



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
COMUNICACIONES PUBLICITARIAS

“Trabajo de Grado”

**APLICACIÓN DEL MODELO SERVQUAL PARA  
MEDIR CALIDAD PERCIBIDA POR LOS  
CLIENTES DE SUBWAY EN CARACAS**

Gardié Suárez, Alejandro José  
Rausseo Molina, Roger José

Tutora:  
M.B.A. Felixa Medina

Caracas, Septiembre 2006

*A Isolina & Roger*

*R.R.*

*A mis padres y hermanos, quienes siempre  
me han brindado su apoyo incondicional*

*A.G.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseamos expresar nuestra gratitud a todas aquellas personas que de una forma u otra colaboraron con nosotros en la realización de este trabajo, en especial:

A nuestros familiares y amigos, particularmente a nuestros padres por habernos brindado todo su apoyo a lo largo de estos cinco años.

Al Profesor Jorge Ezenarro por su gran colaboración para que se culminara con éxito la investigación, gracias a sus orientaciones y apoyo constante.

Al Sr. Carlos Ávila, por su invaluable colaboración y disposición al darnos acceso a la cadena de restaurantes SUBWAY de Caracas.

Al Sr. Charles Pridmore, por su apoyo y por brindarnos los recursos logísticos necesarios para la culminación del presente estudio.

## ÍNDICE

<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	v
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	vi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>MARCO CONCEPTUAL</b> .....	4
Definición de Calidad de Servicio.....	6
Factores que Influyen las Expectativas.....	6
Dimensiones de la Calidad de Servicio.....	6
Importancia Relativa de las Dimensiones SERVQUAL.....	11
Desempeño en las Dimensiones SERVQUAL.....	14
<b>MÉTODO</b> .....	15
Objetivos .....	15
Objetivo General .....	15
Objetivos Específicos.....	15
Preguntas de la Investigación .....	16
Tipo y Diseño de la Investigación .....	17
Variables .....	17
Operacionalización de las Variables.....	18
Unidades de Observación.....	23
Instrumento para la Recolección de Información .....	24
Selección .....	24
Diseño .....	24
Validación .....	24
Plan Operativo de Muestreo.....	25
Pasos para el Procesamiento de los Resultados. Modelo SERVQUAL.....	26
<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	28
Importancia Relativa de las Dimensiones SERVQUAL.....	28
Puntaje SERVQUAL por Dimensión para cada Restaurante.....	31
Puntaje SERVQUAL Ponderado Global.....	43
<b>CONCLUSIONES</b> .....	49
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	51
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	53
<b>ANEXOS</b> .....	54
Anexo A. Modelo de Instrumento .....	54
Anexo B. Tabla para Cálculo de la Muestra.....	58
Anexo C. Fuentes Originales del Marco Conceptual en Idioma Inglés.....	60
Anexo D. Modelo SERVQUAL Original en Idioma Inglés.....	81

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Importancia de las Dimensiones SERVQUAL en Cuatro Sectores de Servicio.....	12
Tabla 2. Cuadro Técnico-Methodológico. Objetivo Específico 2.....	19
Tabla 3. Cuadro Técnico-Methodológico. Objetivo Específico 3.....	20
Tabla 4. Cuadro Técnico-Methodológico. Objetivo Específico 4.....	22
Tabla 5. Restaurantes Escogidos por la Empresa para la Aplicación del Instrumento.....	26
Tabla 6. Importancia Relativa de las Dimensiones SERVQUAL Asignada por los Clientes, sobre un Total de 100 Puntos.....	28
Tabla 7. Dimensión SERVQUAL de Mayor Importancia para los Clientes.....	29
Tabla 8. Dimensión SERVQUAL de Menor Importancia para los Clientes.....	30
Tabla 9. Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY San Ignacio.....	31
Tabla 10. Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY El Recreo.....	32
Tabla 11. Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY C.C.C.T.....	33
Tabla 12. Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY Metrocenter.....	35
Tabla 13. Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY Santa Eduvigis.....	36
Tabla 14. Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY Mega Feria.....	37
Tabla 15. Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY Av. Baralt.....	39
Tabla 16. Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY Santa Mónica.....	40
Tabla 17. Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY Bello Monte.....	41
Tabla 18. Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY Plaza las Américas.....	42
Tabla 19. Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión para Toda la Muestra.....	43
Tabla 20. Puntaje SERVQUAL Total Ponderado para cada Restaurante.....	44
Tabla 21. Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. Restaurantes con Bajo Volumen de Ventas vs. Restaurantes con Alto Volumen de Ventas.....	46
Tabla 22. Puntaje SERVQUAL Total Ponderado según Volumen de Ventas. .	47

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Correspondencia entre las diez dimensiones originales y las cinco dimensiones de SERVQUAL.....	10
Figura 2. Importancia relativa de las dimensiones SERVQUAL cuando los clientes les asignan 100 puntos.....	13
Figura 3. Puntaje SERVQUAL promedio por dimensiones de servicio ( n= 1936).....	14
Figura 4. Importancia relativa de las dimensiones SERVQUAL asignada por los Clientes, sobre un total de 100 puntos.....	28
Figura 5. Dimensión SERVQUAL de mayor importancia para los clientes.....	30
Figura 6. Dimensión SERVQUAL de menor importancia para los clientes.....	31
Figura 7. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY San Ignacio.....	32
Figura 8. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY El Recreo.....	33
Figura 9. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY C.C.C.T.....	34
Figura 10. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY Metrocenter.....	35
Figura 11. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY Santa Eduvigis.....	36
Figura 12. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY Mega Feria.....	38
Figura 13. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY Av. Baralt.....	39
Figura 14. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY Santa Mónica.....	40
Figura 15. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY Bello Monte.....	41
Figura 16. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY Plaza Las Américas.....	42
Figura 17. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión para toda la muestra.....	43
Figura 18. Puntaje SERVQUAL total ponderado para cada restaurante.....	45
Figura 19. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. Restaurantes con bajo volumen de ventas vs. restaurantes con alto volumen de ventas.....	46
Figura 20. Puntaje SERVQUAL total ponderado según volumen de ventas....	48

## INTRODUCCIÓN

La calidad de servicio es un tópico central en la sociedad de hoy día. Es muy común escuchar comentarios a diario acerca de la experiencia de algún amigo o familiar en cuanto al servicio recibido en un restaurante, en el Metro, un banco o al lidiar con las compañías que proveen los servicios básicos de electricidad, agua o telefonía en sus hogares, lo que hace difícil pasar un día sin interactuar con empleados o representantes de algún servicio.

Según el Departamento de Comercio de los Estados Unidos de América, el 75% del Producto Interno Bruto (PIB) para este país en el año 1998 fue producido por la industria de los servicios. Cinco años después, el Banco Mundial reportó que esta cifra había aumentado a un 76.5% del PIB anual, mientras que en Venezuela, esta área representaba un 43.9% del PIB de la nación.

Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990) explican la importancia de la calidad de servicio para el funcionamiento óptimo y efectivo de cualquier compañía. En sus investigaciones, estos autores han encontrado que los líderes en el área de servicios mantienen la creencia de que la alta calidad es remunerada al final. Sin embargo, muchos ejecutivos todavía no están convencidos de que invertir dinero en mejorar la calidad del servicio, les será retribuido con ganancias en algún momento.

Los mismos autores sostienen que lo importante no es solo mejorar el servicio, sino mejorarlo en los ojos del cliente, afectando positivamente su percepción de la calidad de lo que recibe, lo cual se traducirá en ganancias a largo plazo con la captación de clientes asiduos. Estos son clientes que luego de experimentar el servicio, se sienten contentos con la elección que hicieron, por lo que volverán a usar el servicio y hasta se lo recomendarán a otros.

De ahí se deriva la importancia de monitorear la opinión que los consumidores tienen de los servicios que contratan y así realizar los ajustes necesarios para lograr mejorar la percepción de los clientes de la calidad de los mismos. En esta línea de pensamiento, Zeithaml et al. (1990) crearon un modelo con buena confiabilidad y validez que permite a las compañías conseguir un mejor

entendimiento de las expectativas y las percepciones que los clientes tienen del servicio.

Dicho modelo se vale de un instrumento que puede ser aplicable para un amplio espectro de servicios, por lo que ofrece un esqueleto básico a través de un formato de expectativas/percepciones, que cuenta con una serie de afirmaciones para cada una de las cinco dimensiones de calidad de servicio, ponderadas según su importancia para el cliente y propuestas por los mismos autores (tangibles, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía). El esqueleto, de ser necesario, se puede adaptar o completar para cumplir con las características o necesidades específicas de investigación de la compañía a estudiar.

Basados en la necesidad de la franquicia SUBWAY, C.A. en la ciudad de Caracas de efectuar algún tipo de medición, que le permita conocer cómo sus clientes están percibiendo actualmente la calidad del servicio ofrecido por la empresa en sus distintos restaurantes, y tomando en cuenta que no existe, a conocimiento de los investigadores del presente estudio, un instrumento estandarizado que sea utilizado por el sector de servicio de comida rápida, este trabajo de grado se basó en la adaptación del modelo SERVQUAL y su consiguiente aplicación en una serie de restaurantes SUBWAY, para así establecer las bases para futuras mediciones y comparaciones que permitan mejorar el servicio para llegar a satisfacer las expectativas de los consumidores.

Por lo tanto, y como parte de la presente investigación, se intentó responder una serie de interrogantes, midiendo las expectativas de calidad de servicio a recibir por parte de los clientes, la percepción de los mismos luego de experimentado el servicio, la discrepancia entre los valores asignados a estos dos aspectos, la importancia que para los consumidores tienen las dimensiones planteadas por Zeithaml et al. (1990) y, por último, la posibilidad de que todos estos aspectos tuviesen alguna relación con los volúmenes de ventas de los restaurantes en cuestión.

Finalmente, el presente trabajo de investigación está dividido en cinco secciones o capítulos: El primero, denominado Marco Conceptual, expone las investigaciones previas a la creación del modelo SERVQUAL, así como una

explicación de lo que es el modelo y en qué consiste su aplicación práctica. A continuación, en el Método, se explica todo el proceso utilizado por los investigadores para planificar, procesar y analizar la información primaria, cuya recolección fue necesaria para dar respuesta a las preguntas de la investigación.

El tercer capítulo, Análisis y Discusión de Resultados, muestra los datos recolectados con la aplicación del instrumento de manera ordenada luego de haber sido procesados según las exigencias del modelo SERVQUAL. Los resultados son luego explicados y contrastados con la teoría disponible. Seguidamente se redactan las Conclusiones en el próximo capítulo y para cerrar, se plantean recomendaciones para la realización de futuras investigaciones, así como también para la mejora en las diversas áreas del servicio estudiado.

## MARCO CONCEPTUAL

Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), exponen que la mayor dificultad a la hora de estudiar la calidad de servicio es la falta de literatura y de investigaciones anteriores. La mayoría de los textos disponibles tratan la calidad de productos tangibles, definida de acuerdo a la conformidad con las especificaciones del fabricante. Por lo tanto, principios y prácticas de control de calidad encontradas en la literatura disponible, aunque pertinentes para evaluar y asegurar la calidad de productos, se hacen inadecuados para entender la calidad de servicio. Esto responde básicamente a las tres diferencias fundamentales entre productos y servicios, por la manera en que ambos son producidos, consumidos y evaluados.

Los mismos autores explican que la primera diferencia fundamental es que los servicios son básicamente intangibles, debido a que:

Como son desempeños y experiencias en vez de objetos, es difícil establecer especificaciones precisas de manufactura concernientes a la uniformidad en la calidad. A diferencia de automóviles y cintas de audio, no se puede medir, probar y verificar antes de la compra el transporte aéreo o los ejercicios aeróbicos para asegurar la calidad. Además, cuando lo que se vende es solamente un desempeño, el criterio que los clientes utilizan para evaluarlo resulta ser más complejo y difícil de capturar de manera precisa (p.15).

La segunda diferencia existente entre productos y servicios es que los segundos son heterogéneos:

Su desempeño varía de productor a productor, de cliente a cliente y de un día a otro. La calidad de las interacciones que cajeros de bancos, aeromozas y agentes de seguros tienen con los clientes, raramente pueden ser estandarizadas para asegurar uniformidad así como es posible con la calidad de los productos manufacturados en una planta (p.15).

Por último, explican Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), que la producción y el consumo de muchos servicios son inseparables. La calidad en los servicios frecuentemente ocurre durante la prestación del mismo, usualmente en una interacción entre el cliente y el proveedor, en vez de ser producidos en una fábrica y

entregados de manera intacta al cliente. “A diferencia de los fabricantes de productos, los proveedores de servicios no tienen el beneficio de una fábrica que les ofrezca distancia entre la producción y el consumo” (Zeithaml et al., 1990, p.15). Los clientes de servicios frecuentemente se encuentran en la fábrica del servicio, observando y evaluando el proceso de su producción a la vez que lo experimentan.

Basados en las diferencias entre productos y servicios, los autores antes citados se plantearon un número de preguntas clave: ¿Cómo exactamente evalúan los clientes la calidad de un servicio? ¿Hacen ellos directamente una evaluación global o se enfocan en facetas específicas de un servicio para así llegar a una evaluación global? De ser este el caso, ¿cuáles son las múltiples facetas o dimensiones según las cuales ellos evalúan un servicio? ¿Varían estas dimensiones de acuerdo al tipo de servicio y en diferentes segmentos de usuarios? Por último, si las expectativas de los clientes juegan un papel crucial en la medición de calidad de un servicio, ¿qué factores influyen a estas expectativas?

Para responder estas preguntas, los investigadores condujeron un estudio exploratorio consistente de entrevistas a grupos focales de 12 clientes, 3 en cada uno de 4 sectores de servicio: banca, tarjetas de crédito, corretaje de seguros y reparación y mantenimiento de productos. Estos sectores de servicio poseen atributos clave distintos, usados para categorizarlos.

Intencionalmente se seleccionó una amplia gama de servicios para estudiar en la primera fase de la investigación debido a que se buscaba información de calidad de servicio que trascendiera las fronteras de industrias específicas. Además, se varió la composición de los grupos focales para asegurar que los hallazgos pudieran ser generalizables a una variedad de opciones.

A través de las entrevistas a grupos focales, se consiguió información importante acerca de cómo los usuarios perciben la calidad de servicio. Aunque los ejemplos y experiencias que los sujetos compartieron fueron específicos para la categoría del servicio que se discutió, se pudieron detectar un número de patrones en sus respuestas. Estos patrones comunes ofrecieron información valiosa acerca de cómo los clientes definen y evalúan la calidad de un servicio.

### ***Definición de Calidad de Servicio***

Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990) afirman que los grupos focales claramente apoyaron la noción de que la clave para asegurar buena calidad de servicio es cubrir y sobrepasar lo que los usuarios esperan del servicio. Además, se acercan a un concepto de calidad de servicio al explicar que:

Está claro que los juicios de alta y baja calidad de servicio dependen de cómo los usuarios perciben el desempeño del servicio en el contexto de lo que esperaban. Por lo tanto, la calidad de servicio, como es percibida por los clientes, puede ser definida como una extensión de la discrepancia entre las expectativas o deseos de los usuarios y sus percepciones (p.18).

### ***Factores que Influencian las Expectativas***

Los temas comunes que emergieron de los grupos focales, según exponen Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), sugirieron varios factores clave que pueden afectar las expectativas de los clientes. Primero, lo que los usuarios escuchan de otros usuarios, la comunicación boca a boca, que es un determinante potencial de expectativas.

Segundo, en cada uno de los cuatro sets de grupos focales, las expectativas de los participantes aparentemente variaban un poco de acuerdo a sus características y circunstancias particulares, sugiriendo que las necesidades personales de los clientes pueden moderar sus expectativas en cierto grado.

### ***Dimensiones de la Calidad de Servicio***

Quizás la información más relevante y única que emergió de estos grupos focales concierne al criterio usado por los clientes al juzgar la calidad del servicio. Los numerosos ejemplos y experiencias que los participantes compartieron en los 12 grupos, brindaron una amplia gama de preguntas que los usuarios aparentemente se hacen, y responden, al evaluar la calidad de un servicio. Se identificaron diez dimensiones generales y se etiquetaron como tangibles, confiabilidad, respuesta,

competencia, cortesía, credibilidad, seguridad, acceso, comunicación y entendimiento del cliente.

Afirman Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), que estas diez dimensiones no son necesariamente independientes unas de otras. Por ejemplo, facetas de credibilidad y seguridad se pueden superponer en alguna medida. Aún cuando los criterios específicos de evaluación pueden variar de un servicio a otro, las dimensiones generales que capturan a esos criterios son capturadas por este grupo de diez, explicadas a continuación:

- a) Tangibles: Apariencia de las facilidades físicas, equipos, personal y materiales para comunicación.
- b) Confiabilidad: Habilidad para cumplir con el servicio prometido de manera dependiente y ajustada a la promesa.
- c) Respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y proveer servicio con prontitud.
- d) Competencia: Posesión de las destrezas y los conocimientos requeridos para prestar el servicio.
- e) Cortesía: Educación, respeto, consideración y amabilidad en el contacto con el personal.
- f) Credibilidad: Honestidad del proveedor de servicio y que el cliente pueda confiar en el mismo.
- g) Seguridad: Servicio libre de riesgos, peligros y dudas.
- h) Acceso: Facilidad para contactar al prestador del servicio.
- i) Comunicación: Mantener a los clientes informados, usando un lenguaje que ellos puedan entender, además de escuchar lo que ellos tengan que decir.
- j) Entendimiento del cliente: Hacer un esfuerzo por conocer al cliente y sus necesidades (p. 21-22)

Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1990), se basaron en la definición conceptual de calidad de servicio y en las diez dimensiones evaluativas de su investigación previa, para desarrollar un instrumento que permitiera medir la calidad de servicio percibida por los usuarios. Para asegurarse de que este instrumento tendría propiedades estadísticas y amplia aceptación, se incluyeron en este proyecto encuestas en cinco sectores de servicio, reparación y mantenimiento de productos, banca, telefonía de larga distancia, corretaje de seguros y tarjetas de crédito.

Esta fase cuantitativa resultó en un instrumento parsimonioso (SERVQUAL) que consta de dos secciones: (1) Una sección de expectativas que contiene 22 afirmaciones para determinar las expectativas generales de los clientes en lo que concierne a un servicio, y (2) una sección de percepciones igualmente con 22 afirmaciones diseñadas para medir la evaluación que los clientes hacen de una firma específica dentro de la categoría del servicio.

En el desarrollo de SERVQUAL, según sus autores, se siguieron procedimientos bien establecidos para diseñar escalas de medición de constructos que no son directamente observables. Los autores desarrollaron 97 ítems para capturar las 10 dimensiones de calidad de servicio identificadas en la fase exploratoria. Luego se dividió cada ítem en un par de afirmaciones, una para medir expectativas acerca de prestadores de servicio en general dentro de la categoría a ser estudiada, y la otra para medir percepciones acerca de la compañía en particular cuya calidad de servicio está siendo medida.

Ejemplo de afirmación para expectativas: “Cuando este tipo de compañía promete hacer algo para una fecha determinada, deberían cumplirlo”

Ejemplo de afirmación para percepción: “Cuando XYZ promete hacer algo para una fecha determinada, lo cumple”

Una escala de 7 puntos, que va desde 1 (Totalmente en desacuerdo) hasta 7 (totalmente de acuerdo), acompaña a cada afirmación.

Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990) recolectaron data para la refinación del instrumento inicial de 97 ítems de una muestra de 200 clientes, divididos equitativamente por sexo. La muestra incluía usuarios recientes de uno de los cinco servicios estudiados: reparación y mantenimiento de productos, banca, telefonía de larga distancia, corretaje de seguros y tarjetas de crédito.

Se convirtió la data recogida en valores numéricos resultantes de la resta de percepción menos expectativa para cada ítem. Estos distintos valores pueden encontrarse entre +6 y -6 con más valores positivos resultantes en mayor calidad de servicio percibida. Varios análisis estadísticos resultaron en la eliminación de

aproximadamente dos tercios de los ítems originales y la consolidación de algunas dimensiones de calidad que se agrupaban en nuevas dimensiones combinadas.

Para verificar la confiabilidad y validez de la escala condensada, se le aplicó a cuatro muestras independientes de aproximadamente 190 clientes cada una. Se recolectó data en la calidad de servicio de cuatro firmas conocidas a nivel nacional (dentro de los EE.UU.): un banco, un emisor de tarjetas de crédito, una firma de mantenimiento y reparación de equipos eléctricos y una compañía de telefonía a larga distancia. Análisis de la data de las cuatro muestras llevó a un refinamiento adicional del instrumento y confirmó su confiabilidad y validez. El instrumento final consiste de 22 ítems que abarcan las cinco dimensiones de calidad de servicio descritas anteriormente: tangibles, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía.

Los análisis estadísticos conducidos en la construcción de SERVQUAL revelaron una considerable correlación entre ítems representativos de varias de las diez dimensiones originales, como explican Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990):

En particular, las correlaciones sugerían consolidación de siete de las dimensiones (Competencia, Cortesía, Credibilidad, Seguridad, Acceso, Comunicación y Entendimiento del cliente) en dos nuevas y más amplias dimensiones llamadas seguridad y empatía. Las otras tres dimensiones (tangibles, confiabilidad y respuesta) se mantuvieron intactas durante el proceso de escala y refinamiento del instrumento. La Figura 1 muestra la correspondencia entre las diez dimensiones originales y las cinco dimensiones de SERVQUAL (p.25).

Dimensiones originales para evaluar la Calidad del Servicio	Dimensiones SERVQUAL				
	Tangibles	Confiabilidad	Respuesta	Seguridad	Empatía
Tangibles					
Confiabilidad					
Respuesta					
Competencia Cortesía Credibilidad Seguridad					
Acceso Comunicación Entendimiento del cliente.					

*Figura 1.* Correspondencia entre las diez dimensiones originales y las cinco dimensiones de SERVQUAL. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990)

Al examinar el contenido de los ítems finales que conforman las dos nuevas dimensiones, se encontró que los ítems todavía representan las características clave de las siete dimensiones que fueron consolidadas. Por lo tanto, aunque SERVQUAL tiene solo cinco dimensiones distintas, las mismas capturan facetas de todas las diez dimensiones originalmente conceptualizadas. Las nuevas definiciones de las dimensiones que serán objeto de esta investigación, incluyendo las tres dimensiones originales que quedaron intactas, se presentan a continuación, según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990):

- a) Tangibles: Apariencia de las facilidades físicas, equipos, personal y materiales para comunicación.
- b) Confiabilidad: Habilidad para cumplir con el servicio prometido de manera dependiente y ajustada a la promesa.
- c) Respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y proveer servicio con prontitud.
- d) Seguridad: Conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza.
- e) Empatía: Atención individualizada que la compañía ofrece a sus clientes (p. 26).

### ***Importancia Relativa de las Dimensiones SERVQUAL***

Los creadores del modelo sostienen también que las cinco dimensiones SERVQUAL fueron derivadas de un análisis sistemático, de las evaluaciones de los clientes en cientos de entrevistas en variados sectores de servicio, por lo que son una representación concisa de los principales criterios que los clientes emplean al evaluar la calidad de servicio. Por lo tanto, es razonable esperar que los clientes consideren a las cinco dimensiones igualmente importantes.

De hecho, al pedirle a los usuarios de servicios de tarjetas de crédito, reparación y mantenimiento, telefonía de larga distancia y banca personal que evaluaran la importancia de cada una de las dimensiones SERVQUAL en una escala del uno (nada importante) al diez (extremadamente importante), se encontró que las cinco dimensiones son consideradas críticas, según lo reseñan Zeithaml et al. (1990).

Como revela la Tabla 1, los puntajes promedio de importancia para “confiabilidad”, “respuesta”, “seguridad” y “empatía” se ubicaron por encima de 9 para los cuatro servicios estudiados; mientras que los puntajes promedio para la dimensión “tangibles”, aunque algo bajos en comparación con las otras dimensiones, todavía obtuvieron valores altos, entre 7.14 y 8.56.

Anticipando que los puntajes promedio de importancia no revelarían una clara imagen de la importancia relativa de las cinco dimensiones, Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), también le preguntaron a los entrevistados cuál de las dimensiones escogerían como la más crítica en su evaluación de calidad de servicio. Las respuestas de los entrevistados, mostradas en la Tabla 1, muestran claramente que la “confiabilidad” es la dimensión más crítica sin importar el servicio estudiado.

Estos resultados conllevan un importante mensaje de los usuarios a los proveedores de servicio: muestren limpieza y organización, respondan a las necesidades de los clientes, transmitan confianza, muestren empatía, y por encima de todo, sean confiables – cumplan con lo que prometen hacer.

Tabla 1. *Importancia de las Dimensiones SERVQUAL en Cuatro Sectores de Servicio.*

	Importancia Promedio en Escala de 10 Puntos <sup>a</sup>	Porcentaje de Entrevistados Indicando que la Dimensión es la Más Importante
Usuarios de Tarjetas de Crédito (n=187)		
Tangibles	7.43	0.6
Confiabilidad	9.45	48.6
Respuesta	9.37	19.8
Seguridad	9.25	17.5
Empatía	9.09	13.6
Usuarios de Reparación y Mantenimiento (n=183)		
Tangibles	8.48	1.2
Confiabilidad	9.64	57.2
Respuesta	9.54	19.9
Seguridad	9.62	12.0
Empatía	9.30	9.6
Usuarios de Telefonía de Larga Distancia (n=184)		
Tangibles	7.14	0.6
Confiabilidad	9.67	60.6
Respuesta	9.57	16.0
Seguridad	9.29	12.6
Empatía	9.25	10.3
Usuarios de Bancos (n=177)		
Tangibles	8.56	1.1
Confiabilidad	9.44	42.1
Respuesta	9.34	18.0
Seguridad	9.18	13.6
Empatía	9.30	25.1

<sup>a</sup> Escala de 1 (nada importante) a 10 (extremadamente importante).

El instrumento SERVQUAL ha sido usado en diferentes estudios desde su desarrollo y pruebas iniciales. Los resultados de estos estudios han mostrado consistentemente a la confiabilidad como la dimensión más importante y a tangibles como la menos importante.

Los creadores del modelo estudiaron también cinco muestras de aproximadamente 400 clientes de cinco reconocidas compañías (dos bancos, dos compañías de seguros y una compañía de telefonía de larga distancia), ubicar un total de 100 puntos entre las cinco dimensiones de acuerdo a la importancia que le dieran a cada una. Basado en las respuestas de 1936 clientes, se muestra el promedio de puntos recibidos por cada una de las dimensiones en la Figura 2.

Señalan Zeithaml y otros (1990) que aunque es posible que la evaluación de las dimensiones como son percibidas por los clientes cambie en el futuro, claramente la preocupación de los clientes de hoy día, sin importar el tipo de servicio es la confiabilidad; y el aspecto que menos importa a los clientes en el presente al observar la calidad del servicio es lo tangible (aunque la importancia de lo tangible como muestra de calidad puede ser mayor para los clientes potenciales, aquellos que aun no han probado el servicio).

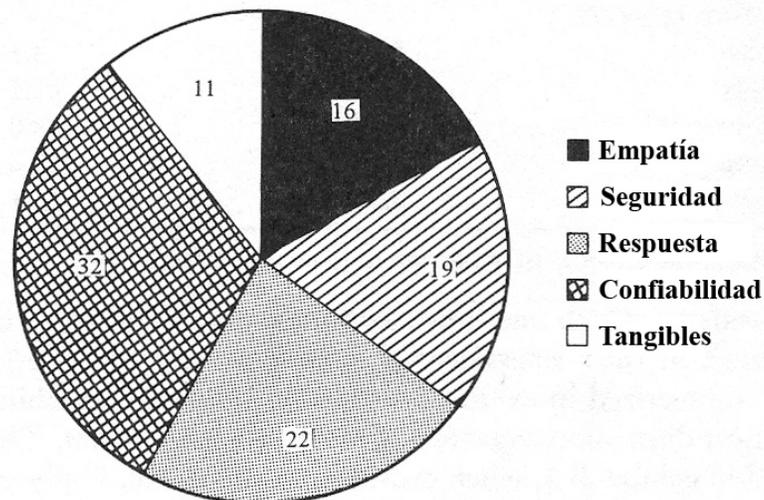


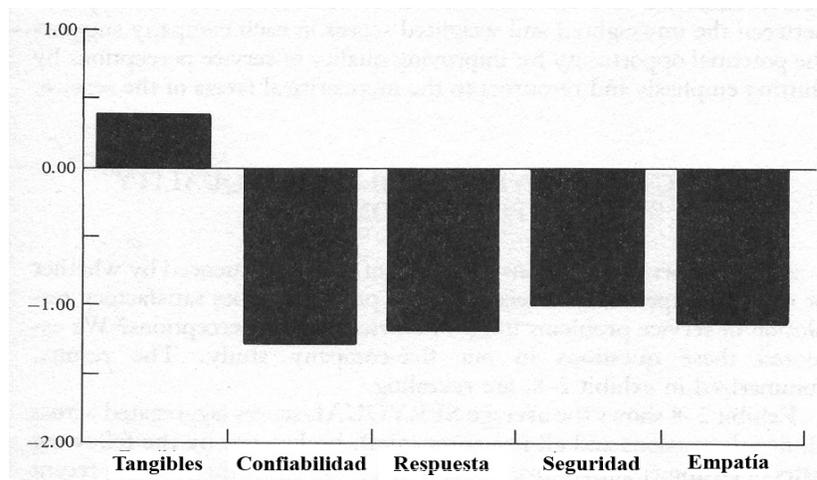
Figura 2. Importancia relativa de las dimensiones SERVQUAL cuando los clientes les asignan 100 puntos (Zeithalm, Parasuraman y Berry, 1990).

### ***Desempeño en las Dimensiones SERVQUAL***

La Figura 3, muestra los puntajes SERVQUAL promedio (percepción – expectativas) por dimensión para el total de la muestra de clientes. En esta prueba, mientras más negativo sea el puntaje SERVQUAL, es peor la calidad del servicio percibida por los clientes. Nótese como la dimensión más importante del servicio, “confiabilidad”, tiene el puntaje más negativo; y la segunda dimensión más importante, respuesta, tiene el segundo puntaje más negativo.

La dimensión menos importante, “tangibles”, tiene un puntaje ligeramente positivo, implicando que las cinco compañías que fueron parte del estudio de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), excedieron las expectativas de los clientes en esta dimensión. Claramente, existe una disparidad entre las prioridades expresadas por los clientes y los niveles de calidad brindados por las compañías.

Finalmente, es importante señalar que los puntajes SERVQUAL negativos (ponderados o no ponderados), muestran claramente la posibilidad de mejora de la calidad de servicio percibida por los clientes de una compañía (como es el ejemplo en las cinco compañías que fueron estudiadas anteriormente), lo cual podría ser logrado haciendo mayor énfasis y dedicando más recursos a las facetas más críticas del servicio.



*Figura 3.* Puntaje SERVQUAL promedio por dimensiones de servicio (n= 1936). (Zeithalm, Parasuraman y Berry, 1990).

## **MÉTODO**

### ***Objetivos***

Rojas (1981) citado por Hernández y otros (1991), señala que los objetivos son las metas a cumplir para que la investigación se realice con éxito. Estos deben ser claros, concretos, específicos y con alto grado de factibilidad, de manera que sean susceptibles de alcanzar.

Por otra parte, Tamayo y Tamayo (1991) plantea que “al final de la investigación los objetivos han de ser identificables con los resultados... toda la investigación deberá estar respondiendo a los objetivos propuestos... ya que sin ellos es imposible decidir sobre los medios de realización de la misma” (p. 79).

En atención a lo planteado por estos autores, se formularon los siguientes Objetivos de Investigación:

### ***Objetivo General***

Medir el nivel de calidad de servicio percibida por los clientes de SUBWAY.

### ***Objetivos Específicos***

1. Identificar los factores relevantes en la percepción de calidad de servicio.
2. Describir cómo se distribuyen estos factores en importancia para el cliente.
3. Medir las expectativas de los clientes en cuanto al servicio que quieren recibir de un restaurante de comida rápida.
4. Medir la percepción del cumplimiento de las expectativas luego de recibido el servicio.
5. Medir la discrepancia entre las expectativas de los clientes y el cumplimiento de las mismas, como indicadora del nivel de calidad de servicio percibida por los clientes.

6. Determinar si por medio de la aplicación del modelo SERVQUAL, se puede establecer alguna relación entre el nivel de calidad percibido por los clientes y el volumen de ventas de los restaurantes SUBWAY de la ciudad de Caracas.

### ***Preguntas de la Investigación***

Las preguntas de la investigación, permiten orientar el camino hacia la formulación concreta del problema a estudiar, y esto consiste en plantear una serie de preguntas relacionadas con la temática que el investigador está estudiando.

Por lo que es necesario plantearse interrogantes que orientan al investigador tomando en cuenta la literatura analizada, relacionada con el problema de estudio. Al respecto, Balestrini (2002) dice que “en general la forma más directa para determinar el problema de investigación es a través de la formulación de preguntas lo suficientemente precisas” (p. 51).

La principal interrogante a responder por medio de esta investigación fue la siguiente:

- ¿Cuál es el nivel de calidad de servicio percibido por los clientes de SUBWAY?

Surgen además, las siguientes preguntas que también aspiró responder la investigación:

- ¿Cuáles cuales son los factores relevantes en la percepción de calidad de servicio?
- ¿Cómo se distribuyen estos factores en importancia para el cliente?
- ¿Cuáles son las expectativas de los clientes en cuanto al servicio que quieren recibir de un restaurante de comida rápida?
- ¿Cómo es la evaluación que los clientes realizan del servicio prestado por SUBWAY?
- ¿Cuán amplia es la discrepancia entre las expectativas de los clientes y el cumplimiento de las mismas?

- ¿Puede la aplicación del modelo SERVQUAL establecer alguna relación entre el nivel de calidad percibido por los clientes y el volumen de ventas de los restaurantes SUBWAY de la ciudad de Caracas?

### ***Tipo y Diseño de la Investigación***

En atención a los objetivos propuestos, la investigación realizada es de tipo exploratoria con un diseño de campo no experimental. Bavaresco (1994) señala que este tipo de investigación permite ofrecer una aproximación de la realidad, partiendo del hecho que “el tema en estudio ha sido poco tratado, es decir, nuevo y el investigador no cuenta con los recursos metodológicos suficientes como para formularse una hipótesis” (p.24).

Además, este tipo de investigación, según el mismo autor, concibe al objeto de estudio en su forma natural, ya que nadie anteriormente lo ha estudiado y el investigador es quien lo intenta por primera vez, como es el caso del modelo SERVQUAL en el área de servicio de comida rápida en Venezuela.

El diseño o plan a seguir en este trabajo es de tipo no experimental, debido a que no se ejerció control alguno en las variables objeto de estudio, y es de campo porque la información se tomó directamente del lugar donde ocurrieron los acontecimientos.

### ***Variables***

La variable estudiada en esta investigación fue la calidad del servicio como es percibida por el cliente. Para su estudio, esta variable se dividió en cinco dimensiones que son independientes unas de otras pero que sin embargo, son propicias a combinarse y superponerse entre sí según sea la experiencia del consumidor en el servicio estudiado, como lo plantean Zeithalm y otros (1990). Las cinco dimensiones de las que depende la percepción por parte del consumidor de la calidad del servicio son:

- a) Tangibles: La apariencia de las facilidades físicas de la compañía, de sus equipo, personal y otros materiales relacionados con el servicio.
- b) Confiabilidad: La habilidad de la compañía para prestar el servicio ofrecido de manera correcta y efectiva.
- c) Respuesta: La disposición de la compañía y sus empleados para ayudar a los clientes y ofrecer el servicio con prontitud.
- d) Seguridad: La cortesía de los empleados y su habilidad para generar confianza al cliente, en este caso con el adecuado manejo y preparación de los alimentos.
- e) Empatía: La atención individualizada y el interés por los clientes.

Además, y como exigencia de la empresa para la realización del presente estudio, se incluyó la variable Volumen de Ventas, a manera de indagar su posible relación con la variable a medir con la aplicación del modelo SERVQUAL. Para incluir esta variable en el estudio, se separó a los restaurantes a evaluar en dos grupos, uno de alto y otro de bajo volumen de ventas, establecidos a criterio de la empresa, como es explicado en la sección Plan Operativo de Muestreo.

### ***Operacionalización de las Variables***

Las variables representan las cualidades, condiciones y características que asumen los objetos de estudio y el proceso mediante el cual se desagregan dichas variables en dimensiones e indicadores se denomina operacionalización. (Bavaresco, 1994)

A continuación se presentan los cuadros de operacionalización de la variable principal de esta investigación:

Tabla 2. Cuadro Técnico-Methodológico. Objetivo Específico 2.

Objetivo	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento	Fuente
<b>PARTE II Instrumento</b>					
Describir cómo se distribuyen estos factores en importancia para el cliente.	Importancia de los factores.	Distribución de los factores.	<p>Asigne un total de 100 puntos distribuidos entre las 5 cualidades de acuerdo a cuan importante es cada una para usted. Asegúrese de que el total de la suma sea 100 puntos.</p> <p>1. La apariencia de las facilidades físicas del restaurante, de su equipo, su personal y materiales informativos.</p> <p>2. La habilidad de la compañía (restaurante) para prestar el servicio de manera correcta y efectiva.</p> <p>3. La disposición de la compañía y sus empleados para ayudar a los clientes y ofrecer el servicio con prontitud.</p> <p>4. La cortesía de los empleados y el manejo de los alimentos de tal manera que genere confianza al cliente.</p> <p>5. La atención individualizada y el interés por los clientes.</p>	Encuesta	Clientes

Tabla 3. Cuadro Técnico-Methodológico. Objetivo Específico 3.

Objetivo	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento	Fuente
<b>PARTE I Instrumento</b>					
Medir las expectativas de los clientes en cuanto al servicio que quieren recibir de un restaurante de comida rápida.	Tangibles	Apariencia del equipo.	1. Excelentes restaurantes de comida rápida tienen equipos de apariencia moderna. (Neveras, hornos, registradoras, dispensadoras de bebidas, etc.)	Encuesta	Clientes
		Apariencia de las facilidades.	2. Las facilidades físicas (baños, mesas, sillas, mostradores, etc.) de excelentes restaurantes de comida rápida son visualmente atractivas.	Encuesta	Clientes
		Apariencia del personal.	3. Los empleados de excelentes restaurantes de comida rápida tienen buena apariencia física. (Aseo personal, uniformes limpios).	Encuesta	Clientes
		Apariencia de los materiales.	4. Los materiales asociados con el servicio (menú, afiches informativos, volantes) son visualmente atractivos en un excelente restaurante de comida rápida.	Encuesta	Clientes
	Confiabilidad	Prestación del servicio de manera correcta y efectiva.	5. Un excelente restaurante de comida rápida realmente sirve la comida rápido, como es ofrecido.	Encuesta	Clientes
			6. Cuando el cliente de un excelente restaurante de comida rápida tiene un problema con la comida o el servicio, sus empleados muestran interés sincero en solventarlo.	Encuesta	Clientes

		7. En un excelente restaurante de comida rápida no se equivocan con mi orden, la sirven de manera correcta la primera vez.	Encuesta	Clientes
Respuesta	Prestación del servicio con prontitud.	8. Los empleados de un excelente restaurante de comida rápida atienden rápidamente a los clientes.	Encuesta	Clientes
	Empleados dispuestos a ayudar a los clientes.	9. Los empleados de un excelente restaurante de comida rápida siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	Encuesta	Clientes
		10. Los empleados de un excelente restaurante de comida rápida nunca están muy ocupados para responder a las peticiones de los clientes.	Encuesta	Clientes
Seguridad	Habilidad de los empleados para inspirar confianza.	11. La manera en que los empleados de un excelente restaurante de comida rápida manipulan los alimentos inspira confianza en los clientes (comida limpia, segura).	Encuesta	Clientes
	Cortesía de los empleados.	12. Los empleados de un excelente restaurante de comida rápida son consistentemente amables con los clientes.	Encuesta	Clientes
Empatía	Interés por los clientes.	13. Excelentes restaurantes de comida rápida trabajan en horarios convenientes para todos sus clientes.	Encuesta	Clientes
	Atención individualizada	14. Excelentes restaurantes de comida rápida cuentan con empleados que ofrecen atención personalizada a sus clientes.	Encuesta	Clientes

Tabla 4. Cuadro Técnico-Methodológico. Objetivo Específico 4.

Objetivo	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento	Fuente
<b>PARTE III Instrumento</b>					
Medir la percepción del cumplimiento de las expectativas luego de recibido el servicio.	Tangibles	Apariencia del equipo de <b>Subway</b> .	1. <b>Subway</b> tiene equipos de apariencia moderna. (Neveras, hornos, registradoras, dispensadoras de bebidas, etc.)	Encuesta	Clientes
		Apariencia de las facilidades de <b>Subway</b> .	2. Las facilidades físicas (baños, mesas, sillas, mostradores, etc.) de <b>Subway</b> son visualmente atractivas.	Encuesta	Clientes
		Apariencia del personal de <b>Subway</b> .	3. Los empleados de <b>Subway</b> tienen buena apariencia física. (Aseo personal, uniformes limpios).	Encuesta	Clientes
		Apariencia de los materiales de <b>Subway</b> .	4. Los materiales asociados con el servicio (menú, afiches informativos, volantes) de <b>Subway</b> son visualmente atractivos.	Encuesta	Clientes
	Confiabilidad	Prestación del servicio de manera correcta y efectiva en <b>Subway</b> .	5. <b>Subway</b> realmente sirve la comida rápido, como es ofrecido.	Encuesta	Clientes
			6. Cuando el cliente de <b>Subway</b> tiene un problema con la comida o el servicio, sus empleados muestran interés sincero en solventarlo.	Encuesta	Clientes
			7. En <b>Subway</b> no se equivocan con mi orden, la sirven de manera correcta la primera vez.	Encuesta	Clientes
Respuesta		Prestación del servicio con prontitud en <b>Subway</b> .	8. Los empleados de <b>Subway</b> atienden rápidamente a los clientes.	Encuesta	Clientes

	Empleados de <b>Subway</b> dispuestos a ayudar a los clientes.	9. Los empleados de <b>Subway</b> siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	Encuesta	Clientes
		10. Los empleados de <b>Subway</b> nunca están muy ocupados para responder a las peticiones de los clientes.	Encuesta	Clientes
Seguridad	Habilidad de los empleados de <b>Subway</b> para inspirar confianza.	11. La manera en que los empleados de <b>Subway</b> manipulan los alimentos inspira confianza en los clientes (comida limpia, segura).	Encuesta	Clientes
	Cortesía de los empleados de <b>Subway</b> .	12. Los empleados de <b>Subway</b> son consistentemente amables con los clientes.	Encuesta	Clientes
Empatía	Interés de <b>Subway</b> por los clientes.	13. <b>Subway</b> trabaja en horarios convenientes para todos sus clientes.	Encuesta	Clientes
	Atención individualizada en <b>Subway</b> .	14. <b>Subway</b> cuenta con empleados que ofrecen atención personalizada a sus clientes.	Encuesta	Clientes

### ***Unidades de Observación***

Las unidades de observación, según señala Sierra Bravo (1992), constituyen los elementos de los cuales se obtiene información sobre la realidad estudiada. Para el presente estudio, las mismas fueron simples y estuvieron representadas por los usuarios de la empresa SUBWAY en sus diferentes sucursales, a quienes también se les refiere con el sustantivo “clientes”, englobando a todas aquellas personas que hagan uso del servicio de manera regular o por primera vez, realizando una transacción.

## ***Instrumento para la Recolección de Información***

### ***Selección***

La realización de esta investigación supuso la medición de niveles de calidad de servicio percibidos por los clientes, lo cual requirió la adaptación y aplicación del modelo propuesto por Zeithalm y otros (1990), identificado con el nombre “SERVQUAL”. Este modelo incluye una encuesta como instrumento de recolección de datos, con una escala de medición de tipo Likert, que según Hernández y otros (1991), es en estricto sentido, una escala de medición ordinal muy comúnmente utilizada para medir las variables que constituyen actitudes, que aunque fue desarrollado en los años treinta por Rensis Likert, todavía es un enfoque que posee vigencia y popularidad.

### ***Diseño***

Debido a que el instrumento ya ha sido diseñado por otros investigadores y lo que se planteó esta investigación fue su aplicación en el servicio de restaurantes de comida rápida SUBWAY, solo hubo que hacerle modificaciones en el planteamiento de las preguntas para adaptarlas al servicio estudiado, eliminando algunas de ellas que no aplicaban al mismo.

### ***Validación***

Luego de la adaptación del instrumento se hizo necesaria la validación del mismo, la cual se realizó por juicio de expertos en la materia, para evaluar contenidos, amplitud, claridad y relación de los ítems.

Los expertos a cargo de la validación del instrumento fueron los Profesores Jorge Ezenarro, Ramón Chávez y Pedro Navarro, todos pertenecientes a la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

### ***Plan Operativo de Muestreo***

Debido a que en los restaurantes SUBWAY de toda Caracas el número de usuarios varía constantemente, el tamaño de la población (el cual podría llegar a ser la totalidad de los habitantes de la ciudad de Caracas) no ha podido ser establecido con exactitud por la empresa, que solo maneja estadísticas de volúmenes de ventas. En consecuencia, para obtener la muestra del estudio se aplicó la *Tabla para la Determinación de una Muestra Sacada de una Población Finita* (ANEXO B), elaborada por Tagliocarne, G. (1968) y presentada por Sierra Bravo (1992).

Las características de la muestra fueron: intervalo de confianza del 95,5%; error muestral  $\pm 5,0\%$  y las varianzas p y q igual al 50% cada una. De acuerdo a la tabla citada, la muestra para este estudio estuvo representada por 400 personas.

A su vez, el muestreo fue de tipo aleatorio simple, que según Tamayo y Tamayo (1998), es el más utilizado para obtener una muestra que sea representativa de la población, ya que todos los individuos de la misma tienen igual posibilidad de ser escogidos.

Para asegurar que esto se cumpla, los investigadores llevaron a cabo las mediciones en los distintos restaurantes SUBWAY de la ciudad, seleccionando a cualquier consumidor que entrara a realizar una compra y aplicándole la encuesta, instrumento anteriormente seleccionado como el más adecuado para recolectar la información.

Sin embargo, como condición de la empresa, el instrumento fue aplicado en solo diez restaurantes de la ciudad de Caracas, divididos en dos grupos: los cinco de más alto volumen de ventas y los cinco de más bajo volumen de ventas de la ciudad (Tabla 5), a manera de indagar acerca de la posible presencia de una relación entre la variable sujeto original de este estudio y el volumen de ventas de los restaurantes escogidos.

---

Tabla 5. *Restaurantes Escogidos por la Empresa para la Aplicación del Instrumento.*

---

<b>Restaurante</b>	
<b>Alto Volumen</b>	SUBWAY San Ignacio
	SUBWAY El Recreo
	SUBWAY Ciudad Centro Comercial Tamanaco (C.C.C.T.)
	SUBWAY Metrocenter
	SUBWAY Santa Eduvigis
<b>Bajo Volumen</b>	SUBWAY Mega Feria
	SUBWAY Avenida Baralt
	SUBWAY Santa Mónica
	SUBWAY Bello Monte
	SUBWAY Plaza Las Américas

---

### ***Pasos para el Procesamiento de los Resultados. Modelo SERVQUAL***

Zeithaml, et al. (1990) explican que para el manejo de los resultados obtenidos luego de la aplicación de las encuestas, se debe seguir los siguientes pasos:

- Puntaje SERVQUAL para cada cliente:  
$$\text{Puntaje SERVQUAL} = \text{Puntaje Percepción} - \text{Puntaje Expectativas}$$
- Para cada cliente, se suma el puntaje SERVQUAL de cada par de afirmaciones pertenecientes a una misma dimensión y se divide la suma entre el número de afirmaciones que conforman dicha dimensión (Promedio para cada dimensión).
- Para cada cliente, se multiplica el promedio o Puntaje SERVQUAL por dimensión por el peso asignado a la dimensión por el cliente (el peso es igual al valor asignado dividido entre 100).

- Para cada cliente, se suma el puntaje SERVQUAL Ponderado, obtenido en el paso anterior para cada dimensión. El total es el Puntaje SERVQUAL Ponderado Combinado.
- Luego, se suma el Puntaje SERVQUAL Ponderado Combinado de cada cliente y se divide entre el total de los clientes para obtener el Puntaje SERVQUAL Ponderado Total de cada sucursal estudiada.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de la medición, los datos obtenidos fueron procesados y agrupados según lo indicado por Zeithaml et al (1990), como parte de la aplicación del modelo SERVQUAL. A continuación se presentan los resultados seguidos del análisis y discusión correspondientes.

### *Importancia Relativa de las Dimensiones SERVQUAL*

Tabla 6. *Importancia Relativa de las Dimensiones SERVQUAL Asignada por los Clientes, sobre un Total de 100 Puntos.*

<b>Dimensión</b>	Tangibles	Confiabilidad	Respuesta	Seguridad	Empatía
<b>Puntaje</b>	19.9	20.2	20.4	24.7	14.7

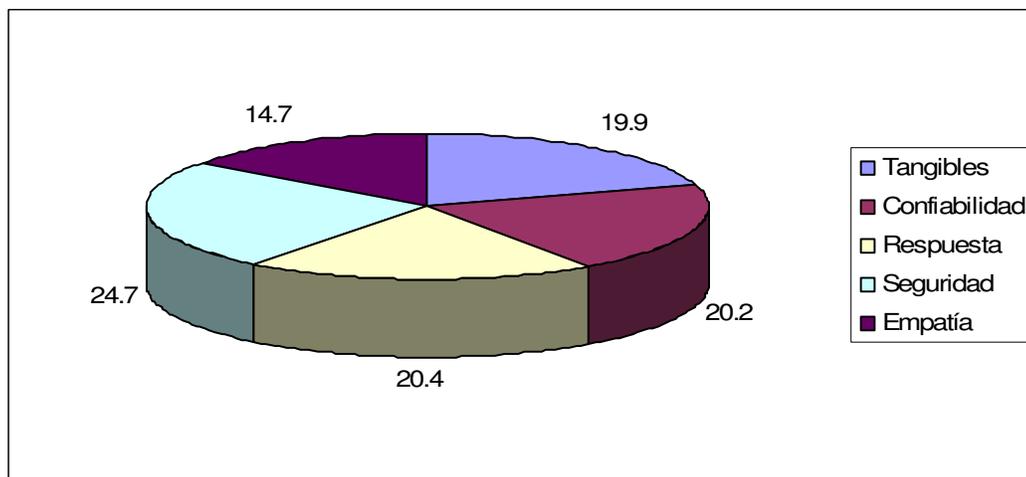


Figura 4. *Importancia relativa de las dimensiones SERVQUAL asignada por los Clientes, sobre un total de 100 puntos.*

La Tabla 6 y Figura 4 muestran los promedios de las puntuaciones obtenidas por las dimensiones SERVQUAL según la importancia que los clientes asignan a

cada una de ellas al momento de evaluar la calidad de servicio. Se puede observar que los usuarios del servicio estudiado consideran a la dimensión “seguridad” como la más importante de las cinco, lo cual contrasta con lo observado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990).

En el estudio realizado por los autores antes citados, la “confiabilidad” resultó ser el aspecto más importante para los usuarios entrevistados, lo cual podría ser causado por la diferencia de los servicios estudiados. Mientras lo más importante para los clientes entrevistados por Zeithaml et al. (1990) fue poder contar con que las compañías cumplieran con sus promesas y prestaran el servicio de manera confiable, tratándose de banca personal, telefonía de larga distancia, tarjetas de crédito y reparación y mantenimiento; para los clientes de restaurantes de comida rápida, lo más importante es la cortesía de los empleados, combinada con su habilidad para transmitir confianza, haciendo que el cliente sienta que la comida es limpia y segura para ser consumida.

Por otra parte, mientras los clientes de SUBWAY asignaron importancia significativa a los aspectos tangibles del servicio, como los baños, mesas, sillas e instalaciones en general porque son usadas como parte de la experiencia de consumo, los usuarios de los otros servicios estudiados por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), asignaron el menor valor de importancia a estos elementos, que según estos autores tienen mayor influencia sobre los clientes potenciales y no los actuales.

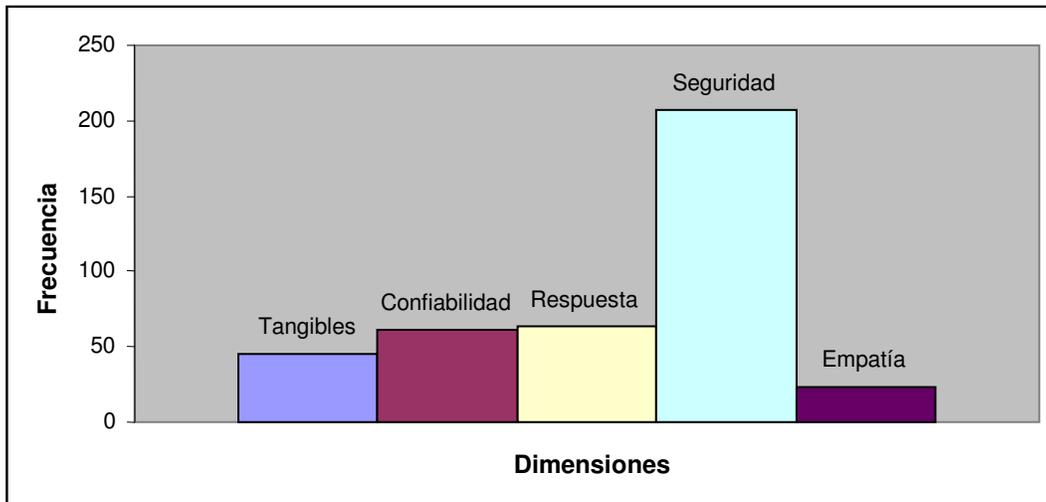
---

*Tabla 7. Dimensión SERVQUAL de Mayor Importancia para los Clientes.*

---

<b>Dimensión</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Tangibles	45	11.25
Confiabilidad	61	15.25
Respuesta	64	16
Seguridad	207	51.75
Empatía	23	5.75
Total	400	100

---



*Figura 5. Dimensión SERVQUAL de mayor importancia para los clientes.*

Los resultados presentados en la Tabla 7 y Figura 5 confirman el hecho de que la dimensión “seguridad” es la más importante entre los usuarios de servicio de comida rápida encuestados (visto en la Tabla 6 y Figura 4), por lo que es también la dimensión que mayor peso tiene a momento de calcular el puntaje SERVQUAL ponderado en la aplicación del modelo para restaurantes de comida rápida, específicamente.

*Tabla 8. Dimensión SERVQUAL de Menor Importancia para los Clientes.*

Dimensión	Frecuencia	Porcentaje
Tangibles	93	23.25
Confiabilidad	52	13
Respuesta	47	11.75
Seguridad	16	4
Empatía	192	48
Total	400	100

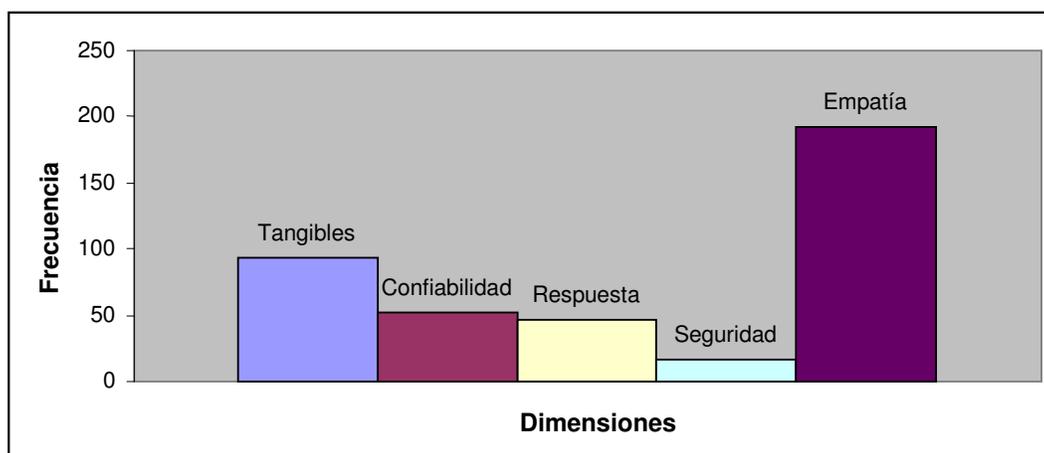


Figura 6. Dimensión SERVQUAL de menor importancia para los clientes.

La Tabla 8 y Figura 6 muestran que los usuarios de servicio de comida rápida encuestados consideran a la “empatía” como la dimensión menos importante al evaluar la calidad de este servicio. Esto concuerda con los resultados obtenidos por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), en los que la “empatía” obtuvo el segundo puntaje más bajo al evaluar la importancia de las dimensiones, demostrando que tanto los usuarios de los servicios evaluados en ese estudio como los usuarios del servicio objeto de estudio de la actual investigación, consideran que la atención individualizada y la preocupación genuina que los prestadores de servicio muestren por sus clientes no son tan importantes como la confianza que el cliente pueda tener en el servicio (Restaurantes de comida rápida) o la habilidad para cumplir con la promesa hecha a los clientes (bancos, tarjetas de crédito, reparación y mantenimiento, telefonía de larga distancia).

### ***Puntaje SERVQUAL por Dimensión para cada Restaurante***

Tabla 9. *Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY San Ignacio.*

Dimensión	Tangibles	Confiabilidad	Respuesta	Seguridad	Empatía
<b>Puntaje</b>	-0.295	-0.055	-0.123	-0.063	-0.056

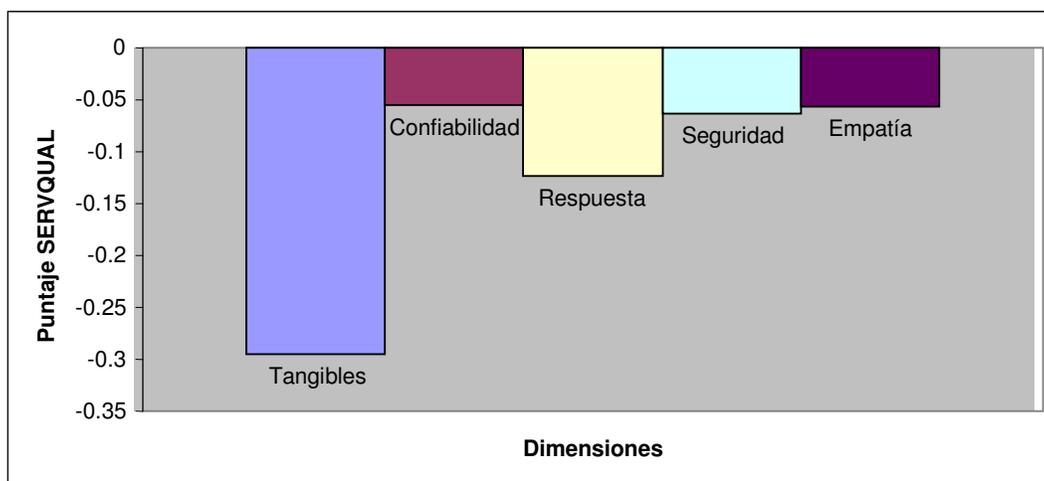


Figura 7. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY San Ignacio.

Los resultados presentados en la Tabla 9 y Figura 7 evidencian el mal estado de las instalaciones físicas de SUBWAY San Ignacio, lo cual se refleja en el puntaje SERVQUAL obtenido en la dimensión “tangibles” (-0.295), posiblemente debido a que este restaurante no cuenta con baños propios para sus clientes, quienes deben acudir a las instalaciones del centro comercial, que se encuentran también en mal estado y no están cercanos al restaurante. Además, el día en que se aplicó el instrumento, el restaurante presentó problemas con la máquina dispensadora de bebidas y hielo, lo cual pudo afectar la evaluación que los clientes hicieron a los elementos tangibles. Sin embargo, este restaurante obtuvo mejores puntuaciones en las demás dimensiones SERVQUAL, aún cuando todavía existe espacio para mejorar el servicio y adecuarlo más a las expectativas de sus clientes.

Tabla 10. Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY El Recreo.

Dimensión	Tangibles	Confiabilidad	Respuesta	Seguridad	Empatía
Puntaje	-0.200	-0.115	-0.152	-0.202	-0.094

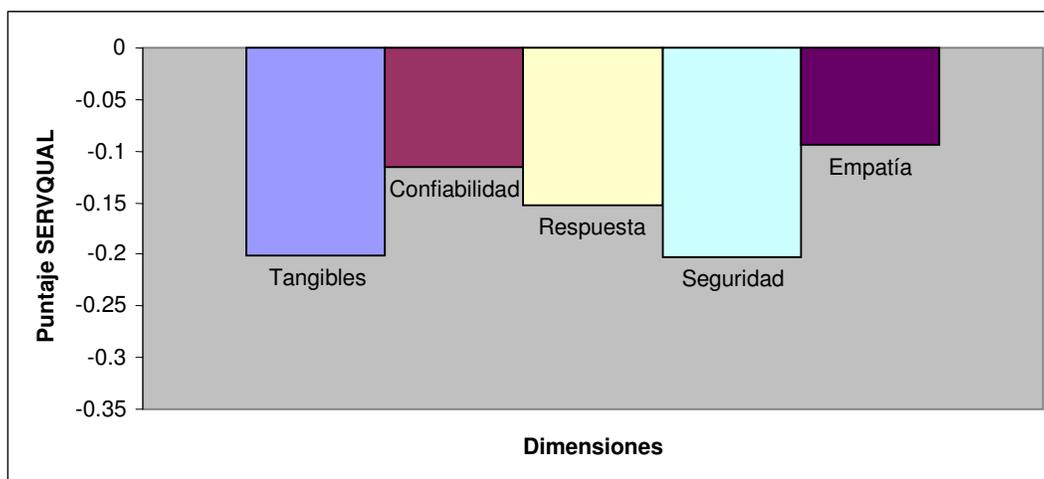


Figura 8. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY El Recreo.

En la Tabla 10 y la Figura 8 se observa que los resultados de la evaluación de SUBWAY El Recreo para la dimensión “tangibles” (-0.200) fueron parecidos al del primer restaurante (Tabla 9, Figura 7), lo cual probablemente se deba al hecho de que este establecimiento no cuenta con facilidades de baños y mesas propias por estar ubicado en una feria de comida, por lo cual el mantenimiento de las instalaciones no está en su control.

Por otra parte, la dimensión “seguridad” (-0.202), que según la muestra de este estudio es la más importante para los clientes, es uno de los factores a mejorar en este local, ya que por alguna razón los niveles de confianza transmitidos a los clientes por la manera como se manipulaban los alimentos en este restaurante resultaron estar muy por debajo del promedio de la muestra, lo cual también fue el caso para el resto de las dimensiones evaluadas, hecho que se puede observar al comparar los resultados de este local con los promedios presentados en la Tabla 19 y Figura 17.

Tabla 11. Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY C.C.C.T.

Dimensión	Tangibles	Confiabilidad	Respuesta	Seguridad	Empatía
Puntaje	-0.167	-0.0003	-0.167	-0.090	-0.056

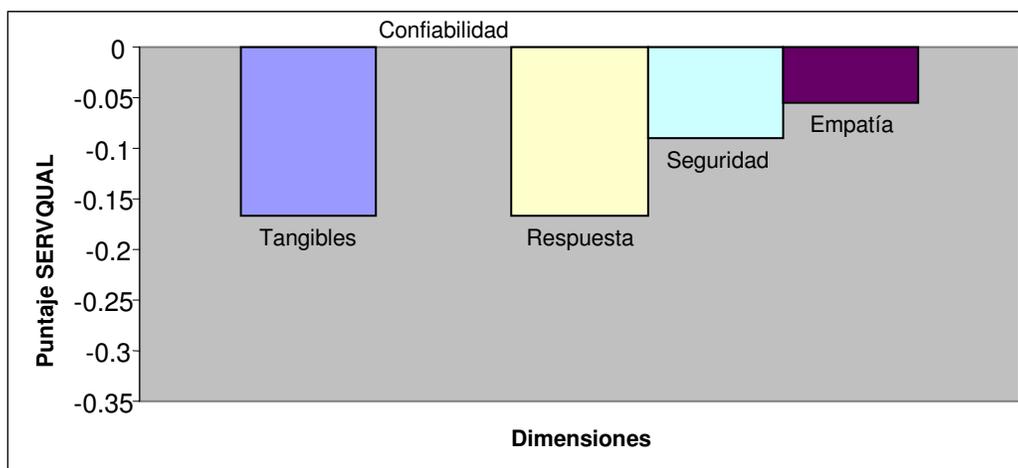


Figura 9. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY C.C.C.T.

Partiendo de la evaluación realizada por los clientes al restaurante SUBWAY ubicado en el C.C.C.T., se puede apreciar en la Tabla 11 y Figura 9 que aún cuando el restaurante no está ubicado en una feria de comida, sino que cuenta con facilidades físicas propias como mesas y baños en el interior del local, los clientes asignaron un puntaje SERVQUAL que está por debajo del promedio de todos los locales evaluados en la dimensión “tangibles” (-0.167), aspecto que requiere mejoras para así acercarse más al cumplimiento de las expectativas de los clientes.

La evaluación también refleja que en general, los usuarios perciben que el restaurante cumple a cabalidad con el servicio prometido, atendiéndolos rápidamente y sin cometer errores en los pedidos, lo cual es evidenciado en el valor del puntaje recibido en la dimensión “confiabilidad” (-0.0003), muy cercano al punto ideal en el que la discrepancia entre las expectativas y la experiencia del cliente es igual a cero, debido a que ellos reciben exactamente lo que esperan del servicio.

Sin embargo, aunque este restaurante cumple con las expectativas de los clientes al ser confiable con la ejecución de la promesa de servicio, está lejos del valor ideal en la dimensión “respuesta” y su puntaje está considerablemente por debajo del promedio de la muestra (-0.167 vs. -0.106 de la muestra), lo que significa que los usuarios consideran que los empleados muestran insuficiente disposición para ayudar a los clientes y responder a sus necesidades, probablemente debido a que este

local es uno de los que registra mayor volumen de ventas en Caracas, y el alto número de clientes puede hacer insuficiente la cantidad de empleados que atienden el restaurante.

Tabla 12. *Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY Metrocenter.*

Dimensión	Tangibles	Confiabilidad	Respuesta	Seguridad	Empatía
<b>Puntaje</b>	-0.113	0.018	-0.060	-0.005	-0.033

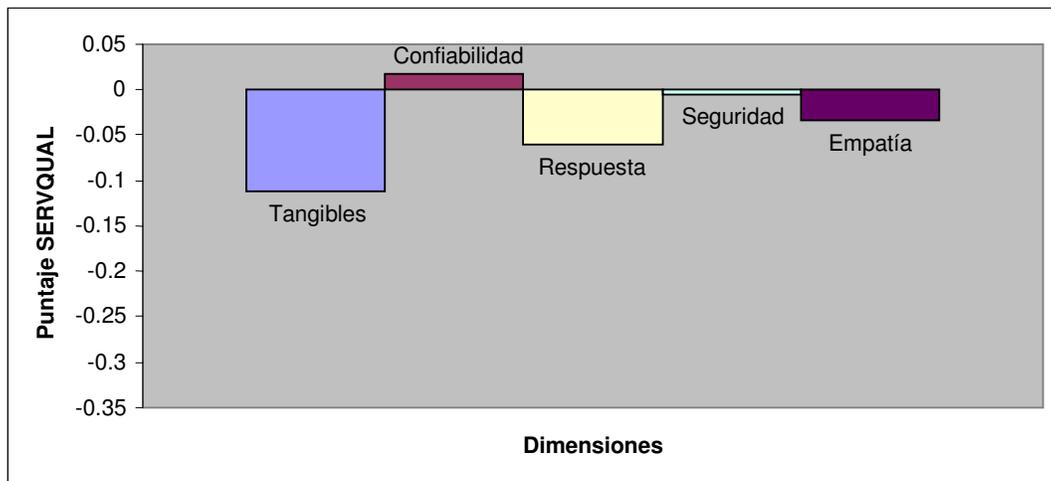


Figura 10. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY Metrocenter.

En la Tabla 12 y Figura 10 se puede observar el buen desempeño general del restaurante SUBWAY Metrocenter, en comparación con los previamente presentados. Además, en la dimensión “seguridad” (-0.060), que resultó ser la más importante para la muestra, este restaurante obtuvo el segundo mejor puntaje de los diez locales incluidos en el estudio, siendo superado en este aspecto únicamente por SUBWAY Av. Baralt (Tabla 15 y Figura 13) y presentando un desempeño muy cercano a los deseos de los usuarios, con lo que la discrepancia entre expectativas y percepciones se redujo al mínimo (-0.005), casi al valor ideal de cero.

Mejor aún fue el desempeño de este local en la dimensión “confiabilidad” (0.018), demostrando que las expectativas de los clientes fueron superadas en este aspecto y que los mismos confían plenamente en que SUBWAY cumple a cabalidad con el servicio ofrecido, ajustándose a su promesa.

Sin embargo, la dimensión “tangibles” (-0.0113) obtuvo el menor de los puntajes SERVQUAL de este restaurante, evidenciando que fue en este aspecto en el cual se presentó la mayor discrepancia entre lo esperado por el cliente y lo ofrecido por la empresa, probablemente debido a que este restaurante se encuentra ubicado en la feria de comida del centro comercial Metrocenter, por lo que no cuenta con baños o mesas propias y la limpieza y mantenimiento de estas facilidades se encuentra a cargo del personal del centro comercial y no de SUBWAY.

Tabla 13. Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY Santa Eduvigis.

Dimensión	Tangibles	Confiabilidad	Respuesta	Seguridad	Empatía
Puntaje	-0.136	-0.128	-0.120	-0.051	-0.043

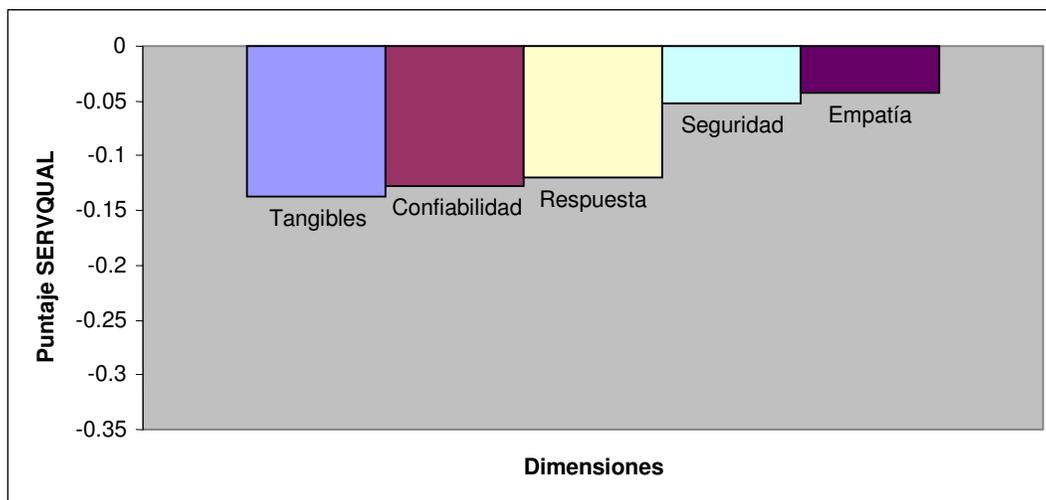


Figura 11. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY Santa Eduvigis.

La Tabla 13 y Figura 11 muestran los resultados de la evaluación que los clientes realizaron de la calidad de servicio del local ubicado en Santa Eduvigis. Este restaurante es parte del grupo de los cinco de mayores ventas registradas en la ciudad de Caracas, por lo que la afluencia de usuarios es siempre alta, especialmente durante las horas del mediodía y noche, por lo que las facilidades físicas con las que cuenta parecen no ser suficientes en esos momentos, hecho que podría explicar el puntaje recibido en la dimensión “tangibles” (-0.136), más alto que el promedio recibido por los cinco restaurantes de bajo volumen de ventas (Tabla 21, Figura 19).

Los puntajes asignados por los clientes para el resto de las dimensiones se encuentran cerca o por debajo del promedio de la muestra total; sin embargo, se puede observar que la dimensión “confiabilidad” (-0.128), que incluye la habilidad del restaurante para cumplir con el servicio prometido de manera dependiente y ajustada a la promesa, recibió el segundo puntaje más bajo de los diez locales estudiados, solo superado negativamente por SUBWAY Santa Mónica, lo que evidencia una rapidez y prestación apropiada del servicio menores que el promedio de todos los restaurantes evaluados.

*Tabla 14. Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY Mega Feria.*

<b>Dimensión</b>	Tangibles	Confiabilidad	Respuesta	Seguridad	Empatía
<b>Puntaje</b>	-0.085	-0.041	-0.124	-0.098	-0.083

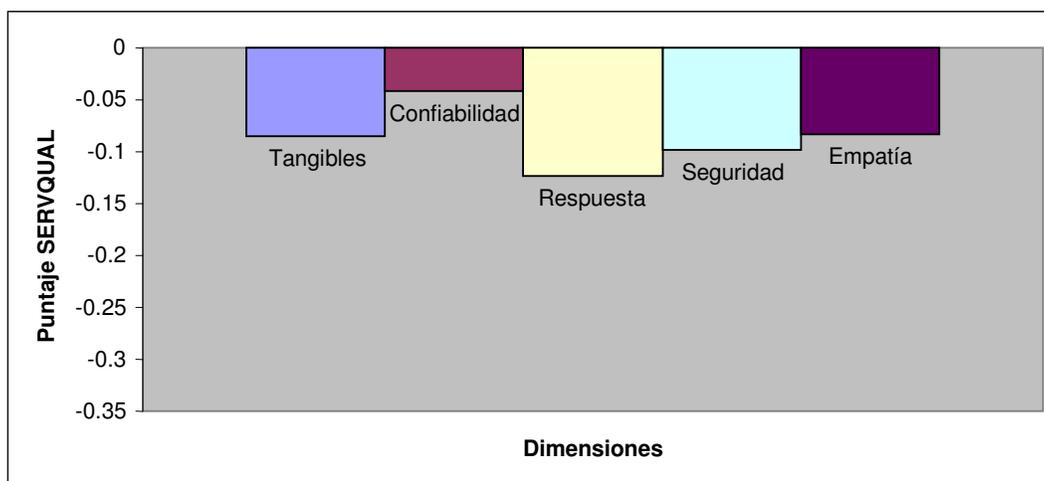


Figura 12. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY Mega Feria.

Como se puede observar en la Tabla 14 y Figura 12, los clientes de SUBWAY Mega Feria asignaron un valor de -0.085 al evaluar la dimensión “tangibles”, segundo puntaje más alto entre los restaurantes SUBWAY que formaron parte del estudio, solo superado por el local ubicado en Bello Monte.

Por otra parte, se presenta un contraste entre las evaluaciones que los usuarios realizaron de las dimensiones “confiabilidad” (-0.041) y “respuesta” (-0.124). La primera se refiere a la habilidad para cumplir con el servicio correctamente y como es prometido, mientras la segunda tiene que ver más con la actitud de los empleados, su disposición para ayudar a los clientes y atender sus necesidades con prontitud.

La diferencia entre los puntajes de las dos dimensiones es mayor que el promedio de los diez restaurantes visitados, de hecho, es la segunda puntuación más baja de la muestra, indicando un nivel de habilidad para cumplir con los clientes, pero un nivel bastante más bajo de disposición para hacerlo, comparado con los otros locales estudiados.

Tabla 15. Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY Av. Baralt.

Dimensión	Tangibles	Confiabilidad	Respuesta	Seguridad	Empatía
Puntaje	-0.086	-0.033	0.004	0.025	-0.057

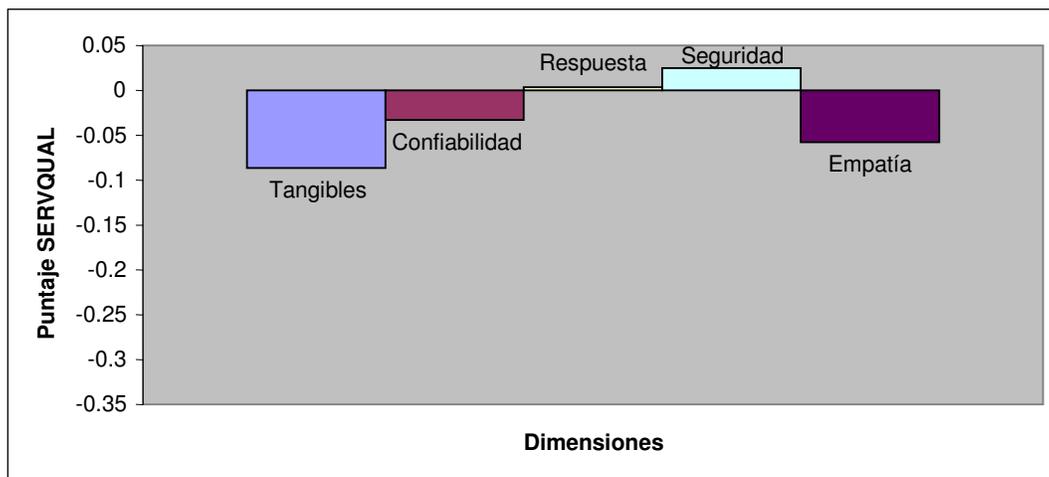


Figura 13. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY Av. Baralt.

SUBWAY Av. Baralt resultó ser el restaurante con mejor puntaje SERVQUAL total, como se puede observar más adelante, en la Tabla 20 y Figura 18. Este resultado se debe, principalmente, a que las dimensiones “seguridad” (0.004) y “respuesta” (0.025), las dos más importantes para la muestra, obtuvieron puntajes positivos, demostrando que en estos dos aspectos la empresa ofreció un servicio que sobrepasó las expectativas de los clientes, los cuales sienten que en este restaurante se sirve comida limpia y segura, y se les atiende con prontitud y cortesía. Además, el restaurante cuenta con instalaciones propias y en muy buen estado, lo que puede explicar el puntaje obtenido en la dimensión “tangibles” (-0.086), solo superado por SUBWAY Mega Feria (Tabla 14 y Figura 12) y SUBWAY Bello Monte (Tabla 17 y Figura 15).

Tabla 16. *Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY Santa Mónica.*

<b>Dimensión</b>	Tangibles	Confiabilidad	Respuesta	Seguridad	Empatía
<b>Puntaje</b>	-0.169	-0.147	-0.126	-0.271	-0.156

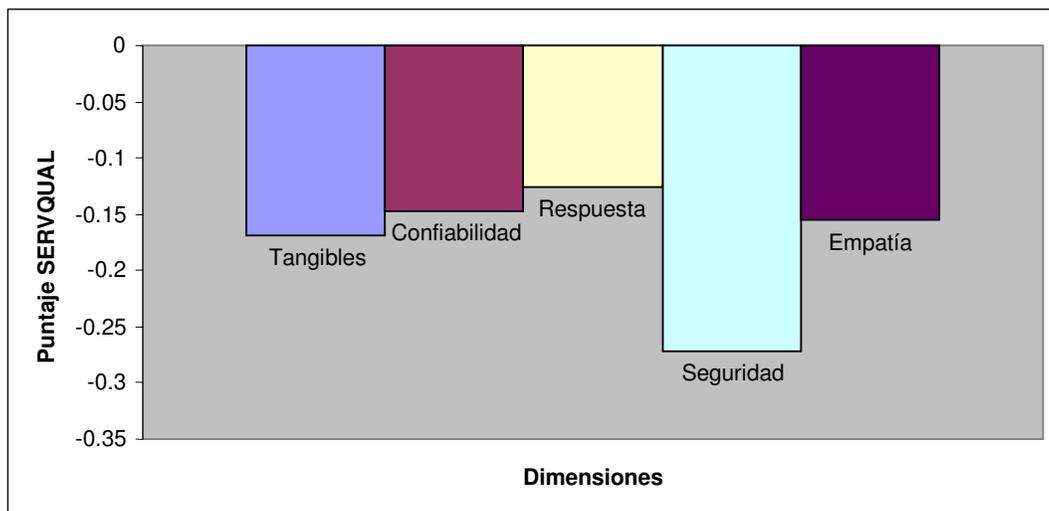


Figura 14. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY Santa Mónica.

La evaluación realizada en SUBWAY Santa Mónica arrojó resultados muy negativos, siendo este el local que menor puntaje SERVQUAL recibió en las dimensiones “confiabilidad” (-0.147), “empatía” (-0.156) y “seguridad” (-0.271) del total de la muestra. Esto podría ser explicado por el hecho de que, el día de la medición, el restaurante no contaba con varios de los ingredientes que forman parte de los sándwiches ofrecidos en el menú, por lo que no podía cumplir correctamente con el servicio prometido (confiabilidad).

Además, se pudieron observar fallas en el manejo de los alimentos, lo cual fue reflejado en la evaluación que los clientes asignaron a la dimensión “seguridad”, la más importante para ellos a la hora de evaluar la calidad de servicio del restaurante, y

en la que se presentó mayor discrepancia entre lo que los clientes esperaban y el desempeño que tuvo la empresa.

Tabla 17. *Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY Bello Monte.*

Dimensión	Tangibles	Confiabilidad	Respuesta	Seguridad	Empatía
<b>Puntaje</b>	-0.082	-0.058	-0.071	-0.096	-0.039

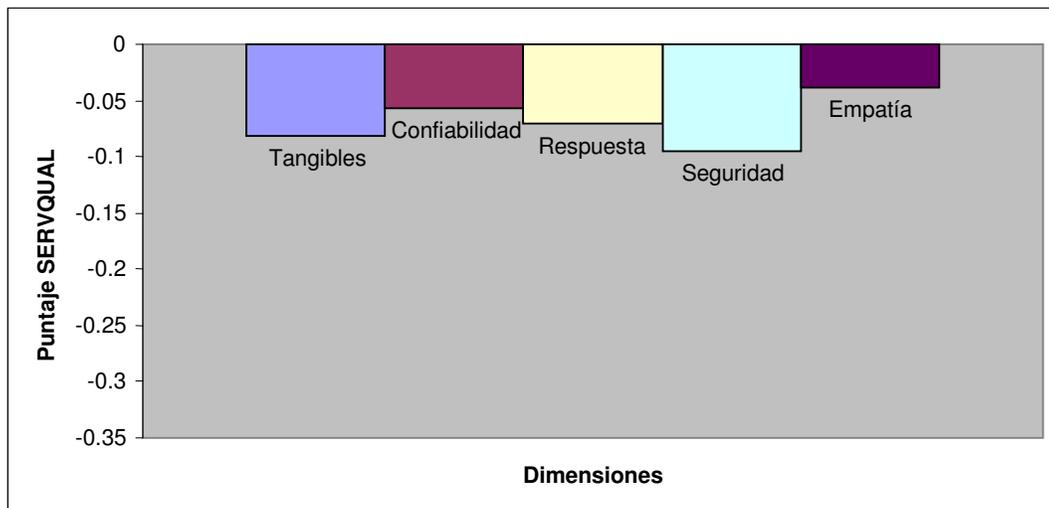


Figura 15. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY Bello Monte.

La Tabla 17 y Figura 15 muestran los resultados obtenidos tras la evaluación por parte de los clientes del nivel de calidad de servicio del restaurante SUBWAY ubicado en Bello Monte. Este restaurante obtuvo los puntajes por dimensión más balanceados de la muestra, sin que haya un aspecto de los cinco evaluados que destaque positiva o negativamente del resto.

Por otro lado, el puntaje obtenido en la dimensión “tangibles” (-0.082) resultó ser el menor de todos los locales que formaron parte del presente estudio, mientras el obtenido para la dimensión “empatía” (-0.039) fue el segundo mejor de los diez

restaurantes, solo superado por SUBWAY Metrocenter. Asimismo, la dimensión “respuesta” (-0.071) obtuvo el tercer mejor puntaje, detrás de los locales ubicados en Metrocenter y Baralt. Todo esto, combinado con valores promedio para las otras dos dimensiones, “confiabilidad” con -0.058 y “seguridad” con -0.096, lograron que SUBWAY Bello Monte se ubicara en la tercera posición de los diez locales evaluados en puntaje SERVQUAL total ponderado, como se muestra en la Tabla 20 y Figura 18.

Tabla 18. *Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. SUBWAY Plaza Las Américas.*

<b>Dimensión</b>	Tangibles	Confiabilidad	Respuesta	Seguridad	Empatía
<b>Puntaje</b>	-0.098	-0.073	-0.119	-0.101	-0.050

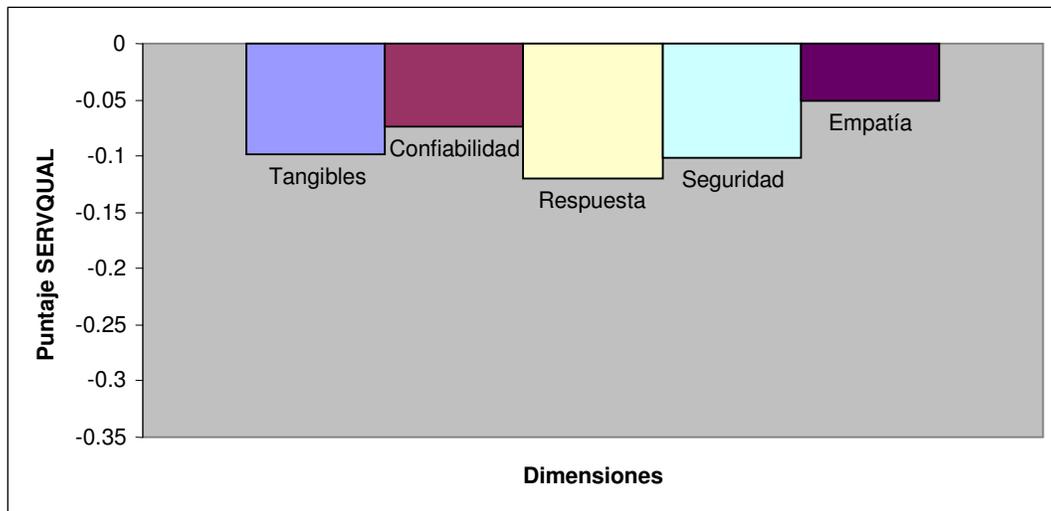


Figura 16. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. SUBWAY Plaza Las Américas.

En la Tabla 18 y Figura 16 se pueden observar los puntajes por dimensión asignados por los usuarios de SUBWAY Plaza Las Américas, valores cercanos a las

medias de los diez restaurantes evaluados (presentados en la Tabla 19 y Figura 17) para las cinco dimensiones; por lo que en general, este local representa el promedio del nivel de calidad percibida por los clientes de los restaurantes estudiados, presentando valores SERVQUAL relativamente balanceados para todas las dimensiones que constituyen aspectos determinantes de la calidad del servicio.

### ***Puntaje SERVQUAL Ponderado Global***

Tabla 19. *Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión para Toda la Muestra.*

<b>Dimensión</b>	Tangibles	Confiabilidad	Respuesta	Seguridad	Empatía
<b>Puntaje</b>	-0.143	-0.063	-0.106	-0.095	-0.067

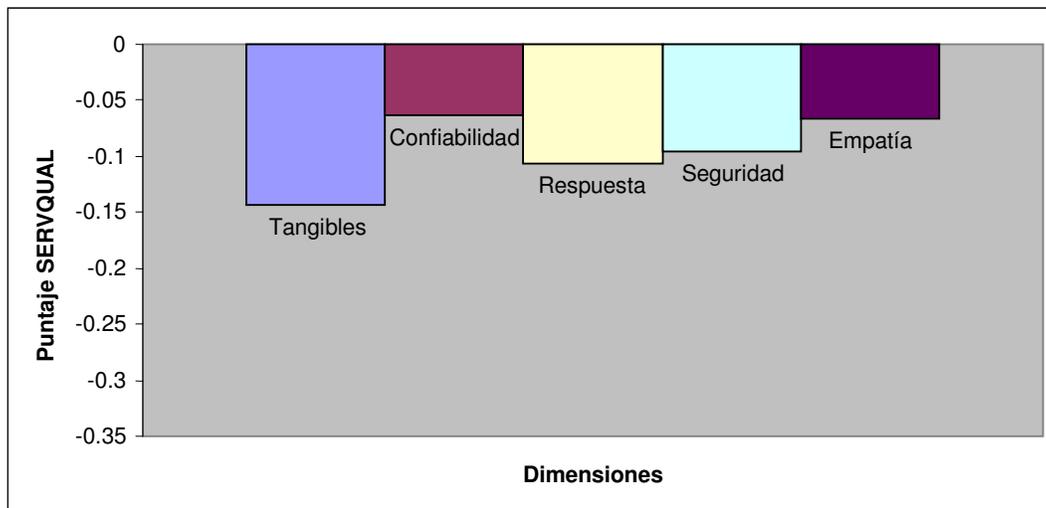


Figura 17. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión para toda la muestra.

Los resultados mostrados en la tabla 19 y Figura 17 representan la evaluación de la muestra para las cinco dimensiones clave al momento de evaluar la calidad de servicio. En general se puede observar que el aspecto que mayor mejora necesita es el

de lo tangible, obteniendo la más baja puntuación de los cinco (-0.143), lo que indica que es el que más se separa, en su desempeño, de lo que los clientes esperan recibir cuando visitan los restaurantes SUBWAY.

Sin embargo, en todas las dimensiones hay espacio para mejorar y acercarse al valor ideal de cero, con lo cual, según Zeithaml et al. (1990), se elimina la discrepancia entre las expectativas y la experiencia de los clientes y se llega a ofrecer el servicio que los mismos quieren recibir.

---

Tabla 20. *Puntaje SERVQUAL Total Ponderado para cada Restaurante.*

---

<b>Restaurante</b>	<b>Puntaje</b>
San Ignacio	-0.591
El Recreo	-0.764
C.C.C.T.	-0.479
Metrocenter	-0.193
Santa Eduvigis	-0.478
Mega Feria	-0.431
Av. Baralt	-0.146
Santa Mónica	-0.869
Bello Monte	-0.345
Plaza Las Américas	-0.442

---

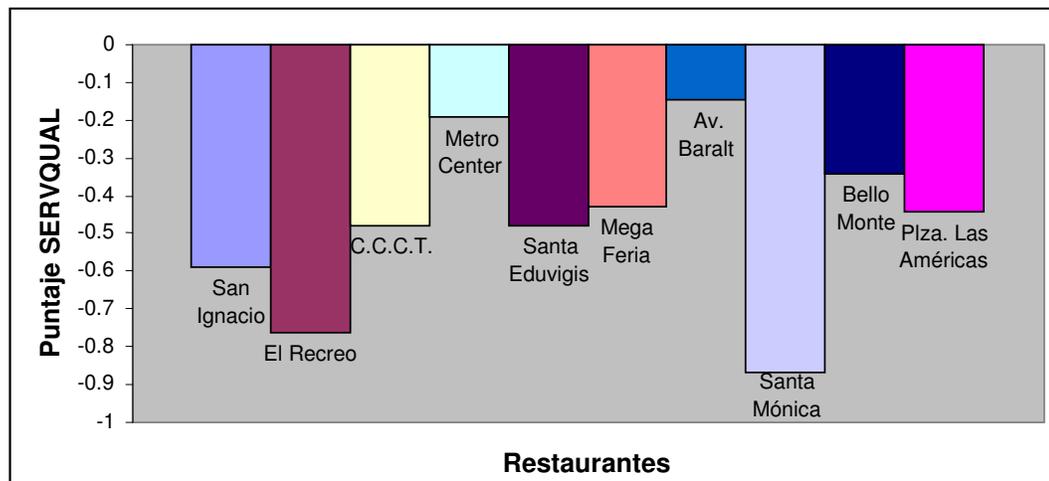


Figura 18. Puntaje SERVQUAL total ponderado para cada restaurante.

La Tabla 20 y Figura 18 muestran, a manera de comparación, el puntaje SERVQUAL Total Ponderado que cada local SUBWAY obtuvo como resultado de la presente investigación. A simple vista, se puede observar que los dos restaurantes que obtuvieron las evaluaciones más bajas fueron los de Santa Mónica y El Recreo, lo cual se debe principalmente a sus bajas puntuaciones en la dimensión “seguridad” (Tablas 16 y 10 Figuras 14 y 8), que resultó ser la más influyente en los resultados finales arrojados con la aplicación del modelo SERVQUAL, debido a su gran importancia para los clientes. Así mismo, los locales ubicados en Metrocenter y la Avenida Baralt recibieron los puntajes más altos en esta dimensión (acercándose y sobrepasando las expectativas de los clientes, respectivamente. Tablas 12 y 15, Figuras 10 y 13) y también obtuvieron los mejores puntajes SERVQUAL totales, separándose de los demás restaurantes por un amplio margen.

Además de la dimensión “seguridad”, los aspectos tangibles resultaron ser de gran importancia sobre la evaluación final que los restaurantes obtuvieron, ya que en esta dimensión -aún no siendo la más importante para los clientes- fue donde se presentó la mayor diferencia entre lo que los clientes esperaban recibir del servicio y lo que realmente recibieron, lo que resultó clave en los puntajes totales de los locales de San Ignacio y C.C.C.T. y parte del puntaje final de SUBWAY El Recreo.

Tabla 21. *Puntaje SERVQUAL Ponderado por Dimensión. Restaurantes con Bajo Volumen de Ventas vs. Restaurantes con Alto Volumen de Ventas.*

		Dimensiones				
		Tangibles	Confiabilidad	Respuesta	Seguridad	Empatía
Puntaje SERVQUAL	Bajo Volumen	-0.104	-0.070	-0.087	-0.108	-0.077
	Alto Volumen	-0.182	-0.056	-0.124	-0.082	-0.056

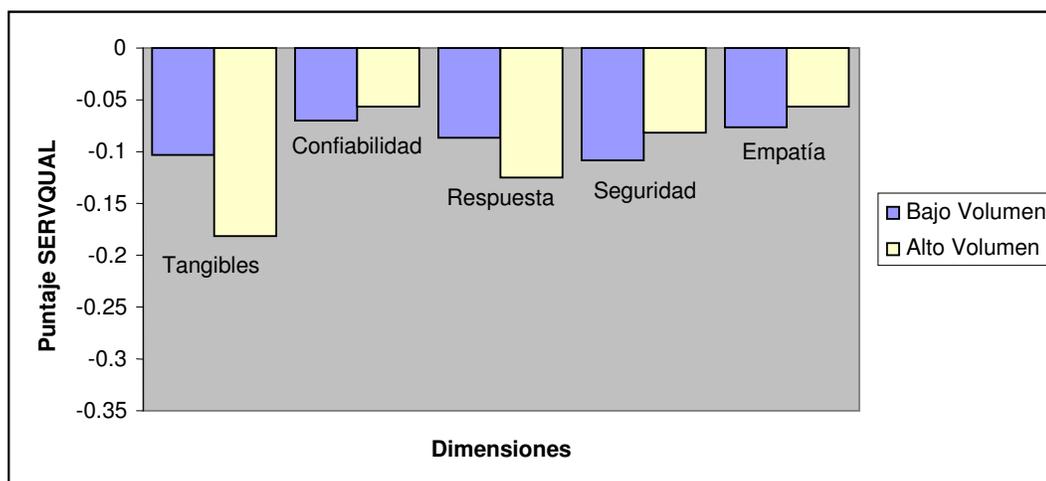


Figura 19. Puntaje SERVQUAL ponderado por dimensión. Restaurantes con bajo volumen de ventas vs. restaurantes con alto volumen de ventas.

Los diez restaurantes SUBWAY estudiados fueron agrupados en dos grupos distintos, el primero fue conformado por los cinco con mayor volumen de ventas y el segundo por los cinco con menor volumen de ventas en la ciudad de Caracas. La Tabla 21 y Figura 19 muestran los resultados globales de las evaluaciones hechas por los clientes por dimensiones en ambos grupos muestrales. Se observa que las dimensiones “confiabilidad”, “seguridad” y “empatía” obtuvieron resultados ligeramente mejores en los locales con mayor afluencia de clientes. Sin embargo, la

mayor diferencia en las evaluaciones entre estos dos grupos se encuentra en las dimensiones “tangibles” y “respuesta”, obteniendo mejores resultados los restaurantes con menor tráfico de clientes.

El que estas dos dimensiones sean las únicas que no están a favor de los locales con mayor volumen de ventas se puede deber al mismo hecho de que la gran cantidad de personas que acuden a estos restaurantes, hace que las instalaciones físicas no sean suficientes para acomodarlos a todos (aspectos tangibles: mesas, sillas y baños) y que se disponga de menores recursos para mantenerlos limpios y en buen estado, debido a que todo el personal se concentra en la línea de despacho de productos.

Además, el personal puede ser insuficiente a la hora de atender las necesidades de los clientes y ofrecer el servicio con prontitud, debido al congestionamiento del restaurante, lo cual actúa en detrimento de la percepción que los clientes puedan tener referente a la dimensión “respuesta”.

---

Tabla 22. *Puntaje SERVQUAL Total Ponderado según Volumen de Ventas.*

---

<b>Restaurantes</b>	Bajo Volumen	Alto Volumen	Total
<b>Puntaje</b>	-0.446	-0.501	-0.474

---

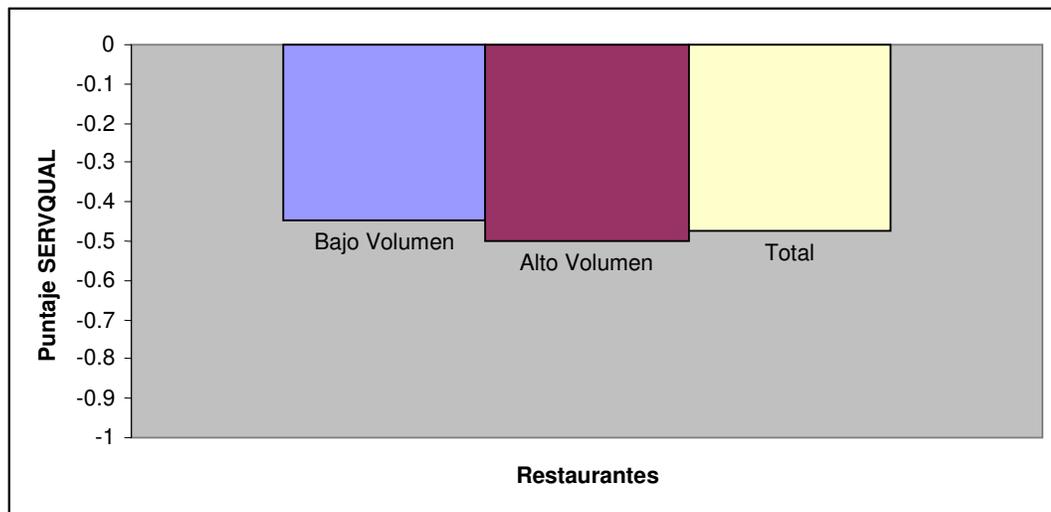


Figura 20. Puntaje SERVQUAL total ponderado según volumen de ventas.

Como se evidenció en la Tabla 21 y Figura 19, dos de las cinco dimensiones de calidad de servicio obtuvieron puntajes significativamente más altos en los restaurantes con menor volumen de ventas que en aquellos con mayor volumen de ventas, lo cual resultó ser factor influyente en el hecho de que hayan sido los primeros los que recibieron mejores puntajes SERVQUAL Ponderados Totales, como se muestra en la Tabla 22 y Figura 20. Sin embargo, la diferencia entre los puntajes totales por separado no pareciera ser significativa, llegando a un puntaje total que engloba la opinión de toda la muestra encuestada en los diez restaurantes que formaron parte del presente estudio.

Por último, este valor SERVQUAL de -0.474 necesita ser comparado con otros valores obtenidos por mediciones futuras en los mismos locales SUBWAY o en otros restaurantes del mismo sector de servicio de comida rápida, para así lograr realizar un análisis completo y llegar a conclusiones sobre el nivel actual de calidad de servicio prestada por los restaurantes SUBWAY.

## CONCLUSIONES

En cuanto a los factores relevantes en la percepción de calidad de servicio, el modelo SERVQUAL ofrece cinco dimensiones que, según Zeithalm, Parasuraman y Berry (1990), cubren todos los aspectos de importancia para los clientes y, como fue demostrado en el presente estudio, pueden ser adaptadas para medir la calidad de servicio en el sector de restaurantes de comida rápida,

Entre estas dimensiones planteadas por Zeithalm et al. (1990), “seguridad” resultó ser la más importante e influyente para determinar el nivel de calidad de servicio en los restaurantes de comida rápida, ya que los clientes valoran la cortesía de los empleados y la confianza que ellos transmiten al manipular los ingredientes de manera que se garantice un producto final limpio y seguro de consumir.

La importancia de la dimensión “seguridad” fue verificada en el hecho de que fue esta la que más afectó las evaluaciones de la mayoría de los restaurantes incluidos en el estudio, marcando la diferencia en los puntajes SERVQUAL ponderados totales entre restaurantes.

Por otro lado, la dimensión “empatía” demostró ser la menos importante para la muestra seleccionada como indicadora de calidad de servicio, mostrando que los clientes no requieren de atención individualizada en este tipo de restaurantes.

En cuanto a la relación entre el volumen de ventas y el nivel de calidad de los restaurantes SUBWAY, es necesario estudiar otras variables que influyan sobre el número de usuarios del servicio en cuestión, como podría ser la ubicación, debido a que los resultados obtenidos en el presente estudio no son del todo concluyentes para establecer que exista dicha relación entre las variables medidas.

Se puede inferir que como consecuencia de las altas cantidades de personas que utilizan este servicio en algunas zonas, el número de empleados se hace insuficiente para dar respuesta efectiva a sus necesidades, como también es el caso en cuanto a la disposición de instalaciones físicas apropiadas. Sin embargo, la relación entre los puntajes SERVQUAL obtenidos para las demás dimensiones

(“confiabilidad”, “seguridad” y “empatía”) y el volumen de ventas de los restaurantes no puede ser inferida con la aplicación del modelo SERVQUAL.

Sin embargo, no se puede llegar a conclusiones definitivas en cuanto al nivel de calidad de servicio de los restaurantes SUBWAY de la ciudad de Caracas, debido a que no existen datos previos con los cuales comparar los resultados de esta investigación, por lo cual los investigadores no pretenden evaluar el servicio como bueno o malo, sino simplemente mostrando cómo los aspectos evaluados (dimensiones) se acercan al valor ideal de cero en el puntaje SERVQUAL, que sería el punto donde el servicio recibido (la percepción del mismo) es exactamente igual a lo esperado por el cliente.

No obstante, la presente investigación arrojó resultados que servirán como base para futuras investigaciones en el área de calidad de servicio, específicamente en restaurantes de comida rápida.

## **RECOMENDACIONES**

Los resultados obtenidos en el presente estudio aportaron una cantidad de índices de calidad de servicio percibida por los clientes de los restaurantes SUBWAY de la ciudad de Caracas, expresados en puntajes SERVQUAL ponderados.

Estos puntajes sirven como punto de partida para la realización de nuevas mediciones futuras (en 6 meses o un año), que incluyan los mismos locales estudiados en el presente para así lograr establecer matrices de comparación entre estos resultados y los futuros.

Además, se propone la aplicación del modelo SERVQUAL en restaurantes de otras franquicias, para lograr comparaciones entre niveles de calidad de servicio entre empresas competidoras dentro del mismo sector de comida rápida.

La continuación de este estudio se recomienda con el propósito de exponer los niveles de calidad de servicio en restaurantes del sector comida rápida, con la finalidad de promover mejoras que contribuyan a ofrecer una experiencia más satisfactoria para los usuarios y así mejorar la percepción que ellos tienen de dicho servicio.

En cuanto a los restaurantes SUBWAY de la ciudad de Caracas, se recomienda realizar controles más estrictos y continuo entrenamiento y evaluaciones para asegurar el manejo apropiado de los alimentos de manera que se siga garantizando la limpieza de los mismos y se incremente la seguridad que los clientes sienten al consumir dichos productos, debido a que es este el elemento más importante para los clientes al momento de evaluar los niveles de calidad del servicio prestado.

Por otra parte, se recomienda reevaluar la capacidad y el estado de las instalaciones, especialmente en los locales con alto volumen de ventas para así garantizar la disponibilidad y limpieza de las mismas en todo momento, logrando así mejorar la experiencia de los clientes y su futura evaluación de la calidad del servicio recibido en estos restaurantes.

Por último, debido a la imposibilidad de establecer una relación entre la calidad del servicio percibida por los clientes y el volumen de ventas de los restaurantes SUBWAY con la aplicación del modelo SERVQUAL, se hace necesaria la aplicación de nuevos modelos en futuros estudios de mercado que busquen dar respuesta a esta interrogante, mediante la medición y correlación de nuevas variables.

## BIBLIOGRAFÍA

- Balestrini, M. (2002). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. (6<sup>ta</sup> ed.). Caracas: BL Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Bavaresco, A. (1994). *Proceso Metodológico de la Investigación*. (3<sup>ra</sup> ed.). Caracas: Academia Nacional de Ciencias Económicas, Servicios Bibliotecarios de la Universidad del Zulia.
- Departamento de Comercio de los Estados Unidos de América. (2001) *Guía – Cómo Hacer Negocios con Los Estados Unidos*. Recuperado en Agosto 28, 2006, de <https://www.buyusa.gov/venezuela/es/entorno.html>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw – Hill.
- Sabino, C. (1986). *El proceso de la Investigación*. Caracas: Panapo.
- Santalla, Z. (2005). *Guía Para la Elaboración Formal de Reportes de Investigación*. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Sierra-Bravo, R. (1992). *Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios*. (8<sup>va</sup> ed.). Madrid: Paraninfo.
- Tamayo y Tamayo, M. (1998). *El Proceso de la Investigación Científica*. (3<sup>ra</sup> ed.). México: Editorial Limusa.
- The World Bank. (2006). *Key Development Data & Statistics: Country Profiles*. Recuperado en Agosto 28, 2006, de <http://www.worldbank.org/>
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1990). *Delivering Quality Services*. New York: The Free Press.

**ANEXO A**  
**MODELO DE INSTRUMENTO**

## INSTRUMENTO

**PARTE I - Instrucciones:** Basado en su experiencia como consumidor de servicios de comida rápida, por favor piense en el tipo de restaurante de comida rápida que ofrecería excelente calidad de servicio, el tipo de restaurante en el cual le gustaría comer. Luego, lea cada afirmación y señale si cree que un excelente restaurante de este tipo debe poseer o no la característica indicada, encerrando en un círculo la opción que considere apropiada. Muchas gracias de antemano.

	Totalmente en Desacuerdo					Totalmente de Acuerdo	
1. Excelentes restaurantes de comida rápida tienen equipos de apariencia moderna. (Neveras, hornos, registradoras, dispensadoras de bebidas, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
2. Las facilidades físicas (baños, mesas, sillas, mostradores, etc.) de excelentes restaurantes de comida rápida son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de excelentes restaurantes de comida rápida tienen buena apariencia física. (Aseo personal, uniformes limpios).	1	2	3	4	5	6	7
4. Los materiales asociados con el servicio (menú, afiches informativos, volantes) son visualmente atractivos en un excelente restaurante de comida rápida.	1	2	3	4	5	6	7
5. Un excelente restaurante de comida rápida realmente sirve la comida rápido, como es ofrecido.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando el cliente de un excelente restaurante de comida rápida tiene un problema con la comida o el servicio, sus empleados muestran interés sincero en solventarlo.	1	2	3	4	5	6	7
7. En un excelente restaurante de comida rápida no se equivocan con mi orden, la sirven de manera correcta la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. Los empleados de un excelente restaurante de comida rápida atienden rápidamente a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
9. Los empleados de un excelente restaurante de comida rápida siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
10. Los empleados de un excelente restaurante de comida rápida nunca están muy ocupados para responder a las peticiones de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
11. La manera en que los empleados de un excelente restaurante de comida rápida manipulan los alimentos inspira confianza en los clientes (comida limpia, segura).	1	2	3	4	5	6	7
12. Los empleados de un excelente restaurante de comida rápida son consistentemente amables con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7

13. Excelentes restaurantes de comida rápida trabajan en horarios convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. Excelentes restaurantes de comida rápida cuentan con empleados que ofrecen atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

**PARTE II – Instrucciones:** A continuación se presentan 5 cualidades asociadas a restaurantes de comida rápida y el servicio que ofrecen. Nos gustaría saber qué tan importantes son estas cualidades para usted al momento de evaluar la calidad del servicio. Asigne un total de 100 puntos distribuidos entre las 5 cualidades de acuerdo a cuan importante es cada una para usted. Asegúrese de que el total de la suma sea 100 puntos.

1. La apariencia de las facilidades físicas del restaurante, de su equipo, su personal y materiales informativos. \_\_\_\_\_ puntos.
  2. La habilidad de la compañía (restaurante) para prestar el servicio de manera correcta y efectiva. \_\_\_\_\_ puntos.
  3. La disposición de la compañía y sus empleados para ayudar a los clientes y ofrecer el servicio con prontitud. \_\_\_\_\_ puntos.
  4. La cortesía de los empleados y el manejo de los alimentos de tal manera que genere confianza al cliente. \_\_\_\_\_ puntos.
  5. La atención individualizada y el interés por los clientes. \_\_\_\_\_ puntos.
- Total = 100**

¿Cuál cualidad de las 5 anteriores es la más importante para usted? \_\_\_\_\_ (escriba el número)

¿Cuál es la segunda más importante? \_\_\_\_\_

¿Cuál es la menos importante? \_\_\_\_\_

**PARTE III - Instrucciones:** El siguiente grupo de afirmaciones se relacionan con sus sentimientos hacia Subway. Exprese si cree o no que cada afirmación se aplica a este restaurante, encerrando en un círculo la opción que crea mejor.

	Totalmente en Desacuerdo					Totalmente de Acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
1. <i>Subway</i> tiene equipos de apariencia moderna. (Neveras, hornos, registradoras, dispensadoras de bebidas, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
2. Las facilidades físicas (baños, mesas, sillas, mostradores, etc.) de <i>Subway</i> son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de <i>Subway</i> tienen buena apariencia física. (Aseo personal, uniformes limpios).	1	2	3	4	5	6	7
4. Los materiales asociados con el servicio (menú, afiches informativos, volantes) de <i>Subway</i> son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. <i>Subway</i> realmente sirve la comida rápido, como es ofrecido.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando el cliente de <i>Subway</i> tiene un problema con la comida o el servicio, sus empleados muestran interés sincero en solventarlo.	1	2	3	4	5	6	7
7. En <i>Subway</i> no se equivocan con mi orden, la sirven de manera correcta la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. Los empleados de <i>Subway</i> atienden rápidamente a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
9. Los empleados de <i>Subway</i> siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
10. Los empleados de <i>Subway</i> nunca están muy ocupados para responder a las peticiones de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
11. La manera en que los empleados de <i>Subway</i> manipulan los alimentos inspira confianza en los clientes (comida limpia, segura).	1	2	3	4	5	6	7
12. Los empleados de <i>Subway</i> son consistentemente amables con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. <i>Subway</i> trabaja en horarios convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. <i>Subway</i> cuenta con empleados que ofrecen atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

**ANEXO B**  
**TABLA PARA CÁLCULO DE LA MUESTRA**

MUESTRAS

TABLA PARA LA DETERMINACION DE UNA MUESTRA SACADA DE UNA POBLACION FINITA, PARA MARGENES DE ERROR DEL 1, 2, 3, 4, y 5 POR 100, EN LA HIPOTESIS de  $p = 50\%$

Margen de confianza del 95,5 por 100

Amplitud de la población	Amplitud de la muestra para márgenes de error abajo indicados					
	$\pm 1\%$	$\pm 2\%$	$\pm 3\%$	$\pm 4\%$	$\pm 5\%$	$\pm 10\%$
500 ... ..					222	83
1.000 ... ..				385	286	91
1.500 ... ..			638	441	316	94
2.000 ... ..			714	476	333	95
2.500 ... ..		1.250	769	500	345	96
3.000 ... ..		1.364	811	517	353	97
3.500 ... ..		1.458	843	530	359	97
4.000 ... ..		1.538	870	541	364	98
4.500 ... ..		1.607	891	549	367	98
5.000 ... ..		1.667	909	556	370	98
6.000 ... ..		1.765	938	566	375	98
7.000 ... ..		1.842	949	574	378	99
8.000 ... ..		1.905	976	580	381	99
9.000 ... ..		1.957	989	584	383	99
10.000 ... ..	5.000	2.000	1.000	588	385	99
15.000 ... ..	6.000	2.143	1.034	600	390	99
20.000 ... ..	6.667	2.222	1.053	606	392	100
25.000 ... ..	7.143	2.273	1.064	610	394	100
50.000 ... ..	8.333	2.381	1.087	617	397	100
100.000 ... ..	9.091	2.439	1.099	621	398	100
$\infty$	10.000	2.500	1.111	625	400	100

$p$  = proporción (en porcentaje) de los elementos portadores del carácter considerado. Si  $p$  es  $< 50\%$  la muestra necesaria es más pequeña.

NOTA.—Cuando no se indica, la cifra significa que la muestra debería tener una amplitud superior a la mitad de la población, lo que equivaldría extender la encuesta al total de la población misma.

Fuente: ARKIN y COLTON, *Tables for Statisticians*.

**ANEXO C**  
**FUENTES ORIGINALES DEL**  
**MARCO CONCEPTUAL EN**  
**IDIOMA INGLÉS**

# DELIVERING QUALITY SERVICE



## Balancing Customer Perceptions and Expectations

Valarie A. Zeithaml  
A. Parasuraman  
Leonard L. Berry



THE FREE PRESS  
*A Division of Macmillan, Inc.*  
NEW YORK

Collier Macmillan Publishers  
LONDON

## 2



# THE CUSTOMERS' VIEW OF SERVICE QUALITY

WHEN WE STARTED our research program in service quality, we expected to find a varied and rich literature that would guide us. We found nothing of the kind! Instead we found a literature almost exclusively devoted to tangible goods quality, defined in terms of conformance to manufacturers' specifications.<sup>1</sup> As a result, quality control principles and practices that we uncovered, while pertinent to evaluating and ensuring goods quality, were inadequate for understanding service quality. This inadequacy stems from the three fundamental ways services differ from goods in terms of how they are produced, consumed, and evaluated.

First, services are basically *intangible*. Because they are performances and experiences rather than objects, precise manufacturing specifications concerning uniform quality can rarely be set. Unlike automobiles and audiocassettes, airline transportation and aerobic exercises cannot be measured, tested, and verified in advance of sale to assure quality. Moreover, when what is being sold is purely a performance, the criteria customers use to evaluate it may be complex and difficult to capture precisely.

Second, services—especially those with a high labor content—are *heterogeneous*: their performance often varies from producer to producer, from customer to customer, and from day to day. The quality of the interactions that bank tellers, flight attendants, and insurance agents have with customers can rarely be standardized to ensure uniformity the way quality of goods produced in a manufacturing plant can.

Third, production and consumption of many services are *inseparable*. Quality in services often occurs during service delivery, usually in an interaction between the customer and the provider, rather than being engineered at the manufacturing plant and delivered intact to the customer. Unlike goods producers, service providers do not have the benefit

of a factory serving as a buffer between production and consumption. Service customers are often in the service factory, observing and evaluating the production process as they experience the service.

While the literature on quality has been predominantly goods-oriented, a few contributions have focused on service quality.<sup>2</sup> From these writings emerge the following themes:

- Service quality is more difficult for customers to evaluate than goods quality. Therefore, the criteria customers use to evaluate service quality may be more difficult for the marketer to comprehend. How customers evaluate investment services offered by a stockbroker is more complicated and varied than how they evaluate insulation materials. Customers' assessment of the quality of health-care services is more complex and difficult than their assessment of the quality of automobiles.
- Customers do not evaluate service quality solely on the outcome of a service (e.g., how a customer's hair looks after a hair cut); they also consider the process of service delivery (e.g., how involved, responsive, and friendly the hair stylist is during the hair cut).
- The only criteria that count in evaluating service quality are defined by customers. Only customers judge quality; all other judgments are essentially irrelevant. Specifically, service-quality perceptions stem from how well a provider performs vis-à-vis customers' expectations about how the provider should perform.

### EXPLORATORY CUSTOMER STUDY

The sparse literature on service quality provided us with several general insights. Clearly, it was not rich enough to develop a comprehensive conceptual foundation for understanding and improving service quality. A number of key questions remained unanswered: How exactly do customers evaluate the quality of a service? Do they directly make a global evaluation or do they assess specific facets of a service in arriving at an overall evaluation? If the latter, what are the multiple facets or dimensions on which they evaluate the service? Do those dimensions vary across services and different customer segments? If customers' expectations play a crucial role in the assessment of service quality, which factors shape and influence those expectations?

To seek answers to these and related questions we undertook an exploratory study consisting of 12 customer focus-group interviews, 3 in

each of four service sectors: retail banking, credit cards, securities brokerage, and product repair and maintenance. These service businesses vary along key attributes used to categorize services.<sup>3</sup> For example, retail banking and credit-card services provide immediate customer benefits, while securities-brokerage and product-repair services provide more enduring benefits. Although product repair and maintenance services concern customers' tangible possessions, the other three services pertain to customers' intangible (financial) assets. Banking and securities-brokerage services are more labor intensive and interactive than the other two.

We purposely selected a broad spectrum of consumer services to study in this first phase of our research because we were looking for service-quality insights that would transcend the boundaries of specific industries. We also varied the composition of the focus groups to ensure that our findings would be generalizable to a variety of settings. Additional details concerning the composition and conduct of the focus groups are outlined in "Focus-Group Interviews."

---

### FOCUS-GROUP INTERVIEWS

We controlled the composition of the 12 focus groups (3 groups per service sector) in accordance with guidelines traditionally followed in the marketing research field. Specifically, we screened respondents to ensure that they had engaged in one or more transactions pertaining to the service in question within the previous three months. Thus each focus group consisted of recent users of one of the four services. Between 8 and 12 respondents participated in each focus group. To maintain similarity among members and assure maximum participation, we assigned respondents to groups on the basis of sex and age. Six of the 12 groups included only males and 6 included only females. However, we interviewed at least one male group and one female group for each of the four services. Respondents in each group were roughly in the same age bracket; but the three focus groups for each service category covered different age brackets to ascertain the viewpoints of a broad cross section of customers.

We conducted eight focus groups in a metropolitan area in southwestern United States. We distributed the remaining four groups—one on the West Coast, one in the Midwest, and two in the East—to achieve geographic diversity.

A nationally recognized company from each of the four service sectors sponsored and participated in our study. We did not, however,

reveal the identities of these firms to the focus-group participants because our interest was in customers' quality evaluations in a service category in general, as opposed to their assessment of the participating firm in that category.

One member of the research team served as the moderator for each of the focus groups. The questions we asked to stimulate discussion covered topics such as instances of, and reasons for, satisfaction and dissatisfaction with the service; descriptions of an ideal service (e.g., ideal bank or ideal credit card); the meaning of service quality; factors important in evaluating service quality; and performance expectations concerning the service.

---

### FOCUS-GROUP FINDINGS

Through the focus-group interviews we learned a great deal about how customers view service quality. Customers talked about many things—their expectations, their priorities, their experiences. They told us about high quality and low quality. They talked about many different attributes, some dealing with the service itself; others dealing with the person delivering the service.

Even though the specific examples and experiences the respondents shared with us were unique to the service category being discussed, we detected a number of underlying patterns in the responses—patterns remarkably consistent across all four sets of focus-group interviews. These common patterns offered us valuable insights about how customers define and evaluate service quality.

*Definition of Service Quality.* The focus groups unambiguously supported the notion that the key to ensuring good service quality is meeting or exceeding what customers expect from the service. One female participant described a situation when a repairman not only fixed her broken appliance but also explained what had gone wrong and how she could fix it herself if a similar problem occurred in the future. She rated the quality of this service excellent because it exceeded her expectations. A male respondent in a banking-services focus group described the frustration he felt when his bank would not cash his payroll check from a nationally known employer because it was postdated by one day. When someone else in the group pointed out legal constraints preventing the bank from cashing his check, he responded, "Well, nobody in the bank explained that to me!" Not receiving an explanation in the bank, this respondent

perceived that the bank was unwilling, rather than unable, to cash the check. This in turn resulted in a perception of poor service quality.

Similar experiences, both positive and negative, were described by customers in every focus group. It was clear to us that judgments of high and low service quality depend on how customers perceive the actual service performance in the context of what they expected. Therefore service quality, as perceived by customers, can be defined as *the extent of discrepancy between customers' expectations or desires and their perceptions*.

*Factors Influencing Expectations.* The common themes emerging from the focus groups suggested several key factors that might shape customers' expectations. First, what customers hear from other customers—*word-of-mouth communications*—is a potential determinant of expectations. For instance, several respondents in our product-repair focus groups indicated that the high quality of service they expected from the repair firms they chose stemmed from the recommendations of their friends and neighbors.

Second, in each of the four sets of focus groups, respondents' expectations appeared to vary somewhat depending on their individual characteristics and circumstances, suggesting thereby that *personal needs* of customers might moderate their expectations to a certain degree. For example, in the credit-card focus groups, while some customers expected credit-card companies to provide them with the maximum possible credit limits, other customers wished that their credit-card companies were more stringent than they then were.

Third, the extent of *past experience* with using a service could also influence customers' expectation levels. More experienced participants in the securities-brokerage focus groups, for instance, seemed to have somewhat lower expectations regarding brokers' behavioral attributes such as friendliness and politeness; however, they appeared to be more demanding with respect to brokers' technical competence and effectiveness.

Fourth, *external communications* from service providers play a key role in shaping customers' expectations. Under external communications we include a variety of direct and indirect messages conveyed by service firms to customers: a bank's print advertisement promising the friendliest tellers in town, a television commercial for a credit card touting its acceptability around the world, a repair firm's receptionist guaranteeing the arrival of a service representative at an appointed time, or a brokerage firm's glossy brochures implying a promise of superior service.

One factor whose influence on expectations is subsumed under the general influence of external communications is price. This factor plays

an important role in shaping expectations, particularly those of prospective customers of a service. To illustrate, for customers contemplating the purchase of brokerage services for the first time, price is likely to influence their choice of a certain type of broker (e.g. a full-service versus a discount broker) as well as their expectations from the chosen broker. The securities-brokerage focus groups we conducted, while consisting of respondents who were already using brokerage services, did reveal differences in expectations between users of full-service and discount brokers, implying a link between price levels and expectation levels.

*Dimensions of Service Quality.* Perhaps the most revealing and most unique insights emerging from our focus groups concern the criteria used by customers in judging service quality. The numerous examples and experiences that respondents shared with us in the 12 focus groups provided us with a rich reservoir of customers' expectations as reflected by specific questions that customers apparently ask, and answer, in assessing service quality. After we sifted through these questions several times, it was clear that the same general criteria underlay sets of service-specific questions spanning the four sectors. We identified ten general criteria or dimensions and labeled them tangibles, reliability, responsiveness, competence, courtesy, credibility, security, access, communication, and understanding the customer. Exhibit 2-1 contains concise definitions of these dimensions and illustrates each dimension with service-specific evaluative questions emerging from the focus groups.

The ten dimensions defined and illustrated in exhibit 2-1 are not necessarily independent of one another. For instance, facets of credibility and security may indeed overlap somewhat. Because our focus-group research was exploratory and qualitative, measurement of possible overlap across the ten dimensions had to await a subsequent quantitative phase of research (described in the next section). We are confident that the set of ten general dimensions of service quality is exhaustive and appropriate for assessing quality in a broad variety of services. Even though the *specific* evaluative criteria may vary from service to service, the general dimensions underlying those criteria are captured by our set of ten.

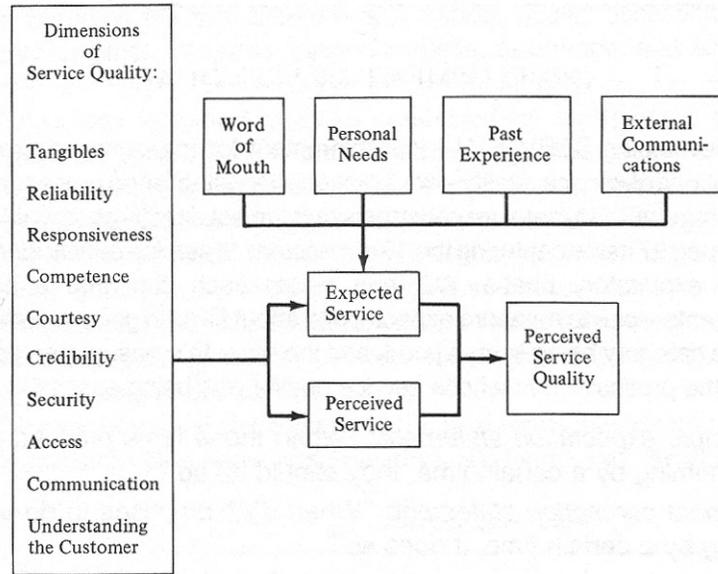
In summary, from our exploratory study we were able to (1) define service quality as the discrepancy between customers' expectations and perceptions; (2) suggest key factors—word-of-mouth communications, personal needs, past experience, and external communications—that influence customers' expectations; and (3) identify ten general dimensions that represent the evaluative criteria customers use to assess service quality. Exhibit 2-2 provides a pictorial summary of these findings.

Dimension and Definition	Examples of Specific Questions Raised by Customers
<p><b>Tangibles:</b> Appearance of physical facilities, equipment, personnel, and communication materials.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Are the bank's facilities attractive?</li> <li>• Is my stockbroker dressed appropriately?</li> <li>• Is my credit card statement easy to understand?</li> <li>• Do the tools used by the repair person look modern?</li> </ul>
<p><b>Reliability:</b> Ability to perform the promised service dependably and accurately.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• When a loan officer says she will call me back in 15 minutes, does she do so?</li> <li>• Does the stockbroker follow my exact instructions to buy or sell?</li> <li>• Is my credit card statement free of errors?</li> <li>• Is my washing machine repaired right the first time?</li> </ul>
<p><b>Responsiveness:</b> Willingness to help customers and provide prompt service.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• When there is a problem with my bank statement, does the bank resolve the problem quickly?</li> <li>• Is my stockbroker willing to answer my questions?</li> <li>• Are charges for returned merchandise credited to my account promptly?</li> <li>• Is the repair firm willing to give me a specific time when the repair person will show up?</li> </ul>
<p><b>Competence:</b> Possession of the required skills and knowledge to perform the service.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is the bank teller able to process my transactions without fumbling around?</li> <li>• Does my brokerage firm have the research capabilities to accurately track market developments?</li> <li>• When I call my credit card company, is the person at the other end able to answer my questions?</li> <li>• Does the repair person appear to know what he is doing?</li> </ul>
<p><b>Courtesy:</b> Politeness, respect, consideration, and friendliness of contact personnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Does the bank teller have a pleasant demeanor?</li> <li>• Does my broker refrain from acting busy or being rude when I ask questions?</li> <li>• Are the telephone operators in the credit card company consistently polite when answering my calls?</li> <li>• Does the repair person take off his muddy shoes before stepping on my carpet?</li> </ul>

(continued)

Exhibit 2-1 Ten Dimensions of Service Quality

Dimension and Definition	Examples of Specific Questions Raised by Customers
<p><b>Credibility:</b> Trustworthiness, believability, honesty of the service provider.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Does the bank have a good reputation?</li> <li>• Does my broker refrain from pressuring me to buy?</li> <li>• Are the interest rates/fees charged by my credit card company consistent with the services provided?</li> <li>• Does the repair firm guarantee its services?</li> </ul>
<p><b>Security:</b> Freedom from danger, risk, or doubt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is it safe for me to use the bank's automatic teller machines?</li> <li>• Does my brokerage firm know where my stock certificate is?</li> <li>• Is my credit card safe from unauthorized use?</li> <li>• Can I be confident that the repair job was done properly?</li> </ul>
<p><b>Access:</b> Approachability and ease of contact.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• How easy is it for me to talk to senior bank officials when I have a problem?</li> <li>• Is it easy to get through to my broker over the telephone?</li> <li>• Does the credit card company have a 24-hour, toll-free telephone number?</li> <li>• Is the repair service facility conveniently located?</li> </ul>
<p><b>Communication:</b> Keeping customers informed in language they can understand and listening to them.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Can the loan officer explain clearly the various charges related to the mortgage loan?</li> <li>• Does my broker avoid using technical jargon?</li> <li>• When I call my credit card company, are they willing to listen to me?</li> <li>• Does the repair firm call when they are unable to keep a scheduled repair appointment?</li> </ul>
<p><b>Understanding the Customer:</b> Making the effort to know customers and their needs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Does someone in my bank recognize me as a regular customer?</li> <li>• Does my broker try to determine what my specific financial objectives are?</li> <li>• Is the credit limit set by my credit card company consistent with what I can afford (i.e., neither too high nor too low)?</li> <li>• Is the repair firm willing to be flexible enough to accommodate <i>my</i> schedule?</li> </ul>



*Exhibit 2-2* Customer Assessment of Service Quality

### SERVQUAL: AN INSTRUMENT FOR MEASURING SERVICE QUALITY

Building on the conceptual definition of service quality and the ten evaluative dimensions from our exploratory research, we embarked on a quantitative research phase to develop an instrument for measuring customers' perceptions of service quality. To ensure that our instrument would have sound statistical properties and broad acceptability, this phase of our research involved customer surveys in five different service sectors: product repair and maintenance, retail banking, long-distance telephone, securities brokerage, and credit cards. Details of these surveys are summarized in "Development of SERVQUAL."

Our quantitative research phase resulted in a parsimonious instrument (SERVQUAL) consisting of two sections: (1) An expectations section containing 22 statements to ascertain the general expectations of customers concerning a service, and (2) a perceptions section containing a matching set of 22 statements to measure customers' assessments of a specific firm within the service category. The instructions and statements for the two sections of SERVQUAL are presented in appendix A.<sup>4</sup>

## DEVELOPMENT OF SERVQUAL

In developing SERVQUAL—our instrument for measuring customers' perceptions of service quality—we followed well-established procedures for designing scales to measure constructs that are not directly observable. We developed 97 items capturing the 10 dimensions of service quality identified in our exploratory phase. We then recast each item into a pair of statements—one to measure expectations about firms in general within the service category being investigated, and the other to measure perceptions about the particular firm whose service quality was being assessed.

*Sample expectation statement:* “When these firms promise to do something by a certain time, they should do so.”

*Sample perception statement:* “When XYZ promises to do something by a certain time, it does so.”

A seven-point scale ranging from 7 (strongly agree) to 1 (strongly disagree) accompanied each statement.

We refined and condensed the 97-item instrument through a series of repeated data-collection and -analysis steps. We performed this instrument purification to eliminate items that failed to discriminate well among respondents with differing quality perceptions about firms. We gathered data for the initial refinement of the 97-item instrument from a quota sample of 200 customers, divided equally between males and females. Included in the sample were recent users of one of the following five services: appliance repair and maintenance, retail banking, long-distance telephone, securities brokerage, and credit cards. We converted the raw questionnaire data into perception-minus-expectation scores for the various items. These difference scores could range from +6 to -6, with more positive scores representing higher perceived service quality. We analyzed the difference scores using several statistical analyses. These analyses resulted in the elimination of roughly two-thirds of the original items and the consolidation of several overlapping quality dimensions into new, combined dimensions. To verify the reliability and validity of the condensed scale, we administered it to four independent samples of approximately 190 customers each. We gathered data on the service quality of four nationally known firms: a bank, a credit-card issuer, an appliance repair-and-maintenance firm, and a long-distance telephone company. Analysis of data from the four samples led to additional refinement of the instrument and confirmed its reliability and validity. The final instrument consists of 22

items, spanning the five dimensions of service quality described in the chapter: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy.

The various statistical analyses conducted in constructing SERVQUAL revealed considerable correlation among items representing several of the original ten dimensions. In particular, the correlations suggested consolidation of the last seven dimensions listed in exhibits 2-1 and 2-2 into two broader dimensions labeled *assurance* and *empathy*. The remaining dimensions—*tangibles*, *reliability*, and *responsiveness*—remained intact throughout the scale development and refinement process. Exhibit 2-3 shows the correspondence between the original ten dimensions and SERVQUAL's five dimensions.

When we examined the content of the final items making up the two new dimensions (assurance and empathy), we found that the items still

Original Ten Dimensions for Evaluating Service Quality	SERVQUAL Dimensions				
	Tangibles	Reliability	Responsiveness	Assurance	Empathy
Tangibles					
Reliability					
Responsiveness					
Competence					
Courtesy					
Credibility					
Security					
Access					
Communication					
Understanding the Customer					

**Exhibit 2-3** Correspondence between SERVQUAL Dimensions and Original Ten Dimensions for Evaluating Service Quality

represented key features of the seven dimensions that were consolidated. Therefore, although SERVQUAL had only five distinct dimensions, they captured facets of all of the ten originally conceptualized dimensions. The items making up the consolidated dimensions also suggested concise definitions for them. These definitions, along with the definitions of the three original dimensions that remained intact, follow:

Tangibles	Appearance of physical facilities, equipment, personnel, and communication materials
Reliability	Ability to perform the promised service dependably and accurately
Responsiveness:	Willingness to help customers and provide prompt service
Assurance:	Knowledge and courtesy of employees and their ability to convey trust and confidence
Empathy:	Caring, individualized attention the firm provides its customers

#### RELATIVE IMPORTANCE OF THE SERVQUAL DIMENSIONS

The five SERVQUAL dimensions, by virtue of being derived from systematic analysis of customers' ratings from hundreds of interviews in several service sectors, are a concise representation of the core criteria that customers employ in evaluating service quality. As such, it is reasonable to speculate that customers would consider all five criteria to be quite important. In fact, when we asked users of credit-card, repair-and-maintenance, long-distance telephone, and retail banking services to rate the importance of each SERVQUAL dimension on a scale of 1 (not all important) to 10 (extremely important), we found that all five dimensions were considered critical. As exhibit 2-4 reveals, the mean importance ratings for reliability, responsiveness, assurance, and empathy are above 9 for all four services; the mean ratings for tangibles, while somewhat low by comparison, are still in the upper end of the 10-point scale, ranging from 7.14 to 8.56.

Anticipating that the mean importance ratings may not reveal a clear picture of the relative importance of the five dimensions, we also asked

*Exhibit 2-4* Importance of SERVQUAL Dimensions in Four Service Sectors

	Mean Importance Rating on 10- Point Scale*	Percentage of Respondents Indicating Dimension Is Most Important
<i>Credit-Card Customers (n = 187)</i>		
Tangibles	7.43	0.6
Reliability	9.45	48.6
Responsiveness	9.37	19.8
Assurance	9.25	17.5
Empathy	9.09	13.6
<i>Repair-and-Maintenance Customers (n = 183)</i>		
Tangibles	8.48	1.2
Reliability	9.64	57.2
Responsiveness	9.54	19.9
Assurance	9.62	12.0
Empathy	9.30	9.6
<i>Long-Distance Telephone Customers (n = 184)</i>		
Tangibles	7.14	0.6
Reliability	9.67	60.6
Responsiveness	9.57	16.0
Assurance	9.29	12.6
Empathy	9.25	10.3
<i>Bank Customers (n = 177)</i>		
Tangibles	8.56	1.1
Reliability	9.44	42.1
Responsiveness	9.34	18.0
Assurance	9.18	13.6
Empathy	9.30	25.1

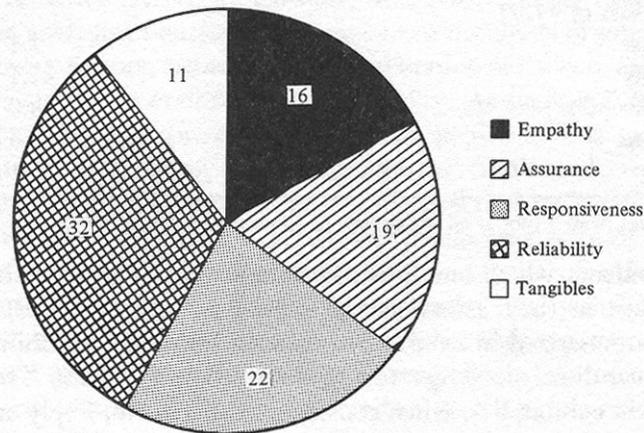
\* Scale ranges from 1 (not at all important) to 10 (extremely important).

the respondents which one dimension they would choose as being the most critical in their assessment of service quality. The respondents' choices, summarized in exhibit 2-4, clearly show that reliability is the most critical dimension, *regardless of the service being studied*. The results contained in exhibit 2-4, when considered collectively, imply an important message from customers to service providers: Appear neat and organized, be responsive, be reassuring, be empathetic, and most of all, be reliable—*do what you say you are going to do*.

We have used the SERVQUAL instrument in many different studies since we initially developed and tested it. Results from those studies have consistently shown reliability to be the most important dimension, and tangibles the least important. Most recently, we asked samples averaging about four hundred customers of each of five nationally known companies (two banks, two insurance companies, and a long-distance telephone company) to allocate a total of 100 points across the five dimensions according to how important they perceived each dimension to be. Based on responses from 1,936 customers, the average allocations received by the five dimensions are as shown in exhibit 2-5. The patterns of point-allocations by customers of each of the five companies were essentially similar to the consolidated pie chart (exhibit 2-5). Even though it is possible that the relative rankings of the dimensions as perceived by customers might change in the future, we are confident that the number one concern of customers today, regardless of type of service, is reliability; and the facet that matters the least to current customers in assessing quality of service is tangibles (the importance of tangibles as a quality cue to *potential* customers may be higher, however).

#### PERFORMANCE ALONG THE SERVQUAL DIMENSIONS

As perceived by customers, how well are service companies doing along the SERVQUAL dimensions? Results from our five-company

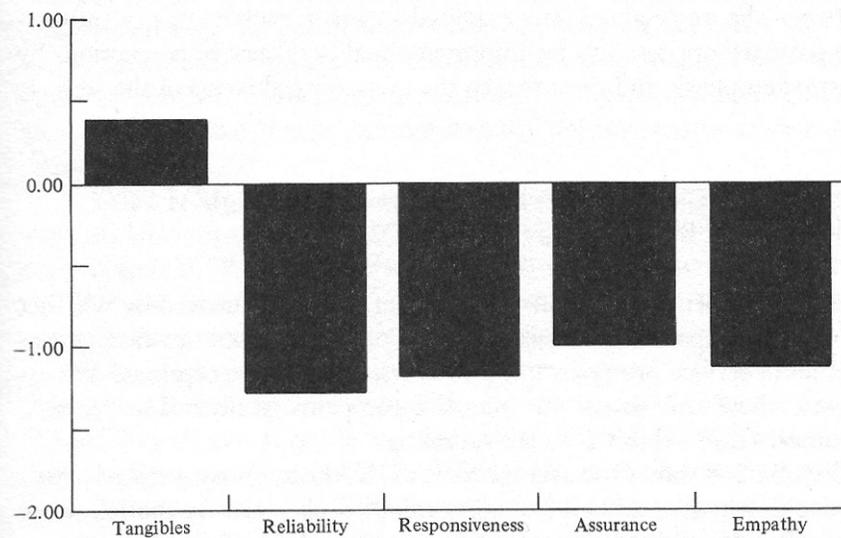


**Exhibit 2-5** Relative Importance of SERVQUAL Dimensions when Customers Allocate 100 Points

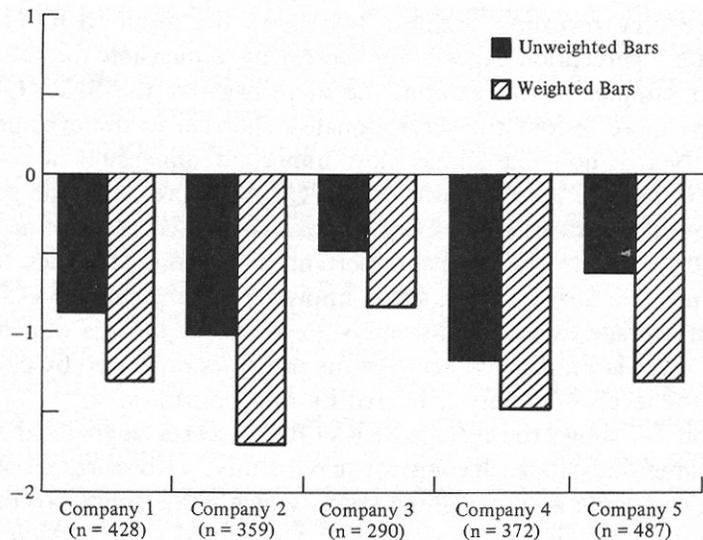
study are very revealing. Exhibit 2-6 shows the mean SERVQUAL scores (i.e., perception-expectation scores) by dimension for the total customer sample. In this exhibit, the more negative the SERVQUAL score, the more serious the service-quality shortfall in the eyes of customers. Notice how the single most important dimension of service, reliability, has the most negative SERVQUAL score. And the second most important dimension, responsiveness, has the second most negative SERVQUAL score. The least important dimension, tangibles, has a slightly positive SERVQUAL score, implying that the companies in our study on average exceeded customers' expectations on this dimension! Clearly, there is a mismatch between the priorities expressed by customers and the levels of quality delivered by the companies.

Exhibit 2-7 shows the average SERVQUAL scores (aggregated across all five dimensions) for each company in our study. Two scores are shown for each company: an unweighted score, which is the simple average of the scores on the five dimensions, and a weighted score, which is an average that takes into account the relative weights assigned by customers when they allocated 100 points to the five dimensions. (Procedures for computing the unweighted and weighted scores, as well as other potential applications of the SERVQUAL scale and data, are given in appendix A.)

The negative SERVQUAL scores (both unweighted and weighted) across the board clearly show that there is room for service-quality im-



*Exhibit 2-6* Mean SERVQUAL Scores by Service Dimension (n = 1,936)



**Exhibit 2-7** Unweighted and Weighted Mean SERVQUAL Scores by Company

provement in every company in our study. Even more significant is that the weighted scores are more negative than the unweighted scores in all five companies! This indicates that each company is performing most poorly on facets that are most critical to customers. The discrepancy between the unweighted and weighted scores in each company suggests the potential opportunity for improving quality of service perceptions by shifting emphasis and resources to the more critical facets of the service.

### IMPACT OF SERVICE PROBLEMS ON QUALITY PERCEPTIONS

Are customers' perceptions of quality of service influenced by whether or not they experienced a recent service problem? Does satisfactory resolution of service problems improve service quality perceptions? We explored these questions in our five-company study. The results, summarized in exhibit 2-8, are revealing.

Exhibit 2-8 shows the average SERVQUAL scores (aggregated across all five dimensions and all five companies), broken out by the following pairs of customer subgroups: (1) customers who had experienced a recent service problem and those who had not; and (2) among customers who

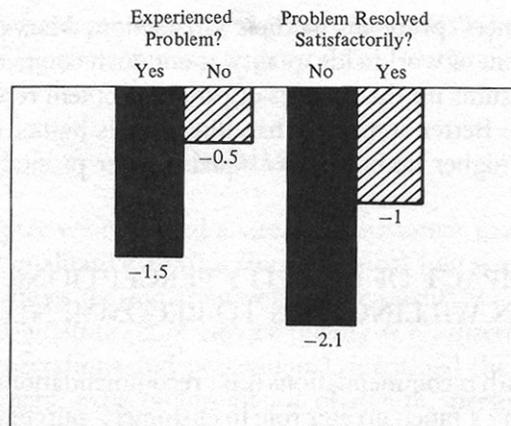


Exhibit 2-8 SERVQUAL Scores for Different Sample Groups

had experienced service problems, those who felt their problems were satisfactorily resolved and those who did not feel that way.<sup>5</sup> Clearly, when customers experience a service problem their perceptions of service quality are adversely affected. Moreover, companies fare best when they prevent service problems altogether and fare worst when service problems occur and are not resolved to the customers' satisfaction.

The implications of the findings summarized in exhibit 2-8 are clear: The most important thing a service company can do is *be reliable*—that is, perform the service dependably and accurately . . . do it right the first time. When a service problem does crop up, however, all is not lost . . . unless the company ignores it. In other words, by resolving the problem to the customer's satisfaction—by performing the service *very* right the second time—the company can significantly improve customer-retention rates.

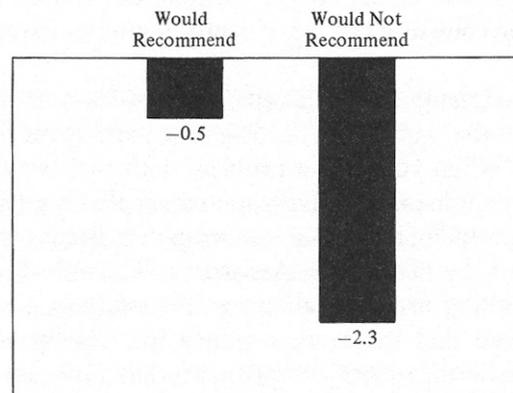
At a time when many service companies view complaining customers with disdain—in the words of a focus-group participant in our exploratory research: “When you have a problem with their service they treat you like you have a disease!”—those companies that are truly dedicated to satisfactory problem resolution can reap handsome dividends. Research conducted by Technical Assistance Research Programs, Inc. (TARP), a consulting firm specializing in the study of customers' complaints, has shown that the average return from investments made to satisfactorily handle customers' complaints and inquiries ranges from 100 percent (for marketers of durable goods such as washing machines and refrigerators) to 170 percent (for banks).<sup>6</sup> Companies that epitomize exemplary quality of service are well aware of the excellent returns from

resolving customers' problems to their satisfaction. Maryanne Rasmussen, vice-president of worldwide quality at one such company, American Express, nicely sums up the benefits of proper problem resolution: "The formula I use is: Better complaint handling equals higher customer satisfaction equals higher brand loyalty equals higher profitability."<sup>7</sup>

### IMPACT OF QUALITY PERCEPTIONS ON WILLINGNESS TO RECOMMEND

Word-of-mouth recommendations (i.e., recommendations from friends and relatives) play a much greater role in customers' purchases of services than in their purchases of goods.<sup>8</sup> In light of the importance of word-of-mouth communications, we examined the association between customers' perceptions of the quality of service rendered by a company and their willingness to recommend the company to their friends. The results (aggregated across all five companies) are summarized in exhibit 2-9.

As the SERVQUAL scores represented by the bar chart in exhibit 2-9 show, there is a dramatic difference between the quality perceptions of customers who would and those who would not recommend their service companies to their friends. Clearly, a substantial improvement in customers' perceptions of a company's quality of service is required before they become positive spokespersons for it. Alternatively, striving to perform all facets of a service flawlessly the first time—and satisfactorily resolving any flaws that may occur—not only enhances a customer's



**Exhibit 2-9** SERVQUAL Scores for Customers Who Would and Would Not Recommend the Company to a Friend

service-quality perceptions but also greatly increases his or her likelihood of recommending the company to prospective customers.

### SUMMARY

In this chapter we reviewed a stream of customer research consisting of a series of qualitative studies (focus groups) followed by a series of quantitative studies (customer surveys). The qualitative phase of the research yielded a definition of service quality (i.e., discrepancy between customers' expectations and perceptions), identified the factors that influence customers' expectations (word of mouth, personal needs, past experience, and external communications from service providers), and revealed ten general dimensions or evaluative criteria that customers use in assessing service quality. A major outcome of the quantitative phase of our research was SERVQUAL—the 22-item instrument for measuring customers' expectations and perceptions along five quality dimensions (tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy). Studies conducted in the quantitative phase also illuminated the relative importance of the five dimensions (reliability most important; tangibles least important) and indicated how well service companies are performing along those dimensions. The collective findings from these studies suggest key opportunities for companies to improve their quality of service as perceived by customers. The findings also emphasize the significant benefits that companies can reap by providing superior service quality.

As revealed by our customer research described in this chapter, the key to delivering high-quality service is to balance customers' expectations and perceptions and close the gaps between the two. The SERVQUAL methodology can help determine where and how serious the gaps are. In attempting to close SERVQUAL gaps, a company would benefit from an understanding of internal (i.e., within-company) shortfalls or gaps that might be responsible for the external (i.e., customer-perceived) shortfalls. A major component of our multiphase study focused on identifying such internal gaps and relating them to customers' perceptions of service quality. The findings from this component of our study are the focus of the next chapter.

**ANEXO D**  
**MODELO SERVQUAL ORIGINAL**  
**EN IDIOMA INGLÉS**

## APPENDIX

# A



# SERVQUAL AND ITS APPLICATIONS

**S**ERVQUAL is a concise multiple-item scale with good reliability and validity that companies can use to better understand the service expectations and perceptions of their customers.<sup>1</sup> We have designed the instrument to be applicable across a broad spectrum of services. As such, it provides a basic skeleton through its expectations/perceptions format encompassing statements for each of the five service-quality dimensions (tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy). The skeleton, when necessary, can be adapted or supplemented to fit the characteristics or specific research needs of a company.

We should also mention that we have refined the original SERVQUAL instrument based on our experience in using it in a number of studies. The instrument we present in this appendix is the latest version that has benefited from several refinements and improvements.

## THE SERVQUAL INSTRUMENT

Exhibit A-1 on page 180 contains the SERVQUAL instrument. The questionnaire in exhibit A-1, in addition to containing an expectations section consisting of 22 statements and a perceptions section consisting of a matching set of company-specific statements, also contains a section to ascertain customers' assessment of the relative importance of the five dimensions. This section is placed between the expectations and perceptions sections.

In addition to including the sections in exhibit A-1, our customer questionnaire contained a section on customers' experience with, and

overall impressions about, the service (e.g., had they encountered a problem with the service, would they recommend the service to a friend) and a section on demographics (e.g., age, sex, income, education). Depending on the specific information needs of a company, appropriate sections like these can be added to the basic instrument shown in exhibit A-1.

### COMPUTING THE SERVQUAL GAP SCORES

The SERVQUAL statements (in both the expectations and perceptions sections) are grouped into the five dimensions as follows:

Dimension	Statements Pertaining to the Dimension
Tangibles	Statements 1-4
Reliability	Statements 5-9
Responsiveness	Statements 10-13
Assurance	Statements 14-17
Empathy	Statements 18-22

Assessing the quality of service using SERVQUAL involves computing the difference between the ratings customers assign to the paired expectation perception statements. Specifically, a Gap 5 or SERVQUAL score for each statement pair, for each customer, is computed as follows:

$$\text{SERVQUAL Score} = \text{Perception Score} - \text{Expectation Score}$$

A company's quality of service along each of the five dimensions can then be assessed across all customers by averaging their SERVQUAL scores on statements making up the dimension. For instance, if  $N$  customers responded to a SERVQUAL survey, the average SERVQUAL score along each dimension is obtained through the following two steps:

1. For each customer, add the SERVQUAL scores on the statements pertaining to the dimension and divide the sum by the number of statements making up the dimension.
2. Add the quantity obtained in step 1 across all  $N$  customers and divide the total by  $N$ .

The SERVQUAL scores for the five dimensions obtained in the preceding fashion can themselves be averaged (i.e., summed and divided by five) to obtain an overall measure of service quality. This overall measure is an *unweighted* SERVQUAL score because it does not take into account the relative importance that customers attach to the various dimensions.

An overall *weighted* SERVQUAL score that takes into account the relative importance of the dimensions is obtained through the following four steps:

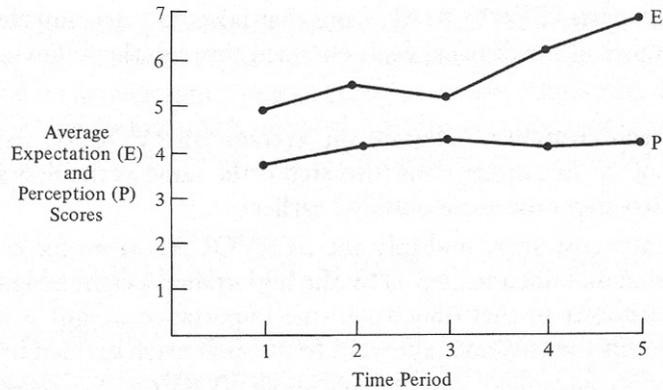
1. For each customer, compute the average SERVQUAL score for each of the five dimensions (this step is the same as the first step in the two-step procedure outlined earlier).
2. For each customer, multiply the SERVQUAL score for each dimension (obtained in step 1) by the importance weight assigned by the customer to that dimension (the importance weight is simply the points the customer allocated to the dimension divided by 100).
3. For each customer, add the weighted SERVQUAL scores (obtained in step 2) across all five dimensions to obtain a combined weighted SERVQUAL score.
4. Add the scores obtained in step 3 across all N customers and divide the total by N.

### APPLICATIONS OF SERVQUAL

As described in the preceding section, data obtained through the SERVQUAL instrument can be used to compute service-quality gap scores at different levels of detail: for each statement pair, for each dimension, or combined across all dimensions. By examining these various gap scores a company can not only assess its overall quality of service as perceived by customers but also identify the key dimensions, and facets within those dimensions, on which it should focus its quality-improvement efforts. The SERVQUAL instrument and the data generated by it can also be used in a variety of other ways as discussed next.

#### COMPARING CUSTOMERS' EXPECTATIONS AND PERCEPTIONS OVER TIME

While examining SERVQUAL scores (which represent the gap between customers' expectations and perceptions) can be insightful, additional insight can be gained by tracking the levels of expectations and perceptions through repeated administration of SERVQUAL (e.g., once every six months or once a year). Such a comparison of expectations and perceptions over time reveals not only how the gap between the two is changing but also whether the changes are stemming from changing expectations, changing perceptions, or both. The illustrative chart in exhibit A-2 tracks customers' expectations and perceptions along the



**Exhibit A-2** Illustrative Tracking of Customers Expectations and Perceptions along the Reliability Dimension

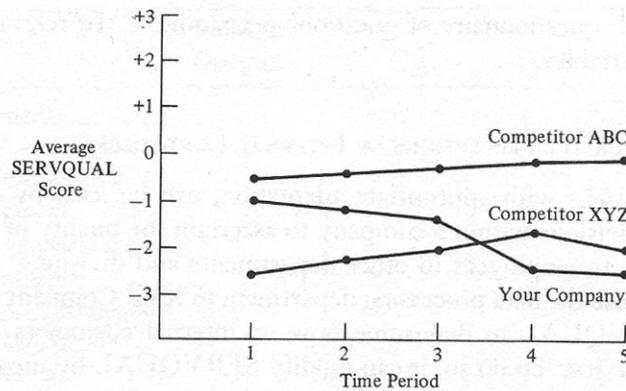
reliability dimension (similar charts can be constructed for the other dimensions). The chart shows that quality along the reliability dimension has deteriorated sharply in periods 4 and 5, apparently due to a significant increase in expectations without a corresponding improvement in perceptions.

#### COMPARING YOUR OWN SERVQUAL SCORES AGAINST COMPETITORS' SCORES

The two-section format of SERVQUAL, with separate expectation and perception sections, makes it convenient to measure the service quality of several competing companies simply by including a set of perception statements for each company. The expectations section need not be repeated for each company. A company can, therefore, easily adapt SERVQUAL and use it to track its quality of service against that of its leading competitors. Exhibit A-3 illustrates such competitive tracking along the reliability dimension. Similar charts constructed for the other dimensions, as well as for overall service quality, would provide valuable insights about the company's relative strengths and weaknesses and how they are changing over time.

#### EXAMINING CUSTOMER SEGMENTS WITH DIFFERING QUALITY PERCEPTIONS

One potential application of SERVQUAL is its use in categorizing a company's customers into several perceived-quality segments (e.g., high,



**Exhibit A-3** Illustrative Tracking of SERVQUAL Scores along the Reliability Dimension

medium, and low) on the basis of their individual SERVQUAL scores. These segments then can be analyzed on the basis of (1) demographic, psychographic, and/or other profiles; (2) the relative importance of the five dimensions in influencing service-quality perceptions; and (3) the reasons behind the perceptions reported. For example, suppose a company found that a large number of SERVQUAL respondents falling in the medium perceived-quality group fit its prime target market based on demographic and psychographic criteria. Suppose further that reliability and assurance were found to be the most important quality dimensions and, based on perception-expectation gap scores for items concerning these dimensions, the items relating to record-keeping accuracy and behavior of contact personnel revealed the biggest gaps. With these data, the company's management would understand better what needs to be done to improve its image in the eyes of a very important group—customers within the company's prime target market who give the company medium service quality scores and who are in position to either respond to improved service from the company or defect to the competition.

A company might also benefit by examining the differences, if any, in the service-quality perceptions of customers segmented on the basis of demographic characteristics (e.g., sex, age, income), length of association with the company, willingness to recommend the company, and so forth. Overall SERVQUAL scores, as well as scores on individual dimensions, can be computed for each segment and compared across segments. A prerequisite for this application (and the preceding one) is inclusion in the

SERVQUAL questionnaire of questions pertaining to the relevant segmentation variables.

#### ASSESSING QUALITY PERCEPTIONS OF INTERNAL CUSTOMERS

SERVQUAL, with appropriate adaptation, can be used by departments and divisions within a company to ascertain the quality of service they provide to employees in other departments and divisions. For instance, suppose the data processing department in XYZ Company wishes to use SERVQUAL to determine how its internal customers rate its quality of service. To do so, it can modify SERVQUAL by incorporating “excellent data processing departments” as the frame of reference throughout the expectations section and replacing “XYZ Co.” with “XYZ’s data processing department” in the perceptions section. The modified instrument can be administered to a sample of internal customers, or to all such customers if the data processing department’s internal customer base is fairly small (e.g., 200 or less).

#### *Exhibit A-1* SERVQUAL Questionnaire

---

**Directions:** Based on your experiences as a consumer of \_\_\_\_\_ services, please think about the kind of \_\_\_\_\_ company that would deliver excellent quality of service. Think about the kind of \_\_\_\_\_ company with which you would be pleased to do business. Please show the extent to which you think such a \_\_\_\_\_ company would possess the feature described by each statement. If you feel a feature is *not at all essential* for excellent \_\_\_\_\_ companies such as the one you have in mind, circle the number 1. If you feel a feature is *absolutely essential* for excellent \_\_\_\_\_ companies, circle 7. If your feelings are less strong, circle one of the numbers in the middle. There are no right or wrong answers—all we are interested in is a number that truly reflects your feelings regarding companies that would deliver excellent quality of service.

	Strongly Disagree							Strongly Agree
1. Excellent _____ companies will have modern-looking equipment.	1	2	3	4	5	6	7	
2. The physical facilities at excellent _____ companies will be visually appealing.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Employees at excellent _____ companies will be neat-appearing.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Materials associated with the service (such as pamphlets or statements) will be visually appealing in an excellent _____ company.	1	2	3	4	5	6	7	
5. When excellent _____ companies promise to do something by a certain time, they will do so.	1	2	3	4	5	6	7	
6. When a customer has a problem, excellent _____ companies will show a sincere interest in solving it.	1	2	3	4	5	6	7	
7. Excellent _____ companies will perform the service right the first time.	1	2	3	4	5	6	7	
8. Excellent _____ companies will provide their services at the time they promise to do so.	1	2	3	4	5	6	7	

*(continued)*

	Strongly Disagree						Strongly Agree
9. Excellent _____ companies will insist on error-free records.	1	2	3	4	5	6	7
10. Employees in excellent _____ companies will tell customers exactly when services will be performed.	1	2	3	4	5	6	7
11. Employees in excellent _____ companies will give prompt service to customers.	1	2	3	4	5	6	7
12. Employees in excellent _____ companies will always be willing to help customers.	1	2	3	4	5	6	7
13. Employees in excellent _____ companies will never be too busy to respond to customers' requests.	1	2	3	4	5	6	7
14. The behavior of employees in excellent _____ companies will instill confidence in customers.	1	2	3	4	5	6	7
15. Customers of excellent _____ companies will feel safe in their transactions.	1	2	3	4	5	6	7
16. Employees in excellent _____ companies will be consistently courteous with customers.	1	2	3	4	5	6	7

	Strongly Disagree							Strongly Agree
17. Employees in excellent _____ companies will have the knowledge to answer customers' questions.	1	2	3	4	5	6	7	
18. Excellent _____ companies will give customers individual attention.	1	2	3	4	5	6	7	
19. Excellent _____ companies will have operating hours convenient to all their customers.	1	2	3	4	5	6	7	
20. Excellent _____ companies will have employees who give customers personal attention.	1	2	3	4	5	6	7	
21. Excellent _____ companies will have the customer's best interests at heart.	1	2	3	4	5	6	7	
22. The employees of excellent _____ companies will understand the specific needs of their customers.	1	2	3	4	5	6	7	

**Directions:** Listed below are five features pertaining to \_\_\_\_\_ companies and the services they offer. We would like to know how important each of these features is to *you* when you evaluate a \_\_\_\_\_ company's quality of service. Please allocate a total of 100 points among the five features *according to how important each feature is to you*—the more important a feature is to you, the more points you should allocate to it. Please ensure that the points you allocate to the five features add up to 100.

1. The appearance of the _____ company's physical facilities, equipment, personnel, and communication materials.	_____ points
2. The _____ company's ability to perform the promised service dependably and accurately.	_____ points
3. The _____ company's willingness to help customers and provide prompt service.	_____ points
4. The knowledge and courtesy of the _____ company's employees and their ability to convey trust and confidence.	_____ points
5. The caring, individualized attention the _____ company provides its customers.	_____ points
<b>TOTAL points allocated</b>	<b>100 points</b>
Which <i>one</i> feature among the above five is <i>most important</i> to you? (please enter the feature's number)	_____
Which feature is <i>second</i> most important to you?	_____
Which feature is <i>least important</i> to you?	_____

**Directions:** The following set of statements relate to your feelings about XYZ Company. For each statement, please show the extent to which you believe XYZ Company has the feature described by the statement. Once again, circling a 1 means that you strongly disagree that XYZ Company has that feature, and circling a 7 means that you strongly agree. You may circle any of the numbers in the middle that show how strong your feelings are. There are no right or wrong answers—all we are interested in is a number that best shows your perceptions about XYZ Company.

	Strongly Disagree						Strongly Agree
1. XYZ Co. has modern-looking equipment.	1	2	3	4	5	6	7
2. XYZ Co.'s physical facilities are visually appealing.	1	2	3	4	5	6	7
3. XYZ Co.'s employees are neat-appearing.	1	2	3	4	5	6	7
4. Materials associated with the service (such as pamphlets or statements) are visually appealing at XYZ Co.	1	2	3	4	5	6	7
5. When XYZ Co. promises to do something by a certain time, it does so.	1	2	3	4	5	6	7
6. When you have a problem, XYZ Co. shows a sincere interest in solving it.	1	2	3	4	5	6	7
7. XYZ Co. performs the service right the first time.	1	2	3	4	5	6	7
8. XYZ Co. provides its services at the time it promises to do so.	1	2	3	4	5	6	7
9. XYZ Co. insists on error-free records.	1	2	3	4	5	6	7
10. Employees in XYZ Co. tell you exactly when services will be performed.	1	2	3	4	5	6	7
11. Employees in XYZ Co. give you prompt service.	1	2	3	4	5	6	7
12. Employees in XYZ Co. are always willing to help you.	1	2	3	4	5	6	7

*(Continued)*

	Strongly Disagree						Strongly Agree
13. Employees in XYZ Co. are never too busy to respond to your requests.	1	2	3	4	5	6	7
14. The behavior of employees in XYZ Co. instills confidence in you.	1	2	3	4	5	6	7
15. You feel safe in your transactions with XYZ Co.	1	2	3	4	5	6	7
16. Employees in XYZ Co. are consistently courteous with you.	1	2	3	4	5	6	7
17. Employees in XYZ Co. have the knowledge to answer your questions.	1	2	3	4	5	6	7
18. XYZ Co. gives you individual attention.	1	2	3	4	5	6	7
19. XYZ Co. has operating hours convenient to all its customers.	1	2	3	4	5	6	7
20. XYZ Co. has employees who give you personal attention.	1	2	3	4	5	6	7
21. XYZ Co. has your best interests at heart.	1	2	3	4	5	6	7
22. Employees of XYZ Co. understand your specific needs.	1	2	3	4	5	6	7