



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título
de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios

TEMA: “Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio y su
incidencia en la atención al cliente de la empresa SERMACO.”

AUTORA: Inés de las Mercedes Quinatoa Ortiz

TUTOR: Ing. MSC. Lorena Ibarra

AMBATO – ECUADOR

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “Modelo de gestión de calidad en el servicio y su incidencia en la atención al cliente de la empresa SERMACO, en la ciudad de Ambato”, desarrollado por la Señorita Quinatoa Ortiz Inés de las Mercedes, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, julio del 2011

Ing. MSC. Lorena Ibarra
TUTOR

AUTORÍA DE LA TESIS

Las ideas, opiniones, interpretaciones, comentarios y otros aspectos relacionados con el tema que se investiga “Modelo de gestión de calidad en el servicio y su incidencia en la atención al cliente de la empresa SERMACO, en la ciudad de Ambato”, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Srta. Quinatoa Ortiz Inés de las Mercedes
C.I. 180427563-2

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros del Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f)

f)

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a mis padres por darme una carrera para mi futuro. Gracias a ti papito Víctor Quinatoa, porque no han importado los problemas que se han presentado en la vida, siempre me enseñaste que hay que luchar en todo momento y que el mejor aliado que podemos tener es DIOS, a ti mamita Mercedes Ortiz, por apoyarme siempre y porque nunca me faltaste nada, siempre fuiste mi ejemplo a seguir al igual que mi padre.

Gracias porque siempre me alentaron a seguir adelante y a no desmayar en el camino.

A una persona muy especial que siempre me alentó a lograr mis sueños y aunque no esté a mi lado se mantiene pendiente de todos mis logros.

A todos gracias y los AMO MUCHO.

AGRADECIMIENTO

Si bien el esfuerzo invertido en la realización de mi tesis fue muy arduo, debo agradecer primeramente a DIOS por permitirme seguir con vida y logrando todas mis metas.

Agradecer también a mis padres por todo el tiempo que me han dedicado y por permanecer a mi lado sin importar el momento y la situación.

A toda mi familia que de una u otra manera estuvieron presentes a lo largo de mi carrera universitaria y me dieron fuerzas y aliento para seguir adelante.

A la Universidad Técnica de Ambato que me acogió y me enseñó una carrera completa y digna para mi futuro, sin olvidar que aquí pase los mejores momentos con grandes amigos que recordaré siempre.

A la empresa SERMACO por abrirme sus puertas y brindarme toda la información que necesité en aquel momento, gracias por todo y que DIOS los bendiga.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN EJECUTIVO	xi
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. Tema de Investigación.....	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis Crítico.....	4
1.2.3. Prognosis.....	5
1.2.4. Formulación del Problema	5
1.2.5. Preguntas Directrices.....	5
1.2.6. Delimitación.....	5
1.3. Justificación.....	6
1.4. Objetivos	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2. Objetivos Específicos	7
CAPITULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes Investigativos	8
2.2. Fundamentación Filosófica	11
2.3. Fundamentación Legal	12
2.4. Categorías Fundamentales.....	13
2.5. Hipótesis.....	70

2.6. Señalamiento de Variables de la Hipótesis	70
CAPITULO III.....	71
MARCO METODOLOGICO	71
3.1. Enfoque.....	71
3.2. Modalidad Básica de la Investigación	72
3.3. Tipos de Investigación	72
3.4. Población y Muestra.....	73
3.5. Matriz de Operacionalización de Variables	74
3.6. Plan de Recolección de Información	77
3.7. Procesamiento y Análisis de la Información	78
CAPITULO IV	79
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	79
4.1. Análisis de Resultados.....	80
4.2. Interpretación de Resultados	80
4.3. Verificación de la Hipótesis	93
CAPITULO V.....	99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
5.1. Conclusiones	100
5.2. Recomendaciones.....	102
CAPITULO VI	104
PROPUESTA.....	104
6.1. Título.....	104
6.2. Datos Informativos.....	104
6.3. Antecedentes de la Propuesta	105
6.4. Justificación	106
6.5. Objetivos	109
6.5.1. Objetivo General	109
6.5.2. Objetivos Específicos	109
6.6. Análisis de la Factibilidad	109
6.7. Fundamentación	110
6.8. Modelo Operativo	123

6.9. Administración de la Propuesta.....	142
6.9. Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	143
6.11. Presupuesto de la Propuesta	144
6.12. Cronograma.....	144
Bibliografía	146
Anexos	148
Anexo 1. Encuesta empleados.....	149
Anexo 2. Encuesta clientes	151
Anexo 3. Fotos de la empresa	153
Anexo 4. Árbol de problemas	156
Anexo 5. Croquis	157

INDICE

TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla y gráfico N° 1: Capacitación a los Empleados.....	81
Tabla y gráfico N° 2: Recursos Existentes.....	82
Tabla y gráfico N° 3: Ambiente Laboral	83
Tabla y gráfico N° 4: Infraestructura de la Empresa.....	84
Tabla y gráfico N° 5: Horarios Establecidos	85
Tabla y gráfico N° 6: Relaciones Establecidas con los Clientes.....	86
Tabla y gráfico N° 7: Atención y Servicio Brindado a los Clientes.....	87
Tabla y gráfico N° 8: Nivel de Conocimientos del Empleado.....	88
Tabla y gráfico N° 9: Apariencia Física del Personal.....	89
Tabla y gráfico N° 10: Infraestructura de la Empresa.....	90
Tabla y gráfico N° 11: Despacho de los Pedidos.....	91
Tabla y gráfico N° 12: Satisfacción de Dudas.....	92
Tabla N° 13: Frecuencia Observada.....	94
Tabla N° 14: Frecuencia Esperada.....	95

Tabla N° 15: Cálculo del JI CUADRADO.....	96
---	----

Gráfico N° 13: Verificación de la Hipótesis.....	98
--	----

FIGURAS

Figura N°1: Superordinación de Variables.....	67
---	----

Figura N°2: Infraordinación Variable Independiente.....	68
---	----

Figura N°3: Infraordinación Variable Dependiente.....	69
---	----

Figura N°4: Modelo de Brechas sobre Calidad en el Servicio.....	114
---	-----

Figura N°5: Brecha 1. No Saber lo que el Cliente Espera.....	116
--	-----

Figura N°6: Brecha 2. Diseños y Estándares de Calidad en el Servicio.....	118
---	-----

Figura N°7: Brecha 3. No Entregar el Servicio de Acuerdo con los Estándares.....	120
--	-----

Figura N°8: Brecha 4. Cuando las Promesas no son Iguales al Desempeño.....	122
--	-----

Figura N°9: Organigrama estructural de la empresa.....	142
--	-----

CUADROS

Cuadro N°1: Operacionalización Variable Independiente.....	75
--	----

Cuadro N°2: Operacionalización Variable Dependiente.....	76
--	----

Cuadro N°3: Recolección de Información.....	77
---	----

Cuadro N°4: Brecha 1. Situación Actual de la Empresa.....	125
---	-----

Cuadro N°5: Brecha 1. Estrategias y Responsables.....	126
---	-----

Cuadro N°6: Brecha 2. Situación Actual de la Empresa.....	127
---	-----

Cuadro N°7: Brecha 2. Estrategias y Responsables.....	129
---	-----

Cuadro N°8: Brecha 3. Situación Actual de la Empresa.....	130
---	-----

Cuadro N°9: Brecha 3. Estrategias y Responsables.....	131
---	-----

Cuadro N°10: Brecha 4. Situación Actual de la Empresa.....	132
--	-----

Cuadro N°11: Brecha 4. Estrategias y Responsables.....	133
--	-----

Cuadro N°12: Cuadro Resumen.....	135
----------------------------------	-----

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis se desarrolla con el principal objetivo de mejorar la atención al cliente en la empresa SERMACO, de la ciudad de Ambato, por medio de la aplicación de un modelo de gestión de calidad en el servicio, garantizando así el incremento en las ventas y en la rentabilidad.

Para cumplir lo inicialmente descrito, se recogió información de libros, periódicos, revistas e internet, también se realizaron encuestas y entrevistas directas a los ejecutivos de la empresa y a los clientes internos y externos.

El capítulo uno describe en su totalidad el problema con el que cuenta actualmente la empresa y se puntualizan los objetivos planteados dentro de la presente investigación.

El segundo capítulo detalla el marco teórico que permitió ampliar los conocimientos sobre el problema objeto de investigación y el predominio de cada una de las variables.

En el tercer capítulo se estableció el tipo de investigación y la población y muestra en la cual se aplicó las encuestas que permitieron conocer acerca de la atención al cliente que se brindaba y la satisfacción recibida por parte del mismo.

Con el cuarto capítulo se realizó el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas y se verificó así la veracidad de la hipótesis.

Para el capítulo quinto se establecen conclusiones y recomendaciones oportunas para la posible solución del problema.

Por último se diseñó la propuesta que ayuda a mejorar la atención al cliente de la empresa SERMACO.

INTRODUCCION

Para la empresa SERMACO, es importante implementar un modelo de gestión de calidad en el servicio, sobre todo porque las demandas y expectativas de los clientes no cesan de incrementar. Ya que esta es la única forma de sobresalir ante la competencia que cada vez es más existente en el mercado.

Hoy en día la atención al cliente es muy importante para el exitoso crecimiento de las empresas ya que permite al cliente fidelizarlo y satisfacer sus necesidades en su totalidad. Con la evolución de la tecnología que se vive a diario es necesario promover una cultura de atención al cliente, debido al aumento de las necesidades y a las exigencias que los clientes generan.

La atención al cliente encierra el contacto que se genera entre el empleado y el cliente y representa un encuentro de servicio que influirá en el cliente.

Como se pudo ver muy sencillamente la atención al cliente tiene un impacto directo en el crecimiento de la empresa, el aumento de la rentabilidad y el incremento de clientes.

Por lo tanto es necesario unir energías y esfuerzos por parte de los que conforman la empresa, para lograr que SERMACO sea una empresa líder en el mercado en lo que concierne a la venta de máquinas, materiales, equipos y suministros de oficina.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de Investigación

Modelo de Gestión de calidad en el servicio y su incidencia en la atención al cliente de la empresa SERMACO.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

“El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era muy previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda como para no tener que preocuparse de ellos.

Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a nuevos clientes que no mantienen lealtad ni con las marcas ni con las empresas.

El objetivo de todo empresario o dueño de una empresa es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

En el contexto mundial se exige una nueva postura por parte de las organizaciones ya que no se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al futuro de la propia empresa. Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no piden permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado para enfrentarlos gerencialmente hablando.

Las empresas buscan alcanzar la fidelidad de los clientes y calidad en el servicio ofreciendo una amplia satisfacción de necesidades intrínsecas y extrínsecas en los mismos, la responsabilidad social, la creación de nuevos canales de ventas, mayor capacitación del personal, compromiso del capital humano y superar las expectativas de ventas al final de cada ejercicio económico.

A nivel nacional, en cualquier sector del mercado, el cliente exige ser escuchado, comprendido y reconocido. Sólo a través de la calidad, las empresas podrán estar preparadas para satisfacer estas exigencias, incluso para superar las expectativas del cliente, única vía para que cada una de ellas resulte realmente competitiva en el mercado.

En este panorama en el que la calidad constituye una estrategia empresarial, el servicio al cliente ocupa un lugar relevante, dando lugar a nuevas filosofías de gestión empresarial enfocadas o dirigidas al cliente.

En la ciudad, aunque no se tiene una cultura amplia de servicio al cliente y que, el ambiente competitivo en la mayoría de empresas es muy fuerte, existen instituciones como

la Cámara de Comercio que vela por la defensa y el desarrollo del comercio local y nacional, la cual organiza periódicamente seminarios sobre temas de calidad en el servicio, con la participación de expositores nacionales e internacionales.

Los Talleres Instructivos se encargan de aportar a la formación personal y profesional de todos los socios, con el propósito de que los conocimientos adquiridos sean aplicados en sus empresas, asimismo de brindar las herramientas necesarias para la toma de decisiones.

La empresa **SERMACO**, fundada el 01 de Octubre de 1996 por los esposos Frutos Villa, y que inició sus operaciones en el sector de Ingahurco frente a las inmediaciones de la Universidad Técnica de Ambato desarrolla la actividad de venta de suministros y equipos de oficina como también el servicio de mantenimiento de los mismos, ventas de repuestos, y son distribuidores exclusivos de papel Xerox. A partir del 1 de Septiembre del 2007 se encuentra operando en su propio y amplio local ubicado en la calle Martínez 0326 entre Rocafuerte y Cuenca.

En la actualidad mantiene un serio problema en el área de atención al cliente lo que genera pérdida de clientes por insatisfacción en el cumplimiento de fechas de entrega de insumos, o por no tener el suficiente personal técnico para cubrir el mantenimiento y en otras ocasiones la falta de capacitación del personal con respecto a especificaciones técnicas de los equipos que impide dar la información correcta a los clientes.

1.2.2. Análisis Crítico

La mala atención al cliente de una empresa puede generarse por varios factores estos pueden ser internos que se pueden controlar y externos que se encuentran en su entorno y son más difíciles de controlar.

En el caso de la empresa SERMACO una de las posibles causas que origina el mal servicio al cliente es: la carencia de un modelo de gestión de calidad en el servicio, la escasa

capacitación del personal que labora en la empresa y el desconocimiento de estrategias que permitan satisfacer al cliente.

Los problemas mencionados conllevan a una disminución en las ventas y una baja rentabilidad, por lo que es necesario encontrar estrategias adecuadas, como la capacitación al personal de ventas para facilitar una mejor atención al cliente.

1.2.3. Prognosis

Al no tomar conciencia de la importancia de la atención al cliente y de la actitud positiva de los empleados para con los clientes, la empresa puede tener dificultades en su comercialización y perder clientes, ocasionando a futuro su posterior cierre ya que el mercado se ha hecho fuertemente competitivo.

1.2.4. Formulación del Problema

¿De qué manera incide la carencia de un modelo de gestión de calidad en el servicio en la mala atención al cliente en la empresa SERMACO?

1.2.5. Preguntas Directrices

¿De qué manera se maneja la gestión de calidad en la empresa?

¿Cuál es la ventaja de implantar una buena atención a los clientes dentro de la empresa?

¿Cuál es la necesidad de diseñar un modelo de gestión de calidad para mejorar la atención al cliente de la empresa SERMACO?

1.2.6. Delimitación

Campo: Administrativo

Área: Mercadotecnia

Aspecto: Gestión de Calidad en el servicio

Delimitación Espacial: Esta investigación se realizó en la empresa SERMACO ubicada en la calle Martínez N°0326 entre Rocafuerte y Cuenca de la ciudad de Ambato.

Delimitación Temporal: La presente investigación se dará en el período Febrero 2011 a Julio 2011

Unidades de observación: Clientes y empleados de la empresa.

1.3. Justificación

Con el apareamiento de la competencia las empresas tienen que saber dar elementos diferenciadores para poder seguir vendiendo, hoy con esta investigación se dio solución a este problema y se recalcó enfáticamente que la parte fundamental de las empresas son los clientes y por lo tanto deben orientarse hacia ellos. La competencia ha hecho que los clientes sean mucho más exigentes, y que la venta sea más compleja. La diferenciación fundamental de las empresas competitivas es fidelizar y prestar buena atención a los clientes.

La empresa SERMACO, ha tenido falencias en el área de servicio al cliente por lo que se desea crear una sensibilidad hacia el consumidor debido a que es la única manera de mantener la relación de largo plazo y añadir valor a la lealtad de la empresa.

El problema amerita ser investigado porque los clientes de la empresa SERMACO, sean actuales o potenciales, no cesan de incrementar sus demandas y expectativas. Para ganar una buena imagen institucional, la empresa necesita encontrar un elemento que se transforme en una ventaja competitiva. Ese elemento es el servicio.

Por ser un problema contemporáneo, la investigación es factible, pues existe material bibliográfico y fuentes globales de información (Internet) para consulta, además se cuenta

con la asesoría profesional de conocedores del tema y del apoyo brindado por la gerencia de la empresa SERMACO.

Los resultados que se alcancen en la investigación servirán para mejorar el servicio dentro de la empresa, permitiendo alcanzar satisfacción a las necesidades del cliente, alcanzando buena imagen institucional, reduciendo demoras en el servicio, eliminando quejas y sobre todo haciendo que los objetivos de la empresa se cumplan.

El cambio que se pretende alcanzar es posible si se lo hace con mente positiva y responsabilidad, además las sugerencias ayudarían a los directivos a alcanzar la satisfacción del cliente.

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar si la ausencia de un modelo de gestión de calidad en el servicio incide en la atención al cliente de la empresa SERMACO

1.4.2. Objetivos Específicos

- ❖ Identificar de qué manera se maneja la gestión de calidad en la empresa.
- ❖ Diseñar un modelo de gestión de calidad en el servicio.
- ❖ Proponer un modelo de gestión de calidad en el servicio para alcanzar la optimización de la atención al cliente de la empresa SERMACO.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Flores Muñoz, Juan Carlos (2005). La Planificación Estratégica como Herramienta para mejorar la calidad de servicio al cliente en el banco Sudamericano de la ciudad de Guaranda. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.

OBJETIVOS

- ❖ Determinar las estrategias que le permitirán mejorar la atención y la calidad del servicio al cliente en el Banco Sudamericano.
- ❖ Diagnosticar la situación actual de la organización
- ❖ Establecer planes de acción que conlleve al mejoramiento del servicio que presta el Banco Sudamericano

CONCLUSIONES

- La capacitación del personal desarrolló las potencias de cada uno de los empleados en cuanto a atención al cliente se refiere ya que ahora tiene como objetivo principal la atención al mismo y son quienes se encargarán también en lo posterior de mejorarla.
- El buzón de sugerencias permitió conocer las quejas, retrasos y comentarios de los clientes en cuanto a calidad de atención al cliente le brindan, demora en sus trámites, atención del personal cara a cara y todo en cuanto la institución deba ir mejorando interna y externamente.

Cárdenas Álvarez, Grace Paulina (2005). Mejoramiento del Servicio en el área de servicios al cliente del Banco del Pacífico Sucursal Baños. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría.

OBJETIVOS

- ❖ Estudiar la situación actual del área de servicios al cliente para detectar aquellas que producen su ineficacia en el servicio y establecer el mejoramiento, la misma que satisfaga las necesidades de los clientes.
- ❖ Identificar las políticas de gestión administrativas en cuanto a reclutamiento y selección de personal
- ❖ Definir los procesos del área de servicios al cliente para su mejor desempeño
- ❖ Analizar el nivel de capacitación del personal del área en cuanto al servicio.

CONCLUSIONES

- La satisfacción de los clientes se ha venido deteriorando por la poca importancia que se le ha dado a las relaciones interpersonales logrando perder a clientes valiosos por los tratos inadecuados.

Abril Freire, María Fernanda (2006). Atención al contribuyente en el S.R.I. Ambato y su incidencia en el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría.

OBJETIVOS

- ❖ Determinar en qué grado influye desfavorablemente la atención al contribuyente frente al cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes del S.R.I. Ambato.
- ❖ Identificar las necesidades y expectativas de los contribuyentes cuando acuden a la institución para resolver sus trámites.
- ❖ Determinar los principales factores que marcan la diferencia en la atención al contribuyente en las oficinas del S.R.I. Ambato.

CONCLUSIONES

- Es notoria la falta de compromiso que los empleados presentan en la atención al contribuyente, por el hecho de que los contribuyentes no presentan la mejor de las actitudes al momento de acudir en busca de su servicio.
- Los empleados presentan cierta resistencia frente al trato con los contribuyentes, pues no quieren dar un paso atrás en su posición. Imponen su interés personal a los intereses de los ciudadanos.
- El trato con el contribuyente desgasta mucho y es por esto que los empleados muestran resistencia a dar más allá de su tiempo de trabajo para reuniones o capacitaciones.

Navarrete Lozada, Nancy Cecilia (2004). Diseño de un proceso mejorado de Atención al cliente para repuestos Diesel Cía. Ltda. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría.

OBJETIVOS

- ❖ Comercializar repuestos de alta calidad a un precio económico, con el propósito de satisfacer a los clientes en un clima competitivo mediante la obtención de mejores productos y distribución eficiente.

CONCLUSIONES

- Hace falta aplicar la cultura del servicio esto ha repercutido en perjuicio de la empresa pues no se puede considerar con experiencia las expectativas de los clientes.
- La empresa como parte del mundo globalizado hoy en día para alcanzar el éxito debe centrarse en el cliente, factor imprescindible para que el negocio subsista.
- La capacitación permanente a los empleados de línea es una necesidad tangible con ello se logrará solidificar el vínculo con los clientes permanentes, lograr nuevos clientes y crear la publicidad que va de cliente en cliente que es la más barata y la que mejor resultado ha dado.

2.2. Fundamentación Filosófica

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará el paradigma crítico-propositivo por las siguientes razones.

Hoy en día el principal objetivo de las empresas es alcanzar la competitividad, ya sea para mejorar sus procesos internos, crear un ambiente agradable de trabajo, afianzar y penetrar en nuevos mercados.

La presente investigación permite a la empresa emprender una serie de acciones, para crear una mejor posición en el mercado, para mantenerse o enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas del sector, es importante que se desarrolle en función de un previo análisis de las estrategias con procedimientos y técnicas que permitan promover el progreso de la empresa.

Los valores que la empresa posee son llevados siempre en cuenta el momento de aplicar la Gestión de Calidad en el Servicio, buscando que estos beneficien a cada uno de los que están involucrados con la organización ya que para lograrlo con éxito, la investigación debe ser legítima y legal.

La Gestión de Calidad en el Servicio, involucra a todos los que integran la organización de forma que todos participen conjuntamente como un equipo ya sea en una capacitación, es decir los procesos de cambio aplicados a la competitividad, la calidad del producto y el servicio para incrementar la productividad de la empresa.

2.3. Fundamentación Legal

LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

Art.17.- Obligaciones del Proveedor

Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art.18.- Entrega del bien o prestación del servicio

Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor.

Art. 27.- Servicios Profesionales

Es deber del proveedor de servicios profesionales, atender a sus clientes con calidad y sometimiento estricto a la ética profesional, la ley de su profesión y otras conexas.

2.4. Categorías Fundamentales

Administración de Calidad Total

Los sistemas de administración de la calidad, conjuntan los ingredientes necesarios para que los empleados de la organización puedan identificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y apoyar los productos y servicios que el cliente desea. Los sistemas efectivos de administración de la calidad son dinámicos; es decir, son capaces de adaptarse a los cambios para satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes.

A fin de encontrar directrices para establecer la estructura de su sistema de administración de la calidad, mantener registros y utilizar técnicas de calidad para mejorar los procesos y sistemas. **SUMMERS, D. (2006, p. 35-36).**

Los esfuerzos por maximizar la satisfacción de los clientes hacen que algunas empresas adopten los principios de administración de la calidad. La administración de la calidad, es un planteamiento organizacional destinado a mejorar constantemente la calidad de todos los procesos productos y servicios de la empresa. "La calidad es la mejor garantía de lealtad de nuestros clientes, nuestra defensa más poderosa contra la competencia, y la única vía para el crecimiento y las ganancias sostenibles".

La calidad de los productos y servicios, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de la empresa están estrechamente relacionadas. Una gran calidad conlleva un alto nivel de satisfacción de sus clientes, que a su vez apoya unos precios más altos y (con frecuencia) costos más bajos. Algunos estudios han demostrado la existencia de un vínculo importante entre la calidad relativa de un producto y la rentabilidad de la empresa.

Sin embargo, al administrar la calidad, algunas empresas acaban padeciendo problemas de aplicación cuando se centran demasiado, e incluso se obsesionan con los procesos y con la manera como están operando. Pierden de vista las necesidades y los deseos de los consumidores y olvidan la razón por la que entraron en el negocio.

Como consecuencia de esta conducta, algunas empresas se concentran hoy en el concepto “calidad rentable”. Estas empresas definen la mejora de la calidad pero sólo en aquellos casos en los que se generen beneficios para los clientes. **KOTLER, P. (2006, p. 147-148).**

La administración de la calidad total (ACT), es un método relativamente nuevo en el arte de la administración que trata de mejorar la calidad de un producto y/o servicio y aumentar la satisfacción del cliente mediante la reestructuración de las prácticas de administración acostumbrada.

El cliente, árbitro de la calidad

Un atributo esencial de la ACT es el entendimiento general de que el cliente es el árbitro final de la calidad. Las ACT se basan en la premisa de que el cliente es quien impone y define la calidad. La calidad del producto y del servicio que note el cliente hará aumentar su satisfacción y, finalmente, la demanda.

La participación de los empleados

Cuando se practica la ACT, todos los empleados contribuyen al logro de los objetivos de calidad de la compañía. Todos los empleados son responsables por la calidad y se les dota de los medios y capacitación para que cumplan con esa obligación. La ACT parte de la premisa que los empleados conocen mejor los procedimientos cotidianos de funcionamiento de la compañía, son los más indicados para comprender y mejorar la calidad de esos procedimientos.

Características importantes de la Administración de la Calidad Total

La satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado. En definitiva, la satisfacción del cliente, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad. Por consiguiente, las empresas deben determinar cuáles son las necesidades de los clientes e implantar procedimientos que permitan satisfacerlas.

Principios de la administración de la calidad

Las organizaciones que se enfocan en la calidad cuentan con los mismos principios básicos de administración para tener éxito, independientemente del tipo de producto o servicio que provean. Estos principios son:

- Fortalecer los sistemas y procesos.- Al ver a una organización como una colección de sistemas y procesos interdependientes, los administradores pueden entender cómo ocurren los problemas y pueden fortalecer toda la organización.
- Motivar la participación del personal y el trabajo de equipo.- Todo empleado puede ayudar a garantizar la buena calidad si los administradores habilitan al personal para resolver problemas y recomendar mejoras.
- Basar las decisiones en información fidedigna.- Al compilar y analizar datos exactos, oportunos y objetivos, los administradores pueden diagnosticar y resolver los problemas de la organización y medir el progreso.
- Mejorar la coordinación y la comunicación.- El personal en los diversos niveles de administración, unidades e instalaciones puede trabajar en conjunto para mejorar la calidad si comparte la información libremente y coordina sus actividades.
- Demostrar compromiso por parte del liderazgo.- Cuando los líderes de una organización se comprometen a prestar servicios de buena calidad, los empleados lo aceptan como un principio fundamental para su propio trabajo.

<http://info.k4health.org/pr/prs/sj47/j47chap4.shtml>

Gerencia de Calidad

Entendemos por gerencia de la calidad el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad en una empresa.

Esta tarea consta principalmente de los siguientes aspectos:

- Definir las políticas de calidad de la empresa, en relación con los principios empresariales y en función de la naturaleza del negocio.
- Establecer objetivos claramente definidos, acordes con las políticas de la empresa.
- Realizar la planificación en base a los objetivos anteriores, estableciendo las estrategias y los recursos necesarios.
- Definir la organización, con las funciones y responsabilidades, para que se lleve a cabo la planificación.
- Seleccionar y formar al personal para cada puesto de trabajo.
- Motivar a la gente para el logro de los objetivos.
- Controlar el desarrollo del programa estableciendo las medidas correctivas necesarias.

El conjunto de acciones aquí indicadas son imprescindibles si se quieren lograr los objetivos de la calidad.

Es importante destacar que es necesaria la participación de todo el personal, en el establecimiento de los objetivos de calidad. **MASEDA, A. (1999, p. 23).**

La gestión de la calidad total es el compromiso de toda una organización para hacer bien las cosas, la gestión de calidad ofrece los medios por los que las organizaciones pueden proporcionar una participación de sus empleados, satisfacción a los clientes e, igual de importante, competitividad en la organización. Enfatiza la comprensión de la variación, la importancia de la medición y el diagnóstico, el rol del cliente y el compromiso de los empleados a todos los niveles de organización en la búsqueda de mejoras continuas.

La gestión de calidad total es una filosofía de dirección generada por una orientación

práctica, que concibe un proceso que visiblemente ilustra su compromiso de crecimiento y de supervivencia organizativa. Significa acción enfocada hacia la mejora de la calidad en el trabajo y a la organización como un todo. Permite a una organización, por medio de una estrategia coordinada de trabajo en equipo y de innovaciones, satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.

La gestión de la calidad total exige:

1. Valores visibles de la organización, principios y normas que deben ser aceptadas por todos.
2. Una orientación empresarial con una estrategia clara, misión, política de calidad y objetivos, con procedimientos y prácticas eficaces.
3. Requisitos cliente / proveedor (interno y externo) claramente desarrollados.
4. Demostración de la propiedad de todos los procesos y sus problemas relativos.

Factores que afectan la percepción de la calidad del cliente

Cuando se trata con los factores que se considera afectan en cómo percibe el cliente la calidad, es prudente evaluar las ocho dimensiones de la calidad de Garvín, estas son:

1. Actuación
2. Características
3. Fiabilidad
4. Conformidad
5. Durabilidad
6. Utilidad

7. Estética

8. Calidad percibida

Las dimensiones ofrecen una base para la evaluación de los elementos característicos de cada producto/servicio y deben, por tanto, ser interpretadas ampliamente.

Actuación

Incluye las principales características del producto o servicio. En relación a los fundamentos de la calidad significaría la aplicación de los aspectos basados en el producto y en el usuario.

A lo largo del tiempo, los clientes han estado condicionados a aceptar que para obtener una buena actuación era necesario el desarrollo de productos mejores y superiores, de mayor coste. En consecuencia, esta relación (según este condicionamiento) significa que si el cliente paga más por un producto, ellos obtendrán a cambio una mejor actuación. Esta mentalidad necesita ahora ser drásticamente replanteada, y la adopción de una orientación hacia el cliente debe ser adoptada no sólo por el producto sino también por él mismo.

Características

Son las características secundarias que completan el funcionamiento básico del producto. Ofrecen el conjunto de atributos adicionales que contribuyen a completar el paquete entero que compra el cliente. Este elemento ofrece flexibilidad cuando se trata con clientes y puede, por tanto ser visto como un arma competitiva, si se usa con eficacia.

Fiabilidad

Es la función de un producto/servicio de actuar según lo esperado durante un período específico de tiempo. Como la gestión de calidad se extiende cada vez más, aumentará también la aplicación de técnicas que aseguren la fiabilidad de los productos y servicios y se convertirán en la norma en vez de la excepción.

Conformidad

Es el nivel al que llega un producto diseñado y los resultados de la operación para satisfacer la normativa existente. La conformidad es el tema central en la gestión de la calidad.

Durabilidad

Es vista como la medida de la vida de un producto. Los servicios poseen poca o ninguna durabilidad. Parece que existen problemas para definir con eficacia la durabilidad. **JAMES, P. (1997, p. 33).**

Calidad en el servicio

La calidad es un concepto formulado a la luz de la percepción del consumidor y sólo puede definirse con base en las especificaciones que satisfagan sus necesidades. En otros términos, el consumidor determina qué es la calidad.

La calidad de un servicio tiene dos dimensiones: una instrumental que describe los aspectos físicos del servicio, y otra relacionada con las características funcionales que describen los aspectos intangibles o psicológicos del servicio. En consecuencia, como afirma Gronroos, un servicio que identifica por los aspectos “técnicos” y “funcionales”, los dos componentes de la calidad.

Por otra parte, dado que un servicio se consume en el mismo momento en que se produce, los aspectos técnicos y funcionales deben estar bien articulados para que proporcionen al consumidor una perfección objetiva de la calidad.

La calidad del servicio se obtiene a partir de la relación entre la no confirmación de la expectativa y el desempeño del servicio. Si el desempeño del servicio no está en consonancia con la calidad esperada, es señal de que no se confirma la expectativa. **COBRA, M. (2000, p. 141 - 143)**

Modelos de Gestión de Calidad en el servicio

Modelo Molecular

El modelo molecular refuerza nuestra idea de que casi todos los productos contienen tanto elementos tangibles como intangibles. Uno de los grandes beneficios derivados de la elaboración de un modelo molecular es que resulta un instrumento administrativo que brinda la oportunidad de visualizar la entidad de mercado entera (producto) de la empresa.

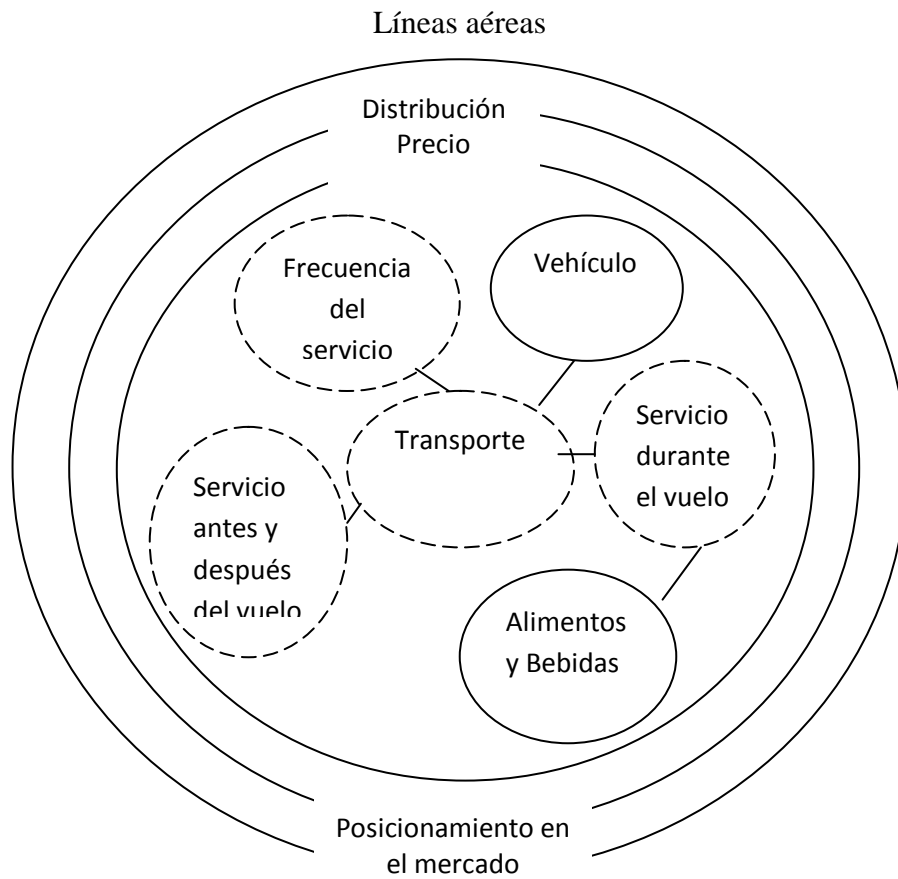
En los siguientes diagramas hemos simplificado mucho la mezcla de elementos que, al final de cuentas, constituyen la experiencia de la línea aérea y la posesión de un auto. Desde la perspectiva administrativa, si estos modelos fueran más elaborados identificarían los componentes tangibles e intangibles que, de hecho, deben ser administrados. Por ejemplo, el éxito de la experiencia de la línea aérea no está determinado exclusivamente por la debida llegada de los pasajeros a los destinos que hayan elegido. Si expandiéramos el modelo molecular de la línea aérea podría influir:

- Estacionamiento para plazos largos y cortos (elemento intangible)
- Servicio de transporte en camionetas (elemento intangible)
- Posibilidad de alquilar un auto (elemento intangible)
- Ayudantes de vuelo (elemento tangible)
- Ayudantes de puerta (elemento tangible)
- Cargadores de equipaje (elemento tangible)

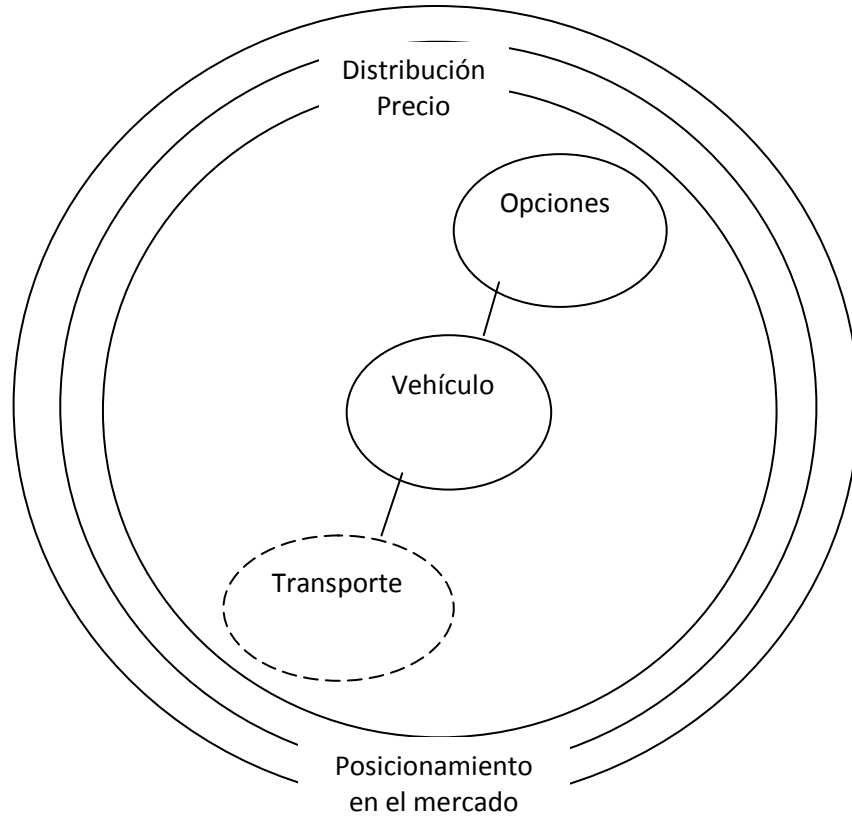
Asimismo, si expandiéramos el modelo del automóvil, este podría incluir:

- Vendedores en la sala de exhibiciones (elemento tangible)
- Arreglos de financiamiento (elemento intangible)

- Gerente de financiamientos (elemento tangible)
- Servicios de mantenimiento y reparaciones (elemento intangible)
- Representantes de servicios y mecánicos (elemento tangible)



Automóviles



Clave

○ Elementos Tangibles

⊙ Elementos Intangibles

El sentido de elaborar los modelos moleculares es que aumentan la posibilidad de apreciar los elementos tangibles e intangibles incluidos en las entidades de mercado. Cuando los administradores entiendan esta visión más amplia de sus productos serán capaces de

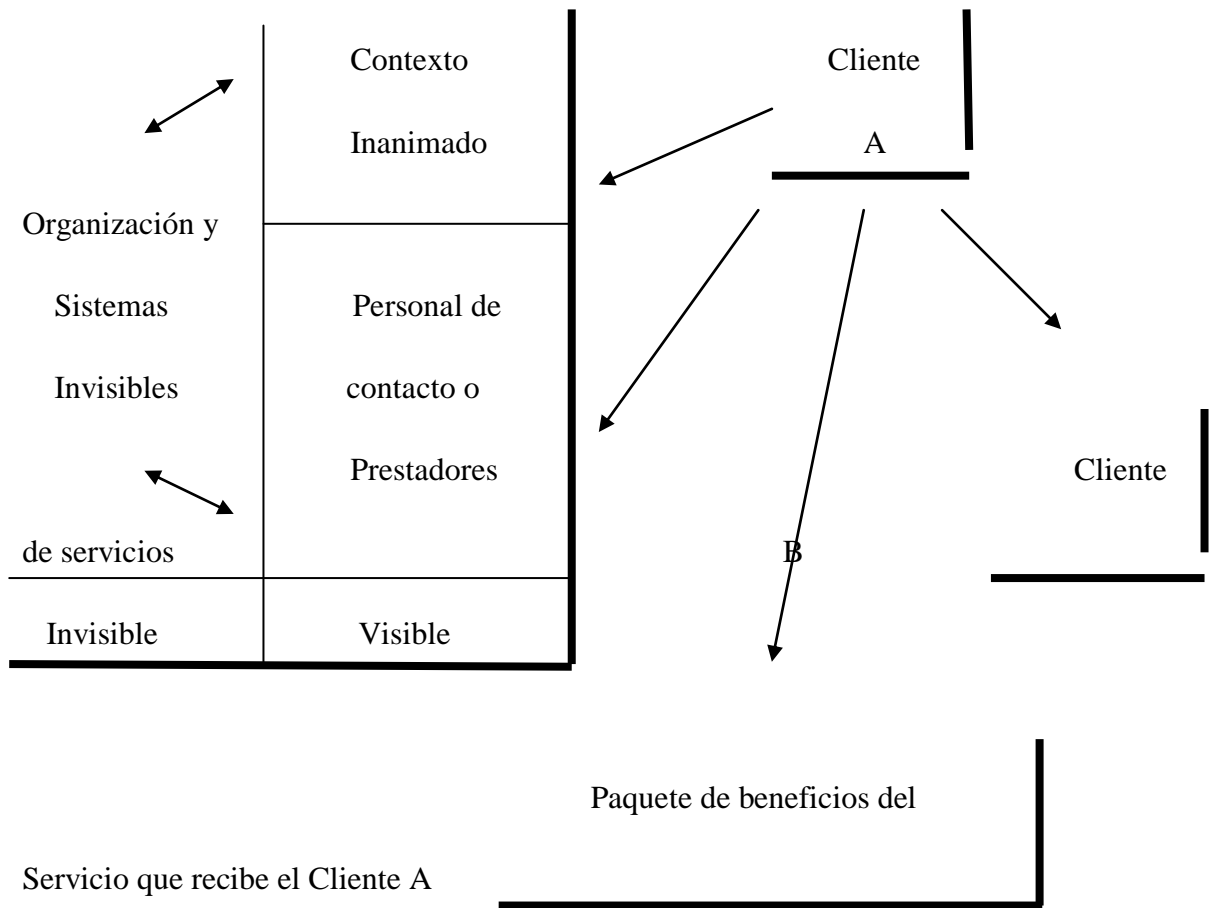
comprender mejor las necesidades de los clientes, de satisfacer esas necesidades con más eficacia y de diferenciar la oferta de su producto de la de sus competidores. El modelo molecular también demuestra que el cliente no llega a “conocer” el servicio de la misma manera que llega a “conocer” los bienes. En el caso de los productos predominantes tangibles, conoce los bienes concentrándose en los aspectos materiales del producto. Por otro lado, los consumidores evalúan los productos predominantes intangibles basándose en la experiencia que rodea al beneficio central del producto. Por lo tanto, es muy importante que entendamos la importancia y el contenido de la experiencia del servicio.

Modelo Servucción

El modelo Servucción consta de dos partes: la visible para el consumidor y la que no lo es. La parte visible tiene tres secciones: el contexto inanimado, los prestadores del servicio, el personal de contacto y otros clientes (denominado como Cliente B). El componente invisible del modelo está compuesto por la organización y los sistemas invisibles.

El contexto inanimado

El contexto inanimado está compuesto por todas las características inertes que están presentes durante el encuentro del servicio. Puesto que los servicios son intangibles, no podemos evaluarlos, objetivamente, como lo hacemos en el caso de los bienes. De ahí que, en ausencia de un producto tangible, los consumidores busquen las pistas tangibles en torno al servicio sobre el cual basan las evaluaciones del desempeño del servicio. Por ejemplo, usted podría evaluar parcialmente la capacidad docente de un profesor al observar su despacho. El contexto inanimado está lleno de pistas tangibles, como los muebles, el piso, la iluminación, los olores, lo que cuelga de los muros, las cubiertas y muchísimos objetos inanimados más que varían de acuerdo con el servicio brindado. Debido a la importancia que lo material tiene en la forma que los consumidores perciben el desempeño del servicio.



Personal de Contacto

El personal de contacto se refiere a los empleados que interactúan brevemente con el cliente y que no son los prestadores primarios del servicio. Sin importar el sitio donde se presta el servicio, la interacción entre los consumidores y el personal de contacto o los proveedores de servicios es algo común y corriente. Por ello, el efecto que el personal de contacto y los prestadores de servicios tienen en la experiencia del servicio puede ser muy profundo en ocasiones, por no decir que peculiar.

Otros Clientes

Para terminar con la parte visible del modelo Servucción tenemos que introducir a los clientes A y B. El Cliente A es el receptor del paquete de beneficios creado mediante la experiencia del servicio. Es decir, el Cliente A es la persona que casi todos consideraríamos el cliente que compra, de hecho, el servicio. Por su parte, el Cliente B representa a todos los demás clientes que forman parte de la experiencia del Cliente A. El consumo de servicios muchas veces es descrito como “una experiencia compartida” porque, con frecuencia, ocurre en presencia de otros clientes.

Organización y sistemas invisibles

Hasta aquí, el modelo de Servucción propone que los beneficios que deriva el Cliente A están sujetos a la influencia de la interacción con (1) el contexto inanimado, (2) el personal de contacto, los prestadores de servicios, o ambos, y (3) otros clientes. Por consiguiente, los beneficios se derivan de un proceso interactivo que ocurre a lo largo de toda la experiencia del servicio. Claro está que los componentes visibles de las empresas de servicios no están aislados y, de hecho, los componentes invisibles tienen que sostenerlos. Por ejemplo, Jim Kelly, director general de UPS, atribuye gran parte del éxito de la compañía a las actividades tras bambalinas que rara vez ve el cliente.

La organización y los sistemas visibles reflejan las reglas, los reglamentos y los procesos que son la base de la organización. Por ello, aun cuando resultan invisibles para el cliente, tienen un efecto muy profundo en la experiencia del servicio del cliente. La organización y los sistemas invisibles determinan factores como la información, los formatos que deben llenar los clientes, la cantidad de empleados que trabajan en la empresa en un momento dado y las políticas de la organización respecto de infinidad de decisiones, que pueden ir desde sustituir renglones de un menú hasta que la empresa acepte o no las tarjetas de identificación de la Asociación Estadounidense de Jubilados (AARP; siglas en inglés) para dar descuentos a las personas de la tercera edad.

El sistema Servucción es lo que crea la experiencia para el cliente, y la experiencia es lo que crea el paquete de beneficios para el consumidor. La implicación más profunda del modelo podría ser que demuestra que los consumidores forman parte integral de los servicios. Su participación puede ser activa o pasiva, pero siempre toman parte en el proceso de prestación del servicio. Esto último produce un efecto enorme en la naturaleza de la tarea del marketing de servicios y presenta una serie de retos que los fabricantes de bienes por lo general no afrontan. **HOFFMAN, D. (2002, p. 8 - 13).**

EL MODELO INTEGRAL DE LAS BRECHAS SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO

El modelo de las brechas posiciona los conceptos clave, las estrategias y decisiones en el marketing de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente.

El enfoque central del modelo de brechas es la brecha del cliente, la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Las empresas necesitan cerrar esta brecha (entre aquello que los clientes esperan y reciben) con el fin de satisfacer a sus clientes y crear relaciones duraderas con ellos. Para cerrar esta importante brecha del cliente, el modelo plantea que debe cerrarse otras cuatro brechas: las brechas del proveedor del servicio.

Brecha 1: No saber lo que el cliente espera.

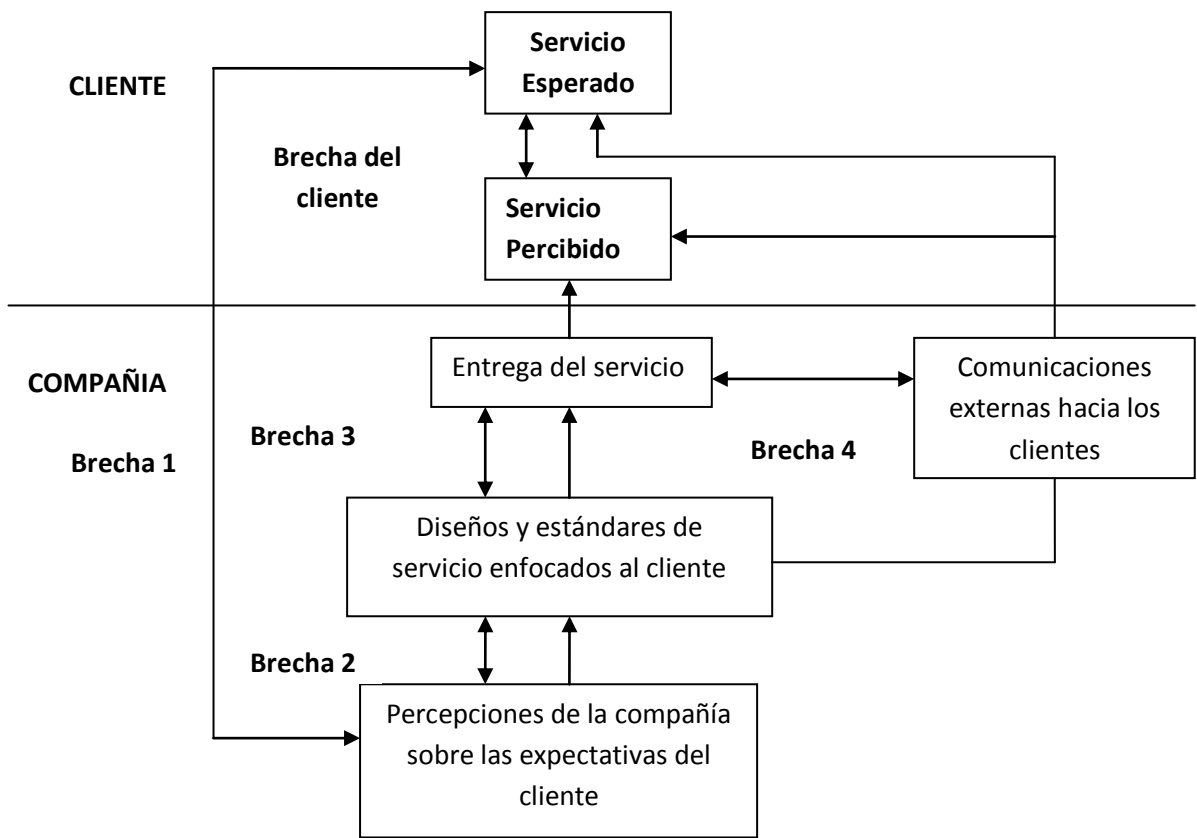
Brecha 2: No seleccionar los diseños y estándares de servicios correctos.

Brecha 3: No entregar los estándares de servicio.

Brecha 4: No igualar el desempeño con las promesas.

MODELO DE LAS BRECHAS SOBRE

CALIDAD EN EL SERVICIO



COMO CERRAR LA BRECHA DEL CLIENTE

Aunque las percepciones del cliente son evaluaciones subjetivas sobre experiencias de servicio reales, sus expectativas son los estándares sobre el desempeño o los puntos de referencia con los cuales comparan las experiencias del servicio. Las fuentes de las expectativas del cliente son factores controlados por los profesionales del marketing, por ejemplo la publicidad, así como factores a los que tales profesionales pueden afectar muy poco, como las necesidades personales innatas. En el mejor de los casos, las expectativas y

percepciones son idénticas: los clientes perciben que obtienen lo que ellos piensan que quieren obtener. En la práctica, por lo general existe una brecha del cliente.

BRECHA 1 DEL PROVEEDOR: NO SABER LO QUE EL CLIENTE ESPERA

La brecha 1 del proveedor es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas. Existen muchas razones para que los administradores no estén conscientes de las expectativas del cliente: no pueden interactuar de manera directa con ellos, no están dispuestos a preguntarles acerca de lo que esperan o no están preparados para dirigirse a ellos. Cuando la gente con la autoridad y responsabilidad para establecer las prioridades no entiende totalmente las expectativas de servicio de los clientes, puede provocar una cadena de malas decisiones y asignaciones de recursos que produzcan percepciones de poca calidad en el servicio.

Otro factor fundamental con la brecha 1 del proveedor incluye la falta de estrategias de la compañía para retener a los clientes y fortalecer las relaciones con ellos, un enfoque llamado marketing de relaciones. El marketing de relaciones es diferente del marketing de negocios, el término más convencional utilizado para referirse al énfasis en adquirir nuevos clientes en vez de retenerlos.

Cuando las compañías se concentran demasiado en atraer nuevos clientes, no pueden entender las cambiantes necesidades y expectativas de sus clientes actuales.

BRECHA 2 DEL PROVEEDOR: NO TENER LOS DISEÑOS Y ESTÁNDARES DE CALIDAD EN EL SERVICIO CORRECTOS

Un tema recurrente en las empresas es la dificultad al traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre calidad en el servicio. Estos problemas se reflejan en la brecha 2 del proveedor, es decir, la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente.

Las normas señalan al personal de contacto cuáles son las prioridades de la administración y qué tipos de desempeño realmente cuentan.

Debido a que los servicios son intangibles, es difícil describirlos y comunicarlos. Esto es particularmente cierto cuando están desarrollándose nuevos servicios. Es muy importante que todas las personas involucradas, trabajen bajo los mismos conceptos sobre el nuevo servicio, con base en las necesidades y expectativas del cliente.

El ambiente del servicio, el escenario físico donde éste se entrega, debe ser apropiado. El ambiente del servicio (la instalación física) es de suma importancia en estas industrias en lo relacionado con la comunicación sobre el servicio y con el hecho de hacer que toda la experiencia sea agradable.

BRECHA 3 DEL PROVEEDOR: NO ENTREGAR EL SERVICIO DE ACUERDO CON LOS ESTÁNDARES

La brecha 3 del proveedor es la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía.

Aun cuando existan pautas para desempeñar correctamente los servicios y tratar bien a los clientes, no es seguro que se brinde un servicio de alta calidad.

Así, incluso cuando los estándares reflejan con precisión las expectativas del cliente, si la compañía no los apoya, los estándares no sirven.

Cuando el nivel de desempeño en la entrega del servicio es inferior a los estándares, no satisface lo que esperan los clientes. Si se reduce la brecha 3, se reduce la brecha del cliente.

Diversas investigaciones y la experiencia de varias compañías han identificado muchos de los inhibidores vitales para cerrar la brecha 3. Entre estos factores se encuentran los empleados que no entienden claramente los papeles que juegan en la compañía, los

empleados que ven conflictos entre los clientes y la administración de la empresa, los empleados, la tecnología, la compensación y el reconocimiento inadecuados, y la falta de empowerment y de trabajo en equipo. Todos estos factores se relacionan con los recursos humanos de la compañía e incluyen prácticas internas como la contratación, capacitación, retroalimentación, planeación del trabajo, motivación y estructura organizacional.

Una de las dificultades asociadas con la brecha 3 incluye el desafío de entregar el servicio mediante intermediarios como los minoristas, concesionarios, agentes y corredores.

Debido a que la calidad en el servicio ocurre durante la interacción humana entre los clientes y los proveedores del servicio, el control que ejerza la compañía sobre el encuentro de servicio tiene mucha importancia, aunque raras veces es imposible controlar el encuentro en su totalidad.

Otro problema en la brecha 3 es la necesidad que existe en las empresas de servicio de sincronizar la demanda y la capacidad. Debido a que los servicios son perecederos y no pueden inventariarse, a menudo las compañías de servicio se enfrentan a situaciones de demanda excesiva o insuficiente.

En muchas compañías, el uso de estrategias de marketing es limitado. Las estrategias de marketing para controlar la demanda, como cambios en el precio, publicidad, promoción y ofertas de servicios alternativos, pueden complementar los enfoques para controlar la oferta.

BRECHA 4 DEL PROVEEDOR: CUANDO LAS PROMESAS NO SON IGUALES AL DESEMPEÑO

La brecha 4 del proveedor del servicio muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. Las promesas que hace una compañía de servicio mediante su publicidad, su equipo de ventas y otras comunicaciones pueden elevar las expectativas del cliente que sirven como el estándar con que éste evalúa la calidad en el servicio. La discrepancia entre el servicio real y el prometido tiene un efecto adverso en la

brecha del cliente. Las promesas pueden romperse por muchas razones: promesas exageradas de la publicidad o el personal de ventas, coordinación inadecuada entre operaciones y marketing, y diferencias en las políticas y los procedimientos entre los establecimientos de servicio.

Además de elevar las expectativas indebidamente a través de afirmaciones exageradas, hay otras formas menos obvias en que las comunicaciones externas influyen en las evaluaciones del cliente sobre la calidad en el servicio. A menudo las compañías no aprovechan las oportunidades de educar a sus clientes para que utilicen los servicios de manera apropiada.

Debido a las promesas en la publicidad del servicio que hacen las personas y a que no se puede controlar lo que la gente hace de la misma forma que se controlan las máquinas productoras de productos físicos, este tipo de comunicación incluye funciones que van más allá de las del departamento de marketing. Esto es lo que llamamos marketing interactivo (el marketing entre el personal de contacto y el cliente) y debe ser coordinado con los tipos convencionales de marketing externo que se utilizan en las empresas de servicio y manufactureras. Las estrategias para la fijación de precios, como descuentos, precios bajos todos los días y cupones, obviamente necesitan ser diferentes en el caso de servicios en los que el cliente no tiene sentido alguno sobre el precio.

En resumen las comunicaciones externas pueden crear una brecha del cliente más grande al elevar las expectativas sobre la entrega de servicio. Además de mejorar la entrega del servicio, las empresas también deben controlar todas las comunicaciones dirigidas a los clientes para que las promesas exageradas no generen expectativas más altas.

REUNIRLO TODO: CERRAR LAS BRECHAS

El modelo conceptual mostrado expresa un claro mensaje a los administradores que desean mejorar la calidad en el servicio; la clave para cerrar la brecha del cliente es cerrar las brechas 1 a 4 del proveedor y mantenerlas cerradas. En la medida que se extiende una o más de las brechas del proveedor, decae la percepción del cliente acerca de la calidad en el

servicio. El modelo, llamado modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio, sirve como marco de referencia para las organizaciones que intentan la calidad en el servicio y el marketing de servicios.

Este modelo inicia donde comienza el proceso de mejorar la calidad en el servicio: adelantándose a comprender la naturaleza y extensión de la brecha del cliente. Dado el fuerte enfoque en el cliente y la necesidad de usar el conocimiento respecto del mismo para dirigir las estrategias de negocios, creemos que el énfasis en este fundamento es necesario.

RESUMEN

El modelo de calidad en el servicio se enfoca en cinco brechas fundamentales de la entrega y el marketing de servicios.

- La brecha del cliente: Diferencia entre las expectativas y percepciones del cliente.
- Brecha 1 del proveedor: No saber lo que esperan los clientes
- Brecha 2 del proveedor: No elegir los diseños y estándares de servicio correctos
- Brecha 3 del proveedor: No entregar el servicio de acuerdo con los estándares
- Brecha 4 del proveedor: No igualar el desempeño con las promesas.

El modelo de brechas posiciona los conceptos, estrategias y decisiones clave en el marketing de servicios en forma tal que comienza con el cliente y diseña las tareas de la organización entorno a lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente. **EVANS, J. (2008, p. 162 - 181).**

Triángulo del Servicio

El triángulo de servicios concebido por Karl Albrecht representa la atención a los anhelos y expectativas de los clientes. El cliente es el centro del modelo de atención de Albrecht.

Para atender bien a un cliente de servicios es necesario que las personas que trabajan en la empresa estén orientadas a los objetivos de atención que deben alcanzarse y que los sistemas operacionales se orienten a este fin, pues no basta atender bien sino que es preciso proporcionar al cliente un servicio de valor. Aún más, es importante que las estrategias sean coherentes con los resultados que se deben obtener.

Visión esquemática del triángulo de servicios de Albrecht:

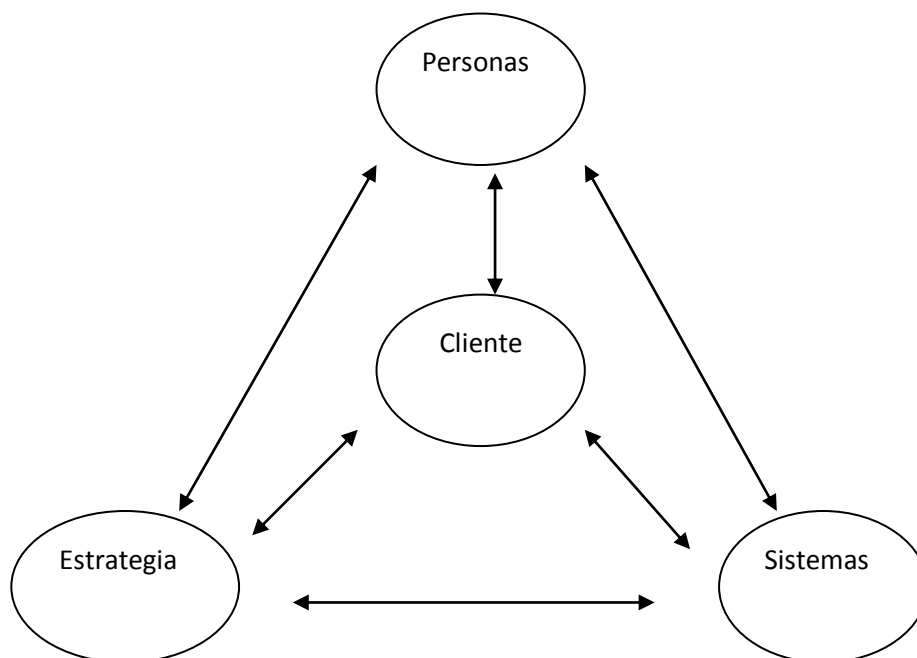
Cliente: centro del modelo del triángulo de valor de Albrecht.

Personas: funcionarios de la empresa que deben tener conocimientos y calificaciones necesarias para proporcionar un servicio de valor al cliente.

Estrategia: camino recorrido para diferenciar el servicio mediante la aplicación del concepto de valor para el cliente.

Sistemas: métodos de trabajo que apoyan a las personas para crear valor para el cliente.

El triángulo de Albrecht. **COBRA, M. (2000, p. 126).**



En la parte superior del triángulo está la Estrategia de Servicio, la cual está determinada por la enunciación de Estándares de Servicio y la Descripción de Funciones del Personal de Servicio. Los estándares de servicios y la descripción de funciones juegan un papel importantísimo en el proceso de evaluación de desempeño de los empleados.

El lado derecho del triángulo representa la gente que da los servicios. Esto incluye los empleados de primera línea, el personal secundario que puede o no tener contacto con el cliente, y el personal gerencial, que supervisa la entera operación de servicio.

Una organización de servicio óptima motiva, entrena y ayuda a ese personal que da servicio para mantenerse alerta y atender las necesidades del cliente. El personal de primera línea efectivo es capaz de enfocar su atención en el cliente, adaptándose a la situación del cliente, su marco de referencia y sus necesidades. Esto lleva a un nivel de respuesta y atención que ayuda al cliente a determinar en su mente, que el servicio dado es de calidad superior.

La parte izquierda del triángulo grafica el sistema que permite al personal dar el servicio al cliente. Este sistema debe ser amigable al cliente. Este sistema de entrega de servicio que respalda al personal, debe estar adaptado a servir al cliente y no a la organización. Las facilidades físicas, políticas, procedimientos, métodos, estándares de servicios, sistema de cómputo (incluido puntos de venta) y el sistema de comunicaciones debe decir fuerte y claro al cliente: "este sistema está aquí para ajustarse a sus necesidades."

Finalmente el triángulo muestra el factor más importante en el modelo: el Cliente, es para el cliente que todos los otros factores existen. Todos ellos llegan a constituir la completa experiencia de servicio del cliente.

Lo que realmente experimentamos aquí en la Administración del Servicio es el achatamiento de la Pirámide que sugiere Carlzon: "Cualquier organización que trate de establecer una orientación al cliente y crear un clima que alcance la percepción y

satisfacción del cliente, debe achatar la pirámide, para darle más poder al personal de línea frontal".

Esto significa eliminar las líneas jerárquicas de responsabilidades para responder eficientemente a las necesidades del cliente.

La administración, en este modelo, es volcada de la Oficina Ejecutiva al nivel operacional, donde cada cual debe estar capacitado para administrar su propia situación. Cuando el problema aparece, cada uno de los empleados debe tener la autoridad necesaria para determinar cuál es la acción apropiada y responsabilizarse que la acción se tome.

Antes que esto pueda ejecutarse satisfactoriamente, el nivel superior de la vieja pirámide debe entender que sus roles han cambiado grandemente. Ellos son ahora líderes haciendo lo necesario para que el personal tome decisiones operacionales.

El trabajo debe ser manejado de arriba hacia abajo, con un amplio programa destinado a conseguir las metas de la empresa. Los Mandos Medios deben fraccionar estas metas, en objetivos menores y más concretos, que puedan ser cumplidos por el personal de línea frontal. En esta etapa el rol de los mandos medios se transforma de administración a soporte. Estos gerentes deben convertir la estrategia global en guías prácticas, y movilizar los recursos de tal modo que el personal de línea frontal pueda conseguir los objetivos.

Esto requiere de un buen planeamiento, y de una buena dosis de creatividad y recursos administrativos. Ello requiere de personal profesional bien entrenado y capaz, que domine sus funciones y tareas. Además de llegar a ser verdaderamente orientados a la clientela y amistosos, se debe entrenar a los empleados a escuchar al cliente, y a estar pendiente de las necesidades y de lo que el cliente espera.

http://www.mercadeo.com/01_admsrv.html

Marketing

Es un sistema total de actividades de negocio ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. Esta definición tiene dos implicaciones significativas:

- **Enfoque.-** Todo sistema de actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse.
- **Duración.-** El marketing debe empezar con una idea del producto satisfactor y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas, lo cual puede darse algún tiempo después de que se haga el intercambio.

STANTON, W. (2007, p. 6).

El marketing tiene dos facetas: la primera es una filosofía, una actitud, perspectiva u orientación administrativa que pone énfasis en la satisfacción del cliente. La segunda consiste en que el marketing es una serie de actividades que se utilizan para implantar esta filosofía.

La definición de la American Marketing Association (Asociación Norteamericana de Marketing) abarca ambos puntos de vista: “el marketing es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor al cliente y para administrar relaciones con los clientes de manera que satisfagan las metas individuales y las de la empresa”.

El marketing contribuye directamente a alcanzar estos objetivos, puesto que incluye las siguientes actividades, que son vitales para las organizaciones de negocios: evaluación de las necesidades y satisfacción de los clientes actuales y potenciales; diseño y manejo de la oferta de productos; determinación de precios y políticas de precios; desarrollo de estrategias de distribución y comunicación con los clientes. **LAMB, C. (2006, p. 6 - 18).**

El marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas de marketing dice que el marketing consiste en “satisfacer necesidades de forma rentable”.

El marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos consiguen lo que necesitan y desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios de valor para otros grupos o individuos.

Cabe suponer que siempre será necesario vender. Sin embargo, el propósito del marketing es lograr que la venta sea algo superfluo. El objetivo del marketing es conocer y entender tan bien al consumidor que los productos o servicios se ajusten perfectamente a sus necesidades y se vendan solos.

En una situación ideal, el marketing haría que los consumidores estuviesen dispuestos a comprar, y entonces sólo habría que hacerles llegar los productos o servicios.

Un buen marketing no es fruto del azar, sino de una planeación y una ejecución minuciosa. Las prácticas de marketing se ajustan y se reformulan constantemente en todas las industrias para aumentar las posibilidades de éxito.

Sin embargo, la excelencia no es frecuente dentro del marketing y alcanzarla resulta muy complicado.

El marketing es tanto un “arte” como una “ciencia”, por lo que existe una tensión constante entre teoría del marketing y su parte creativa. **KOTLER, P. (2006, p. 5-6).**

Marketing Relacional

El marketing relacional busca el fortalecimiento de la relación con el cliente.

El marketing relacional responde a la cuestión de hacia dónde dirigir los esfuerzos del marketing:

1. Atraer clientes y cerrar ventas en transacciones individuales.

2. Conseguir clientes duraderos.

Evidentemente, conseguir fidelizar a los clientes, que las relaciones sean lo más largas y beneficiosas para clientes y empresas, es el objetivo del marketing relacional.

No es difícil perder clientes, lo que es difícil es conseguir clientes nuevos y, todavía más difícil, arrebatárselos a la competencia.

El marketing relacional dirige sus esfuerzos a lograr la confianza del cliente, a mantener buenas relaciones con clientes, proveedores, distribuidores mayoristas y minoristas, ofreciendo alta calidad, buen servicio y un precio razonable.

El marketing relacional busca establecer relaciones a largo plazo, las empresas son muy conscientes del cambio de orientación que están efectuando, hasta ahora gastaban cinco veces más en atraer nuevos clientes que en conservarlos, en un enfoque relacional la empresa trata de convertir al cliente anónimo en cliente amigo, que sus compras no sean esporádicas, sino con una cierta continuidad.

Ventajas De Implantar El Marketing Relacional

- a) El cliente “fidelizado” tenderá a comprar más de un producto de la empresa.
- b) Un cliente conocido por la empresa es fácil de atender puesto que se conocen sus gustos o preferencias, con lo que, además se genera un ahorro en costes.
- c) El cliente habitual suele colaborar con la empresa personalmente, mediante encuestas o, simplemente, con sugerencias, en las ideas de nuevos productos o mejora de los servicios.
- d) Un cliente contento es la mejor publicidad de la empresa.

En definitiva, el marketing relacional aspira a resolver los problemas que surgen en un mercado maduro, donde la gran variedad de productos y servicios obliga a las empresas a

profundizar en sus relaciones con el cliente para conseguir su fidelidad y satisfacción.

Para ello tiene que:

- 1) Comprender a los clientes.
- 2) Preocuparse por conocer sus necesidades y formas de vida.
- 3) No descuidar la calidad del servicio.
- 4) Satisfacer al cliente.
- 5) Tratar de vincular al cliente con la marca.
- 6) Utilizar una buena base de datos que nos informe sobre las peculiaridades del cliente y de cualquier modificación o alteración.

Fidelización del Cliente

Sabemos que fidelizar al cliente es uno de los objetivos del marketing relacional.

La Fidelización es buscar el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, intentando conseguir la mayoría de sus compras.

Es decir, se evoluciona de un marketing estratégico dirigido a una única operación ceñida al proceso de la venta, por que – como ya se ha dicho – las exigencias de un nuevo tipo de cliente y la creciente competencia, obligan a las empresas a cuidar al consumidor, buscar su satisfacción no únicamente hasta el cierre de la venta, sino también en la postventa.

¿Quién es un cliente fiel?

La cuestión clave del tema de la fidelidad de un cliente no es las veces que acude a comprar, lo importante es el volumen de gasto que realiza: es decir, el porcentaje del gasto total del cliente.

Precisamente el marketing relacional al tratar de extender lazos entre empresa y cliente tiene que considerar este aspecto, cuidar a los más rentables y renunciar a los menos rentables.

El desprenderse de los clientes poco rentables implica:

1. Poseer los medios informáticos que detecten y analicen las compras de los clientes.
2. Centrar el esfuerzo en beneficiar al máximo al cliente rentable para conseguir su satisfacción y potenciar la relación.
3. Suprimir gastos de gestión de clientes poco rentables.
4. Trasladar la reducción de gastos por la supresión de los gastos de gestión de clientes poco rentables a los beneficios de los clientes más rentables.
5. No confundir volumen de facturación con rentabilidad.

La Insatisfacción del Cliente

A veces surgen problemas que producen insatisfacción en el cliente, las causas más frecuentes son:

1. El personal que vende o que realiza el servicio no merece la confianza del cliente, por su incompetencia o porque no genera confianza.
2. Producto o servicio más caro.
3. Prestaciones inferiores a las esperadas.
4. El cliente ha recibido una información del vendedor que no se ajusta a las características del producto o servicio. **DE LA ENCARNACIÓN, M. (2004, p. 247).**

Psicología Del Cliente

¿Qué provoca hacer una decisión de compra?

¿Qué aspectos influyen en su mente para adquirir determinado producto?

¿Qué aspectos son motivadores en la toma de decisiones, dentro de la psicología del consumidor, aplicados en la mercadotecnia?

El consumidor se rige por medio de procesos mentales preestablecidos, a través de tres aspectos que son: los grupos de referencia primarios, secundarios y terciarios. Estos grupos son los que moldean la personalidad del individuo.

Los grupos de referencia primarios son la familia, de la cual, el individuo aprende en primera instancia las pautas, patrones o roles de comportamiento hacia el primer grupo social que es su familia, cumpliendo con determinadas funciones y comportamientos que son guiados por los padres, hermanos, abuelos, tíos, etc.

En segunda instancia, se encuentran los grupos de referencia secundarios; como son las amistades y la escuela, es decir, el contacto con grupos diferentes que amplían o limitan el desarrollo, conocimiento y expectativas del individuo en un grupo social determinado, mediante factores socioeconómico culturales, los cuales delimitarán su función social posterior.

Dentro de los grupos de referencia terciarios, se cuentan los medios masivos de comunicación que moldean el carácter, así como las pautas y expectativas sociales a seguir, dentro de un contexto cronológico o temporal. El comportamiento o expectativa de vida del individuo se da en una época determinada y dentro de un grupo social específico, con limitantes que estarán dadas por su nacimiento y grado de desarrollo en el status socioeconómico al cual pertenezca, o bien, por el grado de superación que motive sus actos, ya sea para crecer, permanecer o estancarse.

Disparadores Psicológicos

Estos son los motivadores potenciales que permiten al individuo tomar decisiones, todo sobre la base de lo anteriormente presentado.

Cultural. Este es un factor que debe analizarse como el lugar a donde pertenece el individuo, su forma de pensar dentro de un grupo social específico, tradiciones, cultura y nivel socioeconómico.

Si se analiza al individuo desde esta perspectiva se sabrá cómo dirigirse a los diferentes grupos sociales dentro de una comunidad, lo cual, anticipará al empresario a conocer lo que el cliente necesita y espera, además de manejar su modo de ver la vida para lograr posicionarse de los diversos mercados.

Status. Este factor es uno de los influyentes más fuertes dentro de la psicología de los consumidores, ya que mediante los medios de comunicación se deja una imagen mental de lo que el individuo debe buscar como modelo de vida a seguir, por tanto, provoca que los diferentes estratos socioeconómicos aspiren a esa forma de vida causando el consumismo. Si este disparador es bien aplicado por el empresario, la clientela siempre buscará estar dentro del estándar de consumidores de ese o esos productos; por lo mismo, se debe buscar hacer notar la importancia de este producto para mantenerse dentro de ese status.

Afectivo: El disparador afectivo ataca los procesos mentales del individuo para que este prevea posibles problemas que se le podrían presentar tanto con sus seres queridos, como en sus expectativas; ejemplos: la venta de seguros para la seguridad familiar, la necesidad de usar tal o cual producto para dar la apariencia deseada y ser querido, etc., por tanto, éste, es considerado como un excelente manipulador de la clientela para crear adicción y consumo de los productos.

De Necesidad: Este disparador se basa en mostrar lo necesario que es el consumo de un producto para la vida cotidiana, dentro de él existe una variante que es: el producto de necesidad creado, en el cual se busca formar la exigencia de un producto; aunque en realidad éste no sea de primera necesidad, haciendo mención de las características, tecnología, servicio, apariencia, utilidad, costo, innovación, etc.

Estandarización o Masificación: Este disparador se posiciona en la mente del consumidor, haciéndole notar que el producto que se oferta es adquirido o usado por todos o por una masa de gente; utilizando frase como: ¿usted aún no lo tiene?, ¿Qué espera? etc., esperando que el consumidor tome la decisión de obtener el producto o servicio.

Innovación o Tecnológico: En éste se busca hacer alarde de la tecnología para el mejoramiento en la calidad de vida o servicio, provocando que el consumidor busque tomar la decisión de adquirir la comodidad, la eficiencia y la simplificación del trabajo; siendo suficiente causal para que el consumidor tome la decisión de adquirirlo.

Pertenencia: Es el disparador psicológico que ataca el ego personal del consumidor potencial, haciéndole notar que para lograr una posición afectiva, un status o lograr la pertenencia de un grupo específico, debe obtener el producto o servicio ofertado para ser reconocido o aceptado; además éste implica el factor Querer ser Como, lo cual orilla al consumidor a tomar la decisión de compra. En este aspecto de posicionamiento psicológico el consumidor es orillado a necesitar de un producto para, aparentemente, lograr un cambio que le llevará, ya sea, el éxito personal, interpersonal, afectivo, de posición monetaria, de aceptación, de seguridad, etc.

Los factores psicológicos antes descritos que provocan el posicionamiento y ventas en los consumidores potenciales de los múltiples mercados, pueden ser adaptados para cualquier empresa. En el caso de las Estaciones de Servicio estos conceptos pueden emplearse para el mejoramiento de la atención al cliente, el mejor entendimiento de los motivadores de los consumidores y empleados y como herramienta aplicable a otros aspectos de

comercialización que incrementa la afluencia e influencia en los clientes potenciales, para hacerles tomar la decisión de adquirir nuestros productos

Aspectos subculturales en el comportamiento del consumidor

El análisis subcultura permite al marketing segmentar el mercado para llegar a las necesidades, motivaciones, percepciones y actitudes que son compartidas por los miembros un grupo sub cultural específico.

Una subcultura es un grupo cultural distinguible que existe como un sector identificable dentro de una sociedad más grande y compleja. Sus miembros poseen creencias, valores y costumbres que los apartan de otros miembros de la misma sociedad. Las principales categorías subculturales son: la nacionalidad, raza, religión, la localización geográfica, la edad, el sexo y la educación.

Subcultura étnica: atiende a los orígenes. Descendencia de ancestros comunes: tienden a vivir en forma cercana, suelen casarse con personas del mismo grupo, comparten el sentido de pertenencia.

Subcultura de los jóvenes. El mercado de los adolescentes no solo gasta mucho dinero propio, sino que hacen gastar a sus familiares también. Los niños influyen mucho en las decisiones de consumo familiares. Las corporaciones aprovechan la tendencia persistente de los niños en la búsqueda de un nuevo producto.

Cuando se diseñan mensajes para el mercado de jóvenes se debe tener en cuenta las siguientes pautas:

- Nunca menospreciar a los jóvenes
- Ser total, absolutamente e incondicionalmente sincero

- Reconocer a los jóvenes el mérito de estar motivados por valores racionales
- Ser lo más personal posible

Una estrategia de promoción que da buenos resultados es la denominada "transgeneración" en la que adultos, niños y ancianos aparecen todos juntos. Además debe procurarse en el mensaje:

- Que sea sencillo
- Que contenga elementos familiares
- Paso por paso
- Dar preferencia a los medios impresos
- Aprovechar el contexto apelando a la evocación

Clase social.

Las clases sociales son Multidimensionales puesto que se fundan en numerosos componentes: no son equivalentes al ingreso; o a algún otro criterio aislado ni están determinadas en consecuencia por alguno de ellos. El ingreso suele ser un indicador engañoso de la posición en la clase social.

La ocupación ofrece generalmente una buena indicación de la clase social, al igual que la vivienda.

La estructura de clases sociales puede cubrir un rango que va de dos a nueve clases. Una clasificación usada frecuentemente las divide en cinco grupos: alta, media alta, media, media baja, baja. Los perfiles de cada una de estas clases indican que las diferencias

socioeconómicas se reflejan en diferencias de actitudes, en actividades de tiempo libre y en hábitos de consumo.

La investigación ha revelado diferencia entre las clase en cuanto a los hábitos de indumentaria, decoración del hogar, uso del teléfono, uso del tiempo libre, preferencia de los lugares de compra y hábitos de ahorro, gastos y uso de créditos. Todo ello puede utilizarse estratégicamente en comercialización. Los estudios de la insatisfacción del consumidor, revelan una relación entre el tipo de problemas que plantea el consumidor y la clase social.

Factores personales de influencia en la conducta del consumidor.

Psicológicas

Personalidad: La personalidad se define como el patrón de rasgos de un individuo que dependen de las respuestas conductuales. Estas se han empleado para estudiar el comportamiento del consumidor y explicar la totalidad organizada de su conducta. Sabemos que la personalidad de una persona se refleja a menudo en la ropa que usa, la marca y el tipo de automóvil que conduce, los restaurantes donde come, etc. pero no podemos cuantificar los rasgos individuales de cada individuo.

El Auto concepto es la percepción de sí mismo por el sujeto. Y a la vez es la imagen que pensamos que los demás tienen sobre nosotros mismos. La importancia de estudiar el auto concepto en marketing viene dada porque la persona a través del consumo se describe a sí misma.

Motivación: Para entender porque los consumidores observan determinada conducta, es preciso preguntar primero que es lo que impulsa a una persona a obrar. Toda conducta se inicia con la motivación, el motivo (o impulso) es una necesidad estimulada que el sujeto

trata de satisfacer. Uno o más motivos en el interior de una persona desencadenan a la conducta hacia una meta que supuestamente procurará satisfacción.

Es importante que la necesidad ha de ser estimulada para que se convierta en motivo. Algunas veces el hombre tiene necesidades que están latentes, por lo mismo, no activan la conducta porque no son suficientemente intensas, es decir no han sido despertadas. La fuente puede ser interna (nos da hambre) o ambiental (vemos un anuncio de comida). También es posible que el simple hecho de pensar en una necesidad (la comida) despierte la necesidad (hambre).

El marketing describe el comportamiento de compra de los consumidores como un proceso de resolución racional de un problema. Se desarrolla esta proposición describiendo el proceso de elección de los consumidores en situaciones de complejidad y riesgo variadas.

El comportamiento del consumidor se define como: "El proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes o servicios."

También se define como el comprador final o el que compra para consumir. Se deduce que un comprador es un consumidor cuando compra para consumir. Esta definición puede tener significado tan sólo si generalmente se está de acuerdo en que el consumo significa el acto de comprar realizado sin intención de revender lo comprado, en virtud de esta definición, los intermediarios, fabricantes y muchos otros son excluidos de entre los consumidores. Sin embargo, cuando este fabricante o intermediario compra, por ejemplo, bienes de equipo, sigue siendo un consumidor, ya que su compra se hace generalmente sin propósito alguno de reventa.

La definición de consumidor en marketing depende en parte de su conducta, esto es, de la naturaleza de sus procesos de toma de decisión.

En la actualidad la conducta se considera como un conjunto de actividades elementales, tanto mentales como físicas, como puede ser la preparación de una lista de compras, búsqueda de información, discusión sobre la distribución del presupuesto familiar, etc. que de alguna forma se influyen entre sí e inducen el acto de compra, a la elección de un producto o marca, o de un servicio.

La empresa tiene la necesidad de identificar sus mercados, de conocer a sus clientes, de conocer sus necesidades y de conocer cómo se comportan para satisfacerlas, con el fin de orientar los esfuerzos de marketing de la empresa.

El comportamiento del consumidor implica un conjunto de actividades que las personas desarrollan cuando buscan, compran, evalúan, usan y disponen de los bienes con el objeto de satisfacer sus necesidades y deseos. Estas actividades comprenden tanto procesos mentales y emocionales como acciones físicas.

La importancia de los estudios sobre el comportamiento del consumidor se realiza sobre todo en los entornos altamente competitivos, ya que la empresa corre el riesgo de que el consumidor se incline por los productos de sus competidores.

http://html.rincondelvago.com/psicologia-del-consumidor_1.html

Atención al Cliente

Es el contacto entre un proveedor y un cliente y representa un encuentro de servicio que probablemente influirá en la evaluación de la compra que realiza el consumidor.

Es la característica distintiva del desarrollo y mantenimiento de relaciones efectivas con los clientes, el cual vincula a la organización con los clientes.

Abarca una relación personal y continua entre la organización y el cliente como individuo.

Es la combinación única de beneficios que reciben los compradores previstos e incluye calidad, precio, conveniencia, entrega a tiempo y servicio antes y después de la venta.

Las investigaciones indican que las empresas no pueden tener éxito si intentan ser todo para todo el mundo. En vez de ello, deben encontrar formas de lograr relaciones de largo plazo con los clientes para brindarles el valor singular que sólo ellas pueden dar a su mercado previsto. Muchas compañías exitosas han optado por brindar un valor sobresaliente a sus clientes con una de tres estrategias de valor: mejor precio, mejor producto o mejor servicio. **KERIN, R. (2004, p. 18 - 370).**

Proceso global de construcción y conservación de relaciones rentables con los clientes, mediante la entrega de un valor superior y de una mayor satisfacción, para conservar a los clientes que tienen y desarrollar relaciones rentables y duraderas con ellos.

Una empresa puede perder dinero en una transacción determinada y beneficiarse, a pesar de ello, a través de una relación duradera con el cliente.

La clave para construir relaciones duraderas con los clientes consiste en crear un valor superior para éstos y una mayor satisfacción. Los clientes satisfechos tienen más posibilidades de convertirse en clientes fieles y los clientes fieles tienen más posibilidades de proporcionar a la empresa una mayor cuota de mercado. **KOTLER, P. (2004, p. 16-17).**

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

Muchos emprendedores insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y se dan cuenta tarde que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera, sino que están quedando fuera del negocio.

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder

satisfacerlo.

Sería ocioso tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto "cliente". Pero podemos elaborar un listado enumerando los aspectos esenciales que pueden caracterizar ese concepto.

Un cliente:

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.
- El cliente es nuestro jefe y nuestra razón de ser como empresarios.

Conocer al cliente

Cada empresario debe responder preguntas tales como: ¿Para qué mejorar la atención a mis clientes?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Con quién?, ¿Me traerán ventajas o desventajas esos cambios?.

Estas interrogantes encuentran respuesta a diario en el comportamiento de los consumidores, que reciben influencia de los medios de comunicación para modificar sus hábitos de compra con mucha rapidez. (Uso de distintos medios de pago, entrega a domicilio, compras por Internet, etc.)

Por otra parte, al consumidor ya "no le venden" nada sino que él decide y exige libremente dónde, qué, cómo y cuánto comprar. No habrá llegado para el pequeño y mediano empresario la hora de preguntarse cosas como: ¿Soy consciente de esto? ¿Qué hago para que los consumidores "me elijan a mi"?

Si uno abre simplemente la puerta del local y espera a que vengan los clientes, ¿Vendrán a comprarme? ¿Seguirán viniendo? ¿Por qué deberían hacerlo? ¿Por qué no a la competencia? ¿Me alcanzará con lo que hoy hago para crecer? ¿Y para subsistir?.

Alguien le puede preguntar: ¿Ud. vende o le compran?, ¿Cómo construye sus ingresos diarios?, ¿Conoce "a fondo" a sus clientes?, ¿Cómo se entera de sus necesidades y que hace para satisfacerlas?

Estas y otras muchas reflexiones son las que nos permiten conocer a nuestros clientes, crear valor, mejorar la calidad del servicio, lograr fidelidad, crecer, etc.

¿Por qué se pierden los clientes?

En primer lugar debemos conocer que requiere un cliente de nuestra empresa. El siguiente listado enumera una serie de valores apreciados por los consumidores a la hora de realizar una compra. Pensemos por un momento en nosotros mismos, ocupando el rol de consumidores, para verificar si estamos o no de acuerdo con los mismos.

¿Qué busca obtener el cliente cuando compra?

- Un precio razonable

- Una adecuada calidad por lo que paga
- Una atención amable y personalizada
- Un buen servicio de entrega a domicilio
- Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana)
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques)
- Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes)
- Un local cómodo y limpio

Estos son los valores más importantes que un pequeño empresario debe privilegiar a la hora de enfrentar las épocas de crisis y superarlas con éxito. De nada sirven las "vivezas" o "picardías" del tipo: "el cliente no sabe nada y no se va a dar cuenta", o la falta de control en ciertas actitudes de empleados y propietario con alguna manifestación de "soberbia" hacia el cliente.

Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿o no vuelvo?.

Algunos estudios que se realizaron sobre el particular señalan:

1. Solo un 3 % de las operaciones de un negocio terminan en una queja.
2. El 15 % adicional se queja por vías informales, por ejemplo el boca a boca, que puede ser fatal para un negocio.

3. Un 30 % adicional no se quejará nunca, pero está seguro de tener motivos suficientes para protestar.

Lo seguro, es que ninguno de los tres grupos volverá a comprar en esa firma y además inducirá a muchos para que compren en otro lado.

Como se puede apreciar el problema central "el fondo de la cuestión pasa siempre por la atención y satisfacción del cliente".

Atención Al Público

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- Cortesía: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- Atención rápida: A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- Confiabilidad: Los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

- **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

El Cliente

El cliente es la persona a quien la empresa dirige sus actuaciones utilizando el marketing para informarle, orientarle y convencerle en la compra de un producto, servicio o marca.

Los principios de la venta personal tradicional están orientados a conseguir transacciones, o sea, a apoyar al vendedor en su trabajo para lograr una venta.

Pero los cambios que se producen en los mercados y en la sociedad en general, impulsados principalmente por el fenómeno internet y las posibilidades tecnológicas que ofrece, están produciendo una transformación no solo en la gestión de los negocios, sino también en nuevas formas de aproximación a los clientes.

Uno de los cambios más significativos es la nueva orientación hacia los clientes por parte de las empresas, que redoblan esfuerzos para mantener a sus clientes es decir, buscan su fidelidad y satisfacción.

El Nuevo Cliente

Los mercados de nuestro entorno cultural son mercados maduros donde el cliente es cada

vez más exigente.

El consumidor actual conoce sus derechos y está protegido por una legislación cuidadosa sobre normas que puedan afectarle: etiquetado, marcas, fechas de caducidad, rebajas, saldos, promociones, ofertas, calidad del servicio, asistencia postventa.

Es un consumidor informado que recibe una gran dosis de publicidad y marketing directo a través de los medios: televisión, radio, tele venta, internet, correo electrónico y mensajes SMS.

El cliente actual tiene un amplio abanico de marcas, productos, proveedores...donde elegir.

Los clientes tienen la posibilidad de “actuar”, de participar activamente en el producto o servicio, pueden “personalizarlo”: pantalones con un acabado a gusto del cliente, teléfonos móviles donde el cliente compra el modelo y le pone la tapa, color, etc. que prefieren.

Es evidente que las estrategias de marketing han de adaptarse a los nuevos tiempos en las relaciones con los nuevos clientes, la fidelidad del cliente ha de ganarse continuamente, no es suficiente deslumbrar un día, hay que seducir continuamente.

Identificación de los clientes

Para entender las necesidades de los clientes, una empresa debe saber quiénes son sus clientes. La mayor parte de los empleados creen que “clientes” son las personas que en última instancia compran y utilizan los productos de la empresa. Estos usuarios finales, o consumidores, constituyen de hecho un grupo importante. Identificar a los consumidores es una tarea de los directivos relacionada con la misión y visión de la empresa. Sin embargo, los consumidores no son el único grupo de clientes de interés para un negocio. La forma más fácil de identificar a los clientes es pensar en términos de las relaciones entre clientes y proveedores.

En el ámbito de la organización, un negocio tiene diversos clientes externos que pueden ubicarse entre la empresa y el consumidor y tienen diferentes necesidades y expectativas.

En el ámbito de proceso, los departamentos y procesos multifuncionales clave en una empresa tienen clientes internos que contribuyen a la misión de la empresa y dependen de los productos o servicios del departamento o la función para servir en última instancia a los consumidores y clientes externos.

En el ámbito personal, cada empleado recibe insumos de otros y produce un resultado para sus clientes internos. Estos clientes internos pueden ser el trabajador de la línea de ensamblaje en la estación siguiente, la secretaria o un técnico de rayos X que debe cumplir con la petición de un médico.

Con el tiempo, todos entienden mejor la función que realizan para satisfacer no sólo a sus clientes internos, sino también a los externos.

Si una organización recuerda que entre sus clientes están sus empleados y el público, mantiene entonces en forma consciente un ambiente de trabajo conducente al bienestar y al crecimiento de todos sus empleados. Los esfuerzos en esta área deben ir más allá de la capacitación esperada y la educación relacionada con el trabajo. La salud, la seguridad y la ergonomía se deben incluir entre las actividades para mejorar la calidad. Muchas empresas ofrecen servicios especiales como asesoría, actividades culturales, guarderías y facilidad de trabajo.

El público es también un cliente importante para las empresas. Una empresa debe tratar de anticiparse a las preocupaciones del público y evaluar los posibles impactos de sus productos, servicios y operaciones en la sociedad.

Por último, todos somos nuestros propios clientes, la calidad debe ser personalizada o tendrá poco significado en cualquier otro nivel. Robert Galvin, dijo “la calidad es una obligación muy personal. Si no puedes hablar de calidad en primera persona...no has alcanzado el nivel de participación en la calidad que es absolutamente esencial.”

Segmentación de los Clientes

Por lo general, los clientes tienen requisitos y expectativas diferentes. Una empresa por lo general no puede satisfacer a todos sus clientes con los mismos productos o servicios. Este aspecto es de particular importancia para las empresas que hacen negocios globalmente, por tanto, las empresas que segmentan a sus clientes en grupos naturales y personalizan los productos o servicios responden mejor a sus necesidades.

Juran sugiere clasificar a los clientes en dos grupos principales: los pocos que son vitales y los muchos que son útiles. Otra forma de dividir a los clientes con vistas a los resultados de negocios es mediante la rentabilidad.

Muchas empresas gastan con frecuencia mucho dinero en tratar de adquirir clientes que no son productivos y quizá nunca lo sean. El potencial de utilidades se puede medir mediante el valor presente neto del cliente.

La determinación de beneficios y consecuencias permite a la empresa alinear sus procesos internos de acuerdo con las expectativas más importantes de los clientes o su impacto en el valor para los accionistas.

Medición de la satisfacción del cliente

La retroalimentación del cliente es vital para un negocio. A través de ésta, una empresa aprende cuán satisfechos están sus clientes con sus productos y servicios y, en ocasiones, con los productos y servicios de sus competidores. Las medidas de la satisfacción del cliente permiten a una empresa hacer lo siguiente:

1. Descubrir las percepciones del cliente de qué tan bien se desempeña la empresa para satisfacer sus necesidades e identificar las causas de la insatisfacción y las expectativas no cumplidas, así como los motivadores de la satisfacción.

2. Comparar el desempeño de la empresa en relación con los competidores para apoyar la planificación y mejores iniciativas estratégicas.
3. Descubrir las áreas de mejoramiento en el diseño y entrega de productos y servicios y áreas para la capacitación y orientación de empleados.
4. Seguir las tendencias a fin de determinar si los cambios realmente dan como resultado mejoras.

Un sistema eficaz de medición de la satisfacción del cliente da como resultado información confiable acerca de las calificaciones de los clientes a las características específicas de los productos y servicios, así como de las relaciones entre estas calificaciones y el comportamiento probable del cliente en un mercado futuro. **EVANS, J. (2008, p. 162 - 181).**

Las Relaciones con los Clientes

Actualmente es impensable que la empresa se relacione con los clientes sin contar con la informática de redes.

Internet, intranet y extranet son plataformas que facilitan la información empresarial con gran rapidez.

Internet

Desde 1990, su uso se ha generalizado: Cualquier persona que posea un ordenador y un dispositivo de conexión (modem) puede intercambiar información con otra persona conectada a su ordenador, en cualquier parte del mundo.

Para la gestión comercial, Internet supone un acercamiento al cliente globalizando las relaciones.

Para el cliente Internet representa la comodidad de informarse y comprar productos en

cualquier lugar del mundo y con diferentes precios, sin moverse de su casa.

Intranet

Es la utilización privada de la tecnología Internet. Presupone que la empresa que utiliza esta red se dote de sistemas de seguridad para evitar el acceso de personas no autorizadas a sus ficheros.

Intranet posibilita una comunicación interna más ágil en la empresa, mejorando la gestión de la empresa.

El personal comercial de la empresa ve facilitado su trabajo si dispone de intranet ya que podrá acceder, desde su ordenador, a la información privada de la empresa, pudiendo disponer de fichas de clientes, informes o bases de datos actualizadas en cualquier momento y lugar que los necesite.

Extranet

Utiliza las redes intranet de la empresa y las amplía al incluir a determinados socios, clientes o proveedores, que pueden acceder a parte de la información contenida en la intranet mediante una clave.

Las empresas utilizan los dispositivos móviles para transformar sus actividades, entre otras razones, porque la implantación de capacidad móvil permite a sus empleados trabajar desde cualquier lugar y en todo momento. **De la Encarnación, M. (2004, p. 247).**

Como medir la calidad de los servicios:

La Servqual

De acuerdo con sus creadores, la SERVQUAL es un instrumento de diagnóstico que descubre las fortalezas y las debilidades generales de la empresa en materia de calidad de los servicios. La SERVQUAL se basa en cinco dimensiones de la calidad de los servicios y fueron obtenidas por medio de varias entrevistas a grupos de enfoque de consumidores.

Éstas son los tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía; juntas constituyen el “esqueleto” básico que sustenta la calidad de los servicios.

La escala SERVQUAL consta de dos secciones: una de 22 puntos que registra las expectativas de los clientes de empresas excelentes en la industria de los servicios, y otra, también de 22 puntos, que mide las percepciones de los consumidores de una compañía concreta en esa industria de servicios (es decir, la empresa que está siendo evaluada). A continuación, se comparan los resultados de las dos secciones para obtener “calificaciones de las brechas” de cada una de las cinco dimensiones. Cuanto más grande sea la brecha, tanto más alejadas estarán las percepciones de las expectativas y tanto más baja será la evaluación de la calidad del servicio. En cambio, cuanto menor sea la brecha, tanto mayor será la evaluación de la calidad del servicio. Las expectativas de los clientes se miden con una escala de siete puntos, con anclas llamadas “en absoluto esencial” y “absolutamente esencial”. Asimismo, las percepciones de los clientes se miden con otra escala de siete puntos, con medidas llamadas “decididamente de acuerdo” y “decididamente en desacuerdo”. Por consiguiente, la SERVQUAL es una escala de 44 puntos que mide las expectativas y las percepciones de los clientes con relación a cinco dimensiones de la calidad de los servicios.

La dimensión de los tangibles

Dada la ausencia de un producto físico, los consumidores muchas veces recurren a la evidencia tangible en torno al servicio para hacer sus evaluaciones. La dimensión de los tangibles de la SERVQUAL compara las expectativas de los consumidores con el desempeño de la empresa, con relación a la capacidad de ésta para administrar sus tangibles. Los tangibles pueden ser, por ejemplo, las alfombras, los escritorios, la iluminación, los colores de los muros, los folletos y el aspecto del personal de la empresa. En consecuencia, la SERVQUAL tiene dos dimensiones de los tangibles: una se concentra en el equipo y las instalaciones, y la otra en el personal y los materiales de la comunicación.

Expectativas para los tangibles

E1. Las compañías excelentes cuentan con equipo moderno

E2. Las instalaciones materiales de las compañías excelentes son atractivas a la vista.

E3. Los empleados de las compañías excelentes tienen un aspecto pulcro

E4. Los materiales relativos a los servicios de una compañía excelente (por ejemplo folletos o declaraciones) son atractivos a la vista.

Percepciones de los tangibles

P1. XYZ cuenta con equipo moderno

P2. Las instalaciones materiales de XYZ son atractivas a la vista.

P3. Los empleados de XYZ tienen un aspecto pulcro.

P4. Los materiales relativos a los servicios de XYZ (por ejemplo, folletos o declaraciones) son atractivos a la vista.

La dimensión de la confiabilidad

La dimensión de la confiabilidad refleja la consistencia y la confiabilidad del desempeño de una empresa. ¿La empresa brinda el mismo nivel de servicios una y otra vez, o su calidad varía enormemente en cada encuentro? ¿La empresa cumple sus promesas, presenta facturas exactas a sus clientes, lleva registros precisos y desempeña el servicio correctamente desde la primera vez? No existe nada que frustre más a los clientes que los prestadores de servicios poco confiables.

Una observación que no deja de sorprendernos es el número de negocios que no cumplen con lo que prometen. En muchos casos, el consumidor está dispuesto a gastar su dinero con la idea de que el prestador del servicio realizará la transacción conforme a lo prometido.

Para los consumidores, la confiabilidad es la más importante de las cinco dimensiones de la SERVQUAL. En consecuencia, cuando la empresa no ofrece un servicio confiable, el

hecho normalmente se traduce en fracaso. La SERVQUAL evalúa la brecha de la confiabilidad de la siguiente forma:

Expectativas de confiabilidad

E5. Cuando las compañías excelentes prometen que harán algo a una hora determinada, lo cumplen.

E6. Cuando los clientes tienen un problema, las compañías excelentes mostrarán real interés por resolverlo.

E7. Las compañías excelentes desempeñarán el servicio correctamente desde la primera vez.

E8. Las compañías excelentes brindan sus servicios a la hora prometida.

E9. Las compañías excelentes insisten en tener un récord sin errores.

Percepciones de confiabilidad

P5. Cuando la compañía XYZ promete que hará algo a una hora determinada, lo cumple.

P6. Cuando usted tiene un problema, la compañía XYZ muestra real interés por resolverlo.

P7. La compañía XYZ desempeña el servicio correctamente desde la primera vez.

P8. La compañía XYZ brinda sus servicios a la hora prometida.

P9. La compañía XYZ insiste en tener un récord sin errores.

La dimensión de la capacidad de respuesta

La capacidad de respuesta refleja el compromiso de la empresa de servicios de brindar sus servicios a la hora señalada. Por ello, la dimensión de capacidad de respuesta de la SERVQUAL se refiere a la voluntad y / o disposición de los empleados a prestar un

servicio. Un ejemplo de la incapacidad de respuesta es cuando el cliente ve que los empleados están más interesados en platicar entre ellos que en atender sus necesidades.

La capacidad de respuesta también refleja si la empresa está preparada para brindar el servicio.

Expectativas de la capacidad de respuesta

E10. Los empleados de las compañías excelentes informan a sus clientes cuáles son exactamente los servicios que les brindarán.

E11. Los empleados de las compañías excelentes brindan un servicio expedito a sus clientes.

E12. Los empleados de las compañías excelentes siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.

E13. Los empleados de compañías excelentes jamás están demasiado ocupados para atender las solicitudes de los clientes.

Percepciones de la capacidad de respuesta

P10. Los empleados de XYZ le informan cuáles son exactamente los servicios que le brindarán.

P11. Los empleados de XYZ le brindan un servicio expedito.

P12. Los empleados de XYZ siempre están dispuestos a ayudarlo.

P13. Los empleados de XYZ jamás están demasiado ocupados para atender sus solicitudes.

La dimensión de las garantías

La dimensión de las garantías de la SERVQUAL se refiere a la competencia de la empresa, la cortesía con la que trata a sus clientes y la seguridad de sus operaciones. La competencia

se refiere a los conocimientos y la habilidad que tiene la empresa para desempeñar su servicio. ¿La empresa cuenta con las habilidades necesarias para cumplir con el servicio en forma profesional?

La cortesía se refiere a la interacción entre el personal de la empresa y el cliente y sus pertenencias. Por ende, la cortesía refleja buena educación, amabilidad y consideración con los bienes del cliente.

La seguridad también es un componente importante de la dimensión de las garantías; refleja que el cliente siente que no corre riesgo o peligro alguno y que no tiene dudas. Además del peligro físico, el componente de la seguridad de la dimensión de las garantías también refleja cuestiones de riesgos financieros y de confidencialidad. Los puntos de la SERVQUAL que abordan la brecha de las garantías serían:

Expectativas de las garantías

E14. El comportamiento de los empleados de las compañías excelentes despierta la confianza de los clientes.

E15. Los clientes de las compañías excelentes se sienten seguros al hacer sus transacciones.

E16. Los empleados de las compañías excelentes siempre son corteses con los clientes.

E17. Los empleados de las compañías excelentes cuentan con conocimientos para contestar las preguntas de los clientes.

Percepciones de las garantías

P14. El comportamiento de los empleados de XYZ despierta la confianza de los clientes.

P15. Uno se siente seguro al hacer transacciones con XYZ.

P16. Los empleados de XYZ siempre son corteses con usted.

P17. Los empleados de XYZ cuentan con conocimientos para contestar sus preguntas.

La dimensión de la empatía

Empatía quiere decir tener la capacidad de experimentar los sentimientos de otra persona como si fueran los propios. Las empresas que tienen empatía no han olvidado lo que se siente ser cliente. Por ello, las empresas que tienen empatía entienden las necesidades de sus clientes y procuran que sus servicios sean accesibles para éstos. En cambio, las que no ofrecen a sus clientes una atención personal cuando se requiere y dan horarios de actividades convenientes para la empresa, pero no para sus consumidores, no muestran empatía en su comportamiento.

La dimensión de la empatía de la SERVQUAL aborda la brecha de la empatía así:

Expectativas de la empatía

E18. Las compañías excelentes brindan atención personal a sus clientes.

E19. Las compañías excelentes tienen un horario de actividades conveniente para todos sus clientes.

E20. Las compañías excelentes exigen que sus empleados brinden atención personal a los clientes.

E21. Las compañías excelentes, en el fondo, siempre piensan en el interés del cliente.

E22. Los empleados de las compañías excelentes entienden las necesidades concretas de sus clientes.

Percepciones de la empatía

P18. XYZ le brinda atención personal.

P19. El horario de actividades de XYZ es conveniente para todos sus clientes.

P20. XYZ tiene empleados que le brindan atención personal.

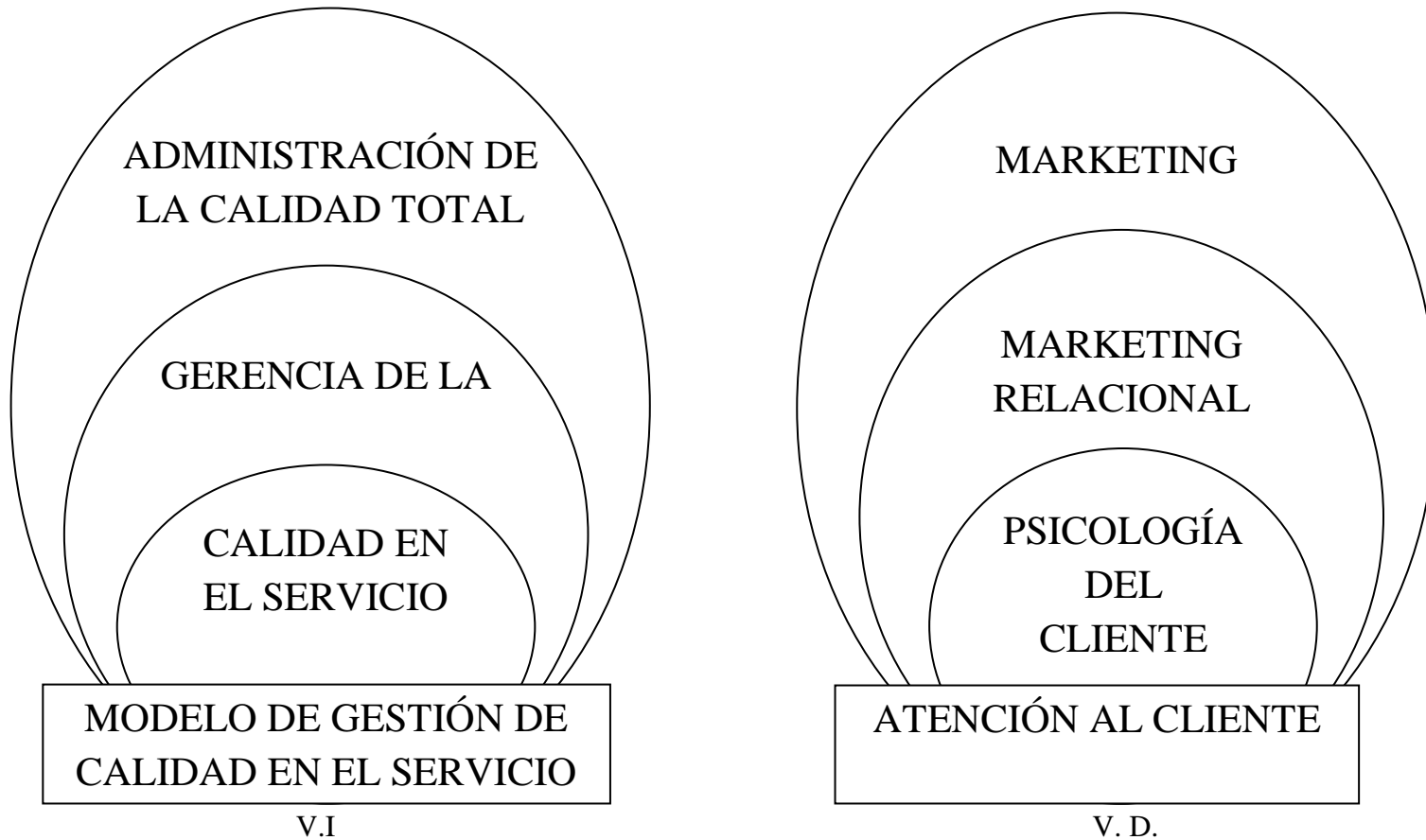
P21. XYZ, en el fondo, siempre piensa en su interés.

P22. Los empleados de XYZ entienden sus necesidades concretas.

La escala SERVQUAL destaca varios puntos que los prestadores de servicios deberían tomar en cuenta cuando estudian la calidad de los servicios. En primer término, las percepciones de los clientes relativas a los servicios dependen mucho de las actitudes y del desempeño del personal de contacto. De entre las cinco dimensiones medidas, la capacidad de respuesta, la empatía y las garantías, reflejan directamente la interacción entre los clientes y el personal. Incluso los tangibles dependen en parte del aspecto, el atuendo y la higiene del personal de servicios. **HOFFMAN, D. (2002, p. 334 - 338).**

Figura N°.1

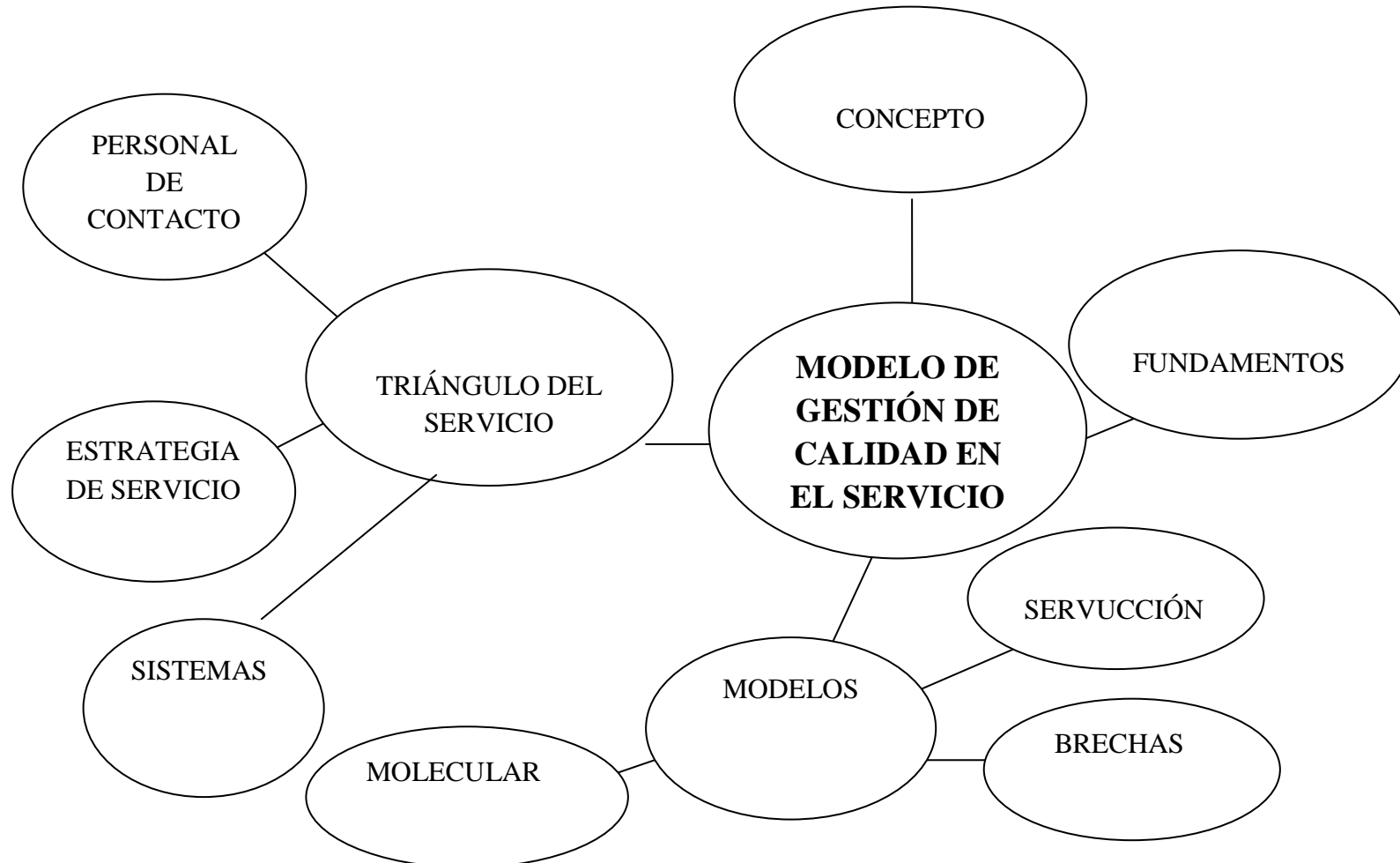
SUPERORDINACION DE VARIABLES



Elaborado por: Inés Quinatoa

Figura N°.2

INFRAORDINACION DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE



Elaborado por: Inés Quinatoa

Figura N°. 3

INFRAORDINACION DE LA VARIABLE DEPENDIENTE



Elaborado por: Inés Quinatoa

2.5. Hipótesis

La aplicación de un modelo de gestión de calidad en el servicio permitirá mejorar la atención al cliente en la empresa SERMACO?

2.6. Señalamiento de Variables de la Hipótesis

Variable Dependiente: Atención al Cliente

Variable Independiente: Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. Enfoque

La presente investigación tuvo un enfoque cualitativo debido a que se buscó contribuir al cambio y mejorar la calidad de vida del hombre buscando siempre transformar la realidad social sin olvidar que el mundo es cambiante y dinámico y las personas son agentes activos de esta realidad.

En virtud de que el sondeo se realizó por medio de las encuestas a los empleados y los clientes de la empresa, la investigación también tuvo un enfoque cuantitativo que permitió cuantificar los resultados que se obtuvieron.

3.2. Modalidad Básica de la Investigación

Para la estructuración del presente trabajo de investigación se utilizó las siguientes modalidades.

3.2.1. Investigación Bibliográfica

Se ha recurrido a la Investigación Bibliográfica para la construcción de la pasada investigación con el propósito de conocer las aportaciones científicas sobre los temas que se han investigado, teniendo documentos tales como: libros y tesis de grado realizadas anteriormente.

3.2.2. Investigación de Campo

El estudio de los hechos se dio en el lugar mismo donde surgieron, debido a que los datos obtenidos fueron propios de la fuente donde se desarrollan los eventos y procesos, tomando contacto directo con la realidad que se investigó.

Entre las técnicas utilizadas se destacan la entrevista y la encuesta.

3.3. Tipos de Investigación

3.3.1. Investigación Exploratoria

Se realizó la investigación exploratoria con el objetivo de conseguir un acercamiento con la realidad que se investigó para obtener datos que permitieron plantear soluciones al problema a través de una propuesta de solución.

3.3.2. Investigación Descriptiva

Se llevó a cabo la investigación descriptiva para establecer el tamaño de la población y verificar las formas de conducta de los empleados y clientes que son parte de nuestra muestra y estableciendo su comportamiento concreto en base al estudio de las relaciones

entre las variables, utilizando la entrevista y la encuesta como técnicas de recolección de datos para posteriormente proceder a su tabulación y análisis estadístico.

3.3.3. Investigación Correlacional

Se planteó una investigación correlacional con el fin de indagar sobre la influencia de la empresa sobre el desempeño laboral de sus empleados y en qué manera influye para mejorar la productividad de los mismos.

3.3.4. Investigación Explicativa

Se ejecutó la investigación explicativa para lograr la verificación de la hipótesis y de esta manera contribuir a la solución del problema planteado.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

La población o universo de esta investigación estuvo identificada por las unidades de observación en este caso son los empleados y los clientes.

En el caso de la empresa SERMACO, se cuenta con la siguiente población:

Empleados	14
Clientes	120
TOTAL	<hr/> 134

3.4.2. Muestra

Debido a que la población de clientes con la que trabajamos es extensa, fue necesario calcular una muestra.

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra

m= Tamaño de la población

e= Error máximo admisible

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

$$n = \frac{120}{0.05^2(120 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{120}{0.0025(119) + 1}$$

$$n = \frac{120}{1.2975}$$

$$n = 92.48$$

$$n = 92$$

3.5. Matriz de Operacionalización de Variables

Cuadro N°.1**HIPÓTESIS:** Un modelo de gestión de calidad en el servicio permitirá mejorar la atención al cliente en la empresa**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
<p>Gestión de la calidad en el servicio.-Es el compromiso de toda una organización para hacer bien las cosas, la gestión de calidad ofrece los medios por lo que en las organizaciones se genera la interacción entre los consumidores y el personal de contacto, permitiendo a una organización por medio de una estrategia mejorar el nivel de conocimiento de los empleados y aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.</p>	<p>Personal de Contacto</p> <p>Niveles de Conocimiento</p> <p>Niveles de Satisfacción</p> <p>Niveles de Satisfacción</p>	<p>Excelente</p> <p>Buena</p> <p>Regular</p> <p>Muy Satisfactorio</p> <p>Satisfactorio</p> <p>Insatisfactorio</p> <p>Excelente</p> <p>Buena</p> <p>Regular</p> <p>Excelente</p> <p>Aceptable</p> <p>Necesita mejorar</p>	<p>Como considera la atención y el servicio brindado en la empresa SERMACO?</p> <p>El nivel de conocimiento del empleado que le atendió ¿Qué tan satisfactorio fue?</p> <p>Como califica la infraestructura de la empresa?</p> <p>Como considera la apariencia física brindada por el personal?</p>	<p>Encuesta realizada a los Clientes.</p>

Cuadro N°. 2**HIPÓTESIS:** Un modelo de gestión de calidad en el servicio permitirá mejorar la atención al cliente en la empresa**VARIABLE DEPENDIENTE:** Atención al Cliente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
<p>Atención al Cliente.</p> <p>Es la relación entre el personal de contacto y un cliente y representa un encuentro de servicio que probablemente influirá en la evaluación de la compra que realiza el consumidor. Abarca una relación personal y continua entre la organización y el cliente como individuo.</p>	<p>Personal de Contacto</p> <p>Personal de Contacto</p> <p>Personal de Contacto</p>	<p>Mensual</p> <p>Trimestral</p> <p>Anual</p> <p>Nunca</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>Agradable</p> <p>Poco agradable</p> <p>Desagradable</p>	<p>Cada cuanto tiempo recibe cursos de capacitación para mejorar la atención al cliente?</p> <p>Los recursos con los que cuenta la empresa son suficientes para brindar una buena atención?</p> <p>Como considera usted el ambiente laboral dentro de la empresa?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Realizada a los Empleados</p>

Técnicas de Investigación

La información que se presenta en las encuestas fue exclusivamente realizada a los clientes y empleados de la empresa SERMACO de la ciudad de Ambato.

3.6. Plan de Recolección de Información

Este proceso permite analizar la información con el fin de obtener de ella las respuestas a las preguntas que se formularon en los instrumentos y presentar los resultados.

- a.- Revisión y codificación de la información
- b.- Categorización y tabulación de la información
- c.- Análisis de los datos
- d.- Interpretación de los resultados.

Cuadro N°. 3

Preguntas Básicas	Explicación
2.- ¿De qué personas?	120 clientes de la empresa Sermaco 14 empleados
4.- ¿Quién?	El investigador
5.- ¿Cuándo?	La segunda semana del mes de Julio /2011
6.- ¿Dónde?	En la empresa Sermaco
7.- ¿Cuántas veces?	Una prueba piloto y la encuesta
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9.- ¿Con qué?	Cuestionario elaborado – Encuesta

3.7. Procesamiento y Análisis de la Información

Luego de aplicados los instrumentos de recolección de datos, fue necesario de manera inmediata, proceder a la revisión de la información para detectar errores u omisiones, la codificación consiste en asignar un número a las diferentes alternativas de respuestas de cada pregunta a fin de que se facilite el proceso de tabulación. Es el proceso que se realiza para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos en cada categoría de la variable y resumirlos en cuadros estadísticos.

El análisis comprende dos etapas:

1. La selección de los métodos estadísticos más apropiados en función de la hipótesis formulada.
2. La presentación de los datos

Interpretación de los resultados, se realizó el análisis de los datos y diseñado los cuadros que resumen los resultados, el siguiente paso fue interpretarlos, es decir, comprender la magnitud de los datos:

1. Describir los resultados.
2. Analizar la hipótesis en relación con los resultados obtenidos para verificarla o rechazarla.
3. Estudiar cada uno de los resultados por separado y relacionarlos con el marco teórico.
4. Elaborar una síntesis general de los resultados.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Luego de realizar la investigación correspondiente en base a encuestas tanto a los clientes como a los empleados, se ha procedido a interpretar los resultados concernientes para tomar decisiones que beneficiaran a la empresa a lo largo de su trayectoria comercial.

4.1. Análisis de Resultados

A raíz de la investigación realizada con la ayuda de encuestas a 92 clientes y a 14 empleados se procede a interpretar los resultados de cada una de las preguntas planteadas, para de esta manera tomar decisiones que ayuden directamente a la superación de problemas encontrados en la empresa y que beneficiarán a la misma en toda su vida comercial.

La recolección de datos se realizó con dos encuestas diferentes, una para los clientes y otra para los empleados.

4.2. Interpretación de Resultados

TABULACIONES EMPLEADOS

1. Cada cuanto tiempo recibe cursos de capacitación para mejorar la atención al cliente?

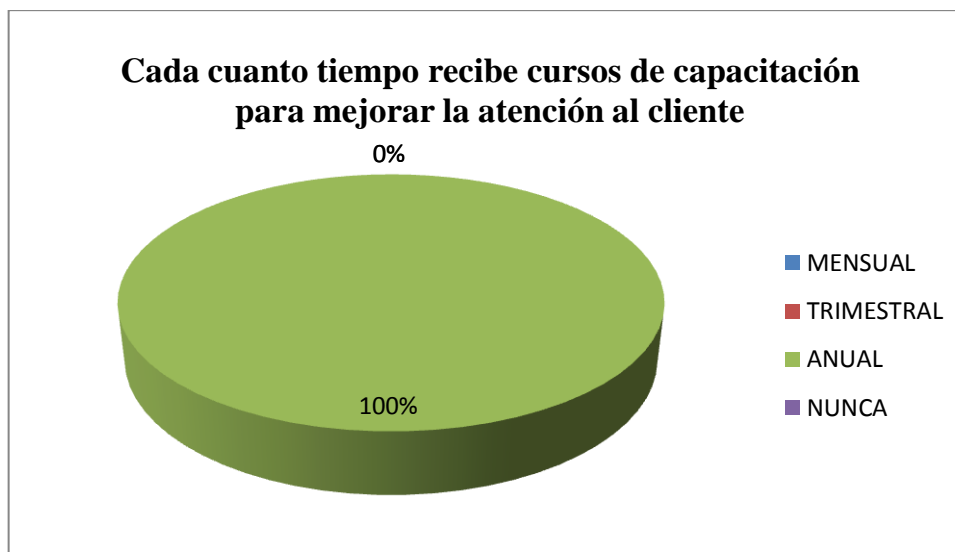
Tabla N°. 1

INDICADORES	FRECUENCIA	%
MENSUAL	0	0
TRIMESTRAL	0	0
ANUAL	14	100
NUNCA	0	0
TOTAL	14	100%

Elaborado por: Inés Quinatoa

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados

Gráfico N°. 1



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaborado por: Inés Quinatoa

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Del mercado objetivo el 100 % que corresponde a 14 empleados dicen que reciben cursos de capacitación cada año para mejorar la atención al cliente.

Según la encuesta realizada a dichos empleados se encuentra que la totalidad de ellos coincide con que las capacitaciones recibidas en la empresa han sido de forma anual.

2. Los recursos con los que cuenta la empresa son suficientes para brindar al cliente un servicio de calidad?

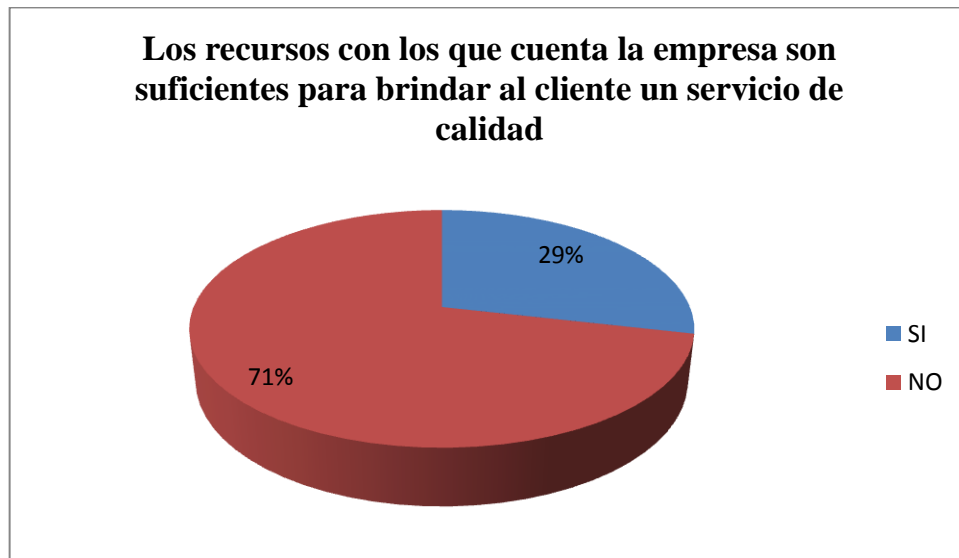
Tabla N°. 2

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	4	28,57
NO	10	71,43
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaborado por: Inés Quinatoa

Gráfico N°. 2



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaborado por: Inés Quinatoa

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Del mercado objetivo el 71,43% que corresponde a 10 empleados dicen que no cuentan con los recursos suficientes para brindar un servicio de calidad, mientras que el 28,57% que son 4 empleados si consideran tener los recursos necesarios.

Según la encuesta realizada a los empleados se mantiene que la mayoría de ellos no cuenta con los recursos necesarios y solo un porcentaje mínimo si cuenta con los recursos necesarios.

3. Cómo considera usted el ambiente laboral dentro de las instalaciones de la empresa?

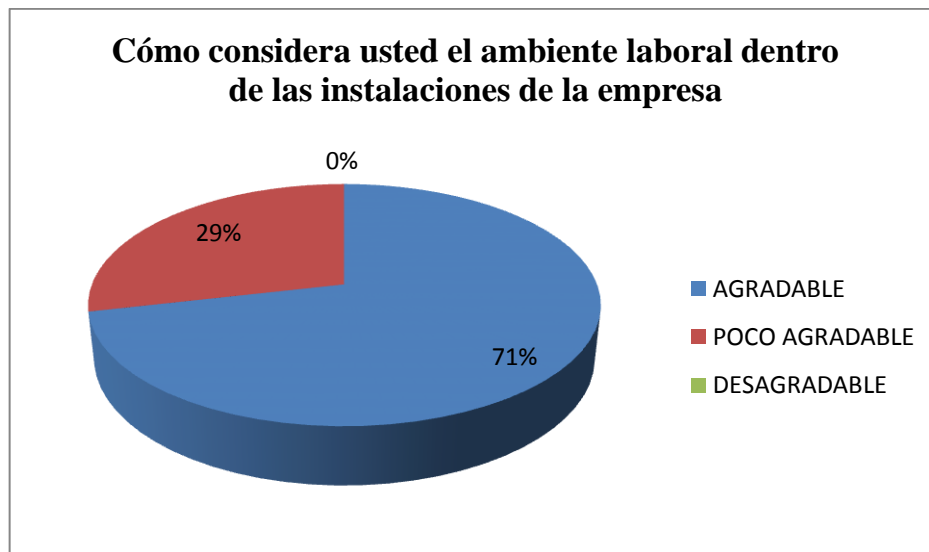
Tabla N°. 3

INDICADORES	FRECUENCIA	%
AGRADABLE	10	71,43
POCO AGRADABLE	4	28,57
DESAGRADABLE	0	0
TOTAL	14	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaborado por: Inés Quinatoa

Gráfico N°. 3



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaborado por: Inés Quinatoa

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Del mercado objetivo el 71,43% que corresponde a 10 empleados dicen que el ambiente laboral dentro de la empresa es agradable mientras que el 28,57% que son 4 empleados dicen que es poco agradable.

Según la encuesta realizada a los empleados se mantiene que la mayoría de ellos está satisfecho porque el ambiente laboral es agradable, exceptuando a cuatro empleados que solo lo consideran poco agradable.

4. La infraestructura que posee la empresa es la adecuada para desenvolverse eficazmente?

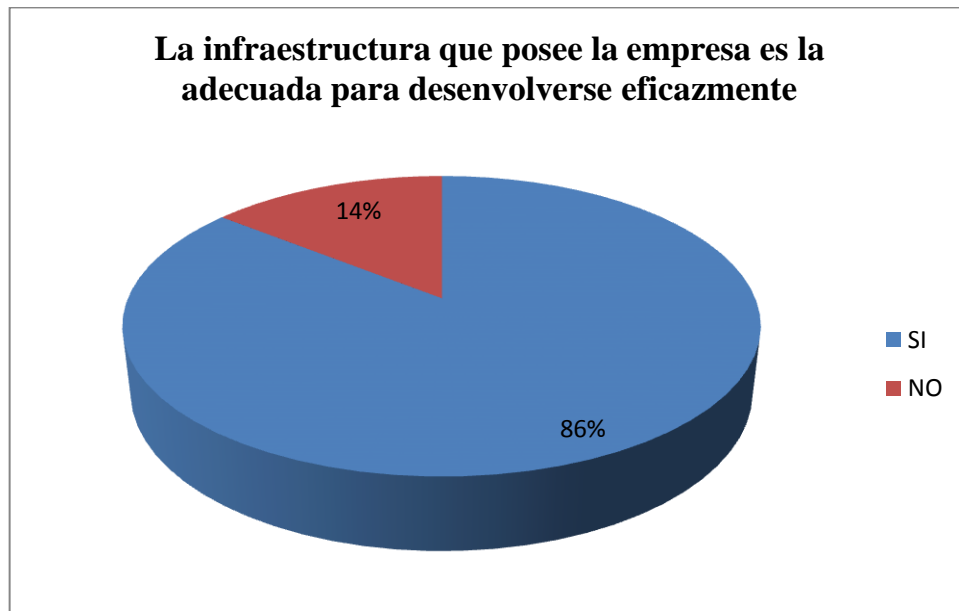
Tabla N°. 4

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	12	85,71
NO	2	14,29
TOTAL	14	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaborado por: Inés Quinatoa

Gráfico N°. 4



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaborado por: Inés Quinatoa

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Del mercado objetivo el 85,71% que corresponde a 12 empleados dicen que si poseen una infraestructura adecuada en la empresa y el otro 14,29% con 2 empleados mantienen que no cuentan con una infraestructura adecuada.

Según la encuesta realizada a los empleados se concluye que un porcentaje menor de empleados no se encuentra satisfecho con la infraestructura que posee la empresa.

5. Le parecen adecuados los horarios establecidos dentro de la empresa?

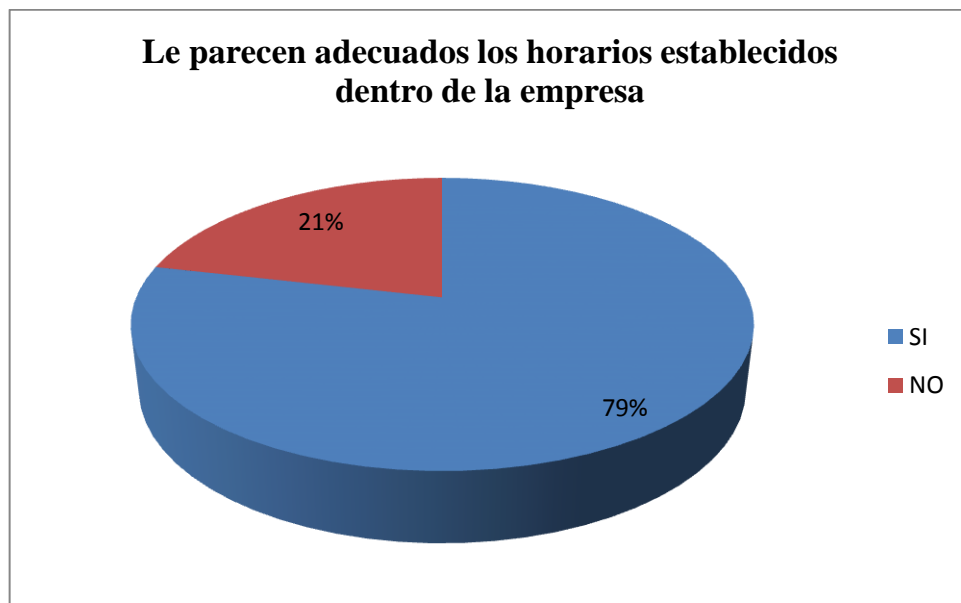
Tabla N°. 5

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	11	78,57
NO	3	21,43
TOTAL	14	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaborado por: Inés Quinatoa

Gráfico N°. 5



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaborado por: Inés Quinatoa

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Del mercado objetivo el 78,57% que corresponde a 11 empleados dicen que les parece adecuados los horarios establecidos por la empresa, el 21,43% que son 3 empleados no les gusta los horarios establecidos.

Según la encuesta realizada a los empleados se concluye que solo a 11 de ellos les parece adecuados los horarios establecidos dentro de la empresa.

6. Cómo considera las relaciones que mantiene con los clientes?

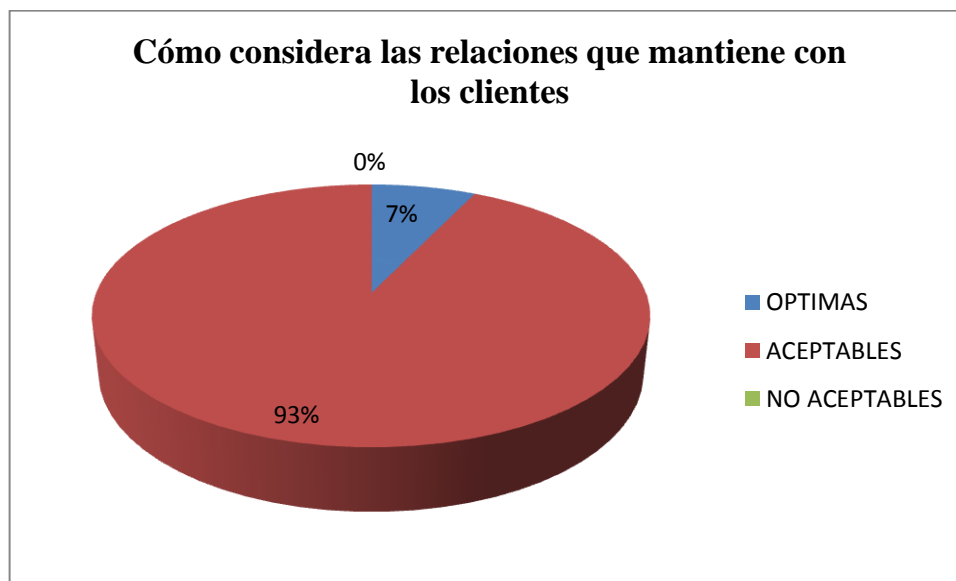
Tabla N°. 6

INDICADORES	FRECUENCIA	%
OPTIMAS	1	7,14
ACEPTABLES	13	92,86
NO ACEPTABLES	0	0
TOTAL	14	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaborado por: Inés Quinatoa

Gráfico N°. 6



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados.

Elaborado por: Inés Quinatoa

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Del mercado objetivo el 7,14% que corresponde a 1 empleado considera tener relaciones óptimas con los clientes y el 92,86% que son 13 empleados consideran aceptables las relaciones que tienen con los clientes.

Según la encuesta realizada a los empleados se concluye que la mayoría de ellos califican de aceptables las relaciones establecidas entre empleados – clientes.

TABULACIONES CLIENTES

1. Cómo considera la atención y el servicio brindado en la empresa SERMACO?

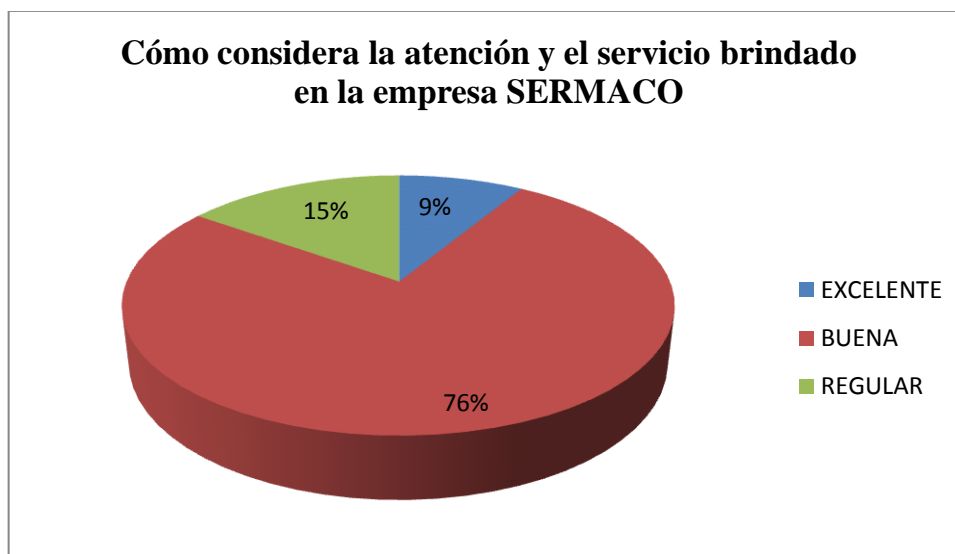
Tabla N°. 7

INDICADORES	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	8	8,70
BUENA	70	76,08
REGULAR	14	15,22
TOTAL	92	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes.

Elaborado por: Inés Quinatoa

Gráfico N°. 7



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes.

Elaborado por: Inés Quinatoa

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Del mercado objetivo el 8,70% que corresponde a 8 clientes dicen que la atención y el servicio es excelente, el 76,08% que son 70 clientes dicen que la atención es buena y el 15,22% con 14 clientes mantienen que la atención recibida es regular.

Según la encuesta realizada se concluye que todavía existe un porcentaje alto que considera que la atención y servicio brindado por la empresa es solamente bueno.

2. El nivel de conocimiento del empleado que le atendió ¿Qué tan satisfactorio fue, para cubrir su necesidad?

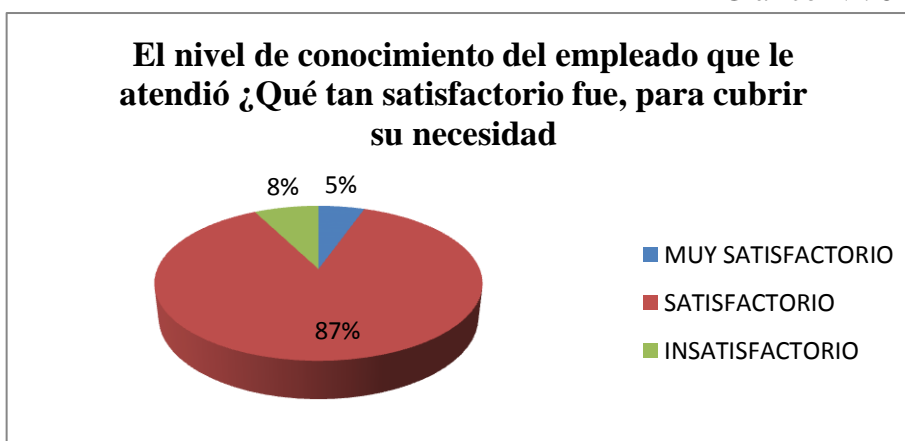
Tabla N°. 8

INDICADORES	FRECUENCIA	%
MUY SATISFACTORIO	5	5,43
SATISFACTORIO	80	86,96
INSATISFACTORIO	7	7,61
TOTAL	92	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes.

Elaborado por: Inés Quinatoa

Gráfico N°. 8



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes.

Elaborado por: Inés Quinatoa

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Del mercado objetivo el 86,96% que corresponde a 80 clientes dicen que el servicio recibido ha sido satisfactorio, el 5,43% con 5 clientes indica haber recibido un servicio muy satisfactorio y el 7,61% es decir 7 clientes indican estar insatisfechos en el servicio recibido por parte de los empleados.

Según la encuesta realizada a los clientes se concluye que 80 de ellos se encuentran satisfechos al cubrir sus necesidades y solo un porcentaje mínimo está muy satisfecho en lo que respecta a la satisfacción de sus necesidades.

3. Cómo considera usted la apariencia física brindada por el personal?

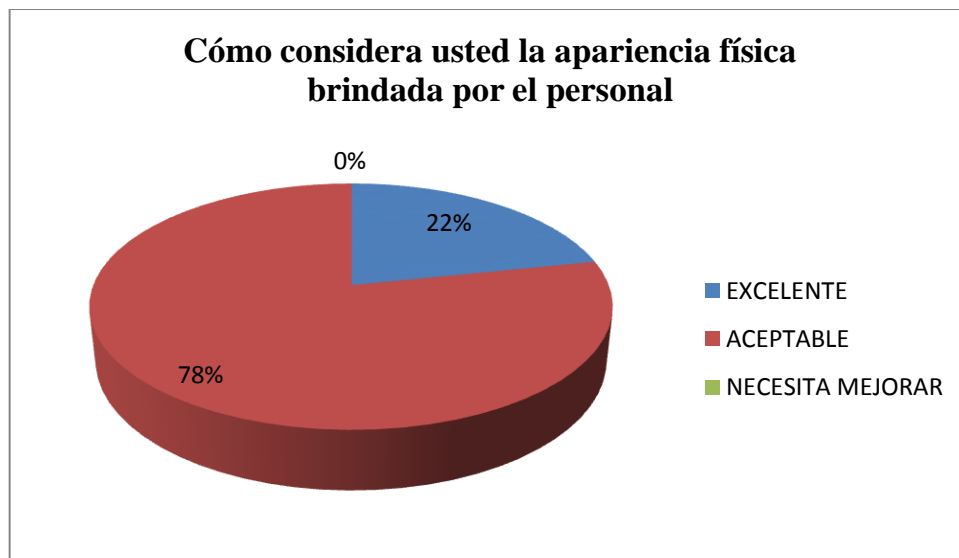
Tabla N°. 9

INDICADORES	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	20	21,74
ACEPTABLE	72	78,26
NECESITA MEJORAR		
TOTAL	92	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes.

Elaborado por: Inés Quinatoa

Gráfico N°. 9



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes.

Elaborado por: Inés Quinatoa

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Del mercado objetivo el 78,26% es decir 72 clientes consideran aceptable la apariencia física brindada por el personal de la empresa y el 21,74% con 20 clientes considera la apariencia física excelente.

Según la encuesta realizada a los clientes se concluye que un gran porcentaje considera aceptable la apariencia física de los empleados y otro mínimo porcentaje lo considera excelente.

4. Cómo califica la infraestructura que posee la empresa?

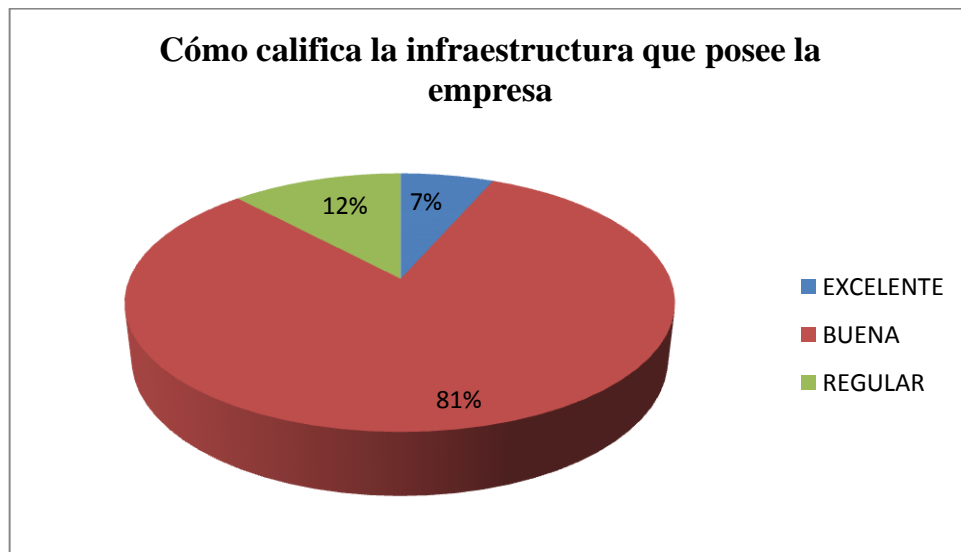
Tabla N°. 10

INDICADORES	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	6	6,52
BUENA	75	81,52
REGULAR	11	11,96
TOTAL	92	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes.

Elaborado por: Inés Quinatoa

Gráfico N°. 10



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes.

Elaborado por: Inés Quinatoa

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Del mercado objetivo el 81,52% que corresponde a 75 clientes dicen que la infraestructura de la empresa es buena, el 6,52% con 6 clientes mantienen que es excelente y el 11,96% con 11 clientes la califican de regular.

Según la encuesta realizada a los clientes se concluye que un mínimo porcentaje califica como excelente la infraestructura que posee la empresa.

5. El despacho de su pedido se lo realiza de forma rápida y eficaz?

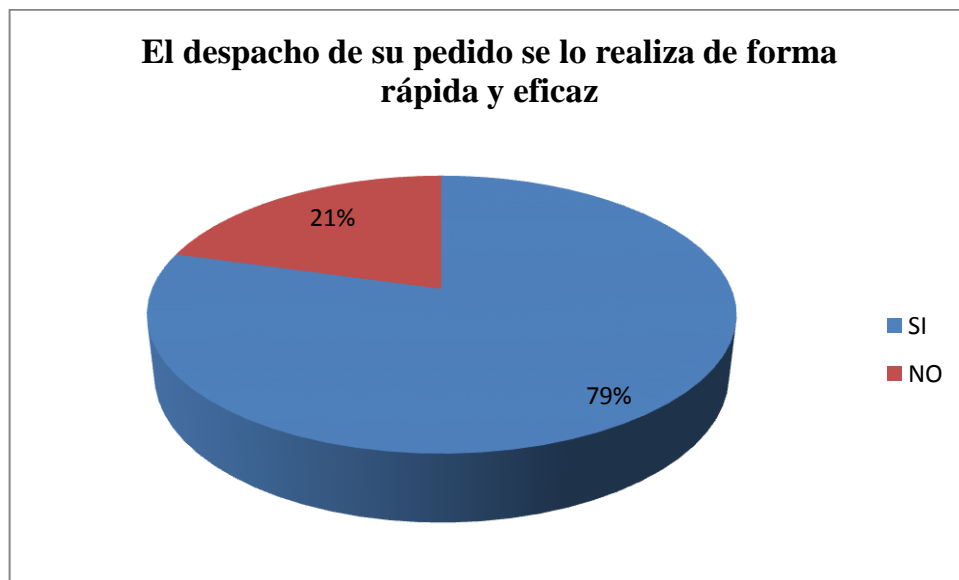
Tabla N°. 11

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	73	79,35
NO	19	20,65
TOTAL	92	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes.

Elaborado por: Inés Quinatoa

Gráfico N°. 11



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes.

Elaborado por: Inés Quinatoa

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Del mercado objetivo el 79,35% con 73 clientes indican que sus pedidos fueron despachados de forma rápida y eficaz mientras que el 20,65% con 19 clientes mantienen que sus pedidos no fueron despachados de forma rápida.

Según la encuesta realizada a los clientes se concluye que la mayoría de los clientes reciben siempre un despacho de sus pedidos de una forma rápida y eficaz y solo un mínimo porcentaje no se encuentra satisfecho con la entrega de sus pedidos.

6. Si se le ha presentado algún problema durante su visita en la empresa ¿Los empleados han respondido satisfactoriamente a sus dudas?

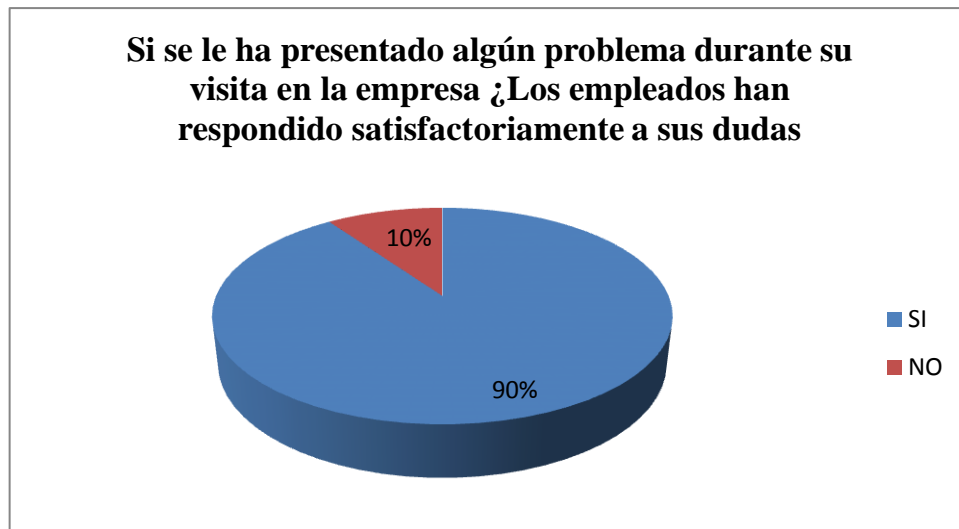
Tabla N°.12

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	83	90,22
NO	9	9,78
TOTAL	92	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes.

Elaborado por: Inés Quinatoa

Gráfico N°. 12



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes.

Elaborado por: Inés Quinatoa

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

Del mercado objetivo el 90,22% con 83 clientes indican que los empleados de la empresa si han satisfecho sus dudas, mientras que el 9,78% con 9 clientes mantienen que sus dudas o quejas no fueron satisfechas.

Según la encuesta realizada a los clientes se concluye que las dudas o quejas de algunos de ellos fueron satisfechas en su totalidad y solo un mínimo porcentaje tuvo problemas para solucionar sus quejas.

4.3. Verificación de la Hipótesis

Hipótesis

H_0 =Hipótesis nula

H_1 = Hipótesis alterna

H_0 =La aplicación de un modelo de gestión de calidad en el servicio **no** permitirá mejorar la atención al cliente en la empresa SERMACO.

H_1 = La aplicación de un modelo de gestión de calidad en el servicio **si** permitirá mejorar la atención al cliente en la empresa SERMACO.

Nivel de significación

Se trabajó con un nivel de significación de 0,05.

Margen de error

Se trabajó con el margen de error del 5%.

Verificación

La hipótesis fue verificada por medio de la fórmula del JI CUADRADO, porque se aplicó sobre la base de la pregunta N° 5 de la encuesta aplicada a clientes y la pregunta N° 6.

Sus resultados fueron los siguientes:

Pregunta N° 5

El despacho de su pedido se lo realiza de forma rápida y eficaz?

SI

NO

Pregunta N° 6

Si se le ha presentado algún problema durante su visita en la empresa ¿Los empleados han respondido satisfactoriamente a sus dudas?

SI

NO

Tabla N°. 13

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
Rapidez en el servicio	73	19	92
Satisfacción de dudas	83	9	92
TOTAL	156	28	184

Elaborado por: Inés Quinatoa

Fuente: Frecuencia Observada

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencia observada.

$$fe = \frac{(\text{Total o marginal de renglón})(\text{Total o marginal de columna})}{N}$$

Dónde:

“N” es el número total de frecuencias observadas.

$$fe = \frac{(\text{Total o marginal de renglón})(\text{Total o marginal de columna})}{N}$$

$$fe = \frac{(92)(156)}{184}$$

$$fe = 78$$

$$fe = \frac{(\text{Total o marginal de renglón})(\text{Total o marginal de columna})}{N}$$

$$fe = \frac{(92)(28)}{184}$$

$$fe = 14$$

Tabla N°. 14

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
Rapidez en el servicio	78	14
Satisfacción de dudas	78	14

Elaborado por: Inés Quinatoa

Fuente: Frecuencia Esperada

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplicó la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

“ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia observada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda.

Es decir, se calculó para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada.

Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de χ^2 obtenida.

Procedimiento para calcular el JI CUADRADO (χ^2).

Tabla N°. 15

$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O-E	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
Rapidez en el servicio / SI	73	78	-5	25	0,32
Rapidez en el servicio / NO	19	14	5	25	1,79
Satisfacción de dudas / SI	83	78	5	25	0,32
Satisfacción de dudas / NO	9	14	-5	25	1,79

$$\chi^2 = 4,22$$

Elaborado por: Inés Quinatoa

Fuente: Cálculo del ji cuadrado

El valor de χ^2 para los valores observados es de: 4,22

El JI CUADRADO proviene de una distribución muestral denominada distribución χ^2 y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad.

Esto es, para saber si un valor de χ^2 es o no significativa, debemos calcular los grados de libertad mediante la siguiente fórmula:

$$gl = (r - 1)(c - 1)$$

Dónde:

“r” es el número de renglones

“c” es el número de columnas

En nuestro caso:

$$gl = (r - 1)(c - 1)$$

$$gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

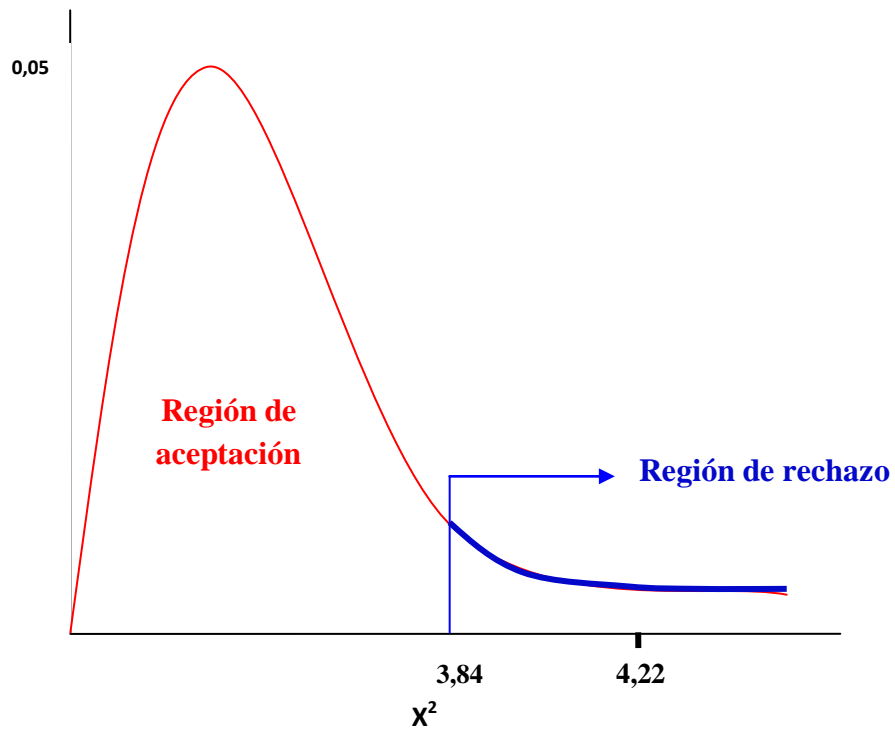
$$gl = 1$$

Elegimos el nivel de significación (0,05 y 0,01).

Si nuestro valor cuadrado de χ^2 es igual o superior al de la tabla, decimos que las variables están relacionadas.

El valor tabulado de χ^2 con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 3,84.

Gráfico N°. 13



Elaborado por: Inés Quinatoa

Decisión:

El valor de $\chi^2_t = 3,84 < \chi^2_c = 4,22$

Con los datos obtenidos e interpretados a través de las encuestas se pudo determinar que es significativo el muestreo efectuado porque la desviación es muy aceptable.

Por consiguiente se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, es decir que la aplicación de un modelo de gestión de calidad en el servicio **si** permitirá mejorar la atención al cliente en la empresa SERMACO.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Posteriormente a la interpretación de los resultados se procede a dar una conclusión final acerca del tema que se está investigando para a continuación dar recomendaciones que permitan y garanticen que la empresa continúe con sus actividades comerciales pero de una manera más compleja.

5.1. Conclusiones

Conclusiones de las Encuesta a los Empleados

- La capacitación que reciben los empleados de la empresa es inadecuada debido a que la tecnología cambia y se moderniza rápidamente.
- Los recursos con los que cuenta la empresa no son suficientes, falta un parqueadero adecuado dentro de lo que es las instalaciones y también falta personal especializado en atención al cliente.
- El ambiente laboral que se maneja dentro de la empresa se considera en su mayoría como agradable aunque un porcentaje mínimo lo considera poco agradable debido a que son nuevos y no mantienen relaciones de amistad con el resto de empleados.
- La infraestructura que posee la empresa es adecuada para el desenvolvimiento de la mayoría de los empleados aunque dos de ellos no se sienten satisfechos debido a la falta de espacio para el despacho de la mercadería a los respectivos vehículos de los clientes.
- Los empleados están conformes con los horarios de trabajo de la empresa a excepción de tres de ellos que son nuevos y mantienen que todavía no se acostumbran a ellos.
- Los empleados han desarrollado lazos de amistad aceptables con los clientes sin olvidar que uno de ellos posee más facilidad de conservar la amistad de todos los clientes.

Conclusiones de las Encuestas a los Clientes

- La atención al cliente está centrada solo en la transacción económica y se deja de lado la satisfacción completa del cliente en sus necesidades.

- El cliente busca cada vez una atención de calidad con propiedades que satisfagan las necesidades propuestas del mismo.
- Los clientes en su mayoría consideran buena y regular la atención recibida por los empleados debido a la falta de atención personalizada para cada uno de ellos.
- El nivel de conocimiento de los empleados de la empresa en su mayoría es satisfactoria pocos de ellos tienen problemas debido a que los empleados no conocen bien los productos y sus beneficios.
- La imagen que poseen los empleados frente a los clientes es buena a lo que se busca encaminar es a que sea excelente.
- La infraestructura de la empresa como tal es buena el problema registrado por algunos clientes es la falta de un parqueadero adecuado para los vehículos.
- Los clientes mantienen una confianza en la empresa aunque en ocasiones no exista una rapidez en la entrega de los productos por parte de los empleados que laboran en la misma.
- Los empleados si han sabido satisfacer las dudas de la mayoría de los clientes en las diferentes visitas realizadas a la empresa, solo algunos de ellos dicen no haber satisfecho sus dudas por la lentitud en la atención.

5.2. Recomendaciones

Al contar con los resultados obtenidos mediante la investigación se propone lo siguiente:

- Capacitar a los empleados para lograr que los mismos entreguen un servicio adecuado al cliente.
- Determinar un programa de capacitación para los empleados en las áreas del servicio y atención al cliente, lo cual permitirá que los empleados realicen de manera eficaz su trabajo.
- Se debería buscar la forma de implementar un parqueadero más adecuado para los vehículos de los clientes.
- Incrementar personal especializado en la atención al cliente y concienciarlos que la razón de la empresa son los clientes y que se les debe entregar toda la información que necesiten acompañado de una actitud positiva porque se lo merecen.
- Cambiar la actitud del personal de la empresa, para lograr que se genere un ambiente laboral más equilibrado y ameno para el cliente y a la vez que sirva de ayuda para que los nuevos empleados se adapten a su nuevo lugar de trabajo.
- Mejorar continuamente los procesos de atención al cliente en la empresa, con el objetivo de alcanzar el más alto nivel de éxito organizacional.
- Es necesario el desarrollo eficaz de la calidad en el servicio para poder satisfacer de forma completa a un grupo de clientes cada vez más exigentes y con necesidades insatisfechas para que se pueda fidelizarlos en forma duradera a la empresa.

- Motivar a los empleados para que el despacho de la mercadería a los clientes se lo realice de una forma rápida y eficaz.
- Solucionar las dudas y quejas de los clientes con la mayor rapidez posible.
- Manejar un modelo de gestión de calidad en el servicio que le permita a la empresa mejorar la atención al cliente para garantizar una recompra por parte de los mismos y alcanzar un liderazgo total.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Titulo

“Elaboración del modelo de brechas para mejorar la atención al cliente de la empresa SERMACO”

6.2. Datos Informativos

Nombre De La Institución: Empresa “SERMACO”

Provincia : Tungurahua

Cantón : Ambato

Dirección : Calles Martínez 0326 y Cuenca

Teléfono : 2 825006

Beneficiarios : Empleados y Clientes de la empresa SERMACO

Tiempo Estimado : Durante 1 Semestre

Unidad Ejecutora : Área de Gerencia

6.3. Antecedentes de la Propuesta

El servicio al cliente, es hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas.

El servicio de atención al cliente es un factor crítico para guardar a sus clientes el volverse y el asegurar que ellos anuncien a otros. El crecimiento de un negocio será una tarea difícil en el mejor de los casos si no realiza, no resuelve y no excede las expectativas de su cliente, y proporciona el servicio que crea necesario para los clientes a lo largo de su vida.

El buen servicio no es una idea romántica más de quienes investigan y enseñan sobre gerencia. En el mundo cada vez más competitivo en que se desarrollan hoy los negocios, el servicio es, frecuentemente lo que le permite a una empresa ganarles en el mercado a otros competidores, por muy grandes que sean.

El servicio de atención al cliente se basa sobre todo en la opinión del cliente. Se tiene que hacer más que solo el trabajo establecido. Hay que entregar en todas las cosas (grandes y pequeñas) ese afecto en la relación con el cliente. Considerando las oportunidades que se presenten para mejorar las relaciones establecidas.

La presente propuesta nace luego de haber concluido en la investigación:

Que es necesario el desarrollo eficaz de la calidad en el servicio para poder satisfacer de forma completa a un grupo de clientes de la empresa SERMACO cada vez más exigentes y con necesidades insatisfechas para así poder fidelizarlos en forma duradera a la empresa.

Que la imagen que posee la empresa SERMACO frente a todos sus clientes es buena, a lo que se debe encaminar es a que sea muy buena en lo que respecta a la atención al cliente y en la satisfacción de sus necesidades.

Que los clientes mantienen una confianza en la empresa SERMACO aunque en ocasiones no exista una rapidez en la entrega de los productos por parte de los empleados que laboran en la misma, por lo que si no se maneja una gestión de calidad en el servicio, la empresa no podrá alcanzar un liderazgo total.

Que la empresa conserva el cumplimiento de los objetivos propuestos aunque la atención al cliente no es de calidad, recordando que el cliente requiere una atención con propiedades que satisfagan las necesidades propuestas del mismo.

En este contexto y con el propósito de implementar en la empresa SERMACO una atención al cliente de calidad y acogiendo de manera positiva la recomendación propuesta en la respectiva investigación, se propone la creación de un modelo de gestión de calidad en el servicio.

Este nuevo planteamiento nos garantiza el poder alcanzar un verdadero servicio de atención al cliente, y darle al mismo la importancia que se merece sin dejar de lado la motivación que tendrá el empleado para realizar su trabajo de la mejor manera.

6.4. Justificación

La presente propuesta es importante porque en la empresa se considera al cliente como aquel que vuelve a nuestro negocio varias veces y demuestra su fidelidad, el que tiene agrado en que le sirvamos y se siente satisfecho con nuestra atención o simplemente porque encuentra los productos que requiere para cubrir sus necesidades.

El cliente es la persona más importante en nuestra empresa, puesto que es quien mantiene a nuestra empresa y es el que nos paga los sueldos. Es la razón de existir de nuestra empresa, ya que hemos creado la empresa para servirle a él.

La propuesta de elaborar un modelo de gestión de calidad en el servicio se sustenta con el apareamiento de la competencia ya que la empresa SERMACO tuvo que saber dar elementos diferenciadores para poder seguir vendiendo, hoy con esta investigación se dará solución a este problema y se recalcará que la parte fundamental de la empresa SERMACO son los clientes y por lo tanto deben orientarse hacia ellos.

A nivel nacional encontramos 201 empresas categorizadas dentro del sector comercial teniendo una gran concentración en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil se asientan el 77% de las empresas; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15% y el 8% corresponde a 17 provincias.

En el mes de Julio de 2011, la demanda laboral del sector comercial, registró una variación con respecto al mes anterior de 0.2%.

La previsión de los empresarios de este sector es que la demanda laboral aumente en 0.2% para el mes de Agosto.

El valor de ventas del sector comercial para el mes de Agosto se espera un incremento del valor total de ventas en 1.5%.

Para el mes de Julio 2011, el 83% de las empresas del sector comercial menciona tener un nivel de inventarios normal, este valor es cinco puntos porcentuales inferior al registrado en el mes anterior.

En el mes de Julio 2011, la cantidad de empresas del sector comercial que mencionan estar mejor con respecto al mes anterior es superior a la cantidad de empresas que dicen estar peor; de esta manera, el saldo de la situación del negocio es de + 6%.

La expectativa para el mes de Agosto de 2011 señala que el saldo de la situación del negocio es de +12%.

A nivel nacional las empresas consideradas importadoras directas de los productos y una potencial competencia de la empresa SERMACO son:

- RICOH
- IMPORTADORA JURADO
- AFC
- SHARP - ECUADOR

El resto de empresas consideradas dentro del mismo campo del negocio no son consideradas como competencia debido a la forma de ejercer su comercio ya que no importan sus productos sino que los adquieren en el país en las empresas antes mencionadas.

Dentro de la ciudad de Ambato la competencia para SERMACO no se evidencia en un gran número debido al stock variado de esta se generan, pero pueden ser consideradas como competencia las siguientes empresas:

- IMPORTADORA GENESIS
- INTERMACO
- MARTEC

Los beneficiarios directos serán los empleados y los clientes de la empresa SERMACO ya que los dos afianzaran relaciones que garanticen su mejor desarrollo comercial.

La propuesta tiene un impacto positivo, porque se conoce que es difícil prestar un servicio excelente a cada cliente, día tras día, mes tras mes pero también se analiza que es inmensamente gratificante, no sólo desde el punto de vista comercial sino también desde el punto de vista espiritual. La excelencia es el alimento de las personas que se auto realizan. Sin olvidar que el amor al negocio es el combustible de las altas normas de los líderes de servicio.

Estamos seguros que este trabajo contribuirá a un cambio en la mentalidad de los empleados que laboran en la empresa, generando así más clientes satisfechos y a la vez más utilidad para la empresa; se espera también que esta propuesta, constituya una motivación para que los empleados comprendan que los clientes son la razón de ser de la empresa.

6.5. Objetivos

6.5.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de brechas sobre calidad en el servicio que permita cambiar la mentalidad de los empleados en lo referente al servicio de atención al cliente.

6.5.2. Objetivos Específicos

- ❖ Estructurar un modelo de brechas para mejorar el servicio de atención al cliente en todos los empleados de la empresa SERMACO.
- ❖ Socializar el planteamiento del modelo de gestión de calidad a los empleados de todas las áreas de la empresa SERMACO para mejorar su desempeño laboral.
- ❖ Evaluar la propuesta durante el transcurso de su aplicación.

6.6. Análisis de la Factibilidad

En la presente propuesta su desarrollo, ejecución y evaluación cuenta con el aporte, la experiencia, y el interés de los ejecutivos y empleados de la empresa SERMACO, quienes así lo muestran en las encuestas aplicadas. De igual manera existe el interés y apoyo por parte de los empleados quienes esperan contar con un modelo de calidad que les permita servir de mejor manera a los distintos clientes de la empresa y por ende satisfacer sus necesidades.

La empresa SERMACO se ha caracterizado por estar a la delantera en la tecnología, para ello se ha planteado la necesidad de implementar un modelo de gestión de calidad para que la atención que se brinda al cliente sea una de las mejores en el centro de la ciudad, y que permita vigilar a nuestros clientes y poder estar a la par con sus necesidades.

La propuesta al principio se financiará con recursos de la autora. Posteriormente aprovechando que la empresa SERMACO tiene un gran interés en su ejecución, se solicitará el apoyo para la implementación del modelo de gestión de calidad en las áreas necesarias de la empresa.

6.7. Fundamentación

Atención al Cliente

Es el contacto entre un proveedor y un cliente y representa un encuentro de servicio que probablemente influirá en la evaluación de la compra que realiza el consumidor.

Es la combinación única de beneficios que reciben los compradores previstos e incluye calidad, precio, conveniencia, entrega a tiempo y servicio antes y después de la venta.

Las investigaciones indican que las empresas no pueden tener éxito si intentan ser todo para todo el mundo. En vez de ello, deben encontrar formas de lograr relaciones de largo plazo con los clientes para brindarles el valor singular que sólo ellas pueden dar a su mercado previsto. **KERIN, R. (2004, p. 18 - 370).**

La clave para construir relaciones duraderas con los clientes consiste en crear un valor superior para éstos y una mayor satisfacción. Los clientes satisfechos tienen más posibilidades de convertirse en clientes fieles y los clientes fieles tienen más posibilidades de proporcionar a la empresa una mayor cuota de mercado. **KOTLER, P. (2004, p. 16-17).**

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

Un cliente:

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.

El cliente es nuestro jefe y nuestra razón de ser como empresarios.

Por otra parte, al consumidor ya "no le venden" nada sino que él decide y exige libremente dónde, qué, cómo y cuánto comprar. No habrá llegado para el pequeño y mediano empresario la hora de preguntarse cosas como: ¿Soy consciente de esto? ¿Qué hago para que los consumidores "me elijan a mi"?

Estas y otras muchas reflexiones son las que nos permiten conocer a nuestros clientes, crear valor, mejorar la calidad del servicio, lograr fidelidad, crecer, etc.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- **Confiabilidad:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

Segmentación de los Clientes

Por lo general, los clientes tienen requisitos y expectativas diferentes. Una empresa por lo general no puede satisfacer a todos sus clientes con los mismos productos o servicios. Este aspecto es de particular importancia para las empresas que hacen negocios globalmente, por tanto, las empresas que segmentan a sus clientes en grupos naturales y personalizan los productos o servicios responden mejor a sus necesidades.

Juran sugiere clasificar a los clientes en dos grupos principales: los pocos que son vitales y los muchos que son útiles. Otra forma de dividir a los clientes con vistas a los resultados de negocios es mediante la rentabilidad.

Muchas empresas gastan con frecuencia mucho dinero en tratar de adquirir clientes que no son productivos y quizá nunca lo sean. El potencial de utilidades se puede medir mediante el valor presente neto del cliente.

La determinación de beneficios y consecuencias permite a la empresa alinear sus procesos internos de acuerdo con las expectativas más importantes de los clientes o su impacto en el valor para los accionistas. **EVANS, J. (2008, p. 162 - 181).**

Modelo de Brechas

El marketing de servicios eficaz es una labor compleja que implica muchas habilidades y tareas diferentes.

El modelo de las expectativas y las percepciones del clientes brechas posiciona los conceptos clave, las estrategias y decisiones en el marketing de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente.

El enfoque central del modelo de brechas es la brecha del cliente, la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Las empresas necesitan cerrar esta brecha con el fin de satisfacer a sus clientes y crear relaciones duraderas con ellos. Para cerrar esta importante brecha del cliente, el modelo plantea que deben cerrarse otras cuatro brechas: las brechas del proveedor del servicio.

BRECHA 1: No saber lo que el cliente espera

BRECHA 2: No seleccionar los diseños y estándares de servicios correctos.

BRECHA 3: No entregar los estándares de servicio.

BRECHA 4: No igualar el desempeño con las promesas.

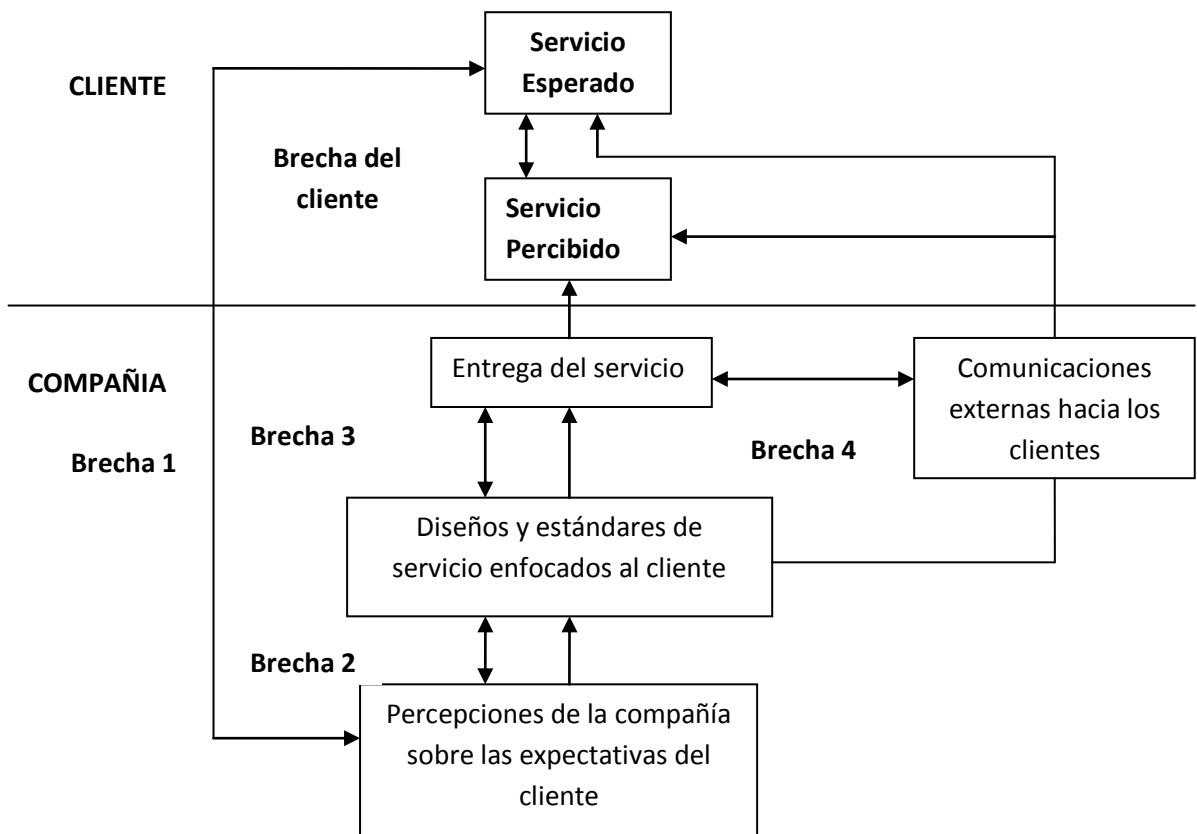
COMO CERRAR LA BRECHA DEL CLIENTE

Las fuentes de las expectativas del cliente son factores controlados por los profesionales del marketing por ejemplo la publicidad, así como factores a los que tales profesionales pueden afectar muy poco, como las necesidades personales innatas.

Las expectativas y percepciones son idénticas: los clientes perciben que obtienen lo que y quieren obtener.

Figura N°. 4

MODELO DE LAS BRECHAS SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO



Elaborado por: Inés Quinatoa

Fuente: Modelo de brechas sobre calidad en el servicio

BRECHA 1 DEL PROVEEDOR: NO SABER LO QUE EL CLIENTE ESPERA

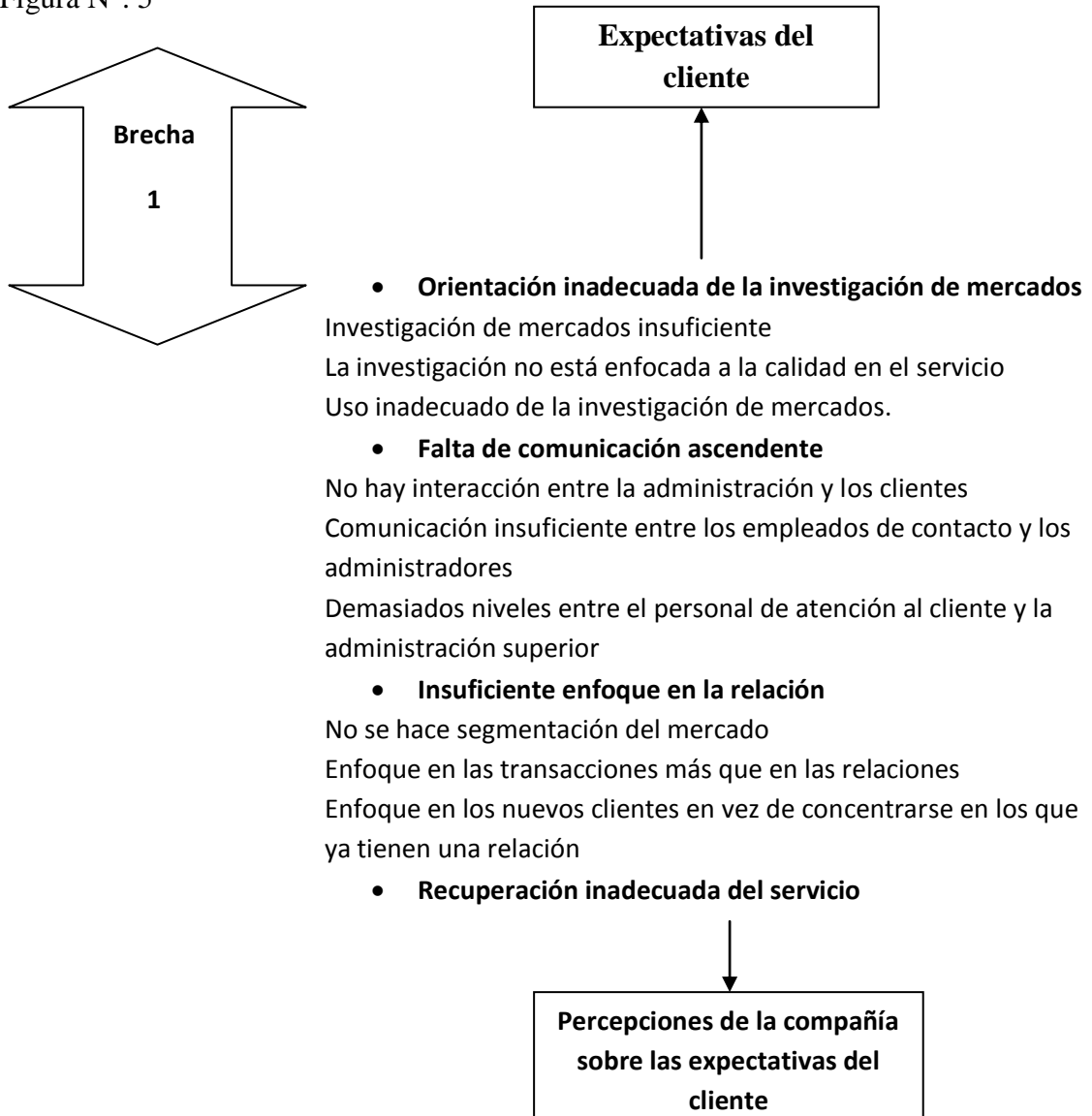
La brecha 1 del proveedor es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas.

Existen muchas razones para que los administradores no estén conscientes de las expectativas del cliente no pueden interactuar de manera directa con ellos, no están dispuestos a preguntarles acerca de lo que esperan o no están preparados para dirigirse a ellos. Cuando la gente con la autoridad y responsabilidad para establecer las prioridades no entiende totalmente las expectativas de servicio de los clientes, puede provocar una cadena de malas decisiones y asignaciones de recursos que produzcan percepciones de poca calidad en el servicio.

Otro factor fundamental ligado con la brecha 1 incluye la falta de estrategias de la compañía para retener a los clientes y fortalecer las relaciones con ellos, un enfoque llamado marketing de relaciones.

El marketing de relaciones es diferente del marketing de negociaciones, el término más convencional utilizado para referirse al énfasis en adquirir nuevos clientes en vez de retenerlos.

Figura N°. 5



Elaborado por: Inés Quinatoa

Fuente: Modelo de brechas sobre calidad en el servicio

BRECHA 2 DEL PROVEEDOR: NO TENER LOS DISEÑOS Y ESTÁNDARES DE CALIDAD EN EL SERVICIO CORRECTOS

Las personas responsables de establecer los estándares, por lo regular la administración, consideran algunas veces que las expectativas del cliente son poco razonables o poco realistas.

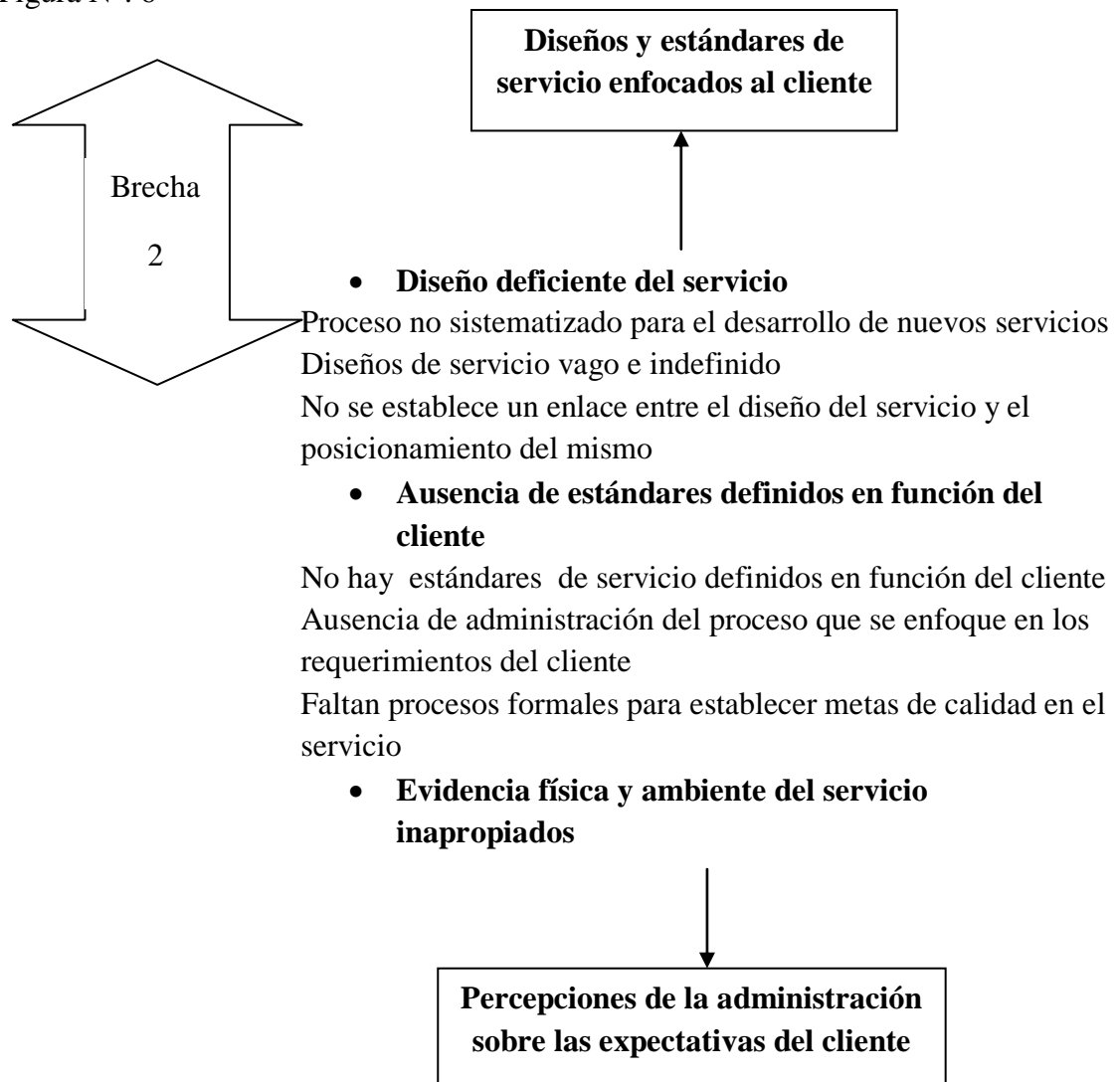
Sin embargo, la calidad en el servicio que brinda el personal en contacto con el cliente recibe una enorme influencia de los estándares con los que dicho personal es evaluado y compensado.

Es muy importante que todas las personas involucradas (administradores, empleados de primera línea y personal de apoyo) trabajen bajo los mismos conceptos sobre el nuevo servicio, con base en las necesidades y expectativas del cliente.

Una de las maneras más importantes de evitar la brecha 2 es diseñar los servicios claramente, evitando la simplificación excesiva, el que estén incompletos, la subjetividad o las tendencias. Para hacer esto se necesitan herramientas que aseguren el desarrollo y la mejora de los servicios nuevos y existentes del modo más cuidadoso posible.

Otro factor es la evidencia física refiriéndose a todo, desde tarjetas de presentación hasta informes, señalización, presencia en Internet, equipo e instalaciones para entregar el servicio. El ambiente del servicio, el escenario físico donde éste se entrega, debe ser el apropiado.

Figura N°. 6



Elaborado por: Inés Quinatoa

Fuente. Modelo de brechas sobre calidad en el servicio.

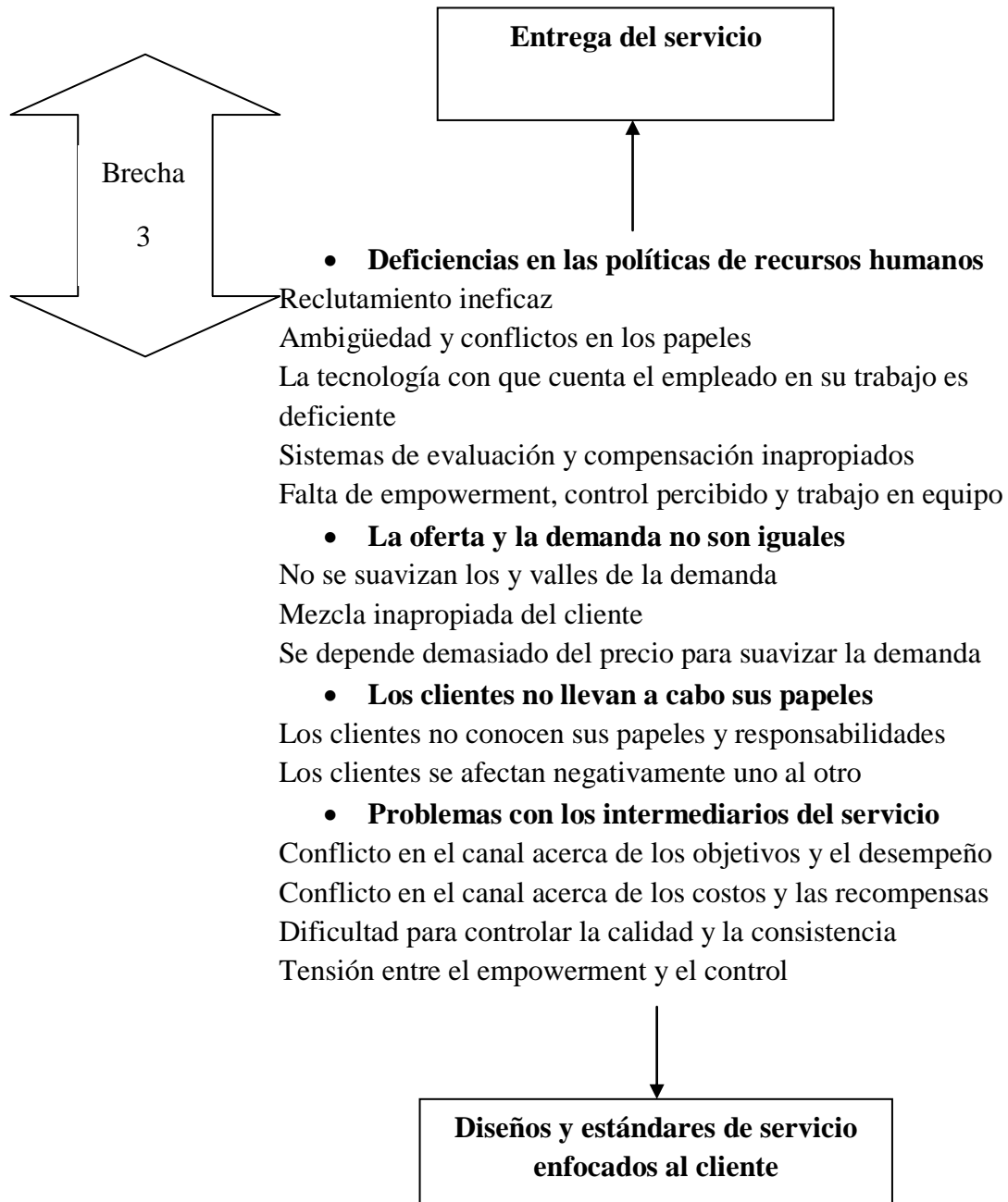
BRECHA 3 DEL PROVEEDOR: NO ENTREGAR EL SERVICIO DE ACUERDO CON LOS ESTÁNDARES

La brecha 3 del proveedor es la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía.

Entre estos factores se encuentran los empleados que no entienden claramente los papeles que juegan en la compañía, los empleados que ven conflictos entre los clientes y la administración de la empresa, los empleados, la tecnología, la compensación y el reconocimiento inadecuados, y la falta de empowerment y de trabajo en equipo.

Una de las dificultades asociadas con la brecha 3 incluye el desafío de entregar el servicio mediante intermediarios como los minoristas, concesionarios, agentes y corredores. Por esta razón, una empresa debe desarrollar formas de controlar o motivar a estos intermediarios para cumplir las metas de la compañía. En muchas compañías, el uso de estrategias de marketing es limitado. Las estrategias de marketing para controlar la demanda, como cambios en el precio, publicidad, promoción y ofertas de servicios alternativos, pueden complementar los enfoques para controlar la oferta.

Figura N°. 7



Elaborado por: Inés Quinatoa

Fuente. Modelo de brechas sobre calidad en el servicio.

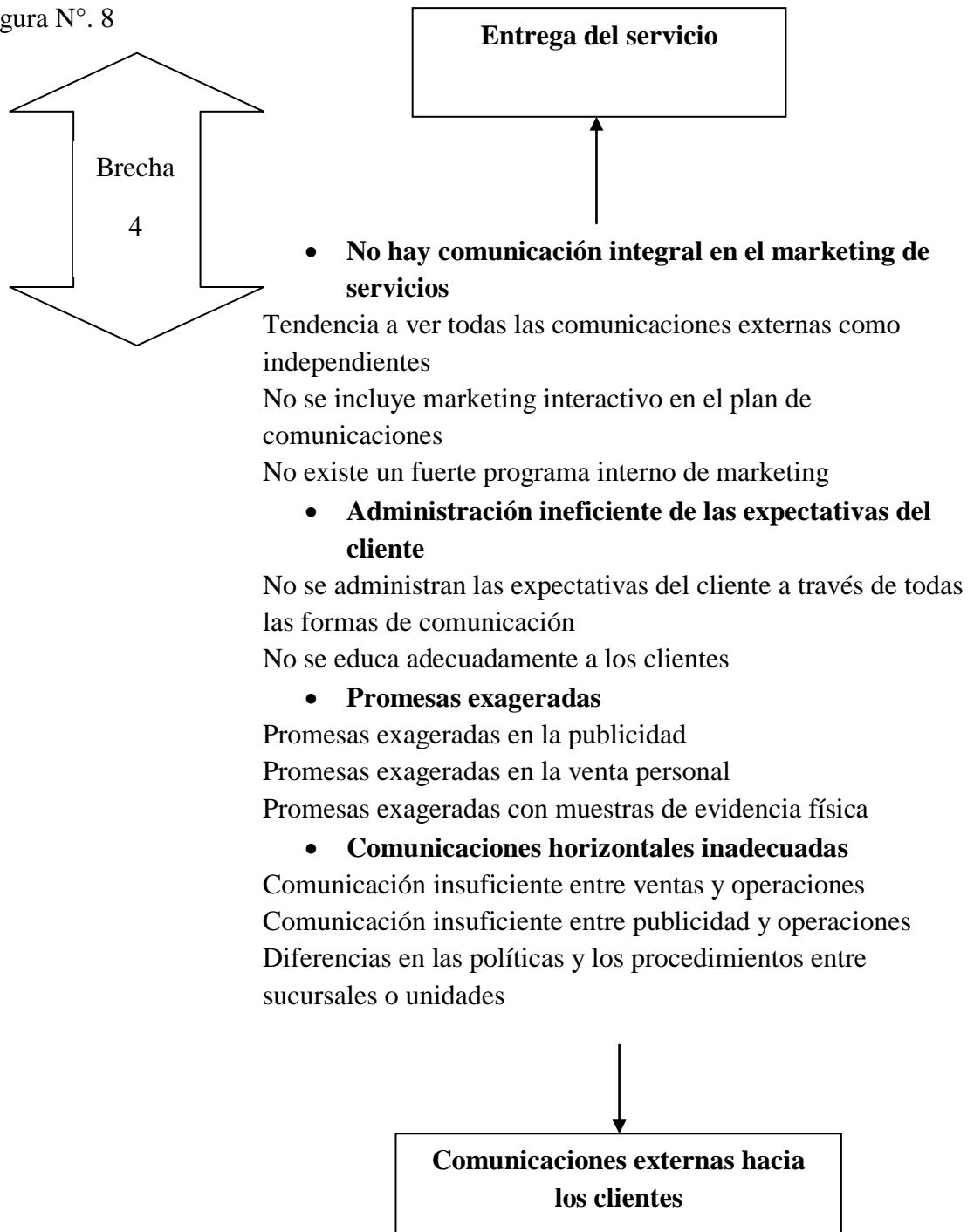
BRECHA 4 DEL PROVEEDOR: CUANDO LAS PROMESAS NO SON IGUALES AL DESEMPEÑO

La brecha 4 del proveedor del servicio muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. Las promesas que hace una compañía de servicio mediante su publicidad, su equipo de ventas y otras comunicaciones pueden elevar las expectativas del cliente que sirven como el estándar con que éste evalúa la calidad en el servicio. La discrepancia entre el servicio real y el prometido tiene un efecto adverso en la brecha del cliente. Las promesas pueden romperse por muchas razones: promesas exageradas de la publicidad o el personal de ventas, coordinación inadecuada entre operaciones y marketing, y diferencias en las políticas y los procedimientos entre los establecimientos de servicio.

Cuando los empleados que promueven el servicio no entienden totalmente la realidad de la entrega del servicio, suelen hacer promesas exageradas o no les comunican a los clientes aspectos del servicio cuyo propósito es atenderlos bien.

En resumen, las comunicaciones externas (ya sean comunicaciones de marketing o sobre los precios) pueden crear una brecha del cliente más grande al elevar las expectativas sobre la entrega de servicio. Además de mejorar la entrega del servicio, las empresas también deben controlar todas las comunicaciones dirigidas a los clientes para que las promesas exageradas no generen expectativas más altas.

Figura N°. 8



Elaborado por: Inés Quinatoa

Fuente. Modelo de brechas sobre calidad en el servicio.

REUNIRLO TODO: CERRAR LAS BRECHAS

La clave para cerrar la brecha del cliente es cerrar las brechas 1 a 4 del proveedor y mantenerlas cerradas. En la medida que se extiende una o más de las brechas del proveedor, decae la percepción del cliente acerca de la calidad en el servicio. El modelo, llamado modelo integral de brechas sobre calidad en el servicio, sirve como marco de referencia para las organizaciones que intentan mejorar la calidad en el servicio y el marketing de servicios.

Este modelo inicia donde comienza el proceso de mejorar la calidad en el servicio: adelantándose a comprender la naturaleza y extensión de la brecha del cliente. Dado el fuerte enfoque en el cliente y la necesidad de usar el conocimiento respecto del mismo para dirigir las estrategias de negocios, creemos que el énfasis en este fundamento es necesario.

EVANS, J. (2008, p. 162 - 181).

6.8. Modelo Operativo

A continuación se presenta el modelo operativo el cual implementaremos en la empresa SERMACO.

Se maneja el establecimiento de un modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio en la que se habla sobre la importancia de cerrar las brechas existentes entre el cliente y la empresa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es evidente que el cliente emite un juicio sobre la calidad, y ha llegado a constituirse en el fundamento principal. Hoy en día, se habla de calidad del trabajo, calidad del proceso, calidad de sistemas y calidad de servicios, en definitiva; la calidad se ha vuelto uno de los factores más importantes en la mayor parte de las empresas.

Los cambios y las transformaciones que se vienen suscitando en nuestra sociedad nos llevan a la necesidad de capacitar a los empleados que tienen una función o que desarrollan actividades en la empresa.

SERMACO, fundada el 01 de Octubre de 1996 por los esposos Frutos Villa, y que inició sus operaciones en el sector de Ingahurco frente a las inmediaciones de la Universidad Técnica de Ambato desarrolla la actividad de venta de suministros y equipos de oficina como también el servicio de mantenimiento de los mismos, ventas de repuestos, y son distribuidores exclusivos de papel Xerox. A partir del 1 de Septiembre del 2007 se encuentra operando en su propio y amplio local ubicado en la calle Martínez 0326 entre Rocafuerte y Cuenca.

SERMACO cuenta con una amplia diversidad de productos que facilitan bajar los costos operativos de nuestros clientes generando satisfacción.

En la actualidad no se cuenta con personal capacitado en el área de atención al cliente lo que genera una insatisfacción e incomodidad en los clientes, pero sin dejar de lado que la empresa SERMACO es reconocida en Ambato y las provincias de su alrededor, por la honestidad que ofrece, los mejores precios que oferta en el mercado y un stock variado”, aunque frente a la competencia es necesario innovar la línea de productos.

Las inconsistencias del comportamiento humano en los servicios frustran a los clientes y afectan la reputación de las empresas y para lo consiguiente se aplicara el modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio.

MODELO DE LAS BRECHAS SOBRE

CALIDAD EN EL SERVICIO

El enfoque central del modelo de brechas es cerrar la brecha del cliente, la diferencia entre las expectativas y sus percepciones. La empresa SERMACO necesita cerrar la brecha entre

lo que sus clientes esperan y lo que reciben, con el fin de satisfacerlos y mantener relaciones duraderas con ellos.

Para cerrar la brecha del cliente, primero deben cerrarse otras cuatro brechas: las brechas del proveedor del servicio, las cuales se detallan a continuación:

BRECHA 1 DEL PROVEEDOR: NO SABER LO QUE EL CLIENTE ESPERA

Cuadro N°. 4

EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	SITUACIÓN DE LA EMPRESA
• Comunicación eficaz dentro de la organización.	• Comunicación eficaz dentro de la empresa pero no con los clientes.
• Actuar con rapidez.	• Servicio lento.
• Soluciones oportunas.	• Quejas postergadas.
• Enfocarse en el cliente	• Enfoque en las transacciones.
• Personal bien informado sobre sus productos	• Poco conocimiento sobre los productos.

Elaborado por: Inés Quinatoa

Fuente. Encuestas

Esta brecha se genera cuando no se conoce con claridad las expectativas de servicio de los clientes.

Para cerrar esta brecha se propone aplicar las siguientes estrategias:

- **Establecer un proceso de comunicación ascendente.** En el diagnóstico realizado a la empresa se pudo establecer que la gerencia tiene políticas de puertas abiertas, por lo que debe aprovecharse para que la comunicación circule entre los empleados hacia sus superiores sin ningún problema.

a) Se pueden utilizar métodos de participación personal por medio de reuniones, para mantener al personal informado sobre: precios, existencia de producto, promociones entre otros.

b) La comunicación entre la empresa y sus clientes externos se puede mejorar mediante la utilización del buzón de quejas y sugerencias, crear una línea telefónica y de correo electrónico para los clientes, también fijar nuevos objetivos de servicio cuando surjan quejas o sugerencias.

• **Establecer un proceso adecuado de recuperación del servicio.** Es importante que la empresa practique las estrategias de recuperación en el servicio tales como:

a) Actuar con rapidez.

b) Acoger y estimular las quejas y reclamos de los consumidores.

c) Entrenar y delegar autoridad en los empleados para la recuperación del servicio y aprender de los clientes, lo cual permitirá a la empresa SERMACO, mantener al cliente satisfecho y retenerlo en la cartera.

RESUMEN DE ESTRATEGIAS

Cuadro N°. 5

QUÉ	QUIEN	TIEMPO							
		Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4
a) Métodos de participación personal, reuniones para informar sobre: precios, productos y promociones	Ejecutivos de SERMACO								

b) Implementar un buzón de quejas y sugerencias	Ejecutivos de SERMACO	Diciembre			
		1	2	3	4
c) Actuar con rapidez	Personal Operativo	Permanente			
d) Acoger y estimular quejas y reclamos de los clientes	Ejecutivos de SERMACO	Permanente			
e) Entrenar y delegar autoridad a los empleados	Ejecutivos de SERMACO	Permanente			

Elaborado por: Inés Quinatoa

BRECHA 2 DEL PROVEEDOR: NO TENER LOS DISEÑOS Y ESTÁNDARES DE CALIDAD EN EL SERVICIO CORRECTOS

Cuadro N°. 6

EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	SITUACIÓN DE LA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> Necesidades satisfechas en su totalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de necesidades en su mayoría.
<ul style="list-style-type: none"> Personal con la misma visión del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Poca sociabilización de la visión del servicio.

• Instalación física adecuada y apropiada.	• Instalación física sin servicio de parqueadero.
• Objetivos realistas centrados en el cliente.	• Objetivos centrados en el cliente y en la transacción económica.
• Metas de calidad en el servicio.	• Poca atención al cliente.

Elaborado por: Inés Quinatoa

Fuente. Encuestas.

Se obtiene esta brecha cuando no se establecen los estándares adecuados del servicio, de acuerdo a las expectativas de los clientes.

Para cerrar esta brecha se sugiere utilizar las siguientes estrategias:

• **Contar con evidencia física y ambiente del servicio adecuado:** Es importante mencionar que SERMACO debe reunir las condiciones óptimas de comodidad y limpieza y se sugiere lo siguiente:

- a) Por la afluencia de gente se implementará una sala de espera más adecuada para los clientes.
- b) La limpieza se la realizará dos veces al día, una en la mañana en la apertura del almacén y la otra al regreso del almuerzo.

• **Definir estándares de servicio en función del cliente:** Para aplicar esta estrategia, se debe especificar el proceso de servicio y la evidencia del servicio desde el punto de vista de los clientes y para eso se plantea lo siguiente:

- a) Ponerse en el lugar del cliente al momento de atenderlo
- b) Ver el papel que cumplen cuando ofrecen un servicio.

RESUMEN DE ESTRATEGIAS

Cuadro N°. 7

QUÉ	QUIEN	TIEMPO							
		Diciembre				Enero			
		1	2	3	4	1	2	3	4
a) Implementar una sala de espera más adecuada	Ejecutivos de SERMACO				■				
b) Limpieza dos veces al día	Personal de Limpieza	Permanente							
c) Ponerse en lugar del cliente al momento de atenderlo	Personal Operativo	Permanente							
d) Ver el papel que cumplen cuando ofrecen un servicio	Personal Operativo	Permanente							

Elaborado por: Inés Quinatoa

BRECHA 3 DEL PROVEEDOR: NO ENTREGAR EL SERVICIO DE ACUERDO CON LOS ESTÁNDARES

Cuadro N°. 8

EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	SITUACIÓN DE LA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> • Personal adecuado en cada área de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay personal en el área de atención al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo por parte de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo conjunto dentro de organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Precios accesibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios accesibles en todos los productos.
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos necesarios para una buena atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos recursos para brindar una buena atención.
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio superior a los estándares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio inferior al esperado.
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el trabajo de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca atención al cliente.

Elaborado por: Inés Quinatoa

Fuente. Encuestas.

Es la brecha que se forma cuando la empresa tiene los estándares adecuados del servicio, pero los empleados no se pueden desempeñar correctamente porque existen deficiencias en las políticas que practica la empresa: falta de empowerment, control y trabajo en equipo.

Para que SERMACO cierre la brecha 3, se recomienda la aplicación de las estrategias de control interno.

- a) Implementación del empowerment
- b) Fomentar el trabajo en equipo
- c) Incrementar personal en el área de atención al cliente
- d) Facultar a los empleados para servir
- e) Promover un reconocimiento especial por un trabajo sobresaliente

RESUMEN DE ESTRATEGIAS

Cuadro N°. 9

QUÉ	QUIEN	TIEMPO			
a) Implementar un empowerment	Ejecutivos de SERMACO	Enero			
		1	2	3	4
b) Fomentar el trabajo en equipo	Ejecutivos de SERMACO	Permanente			
c) Incrementar personal en atención al cliente	Ejecutivos de SERMACO	Octubre			
		1	2	3	4
d) Facultar a los empleados para servir	Ejecutivos de SERMACO	Permanente			

e) Promover un reconocimiento por un trabajo sobresaliente	Ejecutivos de SERMACO	Permanente
--	-----------------------	------------

Elaborado por: Inés Quinatoa

BRECHA 4 DEL PROVEEDOR: CUANDO LAS PROMESAS NO SON IGUALES AL DESEMPEÑO

Cuadro N°. 10

EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	SITUACIÓN DE LA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> • Marketing interactivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación empleado - cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Promesas que se cumplan en su totalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promesas exageradas en algunas ocasiones.
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción total de sus necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción del cliente en el área de atención.
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados capacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación a los empleados de la empresa.

Elaborado por: Inés Quinatoa

Fuente. Encuestas.

Se refiere a que las promesas que hace la empresa a sus clientes, mediante su equipo de ventas y servicio al cliente no se cumplen, provocando una diferencia entre el servicio real y el prometido.

Para cerrar la brecha 4, es necesario que se cumpla con las estrategias de confiabilidad en el servicio siguientes:

- Cumplir con las promesas realizadas al cliente
- Brindar un buen servicio desde la primera vez y justo a tiempo

- c) Solucionar las quejas del cliente a tiempo
- d) Mejorar el comportamiento y acciones de los empleados de acuerdo a los estándares del cliente.
- e) Capacitar a los empleados de la empresa SERMACO.

RESUMEN DE ESTRATEGIAS

Cuadro N°. 11

QUÉ	QUIEN	TIEMPO
a) Cumplir con las promesas realizadas al cliente	Personal Operativo y Ejecutivos de SERMACO	Permanente
b) Brindar un buen servicio la primera vez y justo a tiempo	Personal Operativo	Permanente
c) Solucionar las quejas del cliente a tiempo	Personal Operativo y Ejecutivos de SERMACO	Permanente

d) Mejorar el comportamiento y acciones de los empleados de acuerdo a los estándares del cliente	Ejecutivos de SERMACO	Permanente							
e) Capacitar a los empleados de la empresa.	Ejecutivos de SERMACO	Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4

Elaborado por: Inés Quinatoa

Cuadro N°. 12

CUADRO RESUMEN

NECESIDADES DEL CLIENTE	LA EMPRESA OFRECE
• Comunicación eficaz dentro de la organización.	• Comunicación eficaz dentro de la empresa pero no con los clientes.
• Actuar con rapidez.	• Servicio lento.
• Soluciones oportunas.	• Quejas postergadas.
• Enfocarse en el cliente	• Enfoque en las transacciones.
• Personal bien informado sobre sus productos	• Poco conocimiento sobre los productos.
• Necesidades satisfechas en su totalidad.	• Satisfacción de necesidades en su mayoría.
• Personal con la misma visión del servicio.	• Poca sociabilización de la visión del servicio.
• Instalación física adecuada y apropiada.	• Instalación física sin servicio de parqueadero.
• Objetivos realistas centrados en el cliente.	• Objetivos centrados en el cliente y en la transacción económica.
• Metas de calidad en el servicio.	• Poca atención al cliente.
• Personal adecuado en cada área de la empresa.	• No hay personal en el área de atención al cliente.
• Trabajo en equipo por parte de los empleados.	• Trabajo conjunto dentro de organización.
• Precios accesibles.	• Precios accesibles en todos los productos.
• Recursos necesarios para una buena atención.	• Pocos recursos para brindar una buena atención.
• Servicio superior a los estándares.	• Servicio inferior al esperado.
• Eficiencia en el trabajo de los empleados.	• Poca atención al cliente.
• Marketing interactivo.	• Falta de comunicación empleado - cliente.
• Promesas que se cumplan en su totalidad.	• Promesas exageradas en algunas ocasiones.
• Satisfacción total de sus necesidades.	• Insatisfacción del cliente en el área de atención.

- Empleados capacitados.

- Falta de capacitación en el área de atención al cliente.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO

- Establecer un proceso de comunicación ascendente.
- Comunicación entre los empleados hacia sus superiores sin ningún problema.
- Utilizar métodos de participación personal por medio de reuniones, para mantener al personal informado sobre: precios, existencia de producto, promociones entre otros.
- Crear una línea telefónica y de correo electrónico para los clientes, también fijar nuevos objetivos de servicio cuando surjan quejas o sugerencias.
- Estrategias de recuperación en el servicio tales como: actuar con rapidez, acoger y estimular las quejas y reclamos de los consumidores, entrenar y delegar autoridad en los empleados para la recuperación del servicio.
- La empresa debe reunir las condiciones óptimas de comodidad y limpieza implementando una sala de espera más adecuada y realizando la limpieza dos veces por día.
- Definir estándares de servicio en función del cliente.
- Las estrategias de control interno, implementación del empowerment, así como la aplicación de lineamientos de trabajo en equipo.
- Compartir la información con todos los que conforma la empresa, facultar a los empleados para servir y promover un reconocimiento especial por un trabajo sobresaliente.
- Cumplir con las promesas realizadas al cliente, mediante la aplicación de las estrategias de confiabilidad en el servicio: hacerlo bien desde la primera vez, justo a tiempo, solución de problemas, comportamiento y acciones de los empleados de acuerdo a los estándares del cliente.
- Implementar un plan de capacitación para todos los empleados de la empresa.

- Incrementar personal en el área de atención al cliente.
- Brindar una buena atención al cliente la primera vez y justo a tiempo

Elaborado por: Inés Quinatoa

6.8.1. Plan de Acción

FASES	LÍNEAS DE ACCIÓN	METAS	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
INICIAL	Socialización de los resultados de la investigación a los directivos de la empresa SERMACO.	Los ejecutivos conocen los resultados de la investigación.	Reunión con los ejecutivos	Gerente, empleados, Investigador Computador	Investigador	Agosto del 2011	Resultados de la investigación presentados.
	Presentación de la propuesta al Gerente de la empresa SERMACO	El total de los partícipes conocen la propuesta.	Exposición magistral.	Gerente, empleados, Investigador Computador, proyector.	Autor		Modelo de gestión de calidad en el servicio presentado. Modelo de gestión de calidad en el servicio cuenta con el aval de los ejecutivos.

INTERMEDIA	Presentación del modelo de gestión de calidad en el servicio a los empleados.	El total de los empleados conocen la propuesta.	Exposición	Empleados Modelo de gestión de calidad en el servicio Computador, proyector.	Autor	Septiembre del 2011	Propuesta presentada y tratada en público.
	Capacitación a los empleados para la utilización modelo de gestión de calidad en el servicio.	Total de empleados capacitados en la utilización del modelo	Taller participativo	Empleados Computador, proyector, modelo de gestión de calidad en el servicio	Autor		Empleados capacitados.
	Ejecución de la propuesta	Total de los empleados conocen la propuesta.	Exposición magistral	Empleados Computador, proyector, modelo de gestión de calidad	Autor	Octubre del 2011	Propuesta presentada a los empleados de la empresa SERMACO

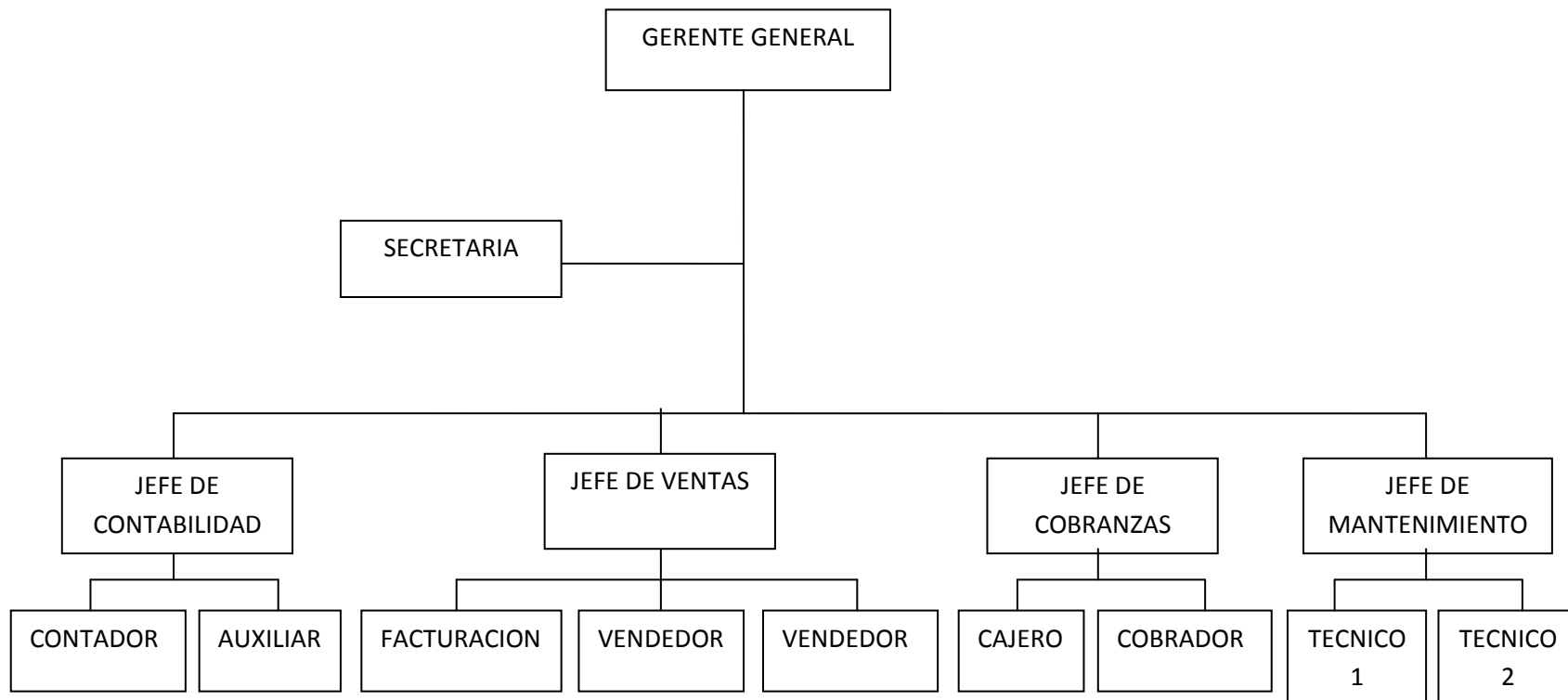
		Los empleados aplican el modelo de gestión de calidad en el servicio.	Trabajo en grupos de aprendizaje continuo.	Gerente, Empleados, Modelo de gestión de calidad en el servicio. Computador, proyector, materiales de oficina.	Gerente de la empresa SERMACO		Empleados aplican el modelo de gestión de calidad en el servicio.
FINAL	Evaluación de la propuesta	Total de la propuesta evaluada.	Reunión con los empleados de la empresa SERMACO Encuestas y entrevistas a los empleados que utilizaron el modelo de gestión de calidad en el servicio	Material de oficina, copias.	Gerente.	Febrero del 2012	Propuesta evaluada

	Monitoreo	Total de la propuesta monitoreada	<p>Visitas a los clientes en relación a la atención recibida.</p> <p>Control del cumplimiento del modelo planteado.</p> <p>Analizar los resultados de las muestras obtenidas.</p> <p>Conclusiones de los resultados</p>	<p>Área de Gerencia</p> <p>Material de oficina, copias, computador.</p>	Autor, Gerente	Septiembre del 2011 a Febrero del 2012	Propuesta monitoreada
--	-----------	-----------------------------------	---	---	----------------	--	-----------------------

6.9. Administración de la Propuesta

Figura N°. 9

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA “SERMACO”



Fuente: Empresa SERMACO

6.9. Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

A fin de asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado, para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar el monitoreo del plan de acción, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente que nos permita anticipar eventualidades, con la finalidad de asegurar la consecución de las metas.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan Evaluar?	Ejecutivos de la empresa SERMACO
¿Por qué evaluar?	Porque la propuesta tiene como objetivo mejorar el servicio de atención al cliente dentro de la empresa para propiciar la recompra.
¿Para qué evaluar?	Para determinar si la propuesta contribuye al logro los objetivos planteados.
¿Qué evaluar?	El impacto del modelo de gestión de calidad en el servicio en los empleados. Contribución del modelo para mejorar el servicio al cliente.
¿Quién evalúa?	Gerente y el investigador con el aporte de los beneficiarios de la propuesta.
¿Cuándo evaluar?	Durante el proceso e inmediatamente luego de concluida la aplicación de la propuesta.
¿Cómo evaluar?	A través de encuestas, y cuestionarios, elaboradas en base indicadores pertinentes.

6.11. Presupuesto de la Propuesta

El presupuesto para funcionamiento de la propuesta es el siguiente:

DESCRIPCIÓN	VALOR USD.
Socialización y Validación de la Propuesta.	300,00
Capacitación a empleados de la empresa SERMACO	250,00
Impresión de ejemplares con la propuesta.	120,00
Gastos Administrativos	200,00
Imprevistos 5%	43,50
TOTAL	913,50

6.11.1. Financiamiento

Los gastos a realizar se los hará con recursos personales y además se gestionará a través de la gerencia de la empresa SERMACO y de los empleados beneficiarios.

6.12. Cronograma

FECHAS ACTIVIDADES	2011																2012										
	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1. Sociabilización de los resultados de la investigación a las autoridades de la empresa.	■																										
2. Presentación de la propuesta al gerente de la empresa SERMACO.			■																								
3. Presentación del modelo de gestión de calidad en el servicio a los empleados.				■																							
4. Capacitación a los empleados para la utilización del modelo de calidad en el servicio						■																					
5. Ejecución de la propuesta.								■																			
6. Incremento de personal.								■																			
7. Capacitación a los empleados.									■																		
8. Información precio, productos												■															
9. Implementar buzón de quejas														■													
10. Implementar sala de espera.																■											
11. Implementar empowerment																		■									
12. Evaluación de la propuesta.																					■						
13. Monitoreo.									■																		

Bibliografía

ARMSTRONG, Gary. (2004). Marketing. 10ª Edición. Editorial Prentice Hall. Madrid.

BARLOW, Janelle. (2003). Valor Emocional en el Servicio. 1ª Edición. Editorial Continental. México

CERTO, Samuel. (2001). Administración Moderna. 8ª Edición. Editorial Prentice Hall. Bogotá.

COBRA, Marcos. (2000). Marketing de Servicios. 2º Edición. Editorial McGraw- Hill Interamericana. Santa Fé de Bogotá, Colombia.

DE LA ENCARNACIÓN, María Amparo. (2004). Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente. 1ª Edición. Editorial Thomson. Madrid, España.

EVANS, James. (2008). Administración y Control de Calidad. 7º Edición. Editorial Cengage Learning. México, D.F.

GATELL, Jesús. (1994). Hotel Marketing. 1ª Edición. Editorial Gatell. España.

GHIGLIONE, Luis. (2004). Planeamiento y Control de Gestión. 1ª Edición. Editorial Macchi. Buenos Aires – Argentina.

HINDLE, Tim. (2008). Management. Colección Finanzas y Negocios. Editorial El Comercia S.A. Lima.

HITT, Michael. (2006). Administración. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.

HOFFMAN, Douglas. (2002). Fundamentos de Marketing de Servicios. 2º Edición. Editorial Thomson Editores S.A. México, D.F.

- HUETE, Luis. (2004). Administración de Servicios. 1ª Edición. Editorial
- JAMES, Paúl. (1997). Gestión de la Calidad Total. 1ª Edición. Editorial Prentice Hall.
Madrid.
- JAMES, Stoner. (1996). Administración. 6ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- KERIN, Roger. (2004). Marketing. 7ª Edición. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana.
México.
- KOTLER, Philip. (2006). Dirección de Marketing. 12ª Edición. Editorial Prentice Hall.
México.
- LAMB, Charles Jr. (2006). Marketing. 8ª Edición. Editorial Thomson. México
- LOVELOCK, Christopher. (2004). Administración de Servicios. Edición Pearson
Educación. México.
- MORENO, María. (2001). Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. 1ª Edición.
Editorial Prentice Hall. Madrid.
- PALACIOS, José Luis. (2006). Administración de Calidad. 1ª Edición. Editorial Trillas.
México.
- PICAZO, Luis. (1991). Ingeniería de Servicios. 1ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- POLA, Ángel. (1999). Gestión de la Calidad. 1ª Edición. Editorial Alfa omega. Barcelona,
España.
- STANTON, William. (2007). Fundamentos de Marketing. 13ª Edición. Editorial McGraw-
Hill Interamericana. México D.F.
- STEPHEN, Robbins. (2000). Administración. 6ª Edición. Editorial Prentice Hall Inc.
Madrid.

STONES, James. (1996). Administración. 6ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.

SUMMERS, Donna. (2006). Administración de la Calidad. 1ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.

ZEITHAML, Valarie. (2002). Marketing de Servicios. 2º Edición. Editorial McGraw- Hill / Interamericana Editores. México, D.F.

Fuentes Electrónicas:

Administración de Calidad:

<http://info.k4health.org/pr/prs/sj47/j47chap4.shtml>

Atención al Cliente:

<http://www.apuntesgestion.com/2007/10/29/atencion-al-cliente/>

<http://www.marketing-xxi.com/departamento-de-atencion-al-cliente-104.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos42/atencion-al-cliente/atencion-al-cliente2.shtml>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

http://html.rincondelvago.com/psicologia-del-consumidor_1.html

Anexos

Anexo 1. Encuesta empleados

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS

ENCUESTA: Modelo de gestión de calidad en el servicio dirigida a los empleados de la empresa SERMACO.

Objetivo General: Determinar si la ausencia de un modelo de gestión de calidad en el servicio incide en la atención al cliente de la empresa SERMACO

INDICACIONES:

Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una **X** la respuesta que crea conveniente:

CUESTIONARIO:

1) Cada cuanto tiempo recibe cursos de capacitación para mejorar la atención al cliente?

MENSUAL ()

TRIMESTRAL ()

ANUAL ()

NUNCA ()

2) Los recursos con los que cuenta la empresa son suficientes para brindar al cliente un servicio de calidad?

SI ()

NO ()

3) Cómo considera usted el ambiente laboral dentro de las instalaciones de la empresa?

AGRADABLE ()

POCO AGRADABLE ()

DESAGRADABLE ()

4) La infraestructura que posee la empresa es la adecuada para desenvolverse eficazmente?

SI ()

NO ()

5) Le parecen adecuados los horarios establecidos dentro de la empresa?

SI ()

NO ()

6) Cómo considera las relaciones que mantiene con los clientes?

OPTIMAS ()

ACEPTABLES ()

NO ACEPTABLES ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN....

Anexo 2. Encuesta clientes

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS

ENCUESTA: Modelo de gestión de calidad en el servicio dirigida a los clientes de la empresa SERMACO.

Objetivo General: Determinar si la ausencia de un modelo de gestión de calidad en el servicio incide en la atención al cliente de la empresa SERMACO

INDICACIONES:

Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una **X** la respuesta que crea conveniente:

CUESTIONARIO:

1) Cómo considera la atención y el servicio brindado en la empresa SERMACO?

EXCELENTE ()

BUENA ()

REGULAR ()

2) El nivel de conocimiento del empleado que le atendió ¿Qué tan satisfactorio fue, para cubrir su necesidad?

MUY SATISFACTORIO ()

SATISFACTORIO ()

INSATISFACTORIO ()

3) Cómo considera usted la apariencia física brindada por el personal?

EXCELENTE ()

ACEPTABLE ()

NECESITA MEJORAR ()

4) Cómo califica la infraestructura que posee la empresa?

EXCELENTE ()

BUENA ()

REGULAR ()

5) El despacho de su pedido se lo realiza de forma rápida y eficaz?

SI ()

NO ()

6) Si se le ha presentado algún problema durante su visita a la empresa ¿Los empleados han respondido satisfactoriamente a sus dudas?

SI ()

NO () GRACIAS POR SU COLABORACIÓN..

Anexo 3. Fotos de la empresa

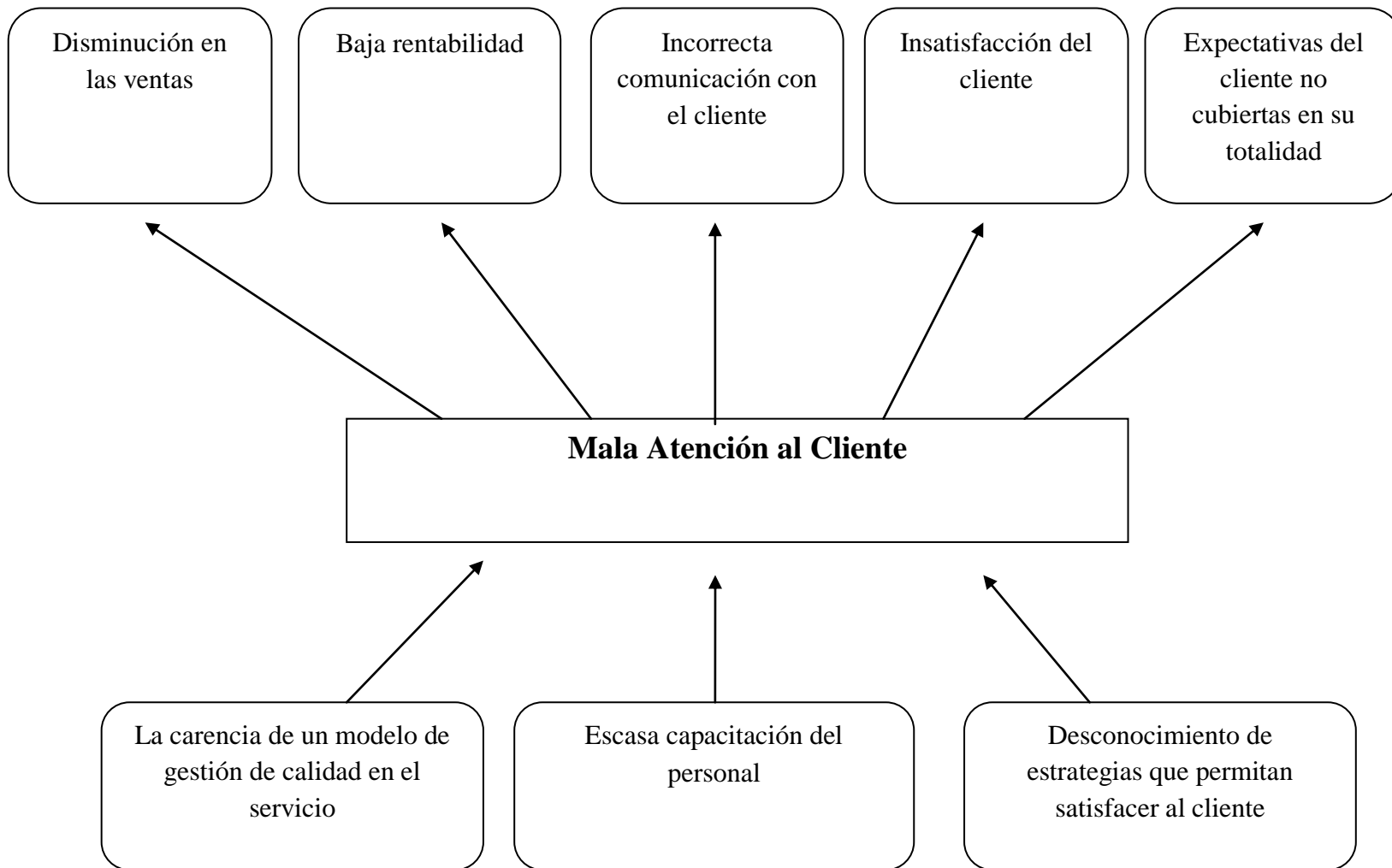
EMPRESA “SERMACO”







Anexo 4. Árbol de problemas:



Anexo 5. Croquis:

