



# **INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD SANTO TOMÁS**

**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**“INFORMACIÓN AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN,  
PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UNA EMPRESA  
DE PINTURA AUTOMOTRIZ.”**

## **TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PRESENTA:**

**FRANCISCO NERIA CEDILLO**

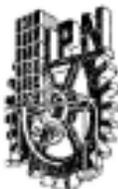
**DIRECTORA DE TESIS**

**DRA. SUSANA ASELA GARDUÑO ROMÁN**



**MÉXICO, D.F.**

**FEBRERO DE 2015**



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 29 del mes de ENERO del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

"INFORMACIÓN AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN, PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UNA EMPRESA DE PINTURA AUTOMOTRIZ"

Presentada por el alumno:

**NERIA**

Apellido paterno

**CEDILLO**

Apellido materno

**FRANCISCO**

Nombre(s)

Con registro:

A	1	1	0	7	9	7
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de

**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

DRA. SO SANA ASELA GARDUÑO ROMÁN

DRA. MARIA DEL ROCÍO SOTO FLORES

M. EN C. MARTÍN GONZÁLEZ GARCÍA

M. EN C. MARTÍN JESÚS MILLÁN MANJARREZ

M. EN C. LETICIA REFUGIO CHAVARRÍA LÓPEZ

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
E. S. C. A. SANTIAGO  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México, D.F. el día 9 del mes de febrero del año 2015, el que suscribe Francisco Neria Cedillo alumno del Programa de Maestría en Ciencias en Administración de Negocios, con número de registro AI10797, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, manifiesto que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la Dra. Susana Asela Garduño Román y cede los derechos del trabajo titulado Información al cliente como estrategia de diferenciación, para incrementar la calidad del servicio en una empresa de pintura automotriz, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o directora del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: [fneriac@hotmail.com](mailto:fneriac@hotmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

---

Francisco Neria Cedillo

---

## RESUMEN

Los gustos y preferencias del cliente cambian en la medida en que las empresas sigan innovando sus productos y servicios, y ofrezcan al cliente experiencias nuevas. Además el cliente se vuelve cada vez más selectivo y exigente en relación con la empresa donde elige hacer sus compras y, dado que el cliente cuenta con múltiples opciones de compra, el sentido de fidelidad es cada vez más vulnerable, de ahí que las empresas, como parte de sus estrategias para lograr la fidelidad de los clientes, implementen acciones y adopten medidas por medio del servicio al cliente.

La investigación que se reporta en esta tesis se llevó a cabo en una empresa de pintura automotriz denominada EPSA, que se ubica en la ciudad de México; su objetivo fue medir la calidad en el servicio, desde la perspectiva de la información proporcionada a sus clientes. Para ello se tomó como base el modelo LibQual+, de Thompson, que se adaptó a la realidad de la empresa y de dónde se definieron las siguientes dimensiones de la investigación: contenido, alcance, oportunidad y conveniencia de la información proporcionada por la empresa. De aquí se diseñó un cuestionario para realizar el trabajo de campo y, de acuerdo con los resultados obtenidos, se determinaron las áreas de mejora, entre las que destacaron las que aquí se presentan: la necesidad de clarificar el contenido de la información técnica, ampliar la información de color y cambiar el diseño de la página web, como lo más relevante.

De los resultados obtenidos se plantearon diferentes acciones encaminadas a promover el uso de la tecnología y que, además, pretenden mejorar la calidad en el servicio, así como permitir la diferenciación de sus competidores.



---

## ABSTRACT

Customer's preferences change according to the extent in which companies innovate its products and services, and offer new experiences. On the other hand, customers are more selective and demanding to the company where they decide to do their shopping. Even more, clients have more shopping options, therefore their loyalty is increasingly vulnerable, hence companies design strategies related to customer services in order to achieve clients' loyalty.

The research reported in this dissertation was conducted in a company dedicated to automotive paint production, named EPSA, located in Mexico City. The research main objective was to measure the quality of service according to the clients' information offered as a result of a survey applied the company.

The variables selected for this research were taken from the LibQual+ model, designed by Thompson. At the same time, the dimensions of the research were defined, such as: the content and scope, timeliness and suitability of the information provided by EPSA. From here, the questionnaire was taken and adapted to the needs of the company.

According to the results offered by the survey, it was possible to identify some areas which can be improved. Some of them were: to clarify the content of technical information, to enlarge the information related to color, and to change the design of the website. Other actions proposed were: to promote the use of technology and to seek the improvement of the service quality in order to enable the company to be different to its competitors.

---

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	I
ABSTRACT .....	II
Relación de tablas .....	VI
Relación de figuras .....	VII
Introducción .....	1
Capítulo 1. LA EMPRESA Y SU PROBLEMÁTICA .....	3
1.1. Contexto .....	3
1.2. Panorama de la empresa .....	7
1.2.1. Estructura Organizacional .....	7
1.3. Descripción del problema .....	8
1.4. Enunciado del problema .....	10
1.5. Objetivos .....	10
1.5.1. Objetivo general .....	10
1.5.2. Objetivos específicos .....	10
1.6. Preguntas de investigación .....	10
1.7. Justificación .....	11
Capítulo 2. LA CALIDAD EN EL SERVICIO A CLIENTES.....	13
2.1. Calidad.....	13
2.1.1. Definición de calidad .....	13
2.1.2. Evolución de los enfoques de la calidad.....	15
2.2. Expectativas del cliente.....	16
2.2.1. Definición de cliente.....	16
2.2.2. Definición de servicio .....	17
2.2.3. El servicio al cliente .....	18
2.2.4. La calidad en el servicio.....	19
2.2.5. La satisfacción del cliente .....	22
2.2.6. Características de la satisfacción al cliente .....	23
2.2.7. Igualando la promesa del servicio con la entrega del mismo. ....	24
2.2.7.1. Administrar la promesa del servicio.....	24
2.2.7.2. Administrar las expectativas de los clientes.....	25
2.2.7.3. Mejorar la educación del cliente.....	25

---

2.2.7.4.	Administrar la comunicación en el marketing interno.....	25
2.2.8.	Importancia de la satisfacción del cliente.....	26
2.2.8.1.	Elementos de satisfacción al cliente.....	29
2.2.9.	La insatisfacción del cliente.....	31
2.3.	La información en las organizaciones.....	32
2.3.1	Contribución de la información en la calidad de los servicios.....	34
2.4.	Modelos de medición de la calidad en el servicio.....	36
2.4.1.	Modelo Servqual.....	37
2.4.2.	Modelo Nórdico.....	42
2.4.3.	Modelo LibQual+.....	44
2.4.3.1.	Generalidades.....	44
2.4.3.2.	Estructura del modelo LibQual+.....	46
2.4.3.3.	Forma de interpretación.....	47
2.4.3.4.	Ventajas del LibQual+.....	49
2.4.3.5.	Limitaciones del LibQual+.....	50
Capítulo 3.	LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.....	52
3.1.	Estrategia.....	52
3.1.1.	Definición de estrategia.....	52
3.1.2.	Tipos de estrategias competitivas genéricas.....	52
3.1.3.	Las estrategias genéricas de Porter.....	54
3.1.3.1.	Estrategia de liderazgo en costes.....	56
3.1.3.2.	Estrategia de diferenciación.....	58
3.1.3.3.	Estrategia de enfoque.....	61
3.1.3.4.	Atrapados a la mitad.....	63
3.2.	Fuentes de diferenciación.....	64
3.2.1.1.	Estrategias de producto.....	65
3.2.1.2.	Diferenciación por medio del producto.....	65
3.2.1.3.	Diferenciación por medio del personal.....	66
3.2.1.4.	Diferenciación por medio del canal.....	67
3.2.1.5.	Diferenciación por medio de la imagen.....	67
3.2.1.6.	Diferenciación por medio del servicio.....	67
3.3.	La estrategia de servicio al cliente.....	68
3.3.1.	La estrategia de servicio de Whiteley.....	68

---

3.3.2.	Teoría sobre los enfoques de atención al cliente de Quijano .....	70
3.3.3.	Teoría de las necesidades del cliente de William B. Martin .....	71
3.3.4.	El triángulo del Servicio de Albrecht y Zemke. ....	72
3.3.5.	Momentos de verdad de Jan Carlzon. ....	77
3.3.5.1.	Momentos de verdad. ....	79
3.3.5.2.	Momentos críticos de verdad.....	80
3.3.5.3.	Inversión de la pirámide. ....	81
Capítulo 4.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	83
4.1.	Enfoque de investigación .....	83
4.2.	Diseño de investigación.....	84
4.3.	Tipo de estudio.....	85
4.4.	Supuesto teórico .....	85
4.5.	Variables de estudio.....	86
4.6.	Población y muestra.....	86
4.7.	Instrumento de recolección de datos .....	89
4.7.1.	Pilotaje del instrumento. ....	91
4.8.	Trabajo de campo.....	91
Capítulo 5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	93
5.1.	Análisis de resultados.....	93
5.1.1.	Caracterización de la muestra. ....	93
5.1.2.	Valor afectivo del servicio. ....	95
5.1.3.	Control de la información.....	97
5.1.4.	Evaluación global del servicio.....	105
Capítulo 6.	PLAN DE ACCIÓN .....	107
6.1.	Objetivo del plan .....	107
6.2.	Estrategia.....	107
6.2.1.	Acciones.....	107
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>		<b>121</b>
<b>Recomendaciones .....</b>		<b>122</b>
<b>Bibliografía.....</b>		<b>124</b>
<b>Anexos .....</b>		<b>130</b>

---

## Relación de tablas

<i>Tabla 1. Aproximación al concepto de calidad</i> .....	14
<i>Tabla 2. Enfoques de la evolución de la calidad</i> .....	15
<i>Tabla 3. Estados de satisfacción del cliente</i> .....	22
<i>Tabla 4. Elementos y factores de la excelencia en la satisfacción al cliente</i> .....	29
<i>Tabla 5. Importancia de la información en servicios</i> .....	34
<i>Tabla 6. Evidencias de los cambios sociales relacionados con servicios e información.</i> .....	35
<i>Tabla 7. Hallazgos que refieren el valor de la información en la calidad del servicio</i> .....	35
<i>Tabla 8. Cronología y descripción de los modelos de evaluación del servicio.</i> .....	37
<i>Tabla 9. Orígenes de las deficiencias del Modelo Servqual.</i> .....	40
<i>Tabla 10. Modelo estratégico de gestión de calidad de servicios</i> .....	42
<i>Tabla 11. Significado de las dimensiones del modelo Servqual</i> .....	42
<i>Tabla 12. Cuestionario base para evaluación con LibQual+</i> .....	46
<i>Tabla 13. Tipos de estrategias competitivas.</i> .....	52
<i>Tabla 14. Principales diferencias de los enfoques de la investigación</i> .....	83
<i>Tabla 15. Tipos de investigación</i> .....	85
<i>Tabla 16. Cuestionario adaptado.</i> .....	90
<i>Tabla 17. Temario propuesto para la capacitación técnica.</i> .....	109
<i>Tabla 18. Resumen del presupuesto requerido para el plan de acción</i> .....	118

## Relación de figuras

<i>Figura 1. La industria de los recubrimientos en el mundo</i> .....	3
<i>Figura 2. Mercado de pinturas y esmaltes en México</i> .....	4
<i>Figura 3. Ventas estimadas de la industria de recubrimientos automotrices en el mundo</i> .....	5
<i>Figura 4. Organigrama de EPSA</i> .....	8
<i>Figura 5. Nivel de satisfacción al cliente de EPSA de 2009 al 2011</i> .....	9
<i>Figura 6. Llamadas mensuales promedio de solicitud de información de EPSA en los</i> <i>últimos 4 años</i> .....	9
<i>Figura 7. La información en los servicios</i> .....	33
<i>Figura 8. Modelo de las deficiencias Servqual</i> .....	39
<i>Figura 9. Modelo extendido de calidad en el servicio</i> .....	41
<i>Figura 10. Modelo de calidad de servicios de Grönroos</i> .....	43
<i>Figura 11. Modelo de Calidad de Servicios en Bibliotecas, LibQual+</i> .....	47
<i>Figura 12. La adecuación en el modelo LibQual+</i> .....	48
<i>Figura 13. La No adecuación en el modelo LibQual+</i> .....	48
<i>Figura 14. La Superioridad en el modelo LibQual+</i> .....	49
<i>Figura 15. Diagrama del "Triángulo de los Servicios"</i> .....	73
<i>Figura 16. Características básicas del sistema de servicio al cliente</i> .....	75
<i>Figura 17. Aspectos importantes a ejercer por el personal en el servicio al cliente</i> . ....	77
<i>Figura 18. Enfoque de Carlzon</i> .....	78
<i>Figura 19. Inversión de la pirámide de autoridad</i> .....	82
<i>Figura 20. Datos para la determinación del tamaño de muestra</i> .....	87
<i>Figura 21. Datos para la determinación de la muestra (aleatoria)</i> .....	88
<i>Figura 22. Edad de los clientes</i> .....	93
<i>Figura 23. Máximo nivel de estudios</i> .....	94
<i>Figura 24. Años de comprar productos a la empresa</i> .....	94
<i>Figura 25. El personal ofrece atención personalizada</i> .....	95
<i>Figura 26. Comprensión de necesidades por el personal</i> .....	96
<i>Figura 27. Disposición del personal a responder preguntas</i> .....	96
<i>Figura 28. Conocimiento del personal a responder preguntas</i> .....	97
<i>Figura 29. Claridad de muestrarios, listas de precios y promocionales</i> .....	97
<i>Figura 30. El diseño de la información electrónica es amigable y completa</i> .....	98
<i>Figura 31. La información de las etiquetas del producto es clara y completa</i> .....	99
<i>Figura 32. El contenido de las hojas de seguridad cubre las necesidades de</i> <i>información</i> .....	99
<i>Figura 33. Porcentaje de respuestas no favorables del contenido y diseño de la</i> <i>información</i> .....	100
<i>Figura 34. Evaluación de la información técnica (seguridad, técnica, información de</i> <i>color, etc.) en la página web</i> .....	101
<i>Figura 35. Evaluación de la exactitud de las fórmulas de color</i> .....	101

---

<i>Figura 36. Evaluación de la disponibilidad de fórmulas de color</i> .....	102
<i>Figura 37. Evaluación de la información técnica (técnica, seguridad, información de color) recibida en los cursos de capacitación.</i> .....	102
<i>Figura 38. Porcentajes evaluados como malo y regular en la disponibilidad y precisión de la información</i> .....	103
<i>Figura 39. Medio de consulta de información técnica</i> .....	103
<i>Figura 40. Frecuencia de actualización de información técnica</i> .....	104
<i>Figura 41. Información faltante para mejorar el servicio</i> .....	104
<i>Figura 42. Evaluación general de la información técnica</i> .....	105
<i>Figura 43. Comparativa de servicio entre EPSA y la competencia</i> .....	106

---

## Introducción

En un ambiente competitivo, con una gran gama de opciones y cantidad de información disponible, los consumidores tienen, hoy en día, múltiples alternativas para encontrar respuestas a sus necesidades. Las empresas, entonces, acuden a los cambios tecnológicos y regulatorios para innovar sus propuestas y mejorar sus costos y, de esta forma, mantener a sus clientes y atraer nuevos prospectos. Por lo que resulta necesario adaptarse e identificar lo que los clientes perciben de la calidad del servicio que reciben por parte de una empresa.

Entre estas empresas se encuentra EPSA, quien está interesada en satisfacer las necesidades de sus clientes, por lo que mide su satisfacción al aplicarles un cuestionario post venta. Sin embargo, al comercializar pintura automotriz en diferentes versiones, la obliga a ofrecer información precisa para que el cliente haga uso adecuado del producto y así obtenga el resultado esperado. De esta forma, el cliente requiere información clara, completa y oportuna que le permita emplear el producto adecuadamente, por lo que la empresa está obligada a atender el servicio que ofrece a sus clientes.

Sin embargo, entre 2009 y 2011, EPSA no logró cumplir con su objetivo de satisfacción del cliente, ya que se incrementó el número de llamadas solicitando información de carácter técnico. Por lo tanto se consideró necesario indagar cuáles eran los aspectos que más afectaban la calidad en el servicio que proporcionaba esta empresa. Derivado de esto, se buscó en la teoría relacionada un modelo que buscara medir la calidad en el servicio que enfatizara la información, siendo el LibQual+, el modelo seleccionado.

La investigación realizada que se reporta en esta tesis consta de 6 capítulos que se presentan a continuación.

En el primer capítulo se describe el problema abordado, con una contextualización del ambiente donde se ubica la organización, se plantea la problemática detectada que se



---

concreta en el enunciado del problema y en los objetivos general y específicos, así como las preguntas de investigación y se cierra con la justificación.

En el capítulo dos y tres se abordan los aspectos teóricos que fundamentan las variables seleccionadas para la investigación tales como: calidad en el servicio y estrategia de diferenciación en las organizaciones.

En el capítulo cuatro se describe la estrategia metodológica de la investigación, donde se incluyen el tipo de estudio, diseño de la investigación, supuesto teórico, población y muestra, el cuestionario y el trabajo de campo que se siguieron para lograr los objetivos planteados.

La tesis se cierra con las recomendaciones derivadas de los resultados del trabajo de campo en relación con el problema planteado; asimismo se incluyen las conclusiones, bibliografía y anexos.

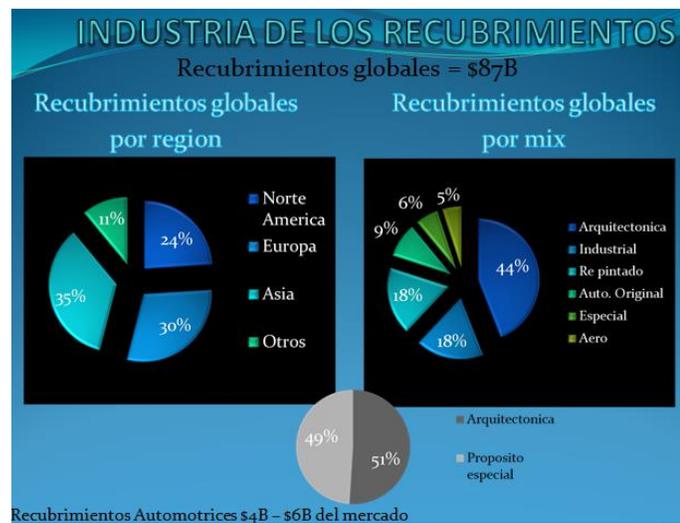
## Capítulo 1. LA EMPRESA Y SU PROBLEMÁTICA

### 1.1. Contexto

La fabricación de pinturas ha experimentado grandes cambios derivados de los avances tecnológicos presentes en un sin número de compuestos químicos, materiales y equipos para su producción. De la misma forma, los procesos de aplicación de pintura también se han adecuado a las diferentes tecnologías y usos para obtener los acabados óptimos requeridos en diversas aplicaciones.

En 2010, la industria de los recubrimientos en el mundo fue de aproximadamente 87 billones de dólares, Asia es la región de mayor participación, después se encuentran Europa y Norteamérica (ver la siguiente figura).

Figura 1. La industria de los recubrimientos en el mundo



Fuente: Estimación de PPG Industries 2010.

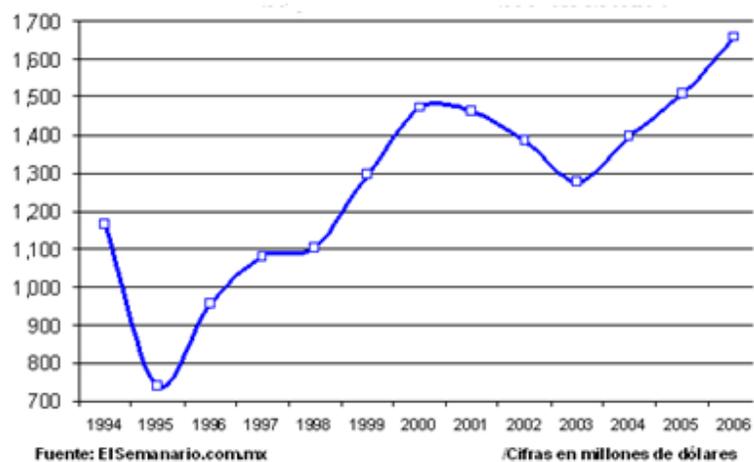
Por otra parte, estimaciones de la firma de investigación GIA (Coatings World, 2012) indican que para 2017 el mercado global de recubrimientos alcanzará un volumen de 8.7 billones de galones con un valor de 107 billones de dólares anuales. En cuanto a México, se considera como uno de los principales productores de pinturas y recubrimientos en América Latina, con más de 500 millones de litros al año, demandados por industrias como la automotriz y de la construcción, además de consumidores finales.

El crecimiento de esta industria fue del cuatro por ciento nacional, así mismo el consumo per cápita es de 5.2 litros, y se espera elevar estos números a los de países como Brasil, que consumen 8 litros y Japón que emplea 15 litros per cápita al año. Actualmente el mercado de la pintura en México tiene un valor de 29 mil millones de pesos, con una producción de 620 millones de litros anuales, de acuerdo con la ANAFAPYT (Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas, 2012).

Según INEGI en 2008 el sector de pintura generó 17 mil 678 empleos directos y las empresas tienen unos 15 mil puntos de ventas. En el país existen alrededor de 339 compañías productoras distribuidas como sigue: en el Estado de México hay 72 negocios, en Jalisco 66, Nuevo León 54, Distrito Federal 54, en Guanajuato 21, y en San Luis Potosí 13, Querétaro 10, Puebla 9, Michoacán y Sonora 8 cada uno y 61 en el resto de las entidades. El tamaño de las empresas que conforman esta industria es de: 4 por ciento de grandes empresas, 48.7 por ciento micro, 30 por ciento pequeñas empresas y un 17.3 por ciento son negocios medianos.

El desempeño del mercado de pinturas y esmaltes en México ha registrado una tendencia de crecimiento a partir de 1995 como se observa en la figura siguiente.

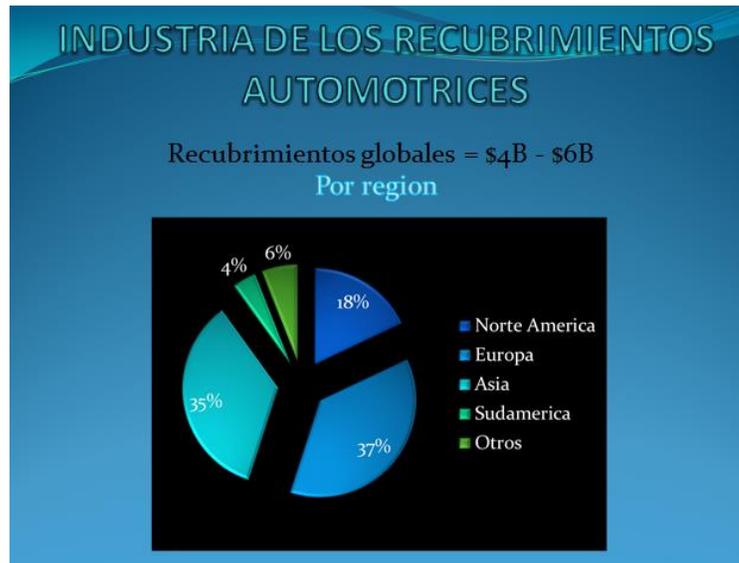
Figura 2. Mercado de pinturas y esmaltes en México



Fuente: El semanario.com.mx (2010)

En 2010 el mercado de repintado automotriz representó el 18% del total de la industria de los recubrimientos, lo que significa un total de 4 a 6 billones de dólares anuales (ver figura tres).

Figura 3. Ventas estimadas de la industria de recubrimientos automotrices en el mundo



Fuente: Datos estimados de PPG Industries

La industria automotriz es un importante consumidor de pintura, ya que de los 127. 4 millones de litros que ocupa el sector manufacturero, 40% va para el sector automotriz, según datos de la ANAFAPYT (2012).

De acuerdo con CARNEWS (2011), el mercado de repintado automotriz en el mercado mexicano está valuado en 200 millones de dólares, y cuenta con un parque vehicular de más de 20 millones de unidades.

Según datos del Centro de Experimentación y Seguridad Vial (CESVI, 2012) México, en el país existen alrededor de 29,000 talleres de reparación de hojalatería y pintura, de los cuales alrededor de 27,000 son de los llamados “banqueteros” o que laboran sin los requerimientos mínimos indispensables para ofrecer reparaciones de calidad, los cuales generalmente tienen como máximo cinco trabajadores.



---

En la industria automotriz la pintura se usa para proteger, decorar y embellecer los automóviles. Con el paso del tiempo las tecnologías de la pintura, los procesos y sobre todo, los colores en los vehículos han evolucionado, hasta el punto de personalizar su aspecto. Los automóviles son pintados en la fábrica armadora, antes de ser comercializados, lo que se llama pintura original (OEM); también pueden ser repintados para cubrir alguna reparación o cambiar su aspecto, lo que se denomina “repintado automotriz”.

El proceso de pintura en un automóvil es complejo, ya que son muchos los factores que intervienen para obtener el resultado deseado. Aunado a esto los productos que existen actualmente para el repintado automotriz demandan cada vez mayor capacitación, esto se debe a que existen nuevas tecnologías que requieren de mezclas en cantidades exactas con productos específicos de cada una de las marcas de pintura. De no proceder de acuerdo a las indicaciones de cada fabricante, el resultado no será el esperado por el cliente final.

El objetivo del repintado automotriz, es devolverle a las unidades, las características originales tales como: brillo, textura, tonalidad y espesor de la película, sin perder de vista que la función principal es la de proteger la lámina. La calidad de la reparación es importante, ya que el dueño de la unidad desea que la reparación no sea percibida y también es importante para el pintor evitar repetir el trabajo lo que implica un incremento en el tiempo y costo.

Para lograr hacer una buena reparación intervienen varios factores: la preparación de la superficie, preparación de los materiales, el equipo empleado y la técnica de aplicación del pintor. El pintor y el dueño del auto (consumidor final) buscan, principalmente, tres aspectos cuando un automóvil va a ser repintado: que el trabajo se realice en el menor tiempo, con el menor costo y con un excelente acabado. Por lo que se puede inferir que para alcanzar la calidad del producto, se asocia la disponibilidad y calidad de la información que la empresa debe proveer a sus clientes, para que el resultado sea el óptimo.

---

## 1.2. Panorama de la empresa

La compañía seleccionada para esta investigación fue la Empresa de Pinturas S.A. (EPSA), que comercializa productos para el repintado automotriz como: rellenos, plasters, primers, esmaltes y lacas, bases color, reductores y solventes, transparentes de acabado y productos complementarios (abrasivos, pulimentos, pistolas de aplicación, etc.) con los que cubre las principales necesidades de su mercado.

EPSA surgió en la Ciudad de México en la década de los 40's, para la venta de productos químicos, posee dos plantas de producción y dos centros de distribución, uno en Monterrey, Nuevo León, y otro en Guadalajara, Jalisco, con alrededor de 350 empleados. Su principal actividad es la manufactura y comercialización de pintura para el repintado automotriz y posee la certificación ISO 9001 – 2008.

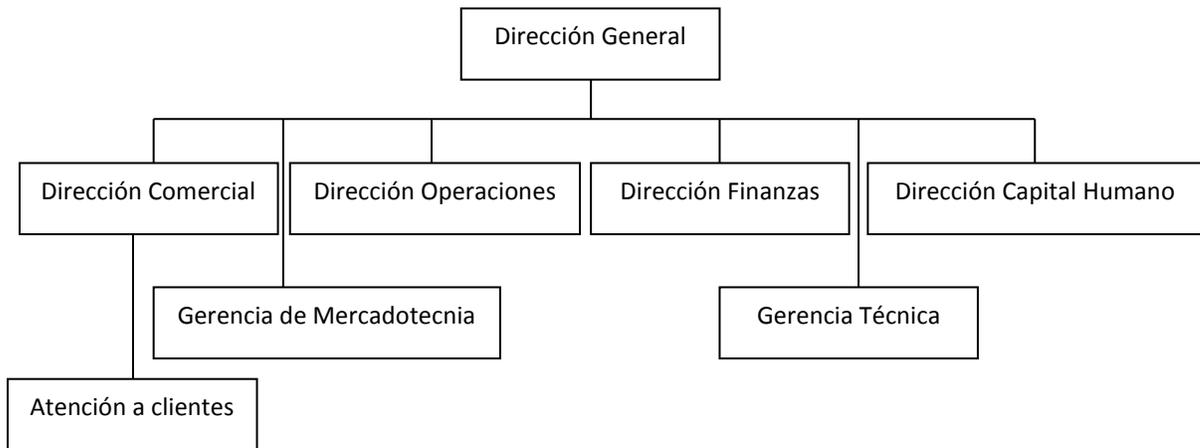
Esta empresa tiene presencia en todo el país a través de su extensa red de distribución con alrededor de 250 distribuidores (quienes son los clientes de la empresa); además exporta productos a Centroamérica y algunos países de Sudamérica, como Perú, Colombia y Venezuela. Asimismo tiene presencia en agencias automotrices y empresas dedicadas al repintado en el mercado de flotillas. Dentro de este sector se requieren diversos productos para realizar las reparaciones que se pueden agrupar de la siguiente forma:

- ✓ Abrasivos y solventes limpiadores
- ✓ Masillas, rellenos y plasters.
- ✓ Primers o primarios
- ✓ Lacas, esmaltes y bases color (base solvente y base agua)
- ✓ Thinners, solventes, reductores y catalizadores
- ✓ Transparentes de acabado
- ✓ Productos complementarios: masking tape, coladores, papel de enmascaramiento.
- ✓ Pistolas de aplicación, vasos graduados, palas, etc.
- ✓ Cosméticos automotrices

### 1.2.1. Estructura Organizacional

El organigrama general de la empresa se muestra en la siguiente figura:

Figura 4. Organigrama de EPSA



Fuente: Elaboración propia con datos de EPSA

De forma general, se cuenta con cuatro direcciones y 2 gerencias, las cuales reportan a la dirección general. La Dirección de operaciones agrupa todas las áreas de manufactura, planeación y logística, por su parte la Dirección de finanzas controla las áreas de contabilidad, crédito y costos. Los aspectos del personal y todo lo relacionado con el recurso humano es liderado por la Dirección de Capital Humano. La Dirección Comercial coordina a los departamentos de ventas y de atención a clientes, quienes son los responsables de medir la satisfacción a clientes.

### 1.3. Descripción del problema

Como se observó arriba, la actividad de manufactura y comercialización de la pintura automotriz es compleja y demandante para satisfacer los factores que demanda el cliente, por lo que la empresa EPSA tiene áreas dedicadas a satisfacer todas las necesidades que se le presentan. En el organigrama anterior se identificó que cuenta con un departamento de atención a clientes donde se reciben comentarios, quejas y sugerencias de los clientes con una métrica para medir su satisfacción. Por medio de las encuestas se busca evaluar las diferentes actividades en las que se interactúa con el cliente, así la evaluación aborda aspectos de: las áreas administrativas, ventas, calidad y disponibilidad del producto, mercadotecnia e investigación y desarrollo.

En 2009 el nivel de satisfacción del cliente alcanzó un porcentaje de 90%, en 2010 fue de 92% y en 2011 de 91.5%, sin embargo, en estos tres años el porcentaje quedó por debajo del objetivo de la empresa (ver siguiente figura).

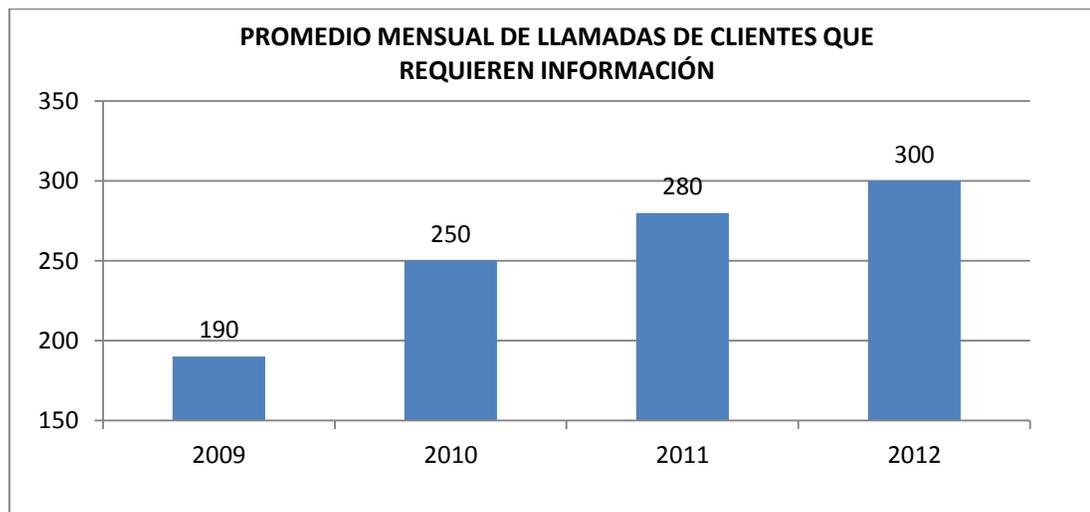
Figura 5. Nivel de satisfacción al cliente de EPSA de 2009 al 2011



Fuente: Elaboración propia, con datos que representan la tendencia de EPSA

La métrica no considera la satisfacción del cliente en lo referente a la apariencia del producto, además cada vez son más frecuentes las llamadas de los clientes, solicitando información técnica y de color (ver figura siguiente).

Figura 6. Llamadas mensuales promedio de solicitud de información de EPSA en los últimos 4 años



Fuente: Elaboración propia, con datos que representan la tendencia de EPSA

---

El departamento técnico, el cual es responsable de la generación de la información de carácter técnico, registra de forma mensual los requerimientos que los clientes, vía telefónica le solicitan; Del análisis de esta información se puede observar que el número promedio de llamadas mensuales recibidas en 2009 fue de 190, que se incrementó a 250 en 2010, a 280 en 2011 y 300 en 2012.

#### **1.4. Enunciado del problema**

¿Cuál es la calidad del servicio que presta la empresa EPSA en cuanto a percepción de los clientes en relación con la información que proporciona a sus clientes, para proponer una estrategia de diferenciación?

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la calidad del servicio que presta la empresa EPSA, en cuanto a la percepción de sus clientes en relación con la información que proporciona, para proponer una estrategia de diferenciación.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

- ✓ Identificar un modelo de evaluación de la calidad en el servicio con énfasis en medir la percepción del cliente en lo referente a la calidad de la información.
- ✓ Identificar las dimensiones a evaluar del modelo seleccionado que se adapten a la problemática de EPSA.
- ✓ Identificar y analizar la percepción de los clientes en relación con la información proporcionada por EPSA.
- ✓ Proponer una estrategia de diferenciación para la empresa EPSA, a partir de la percepción de sus clientes, que le permitan distinguirse de su competencia.

#### **1.6. Preguntas de investigación**

¿Qué modelo de evaluación de la calidad en el servicio tiene énfasis en medir la percepción del cliente en lo referente a la calidad de la información?

¿Qué dimensiones del modelo seleccionado se adaptan a la problemática de EPSA?

---

¿Qué percepción tienen los clientes de EPSA en lo referente a la información que les proporciona y cómo les impacta?

¿Qué acciones debe considerar EPSA para mejorar la percepción que tienen sus clientes en lo referente a la información que reciben, de forma que les permita diferenciarse de sus competidores?

### **1.7. Justificación**

El hecho de que el cambio sea actualmente una constante no implica que las organizaciones tengan que inventarlo todo de nuevo cada segundo. El que una empresa todavía tenga participación en el mercado hoy en día, significa que por lo menos algunas de sus prácticas son valiosas, aunque deba ser mejorada en aspectos significativos de su estructura (Botero, 2003).

Una organización que aspire a dar a sus clientes exactamente lo que desean debe conocer e indagar su mercado (Pérez, 2002 en Botero y Peña, 2006) para que su servicio al cliente sea su factor diferenciador en relación con su competencia como una estrategia indispensable para sobrevivir en los mercados actuales (Serna, 1999 en Botero y Peña, 2006). Los clientes son la fuerza impulsora para la producción de bienes y servicios y, por lo general, ven la calidad desde la perspectiva del producto. Por otra parte, los bienes y servicios deben satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, actuales y futuros, ya que como afirma Cronin & Taylor (1992), su satisfacción tiene efecto significativo en sus intenciones de compra.

En este sentido, las empresas deben realizar “un cambio estratégico que implique dejar de pensar en los clientes como en una masa indiferenciada de personas que compran un producto o servicio, y comenzar a considerarlos como un conjunto de individuos, identificables y diferenciables, con los cuales se puede establecer una relación uno a uno y ofrecerles una solución a la medida de cada uno” (Ramírez, 2005). Por su parte para Kotler (2003) señala una serie de estadísticas sobre la satisfacción de los clientes:

1. Adquirir clientes nuevos puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales. Se requiere mucho esfuerzo para inducir a clientes satisfechos a que cambien de proveedor.

- 
2. Una empresa promedio pierde el 10% de sus clientes cada año.
  3. Una reducción del 5% en la tasa de deserción de clientes puede incrementar las utilidades entre un 25 y 85%, dependiendo de la industria.
  4. La tasa de utilidad de los clientes tiende a aumentar durante la vida del cliente retenido.

Los clientes actuales son más difíciles de complacer ya que son más inteligentes, más conscientes del precio, más exigentes, menos dispuestos a perdonar, y son abordados por más competidores con ofertas que son iguales o mejores. El reto, según Jeffrey Gitomer (2002), no es producir clientes satisfechos; varios competidores pueden hacerlo, el reto es producir clientes leales. (Kotler P. , 2002)

En este algoritmo, la información es un elemento vital para alcanzar la calidad del servicio, ya que puede estar motivada por los cambios que experimentan las empresas u organizaciones que se encuentran enmarcadas en una sociedad basada en la información.

Según Carwford y Mathews (citados en Denis, 2003), en su libro “El mito de la excelencia”, las empresas compiten en cinco dimensiones: precio, producto, accesibilidad, servicio y experiencia. Cada empresa debe gestionar estas dimensiones de forma tal de que sea líder en por lo menos una de las cinco, que en otra de ellas esté por encima del promedio, aunque no sea la líder y que en las tres restantes se encuentre en un nivel por lo menos equivalente al promedio del mercado.

---

## Capítulo 2. LA CALIDAD EN EL SERVICIO A CLIENTES

### 2.1. Calidad

#### 2.1.1. Definición de calidad

El término calidad ha sido definido de múltiples maneras. De acuerdo con Juran y Gryna (1995) calidad es “conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor”. Por su parte, Montgomery (1996) se refiere a ella como el grado en que los productos satisfacen las necesidades de sus consumidores y, para Andriani C. et al (2003) es como “atender los anhelos, necesidades y aspiraciones de los clientes”.

Por su parte, Ishikawa (1986), define calidad como el resultado integral de toda la organización incluyendo todas sus áreas y niveles. En su interpretación más estrecha, calidad significa calidad del producto, pero en su interpretación más amplia significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la dirección, calidad de la empresa.

Según se base en el producto, en la producción o en el uso, Garvin (1984) describe tres maneras de definir la calidad: La calidad basada en el producto se refiere a los atributos o componentes del mismo; la calidad basada en la producción consiste en el nivel de concordancia de los resultados con las especificaciones propuestas, y la calidad basada en el uso hace referencia a la calidad percibida por el cliente. Los dos primeros tipos, basados en el producto y la producción, se relacionan con la calidad objetiva. En este sentido, autores como Curry y Faulds (1986) describen la calidad objetiva como la superioridad cuantificable y verificable de algunos estándares ideales predeterminados, aunque no ha habido acuerdo acerca de los estándares a emplear. En estos casos, la calidad objetiva es entendida como superioridad técnica o excelencia de los productos.

El tercer tipo, basado en el uso, se toma la definición de calidad percibida según Zeithaml (1988), es decir, la valoración que el consumidor realiza sobre la superioridad del servicio, de modo que puede ser considerada como una modalidad de actitud. En esta misma línea, Grönross (1990) sugiere que la calidad percibida de un servicio es el

resultado de un proceso de evaluación donde los clientes comparan su percepción de la prestación del servicio y su resultado contra lo que ellos esperaban.

Autores como Vázquez, Díaz y Rodríguez (1997) definen el concepto de calidad con la distinción entre calidad objetiva y calidad subjetiva (o percibida), y recoge una serie de características diferenciadoras para cada tipo (ver tabla siguiente).

Tabla 1. Aproximación al concepto de calidad

<b>Calidad objetiva</b>	<b>Calidad subjetiva</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Visión interna de la calidad.</li><li>• Enfoque de producción-oferta.</li><li>• Adaptación a especificaciones preestablecidas.</li><li>• Prestación sin errores, reduciendo costes y evitando desviaciones respecto al estándar establecido.</li><li>• Adecuada para actividades estandarizadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visión externa de la calidad.</li><li>• Enfoque de marketing-demanda.</li><li>• El cliente auténtico juez de la calidad.</li><li>• Habilidad de la empresa para determinar las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.</li><li>• Actividades de levado contacto con los clientes.</li></ul>

Fuente: (Vázquez, Díaz, & y Rodríguez, 1997, pág. 120)

Por otra parte Garvin (1988) identificó algunos componentes relativos a la calidad, que podrían resultar útiles como marco de referencia para el análisis y planeación estratégica, estos son:

1. Desempeño: Características operacionales principales.
2. Características: Aspectos que llaman la atención.
3. Confiabilidad: Probabilidad de un mal funcionamiento o de una falla.
4. Conformidad: Habilidad para cumplir con las especificaciones.
5. Durabilidad: Durante cuánto tiempo el producto seguirá proporcionando un valor al cliente.
6. Aspectos del servicio: Rapidez, cortesía, competencia y facilidad para corregir los problemas.
7. Estética: De qué forma el producto atrae cualquiera de los cinco sentidos del cliente.
8. Calidad percibida: Asociaciones con la reputación de la compañía o el nombre de la marca.

Estos componentes son desarrollados desde la perspectiva de la manufactura, aunque pueden tener cierta aplicación en los servicios. No obstante, la mayoría de los

investigadores consideran que ante las características diferenciadoras de los bienes intangibles, éstos requieren un enfoque distinto.

### 2.1.2. Evolución de los enfoques de la calidad

El concepto de calidad ha cambiado a medida que la tecnología, la competencia y los consumidores han evolucionado hasta el punto, como refiere Romero (2003) de considerar a la calidad como un factor estratégico, ya no se trata de una actividad de inspección, sino preventiva: planificar, diseñar, fijar objetivos, educar e implementar un proceso de mejora continua. Así, la gestión estratégica de la calidad la hace una fuente de ventaja competitiva que requiere del esfuerzo colectivo de las áreas y miembros de la organización. A continuación se presentan algunos enfoques de la evolución de la calidad según diferentes autores.

Tabla 2. Enfoques de la evolución de la calidad

Enfoque	Representantes	Características
Calidad como conformidad	Juran, Deming y Crosby.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finales del siglo XIX, principios siglo XX.</li> <li>▪ Producción en masa de productos iguales y sin defectos.</li> <li>▪ Surge el control estadístico de procesos.</li> <li>▪ El cliente no conoce especificaciones.</li> <li>▪ Se centra en eficiencia, pero no en eficacia.</li> </ul>
Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente	Zeithaml, Parasuraman y Berry.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evolución a la perspectiva del cliente y el mercado.</li> <li>▪ Un producto es de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente.</li> <li>▪ Los clientes no conocen especificaciones, pero sí tienen expectativas.</li> <li>▪ Una desventaja de este enfoque es que las expectativas son ciertamente difíciles de detectar y de medir.</li> </ul>
Calidad como valor con relación al precio	Feigebaum e Ishikawa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tanto el precio como la calidad deben ser tenidas en cuenta en un mercado competitivo.</li> <li>▪ La calidad de un producto no se puede separar de su costo y de su precio.</li> <li>▪ El concepto de calidad incorpora unos atributos como durabilidad, comodidad,...que junto al precio, permiten establecer comparaciones entre productos.</li> <li>▪ Una desventaja de esta perspectiva es que los componentes del valor de un producto o servicio son difíciles de conocer.</li> </ul>
Calidad como excelencia	Enfoque que prevalece en los premios a la gestión de la calidad como EFQM (European Foundation for Quality Mangement), Malcom Baldrige, Deming e Iberoamericano de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es el concepto más genérico e integrador, denota "aquello que es lo mejor posible".</li> <li>▪ La calidad como excelencia es un objetivo que permite y exige incorporar el compromiso de todos los integrantes de la organización.</li> <li>▪ Si esa excelencia es reconocida por el mercado, se convierte en una fuerte ventaja competitiva, vía diferenciación.</li> <li>▪ Un producto o servicio es excelente cuando se aplican en su realización los mejores componentes y la mejor gestión y realización de los procesos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, la calidad se considera como uno de los principales activos de las empresas para mejorar su posición, lo que implica un amplio sentido hacia el interior y exterior de la organización, iniciado a mediados de los cincuenta cuando

---

Deming diseñó los cinco aspectos clave de la filosofía de la calidad que se listan a continuación (Oakland, 1993):

- a) Insistencia y perseverancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, que se logra mediante el desarrollo continuo y el trabajo en equipo.
- b) Disminución de la dependencia de los directivos para alcanzar altos niveles de calidad; es decir, lograr cierta autonomía en los empleados para que autocontrolen y prevean el producto.
- c) Formación en el trabajo, el aprendizaje debe ser atendido como parte inherente del trabajo, con un mínimo de análisis de las realizaciones para aprender de ellas ya sean exitosas o fallidas.
- d) Desaparición del miedo ya que con el afán de autoprotegerse y evitar el riesgo llega a actuar como barrera negativa contra la organización, ya que la inmoviliza e impide su mejora.
- e) Transformación de la empresa como resultado de las acciones de todas las personas implicadas; sin rechazar a los que no saben sino ofrecerles la oportunidad de aportar sus ideas y descubrir sus talentos.

## **2.2. Expectativas del cliente**

### **2.2.1. Definición de cliente**

Al revisar las definiciones de calidad se observó que un común denominador es el enfoque al cliente. Todas las personas o empresas, de alguna manera, son clientes ya que necesitan de los productos o servicios realizados por otras personas o entidades para satisfacer sus necesidades. Estos clientes ofrecen a sus proveedores algo a cambio para compensar el producto o servicio recibido. Así, cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra, de forma voluntaria, productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; lo que es motivo para crear, producir, fabricar y comercializar productos y servicios (Thompson, 2009).

Foster (2001) refiere que un cliente es quien recibe bienes o servicios lo que, comúnmente, involucra una transacción donde algo de valor cambia de manos. Aquí se puede hablar de 2 tipos de clientes: los internos y los externos.

- 
- 1) Cliente interno. Se refiere a los empleados que reciben bienes o servicios dentro de la misma empresa, por lo que se trata de la persona situada en el siguiente eslabón del proceso productivo.
  - 2) Cliente externo. Se considera a quien paga por recibir un servicio fuera de la empresa, se trata de la persona a quien se satisface con el trabajo de la empresa

Uno de los principales objetivos de las organizaciones es vender, sin embargo se considera que una venta no concluye nunca, porque la meta es siempre tener clientes satisfechos. Por lo que es necesario proporcionar servicios complementarios para fomentar que la relación con los clientes sea cada vez mejor. Por lo tanto los usuarios o clientes son una fuente de información importante para tener acceso a nuevos clientes potenciales o visualizar nuevas ideas de operación.

### **2.2.2. Definición de servicio**

De acuerdo con Peel (1993), servicio es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de alcanzar su satisfacción. Esto es porque el servicio no es un elemento físico en su totalidad, sino el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente. Así, un servicio es toda aquella prestación, proceso y desempeño ofrecido por alguna organización (Zeithaml & Bitner, 2003)

De acuerdo a Chias (1991), servicio es el resultado de un acto o sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguidos gracias a medios humanos y materiales que se ofrecen a un cliente individual o colectivo, según sean los procesos, procedimientos y comportamientos codificados. En esta definición se enfatiza la importancia de la organización interna, ya que aunque son necesarios los recursos humanos y materiales, sin la existencia de un sistema que coordine esos recursos, es difícil que se realice un servicio de calidad.

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos y dejar en ellos una impresión de la empresa que les lleve a hacer un nuevo negocio con ella (Tschohl, 2008). Servicio es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos (Bon, 2008).

---

Por su parte, Larrea (1991) integra los elementos del servicio en un modelo que refleja la interrelación y la influencia que existe entre cada uno de ellos como sigue:

- ✓ El qué del servicio, es decir el producto.
- ✓ El quién del servicio, o sea el personal en contacto.
- ✓ El cómo del servicio, se refiere a la organización interna.
- ✓ El para quién del servicio es el cliente.

De acuerdo con Kurtz (1998) el servicio posee cuatro características que explican la complejidad de su estudio:

- ✓ Intangibilidad: indica que los servicios no pueden ser vistos, tocados o palpados.
- ✓ Caducidad: significa que los servicios no pueden ser inventariados o almacenados.
- ✓ Variabilidad: se refiere a los cambios que experimentan los servicios cuando se les ofrecen a los clientes, lo que está en función del factor humano, eslabón determinante en la producción del servicio.
- ✓ Inseparabilidad: se refiere a que el proceso de producción y consumo de los servicios es simultáneo, ya que se consume al momento en que su proveedor lo elabora.

### **2.2.3. El servicio al cliente**

De acuerdo con Serna (1999), el servicio al cliente, es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer mejor a sus competidores en cuanto a las necesidades y expectativas de sus clientes externos. Por su parte, Domínguez (2006) puntualiza que es aquella actividad intangible que puede generar valores agregados cuando la empresa los entiende y administra.

Para Albrecht (1998), abordar el servicio al cliente se hace desde tres aspectos interrelacionados:

- ✓ Demanda de servicio. Se refiere a las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad que tiene para pagarlo con tales características.
- ✓ Meta de servicio. Se considera a los valores y características fijadas como objetivo acompañadas por los parámetros que caracterizan el servicio que ofrece el

---

proveedor a sus clientes. En ocasiones la empresa fija una meta única para todos los clientes, aunque considera las características específicas de cada uno.

- ✓ Nivel de servicio. Se refiere al grado en que se cumple la meta de servicio.

De lo anterior se desprende que lo más importante es el esquema de distribuir lo que el cliente necesita, en lugar del esquema tradicional de distribuir lo que se produce. Para esto la empresa debe definir una filosofía de servicio en términos de los siguientes factores: actitud, organización y responsabilidad que le permitan implementar una exitosa estrategia de servicio.

Uno de los objetivos que toda empresa debe establecer, si considera al servicio como un factor clave, es alcanzar la calidad en la atención al cliente como una herramienta estratégica que le permita ofrecer un valor agregado a los clientes con respecto a la oferta de sus competidores, de esta forma podrá lograr que los clientes perciban las diferencias en la oferta global de la empresa (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007).

#### **2.2.4. La calidad en el servicio**

Los consumidores, actualmente, tienen más facilidad para buscar información, comunicarse entre sí para comparar propuestas comerciales y tener la posibilidad, de manera simple y cómoda, comprar por internet productos y servicios a precios más bajos, lo que les otorga un gran poder de decisión. Por lo tanto, se requiere que las organizaciones sean cada vez más flexibles y que, la satisfacción de las necesidades del cliente adquiera un papel más relevante.

Una definición de calidad en el servicio según Zamora (2000), se refiere a que “Es el trato humano que todo cliente desea recibir de una empresa con la que mantiene una relación. Es el valor agregado que una empresa da a sus clientes y que estos agradecen con lealtad y preferencias”. Así, la calidad en el servicio enfoca la orientación de todos los recursos y todo el capital humano en una compañía hacia la satisfacción al cliente; aquí el capital humano de la empresa se refiere a todo el personal y no sólo el de contacto (Tschohl J. , 1996).

---

Serna (2006) ofrece una definición sobre calidad del servicio señalando que, se trata de una estrategia que se concibe como un conjunto de relaciones, redes e interacciones, que asegura una relación de largo plazo, generadora de valor para el cliente y para los objetivos estratégicos de la empresa. Puede derivarse entonces que dichas relaciones, redes e interacciones descansan fundamentalmente en la información.

Según Pizzo (2012) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

En la prestación de cualquier servicio entran en juego nuevos valores del tipo de cómo se desarrolla y cómo se recibe; y no tanto el qué se recibe. De esta forma, dentro de la calidad del servicio se puede distinguir dos ámbitos, de acuerdo a (Grönroos, 1978):

- ✓ *Calidad Técnica*: o resultado del proceso de prestación del servicio, es lo que los clientes reciben, es ¿qué se ofrece en el servicio?
- ✓ *Calidad Funcional*: o aspectos relacionados con el proceso, es la experiencia del cliente con el proceso de producción y consumo; se refiere a ¿cómo se presta el servicio?, está relacionada directamente con la interacción del cliente con el personal de servicio, es la relación cliente-empleado

Posteriormente, Grönroos, (1984) propone la existencia de una tercera dimensión que denomina:

- ✓ *Calidad organizativa*: o imagen corporativa, es decir, la calidad que perciben los clientes de la organización. Equivale a la sumatoria de calidad técnica y calidad funcional; formada a partir de lo que el cliente percibe del servicio, es de gran importancia a la hora de entender la imagen de la empresa. Sirve de filtro entre expectativas y percepciones.

---

Así, la calidad ha sido descrita como una forma de actitud relacionada con la satisfacción del usuario con lo que recibe (percepción material) y cómo lo recibe (percepción intangible) una vez que ha finalizado la transacción y tras cotejar los resultados con sus expectativas.

La calidad es más bien la correspondencia entre la percepción de las propiedades de un bien y/o servicio con lo que de él se espera. Por ello, “la calidad del servicio es total o inexistente. Cuando un cliente valora la calidad del servicio no disocia sus componentes, la juzga como un todo” (Horovitz, 1997).

De acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de sus necesidades existen tres tipos de calidad (Pérez, 2001).

*Calidad requerida:* Nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.

*Calidad esperada:* Satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos.

*Calidad subyacente:* Relacionada con la satisfacción de las expectativas no explicitadas que todo cliente tiene.

En los últimos años, las empresas han tenido que adaptar sus estrategias para medir el grado de satisfacción de sus consumidores para desarrollar nuevos productos, teniendo en cuenta nuevos estándares de calidad. Mediante esta mayor interacción las empresas tienen a su alcance nuevas oportunidades para vender sus productos y servicios a más gente.

El crecimiento del poder del consumidor, ha originado que las empresas cambien el enfoque del marketing tradicional, basado en entender las necesidades de los consumidores y convencerlos para que compraran los productos que les ofrecían las empresas, al marketing relacional y de experiencias que se fundamenta en defender al máximo los intereses de los consumidores, acompañándolos durante todo el proceso, tal como lo haría un buen amigo. Las empresas deberán gastar menos en promoción y más en comunicación en red, y en diseño de productos que enriquezcan las experiencias del consumidor.

### 2.2.5. La satisfacción del cliente

El concepto de calidad está íntimamente ligado a la satisfacción al cliente. Chias (1999) define la satisfacción del cliente como el resultado de la evaluación posterior al uso, que realiza el usuario sobre el valor recibido; y de acuerdo con Coyne (Larrea, P. 1991) existen cinco estados de satisfacción, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 3. Estados de satisfacción del cliente

Estados	Descripción
Excitación	El usuario se ha llevado una sorpresa agradable porque las expectativas de éxito eran bajas o el nivel de esfuerzo esperado por el usuario era alto.
Satisfacción	Las expectativas han sido igualadas pero no superadas. La transacción se ha desarrollado perfectamente y el nivel de esfuerzo ha sido el esperado.
Irritación	La transacción ha ocurrido felizmente pero el comportamiento del proveedor no ha sido el apropiado.
Insatisfacción	La transacción no ha tenido éxito a pesar del esfuerzo exigido.
Enfado	La transacción no ha tenido éxito a pesar de un esfuerzo por parte del cliente, notablemente superior al esperado por culpa del proveedor que podía habérselo evitado.

Fuente: (Pérez & Parra, 2007)

Otros autores como Cronin y Taylor (1992) defienden que resulta posible definir exclusivamente la calidad de servicio en función de las percepciones sobre el desempeño y no por las expectativas.

Oliver (1981) refiere, es la evaluación a posteriori de la calidad del servicio prestado y su comparación con las expectativas previas la que determina el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente. Variable, esta última, que influye a su vez en sus intenciones futuras de mantener una relación con la empresa (LaBarbera y Mazursky, 1983). Por este motivo puede entenderse que el desarrollo de un alto nivel de servicio constituye un medio efectivo de ganar una ventaja competitiva sobre los competidores actuales (Armistead, 1989) sostenible a medio y largo plazo.

De acuerdo con Quijano (2004) hoy en día, se ha puesto de moda pedirle a los clientes su opinión respecto del servicio que reciben para conocer su grado de satisfacción por

---

diversos medios: encuestas telefónicas y personales, cuestionarios a llenar, compradores misteriosos, buzones de quejas, sugerencias, etc. Por desgracia, en muchas organizaciones, el esfuerzo ha quedado ahí, en la medición, resultando como consecuencia la falta de lealtad de sus clientes.

### **2.2.6. Características de la satisfacción al cliente**

Las características más importantes que debe tener la atención al cliente, de acuerdo a Desatrick (1990), son:

- ✓ La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- ✓ El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- ✓ El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- ✓ Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- ✓ Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- ✓ La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- ✓ La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

Para (Blanco, 2005) la satisfacción del consumidor presenta las siguientes características:

- ✓ La satisfacción del cliente es subjetiva: es una variable psicológica, que depende de cómo una persona recibe su propia realidad.
- ✓ La satisfacción de los clientes es una variable compleja difícilmente medible: es una variable actitudinal y por tanto compleja, integrada por tres componentes: afectivo, cognitivo y comportamental, y al mismo tiempo relacionada con otras variables psíquicas como la percepción, las expectativas y la deseabilidad social.

- 
- ✓ La satisfacción de los clientes no es fácilmente modificable: al ser esta una actitud, su modificación no es rápida ni espontánea, sino fruto de sucesivas experiencias y procesos de aprendizaje tanto personal como social.
  - ✓ El cliente no necesariamente se siente satisfecho por una buena relación calidad/precio: pues esta no define más que una parte de la satisfacción del cliente, teniendo en consideración, además, de que no todos los clientes son iguales.
  - ✓ La satisfacción a los clientes no está exclusivamente determinada por factores humanos: es un error pensar que solo el componente humano importa pues los componentes físicos son parte de la percepción del cliente y ayudan a ofrecer un mejor servicio.

### **2.2.7. Igualando la promesa del servicio con la entrega del mismo.**

De acuerdo a (Zeithaml y Bitner, 2003) hay cuatro categorías de estrategias para igualar la promesa de servicio con la entrega de dicho servicio. Estas categorías buscan alcanzar la meta de entregar más o justo lo que se prometió y son: administrando las promesas de servicio, administrar las expectativas de los clientes, mejorar la educación del cliente y administrar la comunicación en el marketing interno.

#### **2.2.7.1. Administrar la promesa del servicio**

Los servicios de los departamentos de ventas y marketing hacen promesas según lo que los empleados brindan. Sin embargo, como no se puede estandarizar lo que los empleados hacen de la misma forma que los productos físicos, se requiere mayor coordinación y administración de las promesas (Zeithaml y Bitner, 2003).

- ✓ Creación de comunicaciones efectivas de servicios al presentar información vivida de fuerte impresión y fácil de identificar, usar imágenes interactivas que mejoren el recuento de nombres y hechos del servicio, enfocarse en los tangibles asociados con el servicio, demostrar empleados de servicio en la publicidad haciendo su trabajo real, prometer lo que es posible, impulsar la comunicación de boca a boca y presentar a los clientes del servicio satisfechos en las comunicaciones.
- ✓ Coordinación de la comunicación externa.
- ✓ Promesas realistas.
- ✓ Ofrecimiento de garantías de servicio.

---

#### **2.2.7.2. Administrar las expectativas de los clientes.**

Para poder administrar las expectativas de los clientes en el momento en que la empresa tiene que comunicarles alguna noticia referente a su servicio o producto que puede ocasionar descontento en los clientes, es indispensable tener presentes algunos puntos de acuerdo a Zeithaml y Bitner (2003).

- ✓ Ofrecer opciones.
- ✓ Crear ofertas de servicios con diferencias en el valor.
- ✓ Comunicar criterios y niveles de eficiencia en el servicio.
- ✓ Establecer los criterios que usarán los clientes para evaluar el servicio.
- ✓ Negociar expectativas irreales.

#### **2.2.7.3. Mejorar la educación del cliente**

Es importante informar a los clientes e instruirle sobre el buen manejo de los productos, esto con el fin de que el servicio brindado sea efectivo. Así mismo, se deben seguir algunos puntos importantes para poder llevar a cabo la educación del cliente y los cuales son Zeithaml y Bitner (2003):

- ✓ Preparación de los consumidores para el proceso de servicio.
- ✓ Confirmación del desempeño de acuerdo con los estándares y las expectativas.
- ✓ Aclarar las expectativas después de la venta.
- ✓ Enseñar a los clientes a evitar periodos picos de demanda y evitar periodos de poca demanda.

#### **2.2.7.4. Administrar la comunicación en el marketing interno.**

Es la cuarta categoría principal de las estrategias, necesaria para asegurar que la entrega del servicio sea superior o equivalente a las promesas. Los puntos importantes a seguir para administrar la comunicación en el marketing interno, según Zeithaml y Bitner (2003) son:

- ✓ Crear una comunicación vertical efectiva: Los empleados deben recibir por parte de la empresa información, herramientas y habilidades para poder realizar un marketing interactivo exitoso.
- ✓ Crear una comunicación horizontal efectiva: Se deben coordinar los esfuerzos orientados a la entrega de servicio mediante una mejor comunicación horizontal.

- 
- ✓ Alineación del personal administrativo y de soporte con los clientes externos mediante la interacción o la medición: Se debe facilitar y medir la interacción entre el personal administrativo y de soporte con los clientes externos.
  - ✓ Creación de equipos interfuncionales: Los empleados deben de estar involucrados en equipos interfuncionales para poder alinear sus trabajos con los requerimientos y demandas del cliente final.

### **2.2.8. Importancia de la satisfacción del cliente.**

Si el cliente es el ente al cual la empresa debe satisfacer para lograr permanecer en el mercado, a través de las ventas o servicio ofrecido a éste; cobra una altísima importancia el conocerlos y acercarse en lo posible a cubrir sus exigencias y/o necesidades a través de los productos o servicios que la empresa ofrece. Pero existen unas premisas importantes de resaltar, como lo menciona (Jay, 2001):

- ✓ Los clientes no siempre saben que es lo que quieren
- ✓ Todos los clientes no son lo mismo

Esto agrega un elemento de desafío total al negocio de suministrar servicio al cliente, y ambos factores llevan a la misma regla clave acerca del servicio al cliente: el servicio inteligente al cliente debe ser flexible. Cualquiera que suministre un servicio a sus clientes (directa o indirectamente) debe estar preparado para averiguar lo que este cliente en particular quiere, y entonces proveérselo. Saber lo que el cliente quiere es decisivo, y la manera más efectiva es poder anticiparse a lo que ellos desean – acertadamente- en cuanto sea posible. Por ello cobra mucha importancia el conocer bien a los clientes, para así predecir sus cambios y deseos acertadamente.

Sewell (2006) concluyó lo siguiente:

- ✓ Si atiendes bien a tus clientes, estos seguirán volviendo porque te aprecian;
- ✓ Si te aprecian, gastaran más dinero contigo;
- ✓ Si gastan más dinero contigo, vas a atenderlo aún mejor;
- ✓ Y si los atiendes mejor, ellos no dejaran de volver y el ciclo empezara de nuevo.

---

Martín (1991) nos manifiesta que para poder servir a nuestro cliente, debemos conocer sus necesidades, como son la necesidad de ser comprendido, necesidad de ser bien recibido, necesidad de sentirse importante y necesidad de comodidad:

- ✓ *Necesidad de ser comprendido*: aquéllos que eligen un servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto nos dice que sé está interpretando en forma correcta los mensajes que envían las emociones y tratar de impedir una comprensión inadecuada del beneficio que puede obtener nuestro cliente.
- ✓ *Necesidad de ser bien recibido*: ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña, regresará. El cliente también necesita sentir que usted se alegra de verlo y que es importante para usted.
- ✓ *Necesidad de sentirse importante*: el ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que hagamos para hacer que el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.
- ✓ *Necesidad de comodidad*: los clientes necesitan comodidad física: un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios; también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza en que le podremos satisfacer sus necesidades.

Conocer las necesidades del cliente es parte fundamental de la empresa, se debe llevar a cabo todos los puntos anteriores con el hecho de mejorar las necesidades reales que requiere el cliente, todo esto con el único fin de brindar un buen servicio y satisfacer al cliente. Existen muchos estudios que han demostrado que es más costoso (cinco veces más) encontrar nuevos clientes que mantener fieles a los clientes actuales; y en industrias en la que el valor del producto o del servicio es alto y la frecuencia de compra es baja, el coste relativo entre hacer negocios con clientes nuevos o con los existentes puede ser cerca de diez a quince veces mayor. (Leppard & Molyneux, 1998).

Algunas cifras interesantes de evaluar en función a las quejas o insatisfacciones de los clientes son (Jay, 2001):

- ✓ Para el negocio promedio, el 96% de los clientes insatisfechos no se quejan. Eso quiere decir que por cada queja que la empresa recibe, deben haber 24 clientes más que no tienen la oportunidad de arreglar las cosas.

- 
- ✓ En promedio, un cliente insatisfecho le cuenta entre 10 y 16 personas más acerca de la mala experiencia con la empresa.
  - ✓ Cuando una persona que se queja queda satisfecha con la respuesta, le contara solo a la mitad de personas acerca de su experiencia y será positiva en la manera en que habla acerca de la misma.
  - ✓ Hasta 90% de los clientes insatisfechos que no se quejan, nunca le comprarán más.
  - ✓ Cuando un cliente se queja, y aunque su queja sea manejada satisfactoriamente, entre 35 y 45% no le comprarán más.
  - ✓ Cuando un cliente presenta una queja, y la misma es resuelta de manera eficientemente y rápida, entre 80 y 95% continuará comprándole.

Analizando lo antes mencionado, es imprescindible alentar a los clientes a quejarse y crear sistemas de recepción y solución de quejas. A manera que se consiga lograr que sus clientes se quejen y hacer que terminen satisfechos con la empresa, será un apoyo indiscutible en la permanencia de sus clientes actuales, y en ganar credibilidad en el mercado. Por ello, y bien como lo menciona en el informe Tendencias actuales en la medición de la satisfacción del cliente (Denis, 2003), ya no alcanza conocer solo la satisfacción del cliente, ahora hay que saber:

- ✓ En qué medida el servicio ha sido peor, igual o mejor de lo esperado: Índice de superación de expectativas. Incremento de la fidelidad.
- ✓ En qué medida el servicio o producto es igual, mejor o peor que otras opciones del mercado: Índice de mejor opción. Incremento de la confianza.
- ✓ En qué medida se siente atraído por otras marcas del mercado: Índice de vinculación emocional o de compromiso con la marca. Prevención de bajas.
- ✓ En qué medida se recomienda a otros el producto o servicio: Índice de recomendación. Medida del compromiso.
- ✓ En qué medida se prevé continuar utilizando/consumiendo el producto/servicio en cuestión: Índice de vinculación. Prevención de bajas.
- ✓ En qué medida se considera que están realizando un esfuerzo por dar un servicio sobresaliente: Índice de esfuerzo por dar el mejor servicio. Eficacia en la comunicación.

- ✓ Si hay o no una mejora sustancial que esté esperando el mercado. Aspecto de oportunidad.

De acuerdo con un estudio realizado por la American Management Association, las compras realizadas por clientes leales, quienes recurren una y otra vez a una organización porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan un 65% del volumen de ventas promedio por una empresa. Por su parte, Jay (2001) también señala que mantener a los clientes satisfechos significa:

- ✓ Personal más contento y motivado, al cual se le agradece y elogia, en lugar de criticarlo y enojarse con él;
- ✓ Mayor retención de clientes, que ahorra los costos de reclutar nuevos clientes, simplemente para reemplazar los que se pierden;
- ✓ Mayor retroalimentación del cliente, lo que hace más fácil investigar los productos o servicios nuevos más populares por desarrollar; y
- ✓ Más recomendaciones verbales por parte de los clientes actuales; de lejos, la manera más efectiva, en términos de costos, para reclutar nuevos clientes.

### 2.2.8.1. Elementos de satisfacción al cliente.

Wellington (1998) hace referencia a los elementos de satisfacción del cliente, el cual cada uno puede dividirse en varios factores, y los estándares de excelencia para cada uno. A continuación se hacen mención de dichos elementos de satisfacción.

Tabla 4. Elementos y factores de la excelencia en la satisfacción al cliente.

Elemento	Factor	La excelencia es
Producto	Disponibilidad	Disponibilidad inmediata o antes de una fecha de entrega negociada/prometida (rápido tiempo de abastecimiento de mercado).
	Calidad	Cero defectos durante la vida del producto/servicio.
	Presentación	Utilización de empaques adecuados con las actuales normas de protección ambiental más responsables, y el mínimo necesario para higiene / protección / transporte / almacenamiento.
	Imagen	Una imagen que concuerde con la realidad, y que coincida plenamente con el estilo de vida y aspiraciones de los clientes objetivo.
	Valor por el dinero (valor percibido en la mente de cada cliente del resultado experimentado en una transacción comercial)	Asegurar que no haya engaño, esto es dar más valor (percibido o real) que el costo de la compra.
	Cumplimiento de las expectativas	Brindar una satisfacción que supere las expectativas.
Ventas	Marketing y merchandising	Un marketing honesto, legal y decente que no sea impositivo ni manipulador ni derrochador, sino informativo y orientado precisamente en términos de segmento de mercado y tiempo; investigar plenamente a los clientes de modo que sus necesidades, preferencias y valores como compradores se entiendan hasta en sus detalles más sutiles, y sean incorporados en la promoción y las estrategias empresariales con gran precisión.
	Comunicación verbal	Una actitud personal o telefónica atenta, interesada, sensible y oportuna, y que transmita un mensaje preciso y comprensible que cumpla con los objetivos

		del cliente y con su necesidad de ser escuchado; ofrecer diferentes medios para hacer un pedido (teléfono, fax, carta, visita personal)
	Entorno de compra	Un entorno acogedor y no amenazante facilita la realización de los negocios y hace que los clientes se sientan emocionalmente cómodos
	Personal	Unos empleados amables, sensibles, empáticos, confiables, conocedores, leales al equipo corporativo, entrenados y facultados para actuar, y cuya apariencia personal, sean consistentes con las expectativas de los clientes
	Documentación	Folleto, propuestas, estimaciones, contratos, facturas, pagares, manuales de entrenamiento y manuales de usuario, etc., escritos de manera clara y precisa, que incluya cada uno información completa sobre los detalles de las referencias de la compañía y los servicios de apoyo, y que sean exactos y oportunos
	VARIABLES DE COMPRA	Explicadas claramente, negociadas justamente y entonces confirmadas por escrito
<b>Posventa</b>	Interés sostenido	Reconocer y honrar el valor de; tiempo de vida de un cliente para la compañía y no desilusionar a clientes genuinamente leales por no reconocer (y recompensar) esa lealtad; garantizar la sencillez del proceso de nuevos pedidos, sustentada en la información existente sobre los clientes
	Manejo de Quejas	Personal autorizado que responda de inmediato, con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo; mantener informado al cliente a lo largo de todo el proceso de manejo de quejas; y utilizar la tecnología como una herramienta, no como un bien supremo
<b>Ubicación</b>	Ubicación	Explicar la ubicación con precisión (en textos, grafica o verbalmente) y asegurar que cualquier cambio en las vías de acceso (trazado, nombres o numeración) o en el transporte público que atiende el área sea incorporado en las direcciones actualizadas.
	Acceso	Señalizar claramente la ubicación, idealmente en todos los puntos de acceso de un radio de cinco millas, y asegurar que todas las fachadas exteriores de los edificios, entradas, vías privadas y todo el terreno de la compañía reflejen la imagen corporativa y transmitan empatía a los clientes
	Seguridad y comodidad	Proveer iluminación, techo y señalización suficiente en todos los estacionamientos y entradas; asegurar que todo el entorno interno cumpla con las reglamentaciones relevantes de salud y seguridad; y asegurar que el espacio físico satisfaga la dinámica de interacción humana
	Consideración para los clientes con necesidades especiales	Asegurarse de que nada discrimine a los grupos con necesidades especiales
<b>Tiempo</b>	Horas comerciales	Prestar un servicio acorde con las necesidades de los clientes, y no según la presencia o ausencia de competidores
	Aplicabilidad y disponibilidad de productos	Ofrecer una selección de productos continuamente mejorados que sean relevantes para las necesidades y los patrones de compra normales
	Velocidad de las transacciones	Asegúrese de que el proceso sea tan corto como lo quieran sus clientes
<b>Cultura</b>	Ética	Ser incuestionablemente legal, no discriminatorio, moral y transparente
	Conducta	Ser imparcial, gustosamente servicial, objetivo, honesto, irreprochable y auténticamente centrado en el cliente, y aprender de la crítica constructiva
	Relaciones internas	Hacer gala de un tratamiento justo y equitativo de todos los empleados, sin diferencias injustificables entre el personal de rango superior o inferior; entender el concepto del cliente interno; brindar oportunidades para el desarrollo multifuncional propio y dirigido; confiar en la gente dándole al personal información y poder para tomar decisiones; fomentar la participación, la identidad de equipo y la contribución; favorecer la colaboración interfuncional, y asegurarse de que cada uno entienda, acepte y realice su misión personal con relación al cliente.
	Relaciones externas	Desarrollar una relación de socios con proveedores y clientes, en vez de actuar como si fueran partes aisladas que deberían estar separadas por el control ejercido por un superior sobre un subordinado
	Calidad de la experiencia de compra	Crear la percepción de que es plenamente consistente con los derechos de los clientes a recibir atención y satisfacción total, mediante los cuales cada "momento verdadero de servicio" es una confirmación absoluta de la primacía de los clientes en la cultura, los valores y la política corporativa

Fuente: (Wellington, 1998)

Wellington (1997) señala que estos seis elementos deben ser desarrollados y suministrados simultáneamente, a fin de ofrecer un servicio al cliente verdaderamente excelente.

---

### **2.2.9. La insatisfacción del cliente.**

Los clientes, tanto internos como externos, están en constante evaluación y medición del servicio que se le está prestando en contraposición con lo que se le dijo se iba a ofrecer. Y como cada ser humano, posee pensamiento propio y distinto al resto, es necesario evaluar dicha percepción de manera constante, ya que el servicio que se le pudo brindar al cliente en un momento determinado, pudiese, tiempo después, no ser suficiente u óptimo para satisfacerlo. Existen diferentes causas dentro de la organización que pueden generar la insatisfacción de un cliente, entre ellas tenemos, de acuerdo a Wellington (1998):

- ✓ Falta de comunicación interna.
- ✓ Falta de motivación del personal y/o autonomía por parte de éste.
- ✓ Falta de investigación.
- ✓ Falta de comunicación con los proveedores.
- ✓ Falta de compromiso con las relaciones a largo plazo con los clientes.
- ✓ Falta de visión administrativa y/o compromiso de la gerencia.

Todos o parte de estos problemas pueden estar sucediendo dentro de la organización, el cual termina reflejando hacia el cliente una situación problemática que le generara insatisfacción. Es necesario que las organizaciones mejoren de manera integral sus procesos con la visión de servicio al cliente, pero no como algo puntual en un momento dado, sino como una filosofía a adoptar permanentemente.

Existen otros motivos que pueden generar insatisfacción al cliente, como se mencionó anteriormente, es el no dar al cliente lo que se le ha ofrecido. Para ello, (Jay, 2001) afirma que la pieza final de este rompecabezas es, por supuesto, asegurarse que lo que usted ofrece y lo que el cliente este de acuerdo que usted está entregando, constituyan un excelente servicio. Para poder suministrar el nivel de servicio que el cliente espera y con el cual están satisfechos, se necesitara tener en cuenta las siguientes guías:

- ✓ Sea específico acerca del servicio que ofrece: hay que asegurarse que todas las promesas sean específicas.

- 
- ✓ Primero mejore el servicio, después grite con convencimiento de causa: tan pronto exponga una idea a los clientes, ellos esperaran que usted la ejecute, pues no querrán oír un tal vez, un esperamos, un podría ser, los clientes quieren certeza.
  - ✓ Consolide sus promesas de servicio por escrito: al hacer una promesa de servicio y no cumplirla se está en serios problemas; por ello es necesario primero y antes de todo estar seguro de lo que se va y se puede ofrecer para posterior a ello cumplirlo. Si es así, es de mayor impacto y seriedad que dichas promesas se le dé al cliente por escrito, y si el servicio está sujeto a posibles cambios, entonces sería conveniente adicionar concesiones, en donde si usted no cumple con lo prometido el cliente obtendrá una alternativa adicional.
  - ✓ Planee para continuar mejorando su servicio: el hecho de mejorar su servicio le brindara una ventaja competitiva en el mercado. Al cliente no solo le gusta recibir un servicio, sino el hecho de que les mejore la vida, pero si alguien lo hace, la competencia no tardara en copiarlo; por ello es necesario estar siempre planeando como mejorar el servicio ofrecido.
  - ✓ Siga preguntándole a sus clientes que más desean de usted: se debe asegurar de mejorar las cosas que sus clientes realmente desea que mejoren.
  - ✓ Involucre a su equipo: en cada área de la organización, sus integrantes están en la línea de fuego del servicio al cliente, por ello, se debe estar seguro que la moral y el entusiasmo están en su punto alto, para que ellos puedan transmitirlos al cliente. Es crucial mantener al equipo de trabajo completamente informado acerca de cualquier cambio que se planee; invitarlos a que contribuyan con ideas y sugerencias e involucrarlos en las decisiones de cómo lograr de la mejor manera dichos cambios.
  - ✓ Involucre a sus clientes: es necesario involucrar también a los clientes para asegurarse que ellos notan los cambios que se están haciendo. La manera efectiva de lograrlo es dejándolos participar en el proceso, que den aportes o ideas de cómo la empresa puede cambiar en pro de beneficiarlos.

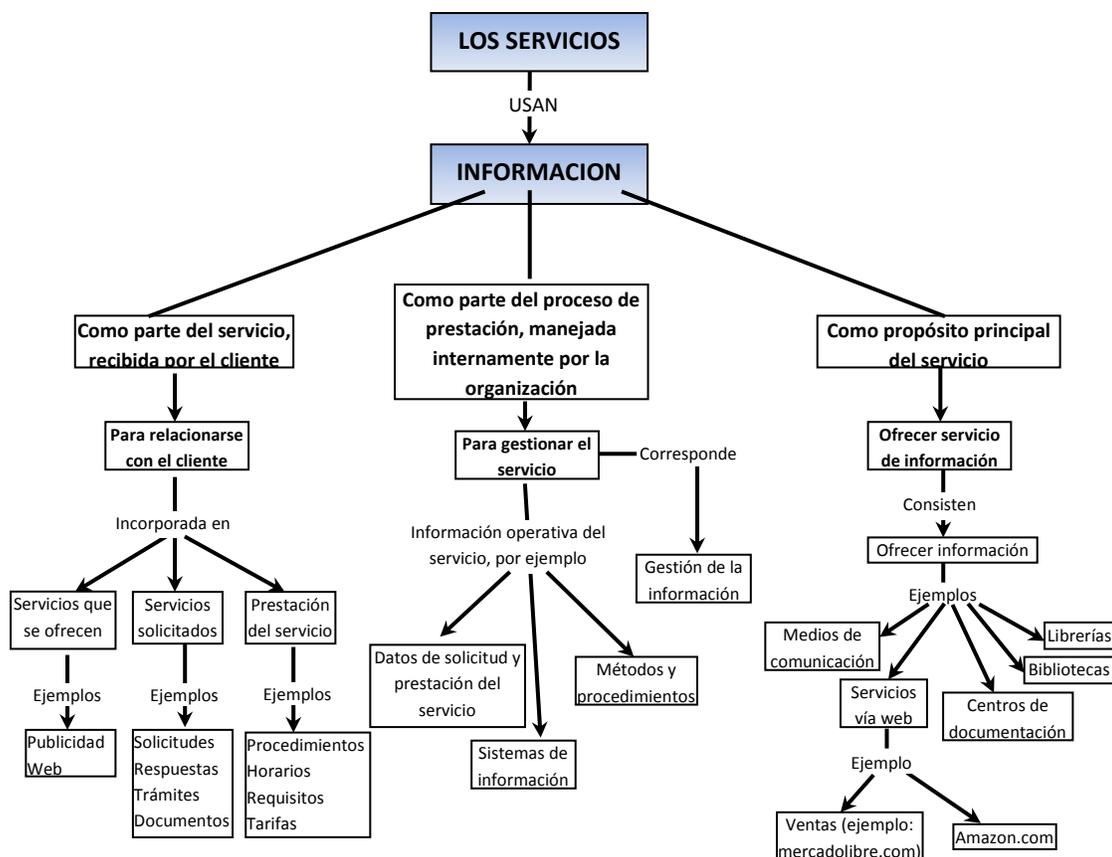
### **2.3. La información en las organizaciones**

La información como nuevo elemento en la calidad del servicio puede estar motivada a los cambios que han experimentado las empresas en la última década, por estar enmarcadas en una sociedad basada en información. Se tiene entonces, que el servicio

al cliente y su prestación están ligados al uso de información. Ya no es suficiente ser atendido de manera amable, oportuna y satisfacer los requerimientos básicos, sino que además el cliente exige estar informado, ser escuchado y tener acceso a información de calidad cuando y como la requiera (Torres 2011).

En la figura siguiente se destaca los diversos roles que juega la información: como propósito principal en el servicio al cliente, como parte del proceso de prestación en la organización y como parte del servicio que se entrega al cliente. En cualquiera de estos roles, la información y su calidad, impactan la percepción de calidad del cliente con respecto al servicio (Choo, 2006; Torres, 2004).

Figura 7. La información en los servicios



Fuente: Torres Maritza (2011)

Serna (2006) ofrece una definición novedosa sobre la calidad en el servicio señalando que se trata de una estrategia que se concibe como “un conjunto de relaciones, redes e

interacciones, que asegura una relación de largo plazo, generadora de valor para el cliente y para los objetivos estratégicos de la empresa”. Puede derivarse entonces que dichas relaciones, redes e interacciones descansan fundamentalmente en la información. En la siguiente tabla se muestran algunas investigaciones en servicios que refieren importancia de la información.

*Tabla 5. Importancia de la información en servicios*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Alcance</b>	<b>Contribución al servicio de la información en servicios</b>
Quiroga	2002	Revisión Teórica	Establece relación entre la información y la calidad
Torres	2004	Servicios médicos	La prestación del servicio médico puede ser mejorado a través de la implantación de estrategias informativas que consideren la opinión del afiliado, evidenciándose la importancia de la información en la prestación de un servicio de calidad.
Romero	2006	Empresas aseguradoras	Reporta la necesidad de nuevos canales comunicacionales para informar al cliente, a fin de que puedan percibir adecuadamente las dimensiones del servicio ofrecido.
Iguarán	2006	Servicios médicos odontológicos	La información que perciba el cliente por parte de la empresa puede modificar considerablemente la percepción de la calidad
Játiva	2006	Servicio de bibliotecas	Unos servicios de calidad deben incluir la oferta de una información pertinente y adecuada a las necesidades del usuario, por lo que se debe contar con una completa colección de recursos bibliográficos y digitales, sobre cualquier soporte, así como con las herramientas necesarias para asegurar el acceso a las mismas.
Andrés	2007	Urgencias hospitalarias	Evaluación del efecto de la información en la satisfacción de los pacientes atendidos.
Torres	2008 <sup>a</sup>	Calidad de la información en servicios	Se establece un método de valoración de la calidad de la información en servicios.

Fuente: (Torres, 2011)

Las investigaciones arriba mencionadas revelan a la información como un factor de valor para los clientes a la hora de apreciar la calidad de un servicio.

### **2.3.1 Contribución de la información en la calidad de los servicios.**

La información y los servicios, los cuales tienen en común su carácter intangible, son factores de interés creciente en la práctica organizacional. Conjugados con el fenómeno globalizador de la Sociedad de la Información y el impacto de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) se han transformado en fuentes de creación de valor y mejoras para contribuir con la calidad y productividad organizacional. (Torres M. y., 2011). El rol de los servicios en la economía y en la sociedad, conjugado con el creciente valor dado a la información, conduce a que ambos sean protagonistas de cambios y propuestas, organizacionales y sociales, según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6. Evidencias de los cambios sociales relacionados con servicios e información.

<b>Autor</b>	<b>Cambios relacionados con el uso de la información</b>
Davenport (1999)	Las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) no son suficientes para lograr el éxito en las organizaciones.
Castells (2000)	Se incrementa exponencialmente el contenido informacional en los servicios originando cambios en la forma de trabajo de las organizaciones.
Cornella (2000)	Las organizaciones requieren mejorar su capacidad de asimilar, comprender y utilizar inteligentemente la información incorporada a los procesos operativos y gerenciales.
Asamblea General de las Naciones Unidas (2003, 2005)	Las regulaciones gubernamentales nacionales e internacionales exigen mejoras en la calidad de la información en servicios, expresadas como un derecho de los ciudadanos.
Gómez (2006)	Los usuarios están mejor informados y son considerablemente más exigentes, solicitando todo tipo de información sobre la organización y sus productos, demandando soluciones totalmente personalizadas y adaptadas a sus necesidades.
CLAD (2008)	La entrega de información al usuario debe considerarse como un deber para las organizaciones prestadoras de servicios, especialmente las públicas.
Díaz y Salto (2008)	Es creciente la importancia de la información en la sociedad en sus dimensiones económica, cultural y política.
Lazcano y Font (2008)	La información ha alcanzado un valor tal en el quehacer social que es capaz de impactar en los juicios, comportamientos, actitudes, percepciones, necesidades y expectativas de los ciudadanos como receptores de información.
EIPais.com (2010)	El Gobierno español reconoce la importancia de la transparencia y de la facilidad de acceso a la información en los servicios de su administración pública, por lo que promulgará una ley para regular estos aspectos y apoyar el derecho al saber de sus ciudadanos.

Fuente: (Torres M. y., 2011)

A pesar de la importancia que diversos autores otorgan a la información en las organizaciones y en la sociedad (Davenport, 1999; Cornella 2000; Serrano y Zapata, 2004; Sánchez, 2006; Currás, 2006; Choo 2008; Torres y Rojas, 2008, Sakalaki y Kazi, 2008; León y Ponjúan, 2009), se observa que la misma es poco valorada por los principales modelos de evaluación de la calidad del servicio reconocidos por la literatura científica. Sin embargo se cuenta con algunos hallazgos en investigaciones que demuestran la importancia dada a la información en la percepción de la calidad del servicio, estos se muestran en la siguiente tabla. (Torres M. y., 2011)

Tabla 7. Hallazgos que refieren el valor de la información en la calidad del servicio

<b>Autor(es)</b>	<b>Año</b>	<b>Alcance</b>	<b>Contribución</b>
Quiroga	2002	Revisión teórica	Establece relación entre la información y la calidad
ISO 10002:2004	2004	Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones	Norma la información que fluye en el proceso de tratamiento de quejas entre la organización de servicio y el reclamante.
Ko y Pastore	2005	Servicios de deporte recreativo	Afirman que la información es un factor utilizado en el entorno de la percepción de la calidad del servicio.
Romero y Romero	2006	Empresas aseguradoras	Reportan la necesidad de nuevos canales comunicacionales para informar al cliente, a fin que puedan percibir adecuadamente las dimensiones del

			servicio ofrecido.
Iguarán, Chávez y Pérez	2006	Servicios médicos odontológico	Señalan que “la información que recibe el cliente por parte de la empresa puede modificar considerablemente su percepción de la calidad”.
Játiva y Gallo	2006	Servicio de bibliotecas	Afirman que los servicios de calidad deben incluir la oferta de una información pertinente y adecuada a las necesidades del usuario, así como las herramientas necesarias para asegurar el acceso a la misma.
República de Chile, Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones	2006	Transporte Masivo Transantiago	Aplicación de Norma Europea UNE-EN 13816 en la calidad del transporte público. Ésta señala la importancia de la provisión de información al usuario relativo al viaje normal y anormal, evitar la falta de acceso a la información y reducir la incertidumbre.
Lazcano y Font	2008	Revisión teórica	Afirman que “la información es capaz de cambiar la forma en la que el receptor percibe algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos, sus actitudes y percepciones, sus necesidades y expectativas.”
CLAD	2008	Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública	Expresa que “los ciudadanos tienen derecho a solicitar y obtener información pública que sea completa, veraz y actualizada”. Agrega que la Administración pública debe establecer mecanismos adecuados para la comunicación y la difusión de información relevante para los ciudadanos.
Ladeira	2008	Empresa petrolera	Afirma que el uso de información de calidad contribuye a mejorar la calidad del servicio.
Tamura, Miwa, Koshizuka, Ikeya, Saito y Kasai	2008	Servicios de Biblioteca	Obtienen cuatro (4) aspectos identificados por usuarios en el uso de las bibliotecas, en primer lugar está la obtención de información pertinente.
Tonta y Soydal	2009	Calidad del servicio en los sistemas de información web	Encuentran que la calidad de la información es una (1) de las cinco (5) dimensiones de evaluación derivadas del estudio.
Martínez y Martínez	2010	Revisión de modelos de evaluación y propuesta de una medición de la calidad en seguros	Refieren importancia para los usuarios de información exacta y precisa sobre las condiciones y el proceso del servicio para evitar malentendidos en caso que se produzca un incidente.
Rolland y Freeman	2010	Empresas de ventas por internet al por menor	Proponen el diseño, desarrollo y evaluación de una escala para la medición de la calidad del servicio en base a cinco (5) valores claves para el usuario, entre estos se encuentran contenido la información y la seguridad/privacidad.

Fuente: (Torres M. y., 2011)

Las organizaciones han experimentado cambios en los últimos años, al considerar la información como un elemento de valor en la calidad del servicio, hasta el punto de que los gobiernos han adecuado las leyes, declarando como derecho de los ciudadanos el disponer de información y tener acceso a ésta.

#### 2.4. Modelos de medición de la calidad en el servicio

La calidad orientada al usuario es un concepto estratégico, encaminado a ganar participación de mercado y a fidelizar clientes. Demanda una sensibilidad constante respecto a los requisitos del cliente, así como la medición de los factores que redundan

en su satisfacción. Exige también una consciencia en los desarrollos de la tecnología y una respuesta rápida adaptada a los requerimientos de los clientes, lo cual va mucho más allá de una mera disminución del defecto y del error, de un simple cumplimiento de las especificaciones o de una reducción de las quejas. Es decir, conviene depositar cierto interés en las relaciones con sus clientes y lograr satisfacer sus intereses y necesidades (Salvador, 2006).

En la siguiente tabla se muestra una cronología de algunos modelos de evaluación de la calidad en el servicio que han tenido mayor impacto en la literatura científica. Los modelos de evaluación más representativos, según Duque (2005) son el modelo nórdico de Grönross (1984) y el americano Service Quality (SERVQUAL) de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985 – 1988). También se consideran el modelo de atención en la salud de Donabedian (1966) por ser referencia obligada para los servicios médicos y el LIBQUAL por considerar los servicios de información.

*Tabla 8. Cronología y descripción de los modelos de evaluación del servicio.*

<b>Año de publicación</b>	<b>Modelo</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Dimensiones de valoración</b>	<b>Descripción</b>
1966	Atención médica	Donabedian	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura</li> <li>▪ Proceso</li> <li>▪ Resultado</li> </ul>	Establece una división clásica de indicadores para medir el nivel de la asistencia médica
1984	Modelo de calidad de servicio (Nórdico)	Grönross	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad técnica</li> <li>▪ Calidad funcional</li> <li>▪ Imagen</li> </ul>	El cliente está influido por el resultado del servicio, por la forma en que lo recibe y por la imagen corporativa de la organización que lo presta
1985 1988	Análisis de deficiencias SERVQUAL	Parasuraman Zeithaml Berry	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elementos tangibles</li> <li>▪ Fiabilidad</li> <li>▪ Capacidad de respuesta</li> <li>▪ Seguridad</li> <li>▪ Empatía</li> </ul>	Mide grado y dirección de la discrepancia entre las expectativas y las percepciones de los usuarios
2003	LIBQUAL+TM Calidad de servicios en bibliotecas	Thompson B. Cook Heath	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acceso a la información</li> <li>▪ Control del personal</li> <li>▪ La organización como espacio</li> <li>▪ Valor del servicio</li> </ul>	Derivado del SERVQUAL, aplicado específicamente a bibliotecas

Fuente: (Torres, 2011)

#### **2.4.1. Modelo Servqual**

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) crean el indicador Servqual, que apunta a delimitar a través de un cuestionario las expectativas como también las percepciones de los clientes sobre un servicio concreto. Este modelo considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales de éste, pues es intangible, heterogéneo e inseparable. El modelo SERVQUAL distingue la

---

calidad esperada de la calidad percibida, a partir de la observación de cuatro factores que implican la ausencia de calidad:

- ✓ La ignorancia de las expectativas del cliente por parte de la empresa.
- ✓ La inexistencia de normas.
- ✓ La discordancia entre el servicio ofrecido y las normas.
- ✓ El incumplimiento de las promesas por parte de la empresa.

Aunque el componente de las expectativas del Servqual ha suscitado controversias es uno de los modelos más utilizados, mostrando las valoraciones negativas de la calidad del servicio cuando las percepciones de los clientes son inferiores a las expectativas que tenía. (Botero, 2006)

El Modelo de las Deficiencias (Parasuraman, Zeithaml, & L., 1985) sugiere que reducir o eliminar la diferencia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa, denominada Gap 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias.

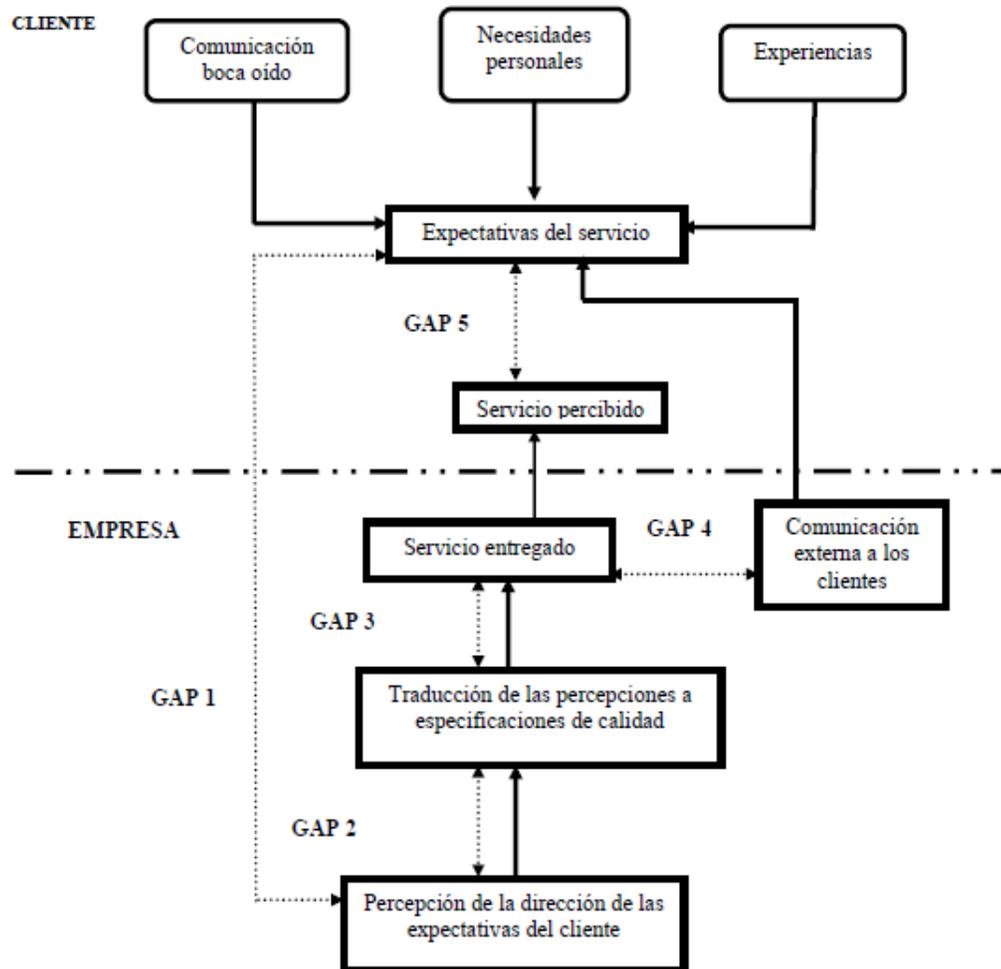
$$\text{Gap}_5 = f(\text{Gap}_1, \text{Gap}_2, \text{Gap}_3, \text{Gap}_4)$$

- ✓ **Gap<sub>1</sub>**: Discrepancia entre las expectativas del cliente y las percepciones que la empresa tiene sobre dichas expectativas.
- ✓ **Gap<sub>2</sub>**: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad del servicio.
- ✓ **Gap<sub>3</sub>**: Discrepancia entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio realmente ofrecido.
- ✓ **Gap<sub>4</sub>**: Discrepancia entre el servicio real entregado y lo que se comunica a los clientes de él.
- ✓ **Gap<sub>5</sub>**: Diferencia entre el servicio entregado y el servicio percibido.

El modelo Servqual, como se observa en la siguiente figura, en la parte superior, muestra los aspectos relacionados con el cliente, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma

unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye fenómenos relativos al proveedor del servicio, concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

Figura 8. Modelo de las deficiencias Servqual



Fuente: (Parasuraman, Zeithaml, & L., 1985)

En el modelo se identificaron los siguientes determinantes de dichas diferencias (Gaps):

- |                  |                              |
|------------------|------------------------------|
| (1) Fiabilidad   | (6) Comunicación             |
| (2) Sensibilidad | (7) Credibilidad             |
| (3) Competencia  | (8) Confianza                |
| (4) Acceso       | (9) Conocimiento del Cliente |
| (5) Cortesía     | (10) Tangibilidad            |

En la siguiente tabla se muestra un análisis de los gaps propuestos del modelo Servqual así como sus causas.

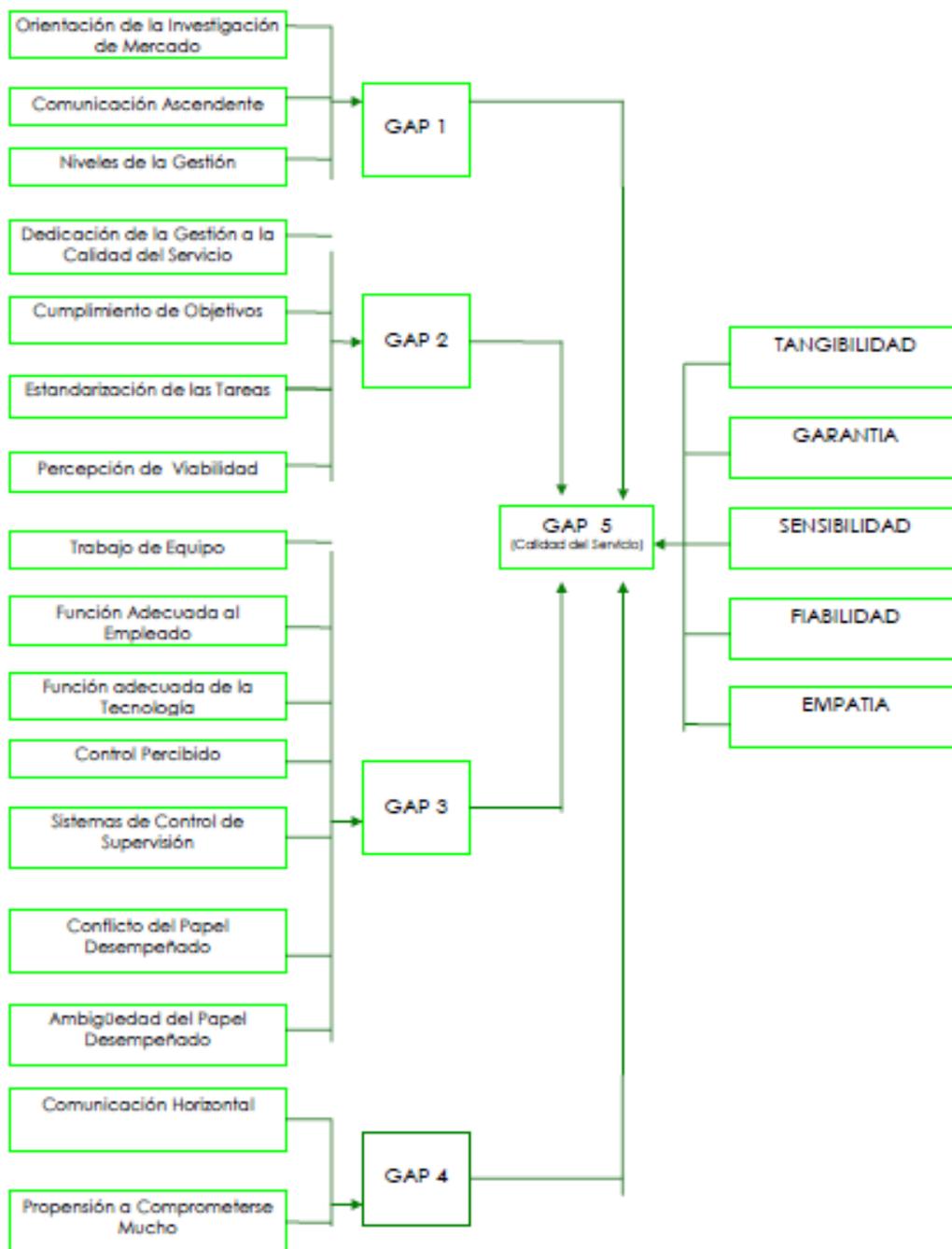
Tabla 9. Orígenes de las deficiencias del Modelo Servqual.

Gap	Origen de la deficiencia
<b>Gap<sub>1</sub></b> . Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión qué es lo que los clientes esperan.	Es conocido como el Gap de Información de Marketing y surge cuando no se conocen con antelación qué aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuáles son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y qué niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad
<b>Gap<sub>2</sub></b> . Hay ocasiones en las que aún teniendo información precisa sobre lo que los clientes esperan, las empresas no logran cubrir las expectativas. Esto puede ser debido a que las especificaciones de calidad no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes.	Hay varias razones por las que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, difíciles por tanto de satisfacer</li> <li>✓ que asuman que es demasiado complicado prever la demanda</li> <li>✓ que creen que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización</li> <li>✓ que no hay un proceso formal de establecimiento de objetivos o</li> <li>✓ que se fijen los estándares atendiendo a los intereses de la empresa y no de sus clientes.</li> </ul>
<b>Gap<sub>3</sub></b> . Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad del servicio.	Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Por esto, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos, adecuando (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.
<b>Gap<sub>4</sub></b> . Las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de marketing no son consecuentes con el servicio suministrado.	La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil

Fuente: Elaboración propia con base en (Garza, 2008)

En un trabajo complementario a los mencionados (ZEITHAML, BERRY Y PARASURAMAN, 1988), los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro Gaps anteriormente señalados y determinan su tamaño, estableciendo un conjunto de hipótesis que se recogen de forma resumida en la siguiente figura.

Figura 9. Modelo extendido de calidad en el servicio



Fuente: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)

En la siguiente tabla se muestra la síntesis de los modelos desarrollados, los cuales contemplan 5 gaps básicos, de acuerdo a Fernández, Serrano y Sarabia (1997), citados en (Garza, 2008).

Tabla 10. Modelo estratégico de gestión de calidad de servicios.

GAP	ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO	FACTORES
<b>Gap<sub>1</sub></b> . Gap Estratégico.	Fase de análisis. Diagnóstico interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagnóstico estratégico</li> <li>✓ Cantidad y calidad de la información disponible sobre expectativas de clientes.</li> <li>✓ Compromiso de la dirección con la calidad.</li> </ul>
<b>Gap<sub>2</sub></b> . Gap de Diseño.	Formulación de la estrategia en los niveles corporativo, competitivo y funcional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Procesos de formulación y planificación estratégica de la calidad.</li> <li>✓ Diseño organizativo de la empresa.</li> </ul>
<b>Gap<sub>3</sub></b> . Gap Funcional o de Ejecución.	Implantación de la estrategia y control interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tipo de cultura y liderazgo empresarial.</li> <li>✓ Disponibilidad de mecanismos de control del cumplimiento de especificaciones.</li> </ul>
<b>Gap<sub>4</sub></b> . Gap de Relaciones Externas.	Proceso de control externo (Feed back)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Veracidad de la comunicación externa.</li> <li>✓ Coordinación con integrantes cadena de valor.</li> <li>✓ Disponibilidad información sobre efectos de la estrategia en imagen corporativa.</li> </ul>
<b>Gap<sub>5</sub></b> Gap Global.	Resultado de la gestión global	F(gap estratégico, gap técnico, gap funcional, gap relaciones externas)

Fuente: Elaboración propia, adaptado de (Garza, 2008)

Parasuraman et al., propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. En la siguiente tabla se presenta el significado de cada una de estas dimensiones.

Tabla 11. Significado de las dimensiones del modelo Servqual

Dimensión	Significado
Elementos tangibles (T)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad (RY)	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta (R)	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad (A)	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía (E)	Atención individualizada al cliente

Fuente: (Mendoza A., 2002)

#### 2.4.2. Modelo Nórdico

La escuela nórdica de marketing de servicios, es también denominada en la literatura científica como tradición europea y surge a partir de los años setenta. Esta escuela comienza sus trabajos a partir de la consideración de las diferencias específicas de los servicios. La atención inicial se centra en los sectores de servicios de consumo, tales como las líneas aéreas, hoteles, alquiler de coches, servicios para la salud, etc., y

utilizan nuevos conceptos que enfatizan en la naturaleza relacional y el largo plazo de los servicios.

El modelo nórdico de calidad de servicio de Grönroos (1984), señala que el cliente está influido por el resultado del servicio, por la forma en que lo recibe y por la imagen corporativa de la organización que lo presta. Una primera aproximación a la calidad de servicio puede estructurarse a partir de los dos grandes enfoques en los que se ha dividido el pensamiento académico: el primero, cuyo máximo exponente es Grönroos, basa sus aportes en modelos tridimensionales de la calidad de servicio. Este autor afirma que la calidad percibida por parte del cliente está formada por tres grandes aspectos: la calidad técnica, la calidad funcional y la imagen; los cuales quedan recogidos en la siguiente figura.

Figura 10. Modelo de calidad de servicios de Grönroos



Fuente: Grönroos (1984)

La calidad técnica (el qué) tiene carácter objetivo y representa el servicio que los clientes han recibido como consecuencia del proceso de compra. En segundo lugar está la calidad funcional (el cómo) que tiene que ver con la forma en la que el servicio se ha prestado, esto es cómo el cliente ha experimentado el servicio; esta dimensión está directamente relacionada con la forma en que el personal del establecimiento presta el servicio a los clientes. En tercer lugar, existe una dimensión que afecta a la percepción de la calidad de servicio por parte del cliente y es la referida a la imagen de la organización; esta dimensión tiene que ver con los aspectos relacionados con la imagen que el cliente tiene de la organización ya sea por su experiencia previa o por la comunicación que la organización haya emitido hacia el cliente.

---

Este enfoque se centra, principalmente, en el concepto de calidad de servicio, sin entrar a buscar evidencias empíricas que lo soporten. Esta ha sido la principal razón por la que no ha sido muy aplicado por los investigadores.

### **2.4.3. Modelo LibQual+**

#### **2.4.3.1. Generalidades**

Tanto el modelo de Grönroos y el Servqual han sido motivo de numerosos estudios y propuestas de ajustes o variaciones, sin embargo, la información no destaca en dichos modelos de evaluación como un factor de evaluación. Por otra parte, LibQual+ está basado en las teorías de evaluación de calidad de servicios aplicadas en el mundo empresarial, y muy particularmente en la metodología de evaluación de calidad de servicios en organizaciones Servqual (Parasuraman y otros 1985 y 1988).

El modelo LibQual+, creado en 1999, es el resultado de la adaptación del modelo Servqual, al ámbito de las bibliotecas universitarias, llevado a cabo por un equipo de la Texas A&M University, en colaboración con la ARL (Association of Research Libraries) y con la financiación del Departamento de Educación del Gobierno de los Estados Unidos, a través del Fondo para la Mejora de la Educación Superior (FIPSE). Hasta ese momento las bibliotecas se evaluaban siguiendo un patrón basado principalmente en medidas de costos, que no tenían correlación demostrable con la efectividad del servicio. Los objetivos de LibQual + son:

- ✓ Fomentar una cultura de excelencia en la prestación del servicio bibliotecario.
- ✓ Ayudar a las bibliotecas en el mejor conocimiento de lo que los usuarios perciben como (servicios de) calidad.
- ✓ Recoger e interpretar retroalimentación de los usuarios a lo largo del tiempo.
- ✓ Ofrecer información de evaluación comparable con otros centros homogéneos (benchmarking).
- ✓ Identificar las buenas prácticas en los servicios de bibliotecas.
- ✓ Mejorar las destrezas analíticas de los bibliotecarios para interpretar y actuar según datos.

---

LibQual+ trabaja en la interfaz del web y con un protocolo que permite realizar las preguntas a los usuarios sobre la biblioteca. Pretende obtener cuáles son sus expectativas del servicio ofrecido para la biblioteca. El procedimiento por parte de la biblioteca es la elección de un número aleatorio de usuarios, con dirección de correo electrónico y el envío de un cuestionario, que, una vez completado, se reenvía directamente al servidor central de LibQual+ en una base de datos.

Los datos son analizados, y los informes resultantes permiten conocer la calidad percibida por los usuarios de los servicios para cada una de las bibliotecas participantes en el proyecto. Los informes presentan cuáles son las discrepancias entre los niveles deseados, percibidos y, mínimamente, aceptados de los servicios. Probablemente, el aspecto clave de LibQual+ sea su aplicación informática, que le permite una gran sencillez técnica: La encuesta de usuarios es distribuida y recogida vía web y correo-e, siendo tratados los datos estadísticos por la aplicación.

El modelo LibQual+, al igual que el protocolo Servqual, trabaja con un conjunto de dimensiones aplicables a los servicios bibliotecarios para medir el grado de satisfacción de los usuarios:

- ✓ *Valor del servicio.* Esta primera dimensión es el resultado de la fusión de tres dimensiones establecidas por el modelo Servqual: empatía (el cuidado, la identificación y atención individualizada del personal con el usuario); responsabilidad (la disponibilidad y buena voluntad para ayudar a los usuarios y ofrecerles un servicio rápido); y seguridad (el conocimiento y cortesía del personal así como su habilidad para transmitir confianza y serenidad).
- ✓ *Biblioteca como lugar, espacio:* refleja la dimensión de tangibilidad, es decir de elementos tangibles (el aspecto de las instalaciones, la adecuación de las mismas para el estudio y trabajo en grupo, el mobiliario, los equipamientos, los medios de comunicación, la apariencia del personal, etc.).
- ✓ *El acceso a la información:* mide aspectos como la cobertura y alcance de la información, la adecuación de las colecciones, el acceso completo y general a todo tipo de información, en cualquier formato, evitando barreras de espacio y tiempo, etc.

- ✓ *Control de personal:* revisión del personal que suministra información general y especializada, comprobación de las formas diseñadas para que los usuarios interactúen con la biblioteca, adaptación de la plantilla para cubrir servicios de información y cambiar de puestos, etc.

### 2.4.3.2. Estructura del modelo LibQual+

La encuesta se estructura en 22 ítems o preguntas, agrupadas en los tres apartados antes mencionados: valor afectivo del servicio, la biblioteca como espacio y control de la información. En la siguiente tabla se muestra el cuestionario básico.

Tabla 12. Cuestionario base para evaluación con LibQual+

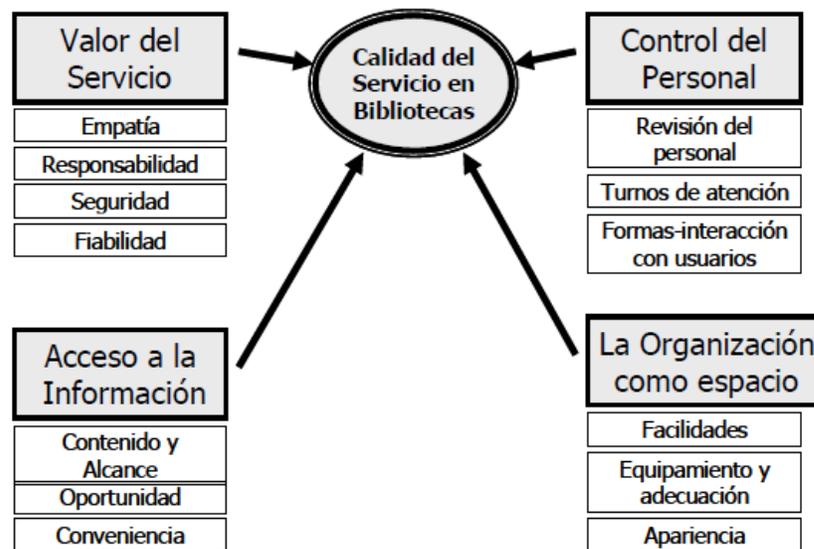
	<b>Valor afectivo del servicio</b>
1. Employees who instill confidence in users.	El personal inspira confianza a los usuarios.
2. Readiness to respond to users' questions.	Buena disposición para ayudarle.
3. Willingness to help users.	Buena voluntad para ayudar a los usuarios.
4. Dependability in handling users' service problems.	Seriedad en la forma de atender los problemas de los usuarios.
5. Living users individual attention.	Ofrecer atención individualizada a los usuarios.
6. Employees who have the knowledge to answer users' questions.	El personal tiene la preparación para responder las preguntas de los usuarios.
7. Employees who are consistently courteous.	El personal es siempre amable, cortés.
8. Employees who deal with users in a caring fashion.	El personal que trata con los usuarios tiene buenos modos.
9. Employees who understand the needs of their users.	Los empleados entienden las necesidades de los usuarios.
<b>La Biblioteca como espacio</b>	
10. Quiet spaces for individual activities.	Espacio tranquilo para las actividades individuales.
11. A comfortable and inviting location.	Instalaciones confortables y acogedoras.
12. Library spaces that inspires study and learning.	El espacio de la biblioteca invita al estudio y el aprendizaje.
13. Community space for group learning and group study.	Espacio comunitario para aprendizaje y estudio de grupos.
14. A getaway for study, learning or research.	Posibilidad de estudiar, aprender o investigar.
<b>Control de la información.</b>	
15. Print and / or electronic journal collections I require for my work.	Colecciones de revistas impresas y/o electrónicas que necesito para mi trabajo.
16. The printed library materials I need for my work.	Materiales impresos en la biblioteca que necesito para mi trabajo.
17. The electronic information resources I need.	Recursos de información electrónica que necesito para mi trabajo.
18. Easy-to use access tools that allow me to find things on my own.	Herramientas de fácil uso y acceso que permitan encontrar información por mí mismo.
19. A library web site enabling me to locate information on my own.	La web de la biblioteca me permite encontrar información por mí mismo.
20. Modern equipment that lets me easily access hended information.	Equipos modernos que me permiten acceder fácilmente a la información que requiero.
21. Making information easily accessible for independent use.	Información fácilmente accesible para un uso autónomo.
22. Electronic resources accessible from home or office.	Recursos electrónicos accesibles desde casa o la oficina.

Fuente: (Játiva y Gallo, 2006)

Además, hay un apartado de observaciones / comentarios que permite expresar las sugerencias, comentarios y observaciones de los usuarios.

De acuerdo a Cook y Thompson (2003), las dimensiones del modelo LibQual+ se representan de acuerdo a la siguiente figura:

Figura 11. Modelo de Calidad de Servicios en Bibliotecas, LibQual+



Fuente: (Torres M. , 2011)

### 2.4.3.3. Forma de interpretación

En cada pregunta de la encuesta hay que contestar a tres cuestiones:

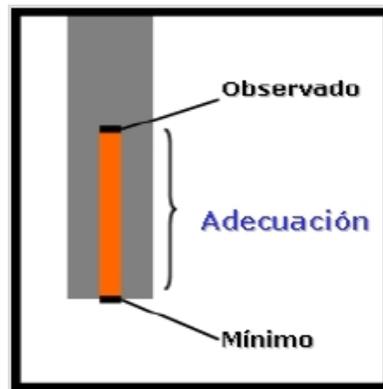
- ✓ Nivel de servicio mínimo exigible.
- ✓ Nivel de servicio deseado.
- ✓ Nivel observado (percepción del servicio).

El nivel mínimo que puntúa el usuario es aquel por debajo del cual piensa que el servicio no podría considerarse tal. La puntuación que otorga en el nivel observado es lo que el usuario percibe u observa. Y el nivel deseado es la puntuación que él da a como le gustaría que fuera el servicio. Esta triple puntuación en cada pregunta nos permite conocer la Adecuación del servicio y la Superioridad del servicio, siempre desde la perspectiva de los usuarios. Puesto que la Adecuación y la Superioridad son dos aspectos importantes de los resultados que produce la encuesta se explican a continuación:

## La Adecuación del servicio

La Adecuación del servicio se calcula como la diferencia entre el valor observado y el valor mínimo ( $A = \text{valor observado} - \text{valor mínimo}$ ). Si con los valores observados y mínimos (que han sido puntuados por los usuarios) hacemos la diferencia, obtenemos la Adecuación del servicio. Mostrado en un gráfico sería como se ilustra en la siguiente figura:

Figura 12. La adecuación en el modelo LibQual+



Fuente: (Herrera-Viedma & López Gijón, 2008)

Como su propio nombre indica la Adecuación del servicio nos dice, según los usuarios, si el servicio que se presta es adecuado o no. Cuanto mayor sea el valor obtenido más adecuado es el servicio. Si el resultado es negativo quiere decir que el servicio no es adecuado.

Figura 13. La No adecuación en el modelo LibQual+

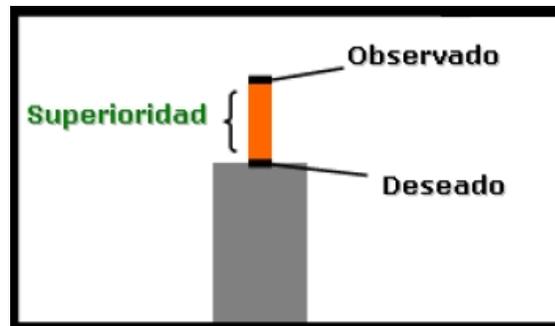


Fuente: (Herrera-Viedma & López Gijón, 2008)

## La Superioridad del servicio

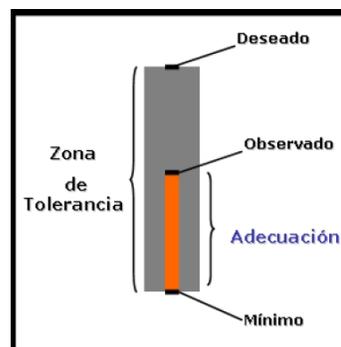
La Superioridad del servicio es la diferencia entre el valor observado y el valor deseado ( $S = \text{valor observado} - \text{valor deseado}$ ). Si vemos los valores observados y deseados (que han sido puntuados por los usuarios) y hacemos la diferencia, obtenemos la Superioridad del servicio. Mostrado en una figura sería como sigue:

Figura 14. La Superioridad en el modelo LibQual+



Fuente: (Herrera-Viedma & López Gijón, 2008)

La Superioridad del servicio nos dice, según los usuarios, si el servicio que se presta es de calidad Superior al deseado o no. Cuanto mayor sea el valor obtenido más superioridad tiene el servicio. Si el resultado es negativo quiere decir que el servicio no es de calidad.



Fuente: (Herrera-Viedma & López Gijón, 2008)

### 2.4.3.4. Ventajas del LibQual+

Algunas de las principales ventajas de usar LibQual+ son:

- ✓ Representa un estándar para la evaluación de las bibliotecas a partir de las percepciones de los usuarios.
- ✓ Es una encuesta ampliamente validada

- 
- ✓ Es ampliamente usada en muchos países
  - ✓ Está traducida a varios idiomas
  - ✓ Permite desarrollar procesos de benchmarking
  - ✓ Permite localizar buenas prácticas, bibliotecas modelo
  - ✓ Permite identificar áreas de los servicios que deben mejorar

#### **2.4.3.5. Limitaciones del LibQual+**

Aunque LibQual+ cuenta ya con un notable éxito, y se puede afirmar que es la herramienta más elaborada para la evaluación de los servicios a través del estudio de la satisfacción de usuarios, no está exento de limitaciones. Algunas de ellas se mencionan en Játiva y Gallo (2006) y son:

- ✓ Nitecki (1996) afirma que “una medición de la calidad de la biblioteca basada solamente en las colecciones se ha convertido en obsoleta”.
- ✓ Por su parte Hernon (1998) comenta que las bibliotecas deben ser evaluadas en función de los servicios que prestan y no de las dimensiones de las colecciones. Es decir, se evalúa lo que hace la biblioteca y no lo que tiene.
- ✓ Partiendo de la base de que la medición de la satisfacción del usuario es un método válido, interesante y útil, sin embargo, no debemos centrarnos únicamente en este sistema ya que no sólo es eficaz la satisfacción inmediata del usuario, lograda al suministrarle un producto o servicio terminado, sino que también es importante el proceso de enseñar al usuario a conseguir ese producto por sí mismo. La biblioteca debe adquirir un compromiso en la organización del conocimiento, en la oferta de recursos, de facilidades y elementos de soporte para el aprendizaje autónomo y el desarrollo de habilidades informacionales de sus usuarios, para que puedan cubrir por sí mismos sus necesidades.
- ✓ Por otra parte, una de las mayores potencialidades de LibQual+, como es la posibilidad de comparar resultados, no siempre es de especial utilidad, puesto que se requiere que exista suficiente información. Igualmente, la adaptación de las encuestas y protocolos al entorno en el que se quiera llevar a cabo puede provocar algunas dificultades, entre las que se encuentra la necesidad de traducir toda la documentación y encuestas, si deseamos que los resultados sean comparables.

- 
- ✓ Por último, no se debe olvidar que el modelo LibQual+ es un desarrollo de la Association of Research Libraries (ARL), por lo que su adopción supone unos costos añadidos, al tener que suscribirse a la ARL para tener acceso al programa y documentación.

Después de haber investigado sobre los diferentes modelos de evaluación de la calidad en el servicio, se eligió el modelo Libqual+ de Thompson (2003), debido a que, si bien fue diseñado para medir la calidad en el servicio en bibliotecas, es el único que tiene un enfoque en la información, teniendo como dimensiones de ésta: el contenido y alcance, la oportunidad y la conveniencia de la información. Además mantiene y de hecho agrupa las tres dimensiones del Servqual como son: empatía, responsabilidad y seguridad, en lo que Libqual+ denomina valor del servicio. Cabe mencionar que uno de los apartados del Libqual+ que no se consideró para la presente investigación fue el de biblioteca como espacio, por la razón de que el enfoque de información no se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa, sino a través de diferentes medios.

## Capítulo 3. LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

### 3.1. Estrategia

#### 3.1.1. Definición de estrategia

La palabra estrategia procede de la antigua palabra griega *strategos*, que significa literalmente el jefe del ejército. Sin embargo del lenguaje militar pasa al lenguaje de los civiles para referirse también a todas las acciones u omisiones que es necesario llevar a cabo con objeto de alcanzar lo deseado.

Para Johnson y Scholes (1993), (en Castro Monge, 2010), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compete, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno

De acuerdo con (Anacleto Tomasini, 2000) una estrategia surge de la habilidad para dirigir una acción y alcanzar el objetivo deseado, es decir, son el conjunto de acciones que son desarrolladas hábilmente para lograr objetivos a fin de resolver y plantear soluciones, implicando la determinación de responsables, la asignación de los recursos para llevarlas a cabo y estableciendo la forma y periodicidad para medir los avances.

#### 3.1.2. Tipos de estrategias competitivas genéricas

Además de la clasificación de Porter, en la literatura al respecto existen otras que se han centrado en otros aspectos, como la conocida tipología de Miles y Snow (1978), la de Miller (1987) o la propuesta de Mintzberg (1988) o la de Kotler (1992), las cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 13. Tipos de estrategias competitivas.

MILES Y SNOW (1978)	DETALLE
1. Prospectiva	La organización realiza cambios en los productos, servicios y mercados con relativa frecuencia. En consecuencia intenta ser la primera en desarrollar nuevos productos y servicios. La organización responde rápidamente a las primeras señales del mercado sobre nuevas necesidades y oportunidades.
2. Defensiva	La organización ocupa un nicho o segmento que ofrece un conjunto relativamente

	estable de productos y servicios para un mercado relativamente estable. Generalmente la empresa no está en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados. Tiende a ignorar los cambios que no impactan directamente sobre su presente campo de actuación.
3. Analizadora	Puede actuar de modo prospectivo o defensivo, mantiene una base relativamente estable de productos, servicios y mercados. Mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma relativa nuevos productos servicios y mercados. En raras ocasiones es la primera en ofrecer nuevos productos. Muchas veces intenta imitar la prospectiva.
4. Reactiva	La organización no presenta una estrategia genérica consistente. Estas organizaciones reaccionan al entorno sin intentar dominarlo, así es que su conducta es impredecible e inestable.
<b>PORTER (1980)</b>	<b>DETALLE</b>
1. Diferenciación	Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen. La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado, lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga más demanda a igualdad o mayor precio.
2. Líder en costes	Esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentable.
3. Enfoque: costes y diferenciación	Las mismas estrategias de diferenciación y costes pero con objetivo a un segmento o nicho de mercado y no al mercado total.
<b>MILLER (1987)</b>	<b>DETALLE</b>
1. Diferenciación en innovación	Es la diferenciación basada en la introducción de nuevos productos o servicios que se consideran de gran importancia y trascendencia. El objetivo estriba en comprender y dirigir más productos, tipos de clientes, tecnologías y mercados.
2. Diferenciación en marketing	La empresa busca la diferenciación y se quiere conseguir la fidelidad o lealtad del cliente encontrando una necesidad concreta, lo cual no significa que la empresa esté consiguiendo una calidad más alta. La empresa trata de crear una imagen favorable para su producto a través de la publicidad, la segmentación del mercado y un precio de prestigio.
3. Amplitud	Se refiere al alcance de mercado que el negocio atiende en cuanto a variedad de clientes, amplitud geográfica o número de productos, por lo que el objetivo es seleccionar la gama correcta de productos, servicios, cliente y territorio.
4. Control de costes	Empresas que tengan la posibilidad para controlar costes, evitando gastos innecesarios en innovación o marketing, y bajando los precios para vender su producto básico. El objetivo consiste en producir productos estandarizados de manera eficiente.
<b>MINTZBERG (1988)</b>	<b>DETALLE</b>
1. Indiferenciación	Aquellas empresas que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación o que copian intencionadamente a sus competidores.
2. Diferenciación en imagen	Permite a la empresa, mediante la publicidad alcanzar la lealtad de sus clientes
3. Diferenciación en calidad	Altas prestaciones de sus productos.
4. Diferenciación en diseño	Exige a la empresa un énfasis en I+D de nuevos productos
5. Diferenciación en precio	Es viable sólo a través de la consecución de costes bajos.
6. Diferenciación en soporte	La empresa crea un grupo de productos complementarios a los principales, con el fin de ofrecer una atención a sus clientes más amplia.
<b>KOTLER (1992)</b>	<b>DETALLE</b>
1. Líder	Organización con una posición dominante con una cuota de mercado superior al resto de competidores.
2. Retador	Empresas que ocupan el segundo o tercer lugar en participación del mercado que tratan de ocupar la posición del líder.
3. Seguidor	La empresa en lugar de rivalizar con la empresa líder acepta como estrategia más ventajosa la coexistencia pacífica.
4. Especialista	Denominada también estrategia de enfoque. La empresa se especializa en un segmento de mercado.

Fuente: (Castro Monge, 2010)

---

Cada uno de estos autores, aunque movidos por el mismo objetivo, han centrado su atención en diferentes aspectos de la estrategia empresarial, llegando, en consecuencia, a clasificaciones genéricas pero con diferentes perspectivas.

De acuerdo con (Hill & Jones, 1995) a nivel competitivo hay tres tipos de decisiones que se deben tomar en cualquier mercado en el que compitan las empresas, los cuales son los fundamentos de la estrategia a nivel de negocios y que son las decisiones sobre las necesidades de los clientes, el nivel de mercado en el que a la empresa le gustaría o debería competir y la decisión sobre las habilidades o capacidades claves necesarias para competir de la forma que se ha elegido.

En lo referente a las necesidades de los clientes, tiene que ver con las decisiones que una empresa toma para satisfacerlos y que tienen que ver con el binomio producto-servicio. En este sentido, es decisión de la empresa analizar hasta qué punto le interesa diferenciar algún aspecto de su producto-servicio para servir de la manera más adecuada a las necesidades de los clientes. En cuanto al grado en que se realizará esta diferenciación variará, optando por algún atributo como el precio, el tiempo, la innovación, la calidad, etc.

La segunda decisión, la forma de agrupar a los posibles clientes, una organización debe buscar las diferencias entre la totalidad de los clientes y una vez conocidas optar por servir a una clase de ellos según las características internas de la organización. Al realizar una segmentación, los clientes encontrarán algunos aspectos positivos en la organización como una eficiencia superior, o un trato más adecuado a las necesidades del segmento objetivo elegido. Por último, la tercera elección tiene que ver con las habilidades o capacidades claves que una organización debe poseer para competir según las dos anteriores elecciones realizadas.

### **3.1.3. Las estrategias genéricas de Porter**

En el ámbito de los estudios estratégicos la propuesta que quizá más ha influido es la formulada por Porter en la década de los ochenta. Su modelo consta de tres dimensiones diferenciadas pero ciertamente complementarias. La primera trata de la

---

determinación del atractivo del sector industrial. Esto se consigue a través del estudio de las cinco fuerzas competitivas (proveedores, compradores, productos sustitutivos, competidores potenciales y competidores actuales). El análisis del poder que ejercen estas cinco fuerzas competitivas sobre la empresa nos proporcionará, junto con las barreras de entrada y salida, el instrumento adecuado para medir el referido atractivo del sector industrial. Mediante este análisis se obtiene el fundamento del análisis externo.

La segunda dimensión se refiere a la cadena de valor, que consiste básicamente en el conjunto de actividades que una empresa desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a los productos (Porter, 1985). Así, una empresa posee una serie de actividades que realiza en su acontecer diario estando encadenadas entre sí y con el exterior, de una determinada manera que le confiere una posición competitiva determinada. Por tanto, el estudio de la cadena de valor de una empresa no es más que una forma de estudiar a la empresa por dentro para descubrir cómo funciona, es decir, de realizar un análisis interno.

Por último, Porter (1985) diseñó una taxonomía sobre la estrategia que cierra este ciclo y le permite, una vez analizados los entornos externo e interno (la empresa) formular una estrategia que pudiera valer para conseguir, como él mismo señala, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Porter (1985) desarrolló el concepto de ventaja competitiva, definiéndola a partir de la estrategia, como aquella que emprende acciones ofensivas o defensivas que crean una posición defendible en un sector industrial para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares. No obstante, en el nivel más general se identifican tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición competitiva sostenible a largo plazo y superar la eficacia de los rivales.

---

Las opciones estratégicas propuestas por Porter son, el liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque.

### **3.1.3.1. Estrategia de liderazgo en costes.**

También llamada ventaja en costo que, según Porter (1980), consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Básicamente, se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible. Esta estrategia fue muy popular en la década de los setenta, en la que las grandes empresas utilizaban con profusión los conceptos derivados de la curva de experiencia y el efecto aprendizaje.

La curva de experiencia se fundamenta en el principio por el cual a medida que aumenta el número de unidades producidas de un determinado bien, disminuyen sus costes totales en una determinada proporción.

Esta estrategia parece estar destinada a empresas grandes, más que a medianas o pequeñas, aunque éstas últimas son la mayoría en cualquier sector al que nos refiramos, además también parece estar destinada más a sectores industriales que a los sectores de servicios, esto debido al mayor margen que poseen tanto las grandes empresas como las industriales.

Porter (1980) señala que las fuentes de la ventaja en costos se encuentran en lo que él llamó directrices de los costos, que son diez factores estructurales que influyen en el costo de las actividades de valor de una empresa. Esto se consigue si una empresa altera estos factores estructurales con el fin de reducir los costos. Las directrices son las siguientes:

- ✓ Economías de escala, resultan del aumento en el uso de los “inputs” en un proceso, con el resultado de un aumento más que proporcional en el total de “outputs”, al disminuir los costos unitarios.
- ✓ Aprendizaje y experiencia

- 
- ✓ Capacidad productiva, consiste en saber utilizar la capacidad productiva adecuada a las demandas del mercado que no siempre son constantes.
  - ✓ Eslabones, es la manera de relacionar las actividades en una cadena de valor (empresa y su entorno), de tal forma de conseguir que las influencias y relaciones entre los eslabones en una cadena de valor, redujeran el costo final de la misma.
  - ✓ Interrelaciones, entre las unidades de negocio. Se trata de analizar cómo las citadas interrelaciones deben contribuir a la reducción de los costos totales.
  - ✓ Integración. Elegir el nivel de integración adecuado para que los costos finales sean lo más bajos posibles, ya que la integración en sí misma, puede producir costos más bajos o más altos dependiendo de las diferentes situaciones internas y externas.
  - ✓ Tiempo. Las empresas que se mueven primero o lo hacen con posterioridad a los movimientos de la competencia obtienen diferentes resultados en cuanto a su costo.
  - ✓ Políticas discrecionales independientes. El costo de una actividad está influenciado por las diferentes políticas que realice la empresa. La clave estará en la elección de las más adecuadas para reducir los costos finales.
  - ✓ Ubicación. La elección de una ubicación correcta es una de las claves para la reducción de costos (de mano de obra, acceso a materias primas, mejor distribución, etc.).
  - ✓ Factores institucionales. Porter señala que quizá esta es la directriz de costo más importante. Se trata de reducir costos poniendo a nuestro favor los citados factores (regulaciones de los gobiernos, políticas impositivas, laborales, sindicatos, etc.).

Los riesgos a los que se enfrenta una empresa que desee seguir esta estrategia según señala Porter (1980) son:

- ✓ En primer lugar puede producirse un cambio tecnológico que anule los efectos experiencia y aprendizaje, de tal manera que otras empresas, con otras tecnologías pudieran producir más barato y tener costos totales más bajos.
- ✓ En segundo lugar, puede producirse un aprendizaje muy rápido de los competidores recién llegados al sector o de los competidores existentes. Esto podría anular el efecto diferenciador en costos.

- 
- ✓ Por último, puede aumentar ostensiblemente la inflación en los costos de la empresa, esto también reduciría el potencial competitivo ya que a lo mejor los clientes no valorarían adecuadamente el precio de los productos de la empresa en el mercado.

La posición de costos bajos aporta a la empresa rendimientos superiores al promedio en su industria; no obstante, la presencia de potentes fuerzas competitivas le proporciona una defensa frente a la rivalidad de los competidores, pues los costes bajos implican seguir obteniendo rendimientos después de que ellos hayan disipado las utilidades en dicha concurrencia. La protege frente a los clientes poderosos, porque éstos ejercen poder sólo para poder bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente. La defienden en contra de proveedores poderosos, ya que la hacen más flexible para que encare el incremento del costo de los recursos productivos. Los factores que favorecen una posición de costos bajos generalmente originan barreras firmes de entrada a partir de economías de escala. Finalmente, esta posición coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los productos sustitutos de la competencia. En conclusión esta estrategia protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente y porque éste será el primero en sufrir las presiones competitivas.

En la actualidad esta estrategia es poco utilizada, pues exige demasiados sacrificios tanto por parte de la empresa en su afán por reducir a toda costa los costos totales, como por el cliente que deberá renunciar a factores tan imprescindibles hoy en día como ciertos niveles de calidad.

### **3.1.3.2. Estrategia de diferenciación.**

Porter, (1982) considera que la estrategia genérica de diferenciación consiste en crear algo que en el mercado sea percibido como único, que proporciona un aislamiento frente a las cinco fuerzas competitivas, por la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. Considera que los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas como imagen, marca, tecnología, o

---

características particulares como servicio al cliente, a través de cadena de distribuidores.

La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia. Esto se produce porque para el cliente, el valor que le supone la posesión del producto diferenciado o el disfrute del servicio diferenciado es tal que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia y por ello, es capaz de pagar una cantidad adicional. Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa que comercialice productos o servicios diferenciados.

La forma que adopte la diferenciación puede ser muy diversa, pues podemos observar en los mercados diferenciaciones de la forma más variada. Desde aquellas diferenciaciones que se basan en atributos materiales tales como la forma, el tamaño, el color, forma de almacenamiento de la información, o incluso aspectos tales como la imagen de marca, servicio post-venta, grado de novedad, envase, etc.

Para explicar el comportamiento de la diferenciación Porter (1985) se apoya en las guías de exclusividad, son aquellas guías básicas que explican las razones fundamentales por las que se consigue la diferenciación, a través de las actividades de la cadena de valor.

- ✓ Elecciones de políticas. Elegir aquellas que favorezcan la diferenciación que se quiera conseguir. Porter la señala como la guía más importante para este fin. Algunos ejemplos: políticas sobre productos, servicios ofrecidos, contenido de una actividad, servicio post-venta, especialización y formación del personal, etc.
- ✓ Eslabones. Dado que la forma de desempeñar una actividad puede afectar a otra, consiguiendo establecer ciertas diferencias, la forma en que una empresa explote estas interrelaciones, tanto internamente o en su relación con proveedores, distribuidores o clientes, puede ser vital para el logro de la diferenciación.

- 
- ✓ Tiempo. Si una empresa, por el hecho de ser la primera es capaz de lograr cierta diferenciación y es capaz de mantenerla en el tiempo, podrá utilizar este argumento para sustentar su ventaja competitiva. Además, una empresa que ponga los productos o servicios al alcance de los clientes más rápidamente que sus competidores, puede lograr también de esta forma la diferenciación.
  - ✓ Ubicación. El lugar en el que prestemos los servicios o pongamos a disposición de los clientes nuestros productos puede ser utilizado para conseguir la diferenciación.
  - ✓ Interrelaciones. Compartir actividades de la cadena de valor ya sea entre unidades de negocio distintas o dentro de la propia empresa, de modo que surjan nuevas oportunidades de ofrecer un producto o servicio diferente, si son capaces de aportar valor a los clientes, logrará la diferenciación.
  - ✓ Efectos experiencia y aprendizaje. Aprender una forma de producir mejor no tiene como consecuencia únicamente reducciones en los costes, puede conseguir productos con características y especificaciones distintas a los de la competencia, logrando así la diferenciación.
  - ✓ Integración. La utilización de la integración hacia delante o hacia atrás, puede resultar una oportunidad decisiva para la diferenciación al proporcionar una capacidad de control del desempeño superior a la de la competencia.
  - ✓ Escala. La producción o la prestación del servicio a gran escala puede lograr también la diferenciación, al permitir la gran escala que se desempeñe una actividad, de tal forma que únicamente con esa escala, podría conseguirse.
  - ✓ Factores institucionales. La forma en que una empresa se relaciona con los gobiernos, las instituciones o incluso con los sindicatos o asociaciones profesionales, puede ser aprovechada para conseguir la diferenciación.

También es de destacar la consideración de la variable tiempo con relación a estas guías, de tal manera que las mismas podrán variar con el paso del tiempo, lo que se tendrá que tener muy en cuenta. Una guía que en un momento del tiempo no era tan necesaria para la diferenciación, en otro momento puede ser de vital importancia.

Los riesgos de esta estrategia son:

- 
- ✓ La primera se produce como consecuencia de la gran desigualdad en precio entre la empresa líder en costo y la empresa diferenciada, esto puede ocasionar que el cliente pierda de vista el valor que la empresa diferenciada proporciona.
  - ✓ Puede decaer la necesidad por parte del cliente del factor diferenciador, por lo que puede no estar dispuesto a pagar la diferencia en precio.
  - ✓ Puede ocurrir que aparezcan empresas imitadoras.

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, de forma distinta al liderazgo en costos. La diferenciación brinda protección en contra de la competencia porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de beneficio y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras de entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben de superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de beneficio para enfrentarse al poder de los proveedores; disminuye además el poder de negociación de los clientes ya que estos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio. Finalmente, la empresa que se diferencia para conquistar lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los productos sustitutos que la competencia.

### **3.1.3.3. Estrategia de enfoque.**

La estrategia de enfoque, alta segmentación, nicho o como señalan Hill y Jones (1995), concentración, descansa en la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido. Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo.

---

Así mismo, una empresa puede situarse en varios segmentos o situarse en un único segmento. A la situación por la que una empresa se sitúa en un único segmento Mintzberg (1988) la denomina estrategia de nicho. Esta estrategia intenta llegar únicamente a un segmento utilizando para ello el o los criterios de segmentación más adecuados, como el geográfico, por tipo de cliente o tipo de productos. En este caso, la empresa debe ajustarse totalmente a los requerimientos de los compradores pues si no fuera así, perdería la única posibilidad de competir que posee. Un caso extremo es la fabricación sobre pedido. En este caso, un único cliente puede constituir un segmento.

Otra forma de enfocarse es dirigirse a varios segmentos de tal modo que, aunque no se pueda competir en la totalidad del sector, si se puede hacer en determinados segmentos. A la hora de elegir estos segmentos, la empresa deberá conceder especial relevancia a diversas cuestiones como la obtención de economías de alcance. También deberá tener en cuenta hasta qué punto puede compartir sus actividades de la cadena de valor, ya que cuantas más actividades pueda compartir, más posibilidad de éxito tendrá en los segmentos elegidos.

La estrategia de enfoque es utilizada habitualmente como una estrategia de cuña u oportunista, es decir, para introducirse en el sector, se buscan los puntos débiles de los competidores (que deberían coincidir con los puntos fuertes de la empresa enfocada) para más adelante iniciar una serie de conquistas de otros segmentos, de tal modo que pudiera llegar a la totalidad del mercado.

En cuanto a los riesgos de la estrategia de enfoque (Porter, 1980), podemos señalar varios.

- ✓ El primero tiene lugar cuando se agranda el diferencial de los costes entre la empresa de objetivos amplios y la empresa enfocada, de tal manera que esta última pierde poder competitivo, ya que en sus clientes desaparece la ventaja provocada por un servicio más personal.
- ✓ El segundo se refiere a la posible existencia de sub-segmentos dentro del segmento de la empresa enfocada, de tal forma que se anula el servicio particularizado al haber otras empresas que lo realizan con más cercanía.

- 
- ✓ En tercer lugar, pueden agrandarse las diferencias entre los productos o servicios deseados por los compradores y los que verdaderamente oferta la empresa enfocada en un segmento, dando lugar a la insatisfacción y la posible aparición de nuevos competidores.

#### **3.1.3.4. Atrapados a la mitad.**

Por atrapados a la mitad o posicionamiento a la mitad, Porter (1980) entendía la situación de aquellas empresas que no habían seguido con éxito ninguna de las anteriores opciones estratégicas (liderazgo en costes, diferenciación o enfoque), lo intentaran o no. La empresa que se queda atrapada a la mitad prácticamente estará condenada a una rentabilidad baja. Pierde clientes de grandes volúmenes que reclaman precios bajos o utilidades, pues accede a sus demandas para que no la cambien por las que tienen costos bajos. Pero también pierde negocios de altos márgenes de ganancia ante las que se concentran en ese tipo de clientes o han alcanzado una diferenciación global. Probablemente su cultura organizacional no está bien definida y su sistema de estructuras y motivaciones es contradictorio.

Además, sólo si el sector no es muy competitivo y existen otras empresas atrapadas a la mitad, se podrá conseguir cierta posición sostenible, aunque la mejora de los competidores, por muy pequeña que esta sea, se traducirá en un empeoramiento de la posición de la empresa atrapada a la mitad.

Se tiene que tener en cuenta que esta situación puede descansar tanto en una elección adecuada y una mala implantación, como en una inexistente elección. Ambas situaciones conducen a una débil posición competitiva. En el primer caso, aunque la empresa elija una estrategia, falla en su ejecución y no es capaz de desarrollar las políticas adecuadas para su logro. En el segundo caso nos referimos a la falta de compromiso con alguna de las estrategias genéricas, de tal modo que no se falla en su ejecución, sino más bien en la falta de claridad a la hora de realizar una elección. Otras de las empresas que pueden quedar atrapadas a la mitad son aquellas que seguían una estrategia genérica de enfoque y por querer aumentar sus compradores en otros segmentos alteran las bases de su posición competitiva, mezclando acciones en varios

---

sentidos, ya sea hacia la diferenciación, ya sea hacia el liderazgo en los costes. En este caso es el afán por el crecimiento el que lleva a este tipo de empresas al fracaso.

Es fácil echar del sector a una empresa atrapada a la mitad, ya que aunque una de estas empresas sea capaz de lograr un producto o prestar un servicio demandado y con cierto futuro, el resto de competidores no atrapados a la mitad podrán fácilmente ganar cuota de mercado a costa de la empresa atrapada a la mitad. Perder la situación de ventaja competitiva puede ser muy fácil ya sea por los errores en la toma de decisiones o porque las fuerzas del entorno pueden actuar en contra de los intereses de la empresa, o incluso por ambas situaciones.

La explicación que ofrece Porter (1980) de esta situación descansa en la idea de que las tres estrategias genéricas competitivas son excluyentes, es decir, no es posible seguir más de una estrategia a la vez y tener éxito competitivo en el sector. Por ello, se nos propone una situación en la que las empresas deberán tomar una importante decisión; o siguen los pasos para establecer unas políticas encaminadas hacia la diferenciación o, por el contrario, optan por elegir una estrategia de liderazgo en costes con todas sus consecuencias, ya sea en la totalidad del sector o en una parte (enfoque). También nos señala Porter la dificultad que conlleva salir de esta situación, pues no es fácil romper con los vínculos anteriores y tomar la decisión de seguir con rigor una de las anteriores vías.

Los riesgos de implantar las estrategias genéricas son fundamentalmente dos: primero, no obtenerlas o no sostenerlas, segundo, la posibilidad que el valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria.

### **3.2. Fuentes de diferenciación**

Para darle al producto una ventaja competitiva es necesario diferenciarlo, agregándole servicios y beneficios adicionales, que distingan la oferta de la empresa de la de sus competidores, de este modo se ofrece un producto aumentado (Kotler P. , 2002). Aumentar el producto refleja una visión más amplia de lo que el cliente desea.

---

Existen diferentes subcategorías que se pueden encontrar en la diferenciación de productos. En base a la clasificación propuesta por Kotler y Keller (2006) tenemos los siguientes tipos de diferenciación:

### **3.2.1.1. Estrategias de producto**

Según (Schnarch, 2005) la estrategia de producto consiste en preparar todos los aspectos relacionados con el producto básico y ampliado, para que estén listos en el momento de la introducción, de acuerdo con las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, incluyendo la atención y el servicio.

Las estrategias de productos se diseñan para influir en los consumidores a corto y largo plazo, de acuerdo a Peter y Olson (2006). En el corto plazo, las estrategias de nuevos productos buscan influenciar a los consumidores, para que prueben el producto, mientras que en el largo plazo su propósito es más bien desarrollar la lealtad de marca y lograr participación de mercado alta.

(Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002) afirman que las estrategias de producto suponen que las organizaciones que mantienen la mira puesta en el desarrollo de productos, sistemas y procesos, que identifican y satisfacen las necesidades del mercado meta, tienen más probabilidades de éxito, en tanto que las que conservan un enfoque interno en el diseño del mejor producto posible, siguen una trayectoria orientada al fracaso cuando ese producto deje de ser el mejor método para satisfacer una necesidad.

### **3.2.1.2. Diferenciación por medio del producto**

Según Kotler y Keller (2006) los productos se pueden diferenciar en función de diversas dimensiones del producto (forma, características, resultados, componentes, duración, confiabilidad, reparabilidad, estilo y diseño). Por lo general para dar una marca a un producto es necesaria la diferenciación. Además de estas consideraciones específicas, existe un posicionamiento de marca más general, que es “la mejor calidad”.

Con base a esta diferenciación de producto, tenemos las siguientes dimensiones:

- ✓ Forma. Se refiere al tamaño, presentación y estructura física del producto.

- 
- ✓ Características. Los productos se ofrecen con diferentes características, que complementan la función básica.
  - ✓ Nivel de calidad. Los fabricantes deben elegir el nivel de calidad apropiado para el mercado meta, considerando a su competencia.
  - ✓ Uniformidad. Grado en que todas las unidades son idénticas y cumplen con las especificaciones esperadas.
  - ✓ Durabilidad. Vida esperada de un producto en condiciones naturales o forzadas.
  - ✓ Confiabilidad. Probabilidad de que un producto funcione correctamente y que no se descomponga en un periodo de tiempo específico.
  - ✓ Reparabilidad. Facilidad de poner en funcionamiento un producto averiado.
  - ✓ Estilo. Apariencia del producto y lo que transmite al consumidor.
  - ✓ Diseño. Total de características que influyen en la apariencia y el funcionamiento de un producto a la vista del consumidor.

### **3.2.1.3. Diferenciación por medio del personal**

Para Kotler y Keller (2006) las empresas pueden lograr una ventaja competitiva considerable si los empleados tienen un entrenamiento superior a los de la competencia. Los empleados que reciben un entrenamiento superior comparten seis características: competencia (tienen capacidad y el conocimiento necesario), cortesía (son agradables, respetuosos y considerados), credibilidad (son dignos de confianza), confiabilidad (hacen su trabajo de forma consistente y precisa), responsabilidad (responden rápidamente a las peticiones y a los problemas de los clientes) y comunicación (se esfuerzan por entender al consumidor y por hacerse entender claramente).

De igual forma, Kotler (2002) establece que la diferenciación del personal requiere que la empresa seleccione con cuidado su personal de contacto con los clientes y lo capacite bien. Cada empleado debe conocer la importancia de entender a los clientes, comunicarse con ellos de forma clara y optimista y responder con prontitud a sus peticiones y problemas.

---

#### **3.2.1.4. Diferenciación por medio del canal**

Las empresas pueden conseguir ventaja competitiva al diseñar la cobertura (alcance geográfico de la red de distribución), la capacidad (volumen de productos o servicios a ser manejados) y el funcionamiento (efectividad y eficacia de los procesos) de sus canales de distribución. Todos estos aspectos permiten fortalecer la variable distribución, con lo cual la empresa gana presencia en la región y facilita la captación de nuevos clientes, de acuerdo a Kotler y Keller (2006).

#### **3.2.1.5. Diferenciación por medio de la imagen**

Kotler y Keller (2006) puntualizan que los compradores responden de forma distinta ante las diferentes imágenes de empresas y marcas. La imagen es la manera en que el público percibe a la empresa o a sus productos. Si una empresa es considerada buena para el consumidor, todos los productos que ésta saque al mercado serán considerados de igual manera atractivos para ellos.

Una imagen eficaz establece el carácter y la propuesta de valor del producto, comunica tal carácter de forma distintiva de modo que no se confunda con sus competidores y proporciona un poder emocional que va más allá de una imagen mental.

De igual forma, señalan que para que una imagen funcione se debe comunicar a través de todos los vehículos de comunicación y contactos de marca: símbolos (la imagen se puede amplificar con símbolos vigorosos), medios (incorporar en anuncios y medios de comunicación un relato, un estado de ánimo, una afirmación o algo distintivo), el ambiente (el espacio físico que la empresa ocupa) y eventos (crear imagen a través de eventos que patrocina).

#### **3.2.1.6. Diferenciación por medio del servicio**

Kotler y Keller (2006) afirman que cuando el producto físico no se puede diferenciar con facilidad, la clave del éxito competitivo reside en añadir servicios valiosos y mejorar su calidad. Los principales factores de diferenciación de servicios son la facilidad de pedido, la entrega, la instalación, el entrenamiento del cliente, la asesoría técnica, el mantenimiento y las reparaciones, según se describen a continuación:

- 
- a. Facilidad de pedido; hace referencia a la facilidad con que un cliente puede ordenar un producto a la empresa.
  - b. Entrega; se refiere al modo en que el producto o servicio llega al consumidor. Incluye velocidad, precisión y atención en el proceso de entrega.
  - c. Instalación; hace referencia al trabajo que hay que realizar para conseguir que un producto funcione en un lugar determinado.
  - d. Capacitación del cliente; es la asesoría que reciben los clientes por parte de los empleados sobre cómo utilizar el producto de manera adecuada.
  - e. Asesoría técnica; se refiere a los datos, sistemas de información y servicios de asesoría que ofrece el vendedor a los compradores.
  - f. Mantenimiento y Reparaciones; Engloba el programa de servicios destinado a ayudar a los clientes a mantener los productos adquiridos en buen funcionamiento.

### **3.3. La estrategia de servicio al cliente**

#### **3.3.1. La estrategia de servicio de Whiteley**

Al establecer la estrategia de servicio al cliente (Whiteley 1996) deben considerarse también otros factores como:

a) *Los segmentos del mercado.* El mercado no puede analizarse sólo globalmente, sino en sus variados estratos o segmentos, ya que cada uno tiene un comportamiento, atendiendo a diferentes factores, con distinta repercusión en la empresa. Para segmentar el mercado se hace necesario seleccionar los parámetros que definen el conjunto de actitudes de los clientes. Dentro de estos parámetros pueden señalarse:

- ✓ Ubicación geográfica
- ✓ Rama de actividad
- ✓ Sexo
- ✓ Nivel de ingreso
- ✓ Nivel profesional
- ✓ Condiciones de vida
- ✓ Condiciones medio ambiental
- ✓ Religión

---

Para cada segmento debe diseñarse un nivel de servicio específico que corresponda a las expectativas ya que no es sensato generalizar el mismo nivel de servicio a todo el mercado.

b) *La posición del producto en su ciclo de vida.* No es el mismo nivel de servicio que se debe ofrecer para un producto cuando está en la fase de lanzamiento que para uno que está en la etapa de madurez, ya que las condiciones del mercado, con respecto al producto, son diferentes.

c) *Componentes del servicio al cliente.* El nivel de servicio se puede expresar por:

- ✓ El nivel de servicio ofrecido
- ✓ El nivel de servicio proporcionado
- ✓ El nivel de servicio percibido por el cliente

El objetivo y gran reto de la empresa debe ser, garantizar que no existan diferencias entre el nivel de servicio ofrecido y el nivel de servicio percibido, en ninguno de los componentes del servicio. Así, el servicio al cliente tiene como componentes:

- ✓ Calidad del producto.
- ✓ Variedad de productos.
- ✓ Características del producto.
- ✓ Fiabilidad del producto.
- ✓ Costo.
- ✓ Disponibilidad.
- ✓ Servicio de posventa.
- ✓ Tiempo de respuesta.
- ✓ Tiempo de entrega.
- ✓ Actitud.
- ✓ Condiciones del establecimiento expendedor del producto.

En cada caso debe valorarse a partir de la apreciación del cliente cuáles son los elementos de mayor peso y alrededor de ellos diseñar el mejoramiento del nivel de servicio.

d) *Evolución de la competencia y de las necesidades del cliente.* Hay que llegar a visionar cuál será el comportamiento de las necesidades del cliente (cambios en la

---

ponderación de los elementos del servicio) y de los competidores en un futuro para a partir de ahí poder delimitar en la estrategia las acciones para mantener la competitividad. Cuando no se analiza este factor puede lograrse un éxito competitivo hoy, pero mañana se verá cómo se va perdiendo terreno utilizando la misma política que dio el éxito.

A su vez, no basta identificar cuál es la estrategia de servicio exitosa, sino que se requiere para su cabal aplicación la solución de los múltiples conflictos interdepartamentales que surjan. Este aspecto es enfrentado a través de evaluaciones permanentes del desempeño del servicio que se ofrece al cliente, de manera particular en cada proceso y de manera integral por toda la organización.

### **3.3.2. Teoría sobre los enfoques de atención al cliente de Quijano**

Quijano (2003) menciona cinco enfoques que catalogan el tipo de atención que una organización puede dar a sus compradores.

- ✓ *Facilítete la vida.* Con estrategias y atenciones se hace más fácil la adquisición de productos y servicios, así como el uso de los mismos. En cuanto a ventas o contratación, puede emplear múltiples canales de compra.
- ✓ *Servicios integrales.* Se trata de que el cliente encuentre en un solo proveedor la solución a varias necesidades. Esto no quiere decir que la organización debe desarrollar todas las ramas del negocio, sino que debe saber establecer alianzas estratégicas para atender a sus compradores.
- ✓ *Servicios de apoyo.* Algunos productos o servicios demasiado especializados o técnicos pueden generarles demasiados problemas a los clientes. Ofrecerles apoyo técnico es bastante útil.
- ✓ *Servicios únicos.* Esta es una de las vetas más ricas de negocios, pero también uno de los mayores retos: innovar. Las organizaciones que descubren nuevos métodos de atención para su clientela seguramente ven incrementadas sus ventas, aunque este beneficio es temporal, debido al tiempo que tarda la competencia en copiar la idea. Aun así, vale la pena el intento para distinguir a la organización y no es necesariamente una alternativa onerosa.

- 
- ✓ *Servicios con valor agregado.* La clave aquí es ofrecer a los clientes el mismo producto o servicio que encuentra con otros proveedores, pero con un valor agregado, que puede ser medido en términos económicos o de tiempo.

### **3.3.3. Teoría de las necesidades del cliente de William B. Martin**

Las necesidades que los clientes y/o usuarios buscan satisfacer cuando acuden a la organización o llaman por teléfono, y que la organización debe reconocer, de acuerdo con Martín (1991), son:

- ✓ *Necesidad de ser comprendido.* El cliente / usuario necesita que le pregunten en qué pueden servirle, lo escuchen, comprendan sus necesidades y lo ayuden a obtener lo que quieren o a resolver su problema.
- ✓ *Necesidad de sentirse exclusivo.* El cliente / usuario necesita que lo valoren y lo hagan sentir que es importante, que no se juzgue su capacidad de comprar.
- ✓ *Necesidad de ser bien recibido.* El cliente / usuario necesita que lo reciban con una sonrisa, lo inviten a volver y le hagan saber que siempre será bienvenido.
- ✓ *Necesidad de comodidad.* El cliente / usuario necesita que no lo acosen o presionen y lo hagan sentir cómodo.
- ✓ *Necesidad de ser sorprendido.* El cliente / usuario necesita que lo que recibe exceda sus expectativas.

Una virtud esencial de toda persona u organización de calidad es la de reflejar una actitud de servicio para entender y atender lo que el cliente quiere, necesita y espera de ellas. Lo que el cliente recibe o al menos espera recibir a cambio de su dinero, es:

a) *Servicio material.* Consiste en el precio, cantidad, calidad y tiempo de entrega de:

- ✓ Equipo.
- ✓ Comida y bebidas
- ✓ Confort Físico.
- ✓ Recursos técnicos, mecánicos y automáticos.
- ✓ Métodos de trabajo.
- ✓ Control.
- ✓ Información.

---

Turismo Domecq (1995), explica en el manual del curso Administración y calidad que el servicio material es lo más fácil de definir, medir y comparar. Sin embargo, no es posible proporcionar un buen servicio personal sin un buen servicio material. Pero si el servicio material tiene un cierto nivel, entonces, al menos, sólo tiene un efecto neutral en la impresión que se le da al cliente / usuario. Los clientes pueden encontrar deficiencias en el servicio material para quejarse, pero si el servicio personal es lo suficientemente bueno no se quejarán. Así, el servicio personal, que penetra en el ánimo, para bien o para mal, del cliente de manera natural y directa, constituye un elemento muy importante.

b) *Servicio personal* (Cantú 2000):

- ✓ Los conocimientos y habilidades del personal de servicio son fundamentales para que la organización pueda satisfacer las expectativas expresadas en la estrategia de servicio (la aptitud).
- ✓ La actitud de los colaboradores hacia el cliente puede apoyar o poner en peligro la estrategia de servicio de cualquier organización (la actitud: “las ganas”)
- ✓ El lenguaje formal, las palabras adecuadas (lo que decimos).
- ✓ Lo vocal: frases, muletillas, expresiones repetidas, nerviosismo al hablar (cómo lo decimos).
- ✓ El lenguaje corporal (cómo nos vemos cuando lo decimos).

#### **3.3.4. El triángulo del Servicio de Albrecht y Zemke.**

Para dominar las tareas de atención y servicio al cliente es importante que se reconozcan los actores que protagonizan el proceso de servicio y sus papeles en la escena comercial, para que así se conciba el servicio al cliente como un todo donde se interrelacionan actividades y elementos que actúan alrededor del cliente. El triángulo del servicio concebido por Kart Albrecht y Zemke (1985) presenta la atención que se le da a los anhelos y expectativas del cliente. El cliente es el centro del modelo de atención (ver figura 15).

Figura 15. Diagrama del "Triángulo de los Servicios"



Fuente: Karl Albrecht y Zemke (1985)

Lo particular de este concepto es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.

1. *El cliente*. Es considerado como “el centro de todo”, lo cual obliga que los demás componentes lleguen a enfocarse en él, de manera que sus tareas más importantes sean llegar a conocer y entender al cliente.
2. Resulta evidente que si no existe una *Estrategia del Servicio*, diseñada para cada empresa en particular, y atendiendo las necesidades concretas de los clientes de la misma, es muy difícil que el todo funcione. Las empresas son muy diferentes en su naturaleza y al igual que los humanos que la componen son peculiares.

La estrategia de servicio es la visión, la filosofía o los principios que se utilizan para diseñar y posteriormente ejecutar las acciones que componen la estructura de servicio. Dicha estrategia tiene que ser capaz de crear condiciones que propicien valor para el cliente y que en ciertos momentos el mismo cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia.

Para diseñar una estrategia de servicio que sea adecuada para nuestros clientes y bien dirigida al mercado, debemos considerar un conjunto de elementos que de manera directa van a afectar las características de la estrategia, estos son:

- ✓ El cliente; Hay que conocer con exactitud quien es, cuáles son sus necesidades, deseos y expectativas.

- 
- ✓ La competencia, hay que identificar sus fortalezas y debilidades para procurar establecer condiciones y características de servicio que sean superiores y así evidenciar ventajas competitivas, y por ultimo pero no menos importante.
  - ✓ El comportamiento del consumidor; se debe conocer y observar sus hábitos de compra, uso y consumo, sus costumbres, sus posibilidades económicas, etc.

3. *Los Sistemas* en este caso se entienden todos los elementos no-humanos que interactúan con el cliente, tales como sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas vendedoras automáticas, .sistemas de audio o video, y otros muchos. Como conocemos muy bien, la tecnología avanza de forma exponencial. Cada día se incorporan nuevos artefactos digitalizados inteligentes y dada la constante reducción de costo de las tecnologías, se debe de considerar como un medio eficiente para satisfacer a los clientes.

Cuando se trata de satisfacer al cliente toda la empresa debe ser un equipo, y cuando se requiera todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto. La atención al cliente es una herramienta estratégica de marketing orientada a que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posibles, lo cual se convierte en un sistema de mejora continua en cualquier empresa que está orientada a desarrollar un buen servicio y mejorar la calidad del mismo.

Con respecto a una estructura de servicio al cliente, los sistemas son el engranaje de mecanismos que permiten el funcionamiento de la estructura de servicio, estos sistemas y/o procesos deben hacer que el servicio sea eficiente en su accionar, efectivo frente a la necesidad y flexible ante los cambios y la dinámica del entorno. Estos sistemas y procesos deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias.

Para lograr la integración de mecanismos que integren una competitiva estructura de servicio al cliente y partiendo del profesionalismo como base, se deben tener en cuenta algunos principios básicos y protocolos sobre los que diseñara el sistema de servicio.

Figura 16. Características básicas del sistema de servicio al cliente.



Fuente: (<http://mercadeodeservicios.wikispaces.com/file/view/Eje+Tematico+2.pdf>)

Sobre la base descrita en la figura anterior, el sistema puede y debe ser complementado con:

- ✓ Una promesa básica y los medios para cumplirlas.
- ✓ Medidas preventivas para evitar la frustración del cliente en todos los aspectos de la transacción.
- ✓ Planes de acción para enfrentar eficientemente situaciones de riesgo e imprevistos.
- ✓ Medidas de seguridad en la compra, el consumo y el uso que generen credibilidad.
- ✓ Medios eficientes de comunicación para brindar información al cliente potencial.
- ✓ Mecanismos de respuesta a requerimientos del cliente actual.
- ✓ Mecanismos de entrega de respuesta a solicitudes de todos los clientes.
- ✓ Acciones motivadoras que mantengan los consumos o generen nuevos consumos.
- ✓ Acciones de comunicación que mantengan el acercamiento entre el cliente y la empresa.

4. Para el cliente, quien lo atiende y la manera en que lo hace puede marcar la diferencia ante la competencia. Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad ya que son ellos quienes pueden influir en el hecho de que un cliente regrese o que jamás quiera volver, por eso se dice que ellos hacen la diferencia.

Puede que en la estructura de servicio que una empresa conformo en el pasado y que en el presente ejecuta, este funcionando conceptual y tecnológicamente bien, pero si la persona que está frente al cliente falla en un aspecto importante de su función o en

---

algún evento de trato personal, es probable que la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio sea negativa.

Son varios los frentes en que se debe trabajar en este aspecto, el primero está relacionado con la satisfacción del empleado ya que empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: Los empleados propios son el primer cliente de una empresa (clientes internos), si no se les satisface a ellos, como pretender satisfacer a los clientes externos, por eso las políticas de recursos humanos deben ir a la par de las estrategias de marketing.

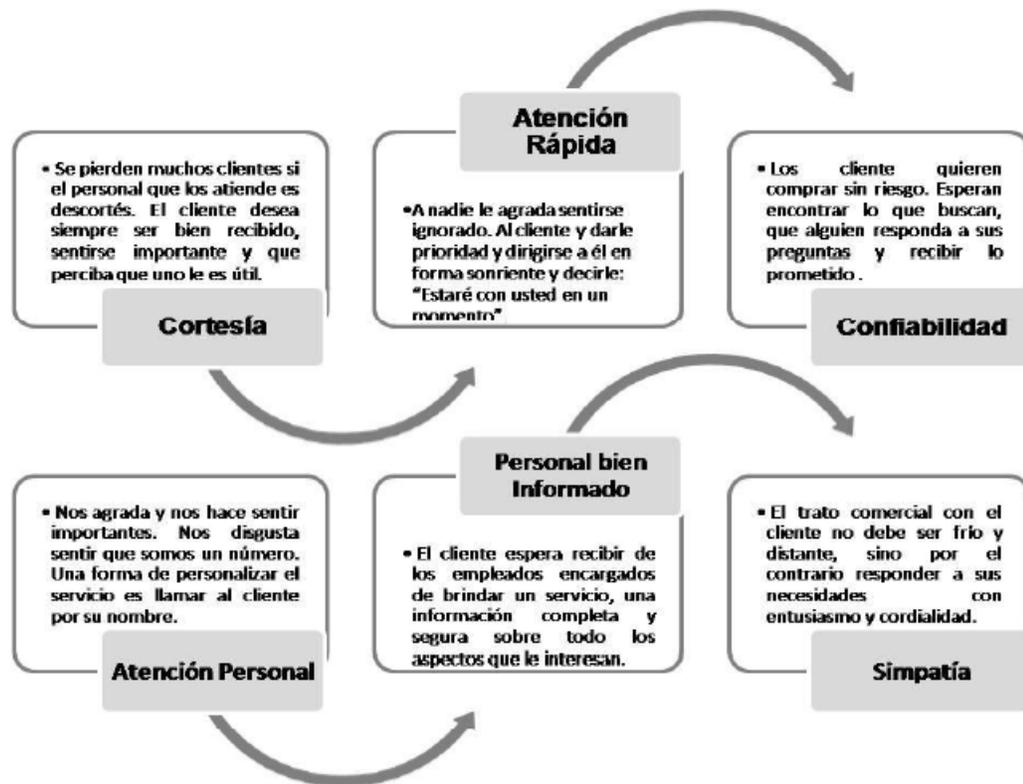
Si no se logra conquistar la voluntad de las personas que trabajan en la empresa, es imposible aspirar al éxito de la estrategia de servicio y por tanto el servicio al cliente no aportaría elementos de valor para alcanzar los objetivos de la organización. La Generación de acciones reales de buen trato con el cliente interno y una estrategia de comunicación que se preocupe por la voluntad de las personas que laboran en la empresa, es aportar elementos a la excelencia del servicio al cliente.

Por lo anterior se nota que surge un nuevo elemento; la comunicación, a esta altura este elemento invita a realizar las acciones que permitan que el personal y más el que está en contacto con el cliente tenga la información y la capacitación adecuada para enfrentar situaciones, explicar procesos y aun tomar decisiones que solucionen eventos que satisfagan las necesidades de los clientes incluso en los casos más extraños.

El cliente sabe que los empleados son los representantes de la empresa y los reconocen como si fuera la organización misma, su importancia al momento de prestar servicios de cualquier naturaleza radica en un hecho estadístico comprobado, el cual concluye que los clientes compran buen servicio y buena atención por encima de la calidad y el precio.

Para ser más específico en este aspecto del triángulo, hay que recordar que una excelente estrategia de servicio en el papel, sumada a una muy buena ejecución en el campo de acción, no es efectiva si el cliente no lo percibe. Para aumentar la probabilidad de percepción, es necesario aplicar en el encuentro con el cliente las siguientes recomendaciones.

Figura 17. Aspectos importantes a ejercer por el personal en el servicio al cliente.



Fuente. (Martínez Muñoz, 2007)

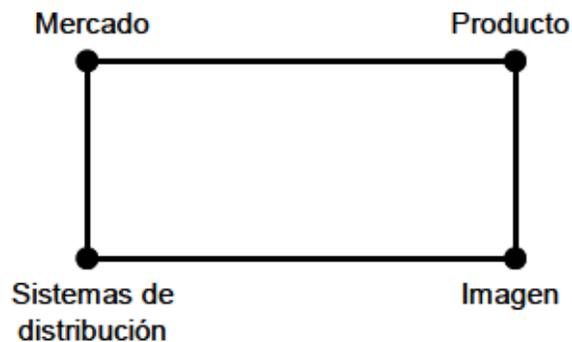
Para integrar una estructura de servicio se debe tener en cuenta que cada uno de los elementos que interactúan en el triángulo deben estar de acuerdo con las posibilidades de la empresa y las necesidades del cliente, eso hace que para estructurar una oferta de servicio no se pueda recurrir a fórmulas generalizadas, y por el contrario se diseñen estructuras acordes para cada empresa de manera particular, y las características del servicio atiendan las necesidades concretas de los clientes de la organización.

### 3.3.5. Momentos de verdad de Jan Carlzon.

Jan Carlzon en 1981, cambió el rumbo de Scandinavian Airlines System –SAS-, de pérdidas de \$8 millones a una ganancia bruta de \$17 millones sobre ventas de \$2 billones en poco más de un año. Carlzon atribuyó su éxito a una filosofía de mercadeo engañosamente simple: *asegurarse de que está vendiendo lo que el cliente desea comprar.*

Para explicar el cambio paradigmático que Carlzon deseaba realizar, hizo un diagrama que a la larga permaneció impreso en la memoria visual de sus gerentes. El diagrama es un simple cuadrilátero. Cada ángulo del diagrama contiene uno de los cuatro puntos de énfasis en el nuevo enfoque de Carlzon: mercado, producto, sistemas de distribución e imagen.

Figura 18. Enfoque de Carlzon.



Fuente: (Albrecht & y Laurence, 1998)

Carlzon sostenía que una preocupación constante por la estructura motivacional del cliente – las necesidades del mercado – obligaría a hacer cambios actitudinales y estructurales en la organización. Eso significaría un cambio en el despliegue de distribución, con el fin de poder estar más en armonía con las prioridades humanas del cliente. Si eso ocurre, mejoraría la imagen de la compañía; a medida que mejore la imagen, su rendimiento en el mercado mejorará y el proceso se auto fortalecerá.

Carlzon pensaba que ese nuevo concepto requeriría una reorientación de los pensamientos y energías de todo el mundo en la organización, necesitándose un tiempo excesivamente largo para que fuera penetrando en las filas. El simplemente reconocía la realidad de las organizaciones humanas: las ideas nuevas tienden a avanzar a paso de tortuga. Por ello formó un equipo de implementación que constaba de consultores y ejecutivos escogidos personalmente en los niveles más altos. El y su equipo emprendieron una agresiva campaña para cambiar la mentalidad de unas 20 mil personas que fue desarrollada exitosamente. Algunas de las formas para prestar servicio al cliente que Carlzon cambió fueron:

- 
- ✓ El proyecto Businessman's Airline (MBA) con la que implementó la diferenciación para el viajero de negocios.
  - ✓ Programa de salir a tiempo. Con ello convirtió a su aerolínea en la más puntual de Europa en un lapso de sólo tres meses.
  - ✓ Un proyecto interno de ahorro que ayudó a sufragar algunos costos de sus desafiantes proyectos.

Lo que Carlzon creó, y que pasó desapercibido para muchos, fue un sistema que se caracterizaba por un deseo casi obsesivo de controlar la experiencia del cliente en todos los puntos durante el ciclo de servicio. Tomado este deseo obsesivo como punto de partida, la tarea consistió en conseguir que en lo posible, todas las cabezas volvieran su mirada hacia la dirección correcta y en ayudar a comprender la nueva visión sobre el sitio de la compañía en el mercado. Sus principales aportaciones se pueden resumir en los siguientes puntos clave.

#### **3.3.5.1. Momentos de verdad.**

Un momento de verdad es un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía, por remoto que sea, y debido a eso, tiene oportunidad de formarse una impresión (Carlzon, 1989). Un momento de verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que le da servicio. Cada uno de estos instantes ofrece una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido o destruirla. Cada vez que una organización actúa para el cliente éste hace una evaluación consciente e inconsciente de la calidad del servicio. El total de esas percepciones y cuestionamientos del cliente deben ser correctamente interpretados para identificar los momentos de verdad de la empresa.

Es necesario hacer un inventario de los momentos de verdad que experimentan los clientes cuando la línea de contacto con el público le entrega a este el servicio para así analizarlos uno por uno desde el punto de vista de la calidad. Se puede empezar mejorando aquellos que requieran mejora y buscando la manera de agregar valor a todos ellos. Un momento de verdad generalmente no es positivo ni negativo en sí. Lo que cuenta es el resultado del momento de verdad ¿tuvo el cliente una buena impresión

---

del precio del producto?, ¿era simpático o rudo la persona que tuvo contacto con él?, ¿el producto cubrió la expectativa del cliente?

Hay que tener presente que no todos los momentos de verdad implican interacción directa entre los empleados y los clientes. Cuando el cliente ve algún anuncio o publicidad del negocio, ese es un momento de verdad; crea una impresión. Para el cliente pasear por las instalaciones del negocio es un momento de verdad. Entrar a un estacionamiento, recibir un estado de cuenta por correo, escuchar una voz grabada en el teléfono, llevar un paquete a casa y abrirlo, todos esos son acontecimientos que conducen a una impresión sobre el servicio. La suma de todos estos posibles momentos de verdad que experimentan los clientes, traducen la imagen del servicio.

Bajo este nuevo concepto de producto, es obvio que la gerencia no ejerce control sobre esta calidad. Los gerentes no pueden estar presentes en todos los momentos decisivos para supervisar y asegurarse de que los empleados los manejan adecuadamente. Esto significa que ellos deben confiar en la gente que está manejando los momentos de verdad. Cada empleado del servicio es un gerente de alguna forma, cada uno controla el resultado del momento de verdad ejerciendo control sobre su propio comportamiento.

### **3.3.5.2. Momentos críticos de verdad.**

Un negocio de servicio de gran contacto puede tener más de 100 clases diferentes de momentos de verdad, pero generalmente sólo unos cuantos tienen un impacto crítico o decisivo sobre las percepciones de los clientes.

Hay acontecimientos durante la prestación de un servicio, en los que para el cliente el impacto psicológico de alguna actividad excede la importancia de muchas otras, por ejemplo no es lo mismo que ocurre en el momento de verdad de ingresar a un hospital o de seguir los procedimientos de admisión al hecho de ser preparado por una enfermera antes de ser sometido a una cirugía. Este es uno de los momentos de verdad críticos para el cliente.

---

Puede no parecer tan crítico para la persona que preparará al paciente, ya que su sistema de prioridades es muy diferentes a las del paciente. Ella puede estar pensando en muchas otras cosas, como lo que hará al terminar su turno, los problemas en su casa, etc. Aquí pueden visualizarse los elementos básicos del éxito o fracaso del servicio. Si la persona que presta el servicio se concentra en su trabajo y lo maneja de manera tal que minimice el impacto negativo al cliente, hará lo posible por transmitir confianza y seguridad al paciente. Por el contrario, si la persona encargada del servicio está preocupada, cansada o insensible, puede manejar toda la situación de forma mecánica e impersonal, ocasionando un desastre.

La brecha entre la clase de tratamiento que el cliente estaba esperando y la que realmente recibe genera un sentimiento especialmente negativo.

### **3.3.5.3. Inversión de la pirámide.**

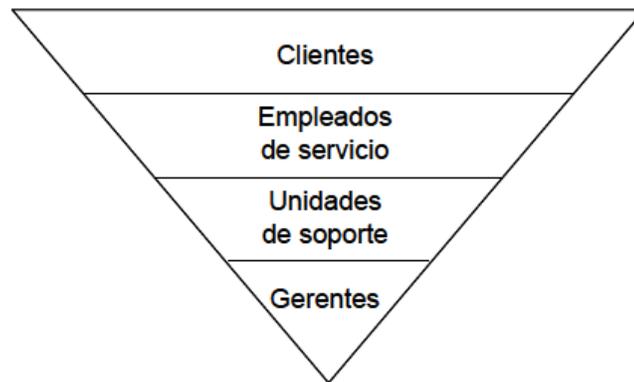
Este concepto, es el equivalente a colocar al revés la pirámide de autoridad. El organigrama de una compañía normal siempre ha sido diseñado con los ejecutivos en la parte superior, los diferentes gerentes subalternos en casillas del diagrama y los trabajadores de línea de enlace en la parte inferior. Esta estructura implica que los empleados son los participantes menos importantes (o de menos influencia) en la relación.

Otra falla conceptual de la pirámide tradicional de autoridad es que el cliente generalmente no aparece allí. Esto puede ser un olvido peligroso, porque crea una concepción de la realidad introvertida y concentrada organizacionalmente. En un negocio orientado hacia el cliente o hacia el servicio, el cliente tiene que aparecer en alguna parte del organigrama.

La pirámide invertida, sugiere que el cliente es el punto de partida para definir el negocio y que se debe representar como un elemento clave en las relaciones que se están tratando de expresar en la siguiente figura. Debido a que los empleados de la primera línea son los que pueden o romper la percepción del cliente sobre la calidad en el momento de verdad, ellos son el segundo elemento más importante en el proceso de

pensamiento. En orden de importancia, el tercer elemento son los gerentes, cuyo trabajo consiste en apoyar a la gente de la línea de enlace en su misión de complacer a los clientes.

Figura 19. Inversión de la pirámide de autoridad.



Fuente: (Albrecht & y Laurence, 1998)

La pirámide invertida es una metáfora para la organización orientada al servicio. Las relaciones invertidas tienen consecuencias poderosas para la forma como los gerentes se relacionan con los empleados. La inversión de prioridades y la reestructuración de las funciones de los gerentes no implican que estos lleguen a tener menos autoridad o sean menos poderosas. Pero sí implica que cada gerente asuma un nuevo componente para sus funciones y un nuevo punto de vista. Sin abandonar sus responsabilidades de determinar la dirección, formular estrategias, tomar decisiones, hacer cumplir prioridades y guiar las actividades diarias, los gerentes orientados hacia el servicio también deben acoger las funciones de defensor, colaborador y capacitador.

De la revisión de la literatura realizada en este apartado, se puede afirmar que EPSA sigue como estrategia competitiva, de acuerdo con Miles y Snow, la denominada analizadora, dado que la empresa se ha caracterizado por mantener una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, en raras ocasiones es la primera en ofrecer nuevos productos.

## Capítulo 4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este apartado se pretende dar a conocer la metodología de trabajo desarrollada para llevar a cabo las acciones que proporcionen las respuestas a las preguntas que dieron origen a la presente investigación.

### 4.1. Enfoque de investigación

De acuerdo con Hernández, et al. (2006), desde la segunda mitad del siglo XX, han predominado dos enfoques o aproximaciones al conocimiento: El enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación. El primero usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, mientras que el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. En la siguiente tabla se muestran algunas de las diferencias entre ambos enfoques.

*Tabla 14. Principales diferencias de los enfoques de la investigación*

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ENFOQUE CUANTITATIVO</b>	<b>ENFOQUE CUALITATIVO</b>
Punto de partida	Hay una realidad que conocer	Hay una realidad que descubrir
Naturaleza de la realidad	La realidad no cambia por las observaciones y mediciones realizadas.	La realidad sí cambia por las observaciones y la recolección de datos.
Metas de la investigación	Describir, explicar y predecir los fenómenos. Generar y probar teorías.	Describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones producidos por las experiencias de los participantes.
Posición personal del investigador	Neutral. El investigador “hace a un lado” sus propios valores y creencias.	Explícita. El investigador reconoce sus propios valores y creencias, incluso son parte del estudio.
Planteamiento del problema	Delimitado, acotado, específico. Poco flexible.	Abierto, libre, no es delimitado o acotado. Muy flexible
Uso de la teoría	La teoría se utiliza para ajustar sus postulados al mundo empírico.	La teoría es un marco de referencia.
Hipótesis	Se prueban hipótesis	Se generan hipótesis durante el estudio o al final de éste.
Diseño de la investigación	Estructurado, predeterminado	Abierto, flexible
Muestra	Se involucra a muchos sujetos porque se pretende generalizar los resultados del estudio	Se involucra a unos cuantos sujetos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio.
Naturaleza de los resultados	Cuantitativa (datos numéricos)	Cualitativa (textos, narraciones, significados, etc.)
Recolección de datos	Basada en instrumentos estandarizados	Orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas

---

Presentación de resultados	Tablas, diagramas y modelos estadísticos	Narraciones, videos, audios, fotografías, etc.
----------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández et al. 2006

Con base en las características antes mencionadas la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo.

#### **4.2. Diseño de investigación**

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. En la literatura sobre la investigación cuantitativa es posible encontrar diferentes clasificaciones, una de las cuales se divide en experimental y no experimental. La investigación experimental se subdivide en: estímulos o tratamientos, pre experimentos, cuasi-experimentos y experimentos puros, mientras que la investigación no experimental se subdivide en: transaccionales o transversales, (que a su vez se subdividen en: exploratorios, descriptivos y correlacionales causales), longitudinales o evolutivos y manipulación de variables (Hernández, et al., 2006).

Los diseños no experimentales son definidos como: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. De la misma forma los diseños de investigación transversal o transeccional recolectan datos en un solo momento y tiempo único donde su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento (Hernández et al., 2006). Por otra parte, el diseño transeccional exploratorio tiene el propósito de dar a conocer una o varias variables, una comunidad, un suceso o una situación, que se querrá explorar en un momento en específico. (Hernández et al., 2006)

La presente investigación tiene un diseño no experimental, debido a que no intenta probar o implementar algo nuevo. Sin embargo el proyecto será de carácter transeccional o transversal de tipo exploratorio pues se evaluará una situación en un periodo determinado. Se considera una investigación no experimental porque se evaluará la calidad del servicio que presta EPSA, sin manipular variables; y porque se

recolectarán los resultados y serán solo válidos para el tiempo y lugar donde se efectúa el estudio, recolectando los datos solo una vez.

#### 4.3. Tipo de estudio

De acuerdo a (Hernández et al, 2006) existen cuatro tipos de estudio para llevar a cabo una investigación: de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, que se describen en la siguiente tabla:

*Tabla 15. Tipos de investigación*

<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Exploratoria	El objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, o bien si deseamos indagar sobre temas desde nuevas perspectivas.
Descriptiva	Busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversas variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.
Correlacional	Tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o patrón.
Explicativa	Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández et al. 2006

Con base en estos datos, el tipo de estudio que se pretende realizar es descriptivo ya que se investigará cómo perciben los clientes la calidad en el servicio de EPSA de acuerdo con sus características de esta empresa.

#### 4.4. Supuesto teórico

La calidad del servicio está determinada por el acceso a la información en cuanto a su contenido y alcance, su oportunidad y conveniencia Cook y Thompson (2003) en Játiva y Gallo (2006), lo que permite identificar la percepción que el cliente tiene del servicio para diseñar estrategias de diferenciación que permitan crear un servicio percibido como único, que motive lealtad a los clientes de EPSA (Porter 1982).

---

#### **4.5. Variables de estudio**

Para el desarrollo de la investigación se determinó emplear el modelo LibQual+ de Thompson (2003) como guía, debido a que contempla a la información como una de sus dimensiones en la determinación de la calidad en el servicio. Este modelo está diseñado para medir la satisfacción en las bibliotecas y comprende cuatro dimensiones: valor del servicio, biblioteca como lugar, el acceso a la información y control de personal.

Para el presente estudio se adaptará el modelo mencionado y sólo se emplearán tres de ellas, descartando biblioteca como lugar, esto porque el objetivo de la presente investigación es enfocarse en la información proporcionada por EPSA a sus clientes y ésta no es facilitada generalmente en las instalaciones físicas del negocio. Por lo tanto el enfoque se centró en el contenido y alcance de la información, la oportunidad y la conveniencia de la información.

#### **4.6. Población y muestra**

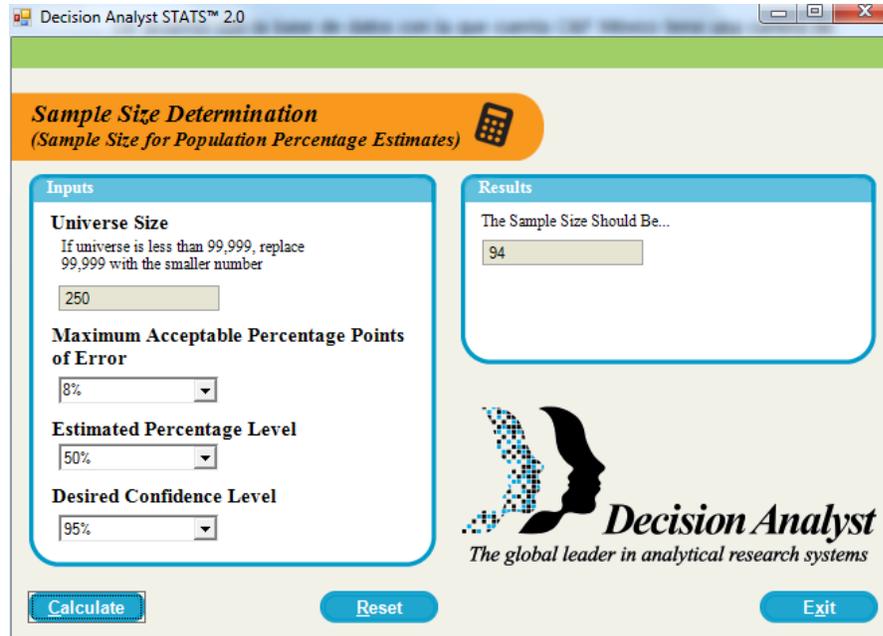
Hernández et al. (2006) define a la muestra como un subgrupo de la población e indica que se divide en dos tipos: muestras no probabilísticas y muestras probabilísticas.

- ✓ Muestra probabilística: Subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta presentan la misma posibilidad de ser elegidos.
- ✓ Muestra no probabilística: Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos depende de las características de la investigación, y no se requiere de la probabilidad.

EPSA tiene presencia en toda la República Mexicana y concentra aproximadamente el 40% de su red de distribuidores en la Ciudad de México y su zona conurbada. De acuerdo a la base de datos proporcionada por EPSA, cuenta con una cartera de 250 clientes registrados al momento de la presente investigación. Se enlistaron a la totalidad de clientes de manera que se le asignó un número consecutivo a cada uno del uno al 250.

Para determinar el tamaño de la muestra se emplearon los siguientes parámetros, empleando el software Decision Analyst STATS™ 2.0:

Figura 20. Datos para la determinación del tamaño de muestra.



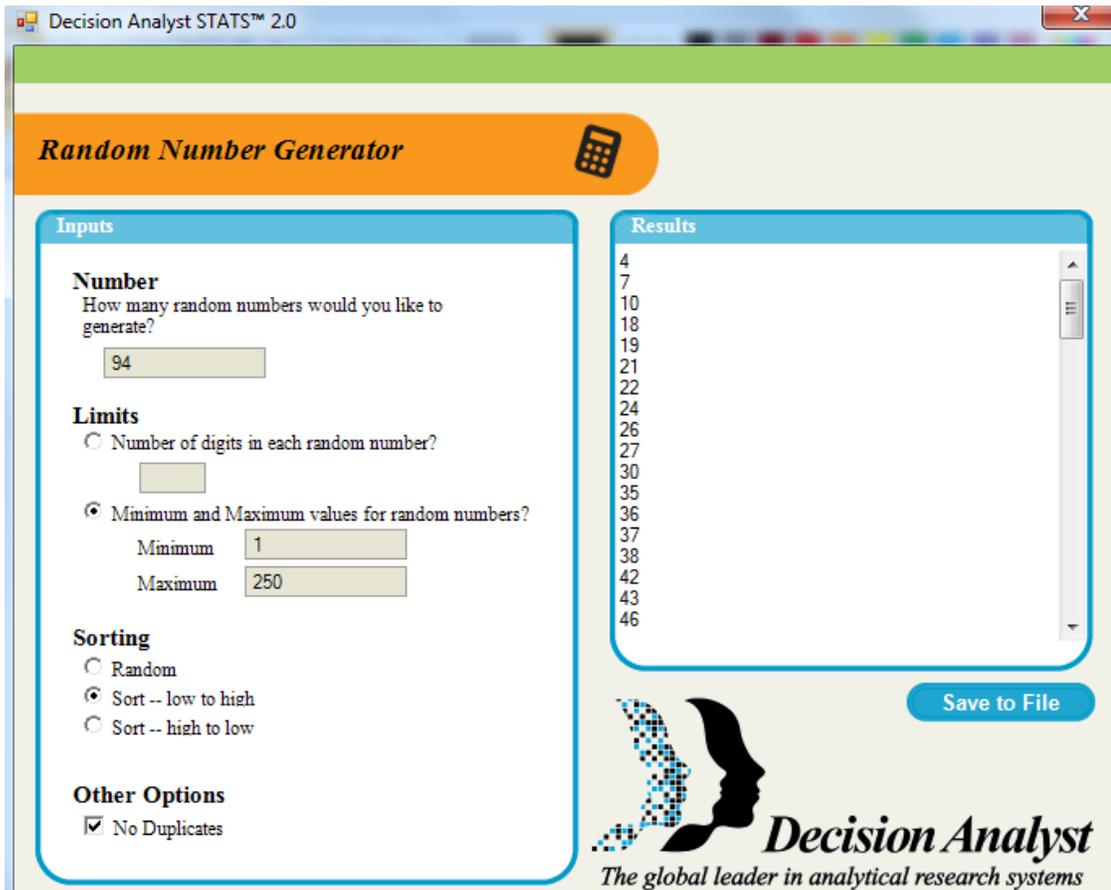
Fuente: Elaboración propia

- ✓ Tamaño del universo: 250
- ✓ Error máximo aceptable: 8 %
- ✓ Porcentaje estimado de la muestra: 50%
- ✓ Nivel de confianza: 95%

El resultado obtenido para el tamaño de muestra fue de 94 clientes.

La elección de la muestra a encuestar fue de manera aleatoria para los 250 clientes que conforman la población, de forma que todos tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionados. Empleando nuevamente el software Decision Analyst STATS™ 2.0 para que nos proporcionara 94 números aleatorios, se ingresaron los siguientes parámetros:

Figura 21. Datos para la determinación de la muestra (aleatoria)



Fuente: Elaboración propia.

- ✓ Cantidad de números aleatorios a generar: 94
- ✓ Valor mínimo y máximo de los números aleatorios: mínimo 1, máximo 250
- ✓ Clasificación: Ordenar de menor a mayor.
- ✓ Otras opciones: Sin duplicados.

Con la ayuda del mismo software, se exportó el listado a la hoja de Excel en donde se tenía el listado de clientes con la asignación de un número consecutivo y de esta forma se identificó a los clientes a los cuales se les debía aplicar el cuestionario.

---

#### **4.7. Instrumento de recolección de datos**

La recolección de datos consiste en la creación de un método donde se describen los procedimientos que ayudarán a obtener información para la investigación requerida (Hernández et al., 2006).

Se empleó el cuestionario como instrumento según lo indica el modelo LibQual+ adaptándolo a la realidad de EPSA (ver cuestionario en el anexo). Al tener como propósito de este trabajo el conocer la percepción del cliente respecto a la calidad del servicio, se solicitó apoyo a los agentes de ventas de la empresa, quienes tienen el contacto directo con los clientes, para que en alguna de sus visitas al cliente, le pudieran solicitar el contestar al cuestionario, para poder conocer la percepción del servicio recibido.

El cuestionario consta de 20 preguntas, de las cuales las primeras 2 son para hacer una caracterización de la muestra, al preguntar el rango de edad y el nivel de estudios del cliente. La tercer pregunta tuvo como propósito determinar la fidelidad del cliente, al cuestionar el tiempo de haber iniciado la compra de los productos de la empresa. Estas preguntas no se encuentran contempladas en el modelo LibQual+, pero se consideran importantes para el propósito de la investigación.

Se utilizó la escala de Likert de 5 puntos, dicha escala permitió al cliente ponderar su respuesta en cada una de las preguntas planteadas. Los 5 puntos de la escala de Likert se adaptaron de acuerdo a cada pregunta, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 16. Cuestionario adaptado.

Pregunta No.	Variable LibQual+	Item LibQual+	Item adaptado	Opciones de respuestas					
1	Caracterización de la muestra		Edad	Entre 20 y 30	Entre 31 y 40	Entre 41 y 50	Entre 51 y 60	Mayor a 61	
2			Nivel de estudios	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Licenciatura	Otro	
3	Fidelidad del cliente		Fidelidad	Menos de 2	Entre 2 y 5	Entre 6 y 10	Entre 11 y 20	Más de 20	
4	Valor afectivo del servicio	5. Living users individual attention.	Ofrecer atención individualizada a los usuarios.	Atención personalizada	Nunca	la mayoría de las veces NO	unas veces SI, unas veces NO	la mayoría de las veces SI	Siempre
5		9. Employees who understand the needs of their users.	Los empleados entienden las necesidades de los usuarios.	Comprende necesidades					
6		2. Readiness to respond to users' questions.	Buena disposición para ayudarle.	Disposición de responder					
		3. Willingness to help users.	Buena voluntad para ayudar a los usuarios.						
		7. Employees who are consistently courteous.	El personal es siempre amable, cortés.						
8	8. Employees who deal with users in a caring fashion.	El personal que trata con los usuarios tiene buenos modos.							
7	Control de la información	16. The printed library materials I need for my work.	Materiales impresos en la biblioteca que necesito para mi trabajo.	Muestrarios, listas de precios y promocionales son claros	Nunca	la mayoría de las veces NO	unas veces SI, unas veces NO	la mayoría de las veces SI	Siempre
8		18. Easy-to use access tools that allow me to find things on my own.	Herramientas de fácil uso y acceso que permitan encontrar información por mí mismo.	Diseño de la información electrónica es amigable y completo					
9		17. The electronic information resources I need.	Recursos de información electrónica que necesito para mi trabajo.	Información en las etiquetas del producto					
10			Contenido de Hojas de seguridad						
11	Valor afectivo del servicio	6. Employees who have the knowledge to answer users' questions.	El personal tiene la preparación para responder las preguntas de los usuarios.	Conocimiento del personal	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
12	Control de la información	19. A library web site enabling me to locate information on my own.	La web de la biblioteca me permite encontrar información por mí mismo.	Información técnica (color, técnicas, seguridad) en la web					
13		17. The electronic information resources I need.	Recursos de información electrónica que necesito para mi trabajo.	Exactitud de formulas de color					
14				Disponibilidad de formulas de color					
15				Información técnica en general					
16	Inf. técnica en cursos de capacitación								
17	Control de la información	22. Electronic resources accessible from home or office.	Recursos electrónicos accesibles desde casa o la oficina.	Medio de consulta	Impreso	CD o USB	Archivo(s) electrónico(s)	Página web	Otro
18		21. Making information easily accessible for independent use.	Información fácilmente accesible para un uso autónomo.	Frecuencia de actualización	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Otro
19		15. Print and / or electronic journal collections I require for my work.	Colecciones de revistas impresas y/o electrónicas que necesito para mi trabajo.	Información faltante	Hojas técnicas de producto	Hojas de seguridad	Fórmulas de color	Guías de solución de problemas	Otro
20	Evaluación global del servicio al cliente		Calificación de servicio respecto a otras empresas	Mucho peor que los demás	Peor que los demás	Tan bueno como los demás	Algo mejor que los demás	Mucho mejor que los demás	

Fuente: Elaboración propia con base en el Modelo LibQual+ de Thompson (2003)

---

La pregunta 20 del cuestionario pretende hacer una comparación del nivel general de servicio que proporciona EPSA, comparado con el servicio que los mismos clientes han recibido por parte de otras empresas con las cuales han tenido oportunidad de trabajar. Esta pregunta se incluyó en el cuestionario, debido a que una de las características del modelo LibQual+ es la opción de poder comparar el resultado actual con los resultados de otras bibliotecas. En este caso, al no tener una base de datos de la percepción de la calidad del servicio de las empresas de la competencia, se optó por obtener cierta información con el instrumento aplicado a los clientes actuales de EPSA.

#### **4.7.1. Pilotaje del instrumento.**

Se aplicó la prueba piloto a 3 clientes, 2 agentes de venta y 2 colaboradores del área técnica, con el fin de evaluar comprensión, claridad y diseño del cuestionario. Se hicieron pequeñas modificaciones, principalmente aclarando los puntos que abarca “información técnica” (hojas técnicas de producto, hojas de seguridad e información de color). En cuanto a la extensión del cuestionario los comentarios recibidos fueron satisfactorios, ya que toma entre 10 y 15 minutos el contestarlo.

#### **4.8. Trabajo de campo**

Dado que se determinó que el cuestionario se aplicara con apoyo de los agentes de venta y que hay presencia de clientes en toda la República Mexicana, se procedió a enviar por mensajería los cuestionarios correspondientes, así como el listado de clientes a los cuales se había que aplicar el cuestionario a cada agente de ventas en el interior del país.

Se envió por correo electrónico a los agentes de venta la autorización correspondiente de la gerencia de ventas de la aplicación del cuestionario, así como una breve explicación del motivo de la aplicación del cuestionario y los tiempos establecidos para la aplicación del mismo. Para el caso de los clientes foráneos, se determinó que el tiempo límite fuera de 8 semanas, debido a que en ocasiones, solo se visita a cada cliente una vez al mes y pudiera no haber tiempo por parte de éste para contestar el cuestionario.

---

Para el caso de los cuestionarios a aplicar en la zona metropolitana, se platicó con el coordinador de los agentes de venta de esta zona, para solicitar el apoyo y entregar los cuestionarios con el listado de los clientes a los cuales se había que aplicar la encuesta. El tiempo planeado para terminar la aplicación del instrumento en esta zona fue de 6 semanas, debido a que las visitas a estos clientes es más frecuente debido a la cercanía geográfica.

Al término del tiempo límite establecido para la aplicación del cuestionario, se habían recibido el 90% de los planeados; en el caso de los cuestionarios de clientes foráneos, se recibieron vía la gerencia de ventas, los cuales reciben documentos vía mensajería de forma mensual. Se solicitó al departamento de ventas los números telefónicos de aquellos clientes que no habían contestado el cuestionario y se decidió aplicar el instrumento por esta vía.

En la semana 9, se llamó a los clientes que aún no habían contestado al cuestionario para solicitar de su cooperación en contestar al cuestionario. Algunos de ellos aún mostraron un poco de renuencia debido a que comentaron que en otras ocasiones que habían contestado encuestas de este tipo de la empresa, no habían visto un cambio significativo. A pesar del escepticismo, se logró completar con el total de cuestionarios planeados empleando esta modalidad.

## Capítulo 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Después de aplicar los cuestionarios, se procesó estadísticamente la información respecto a la calidad en el servicio con el programa Excel. Los resultados se muestran en el presente capítulo.

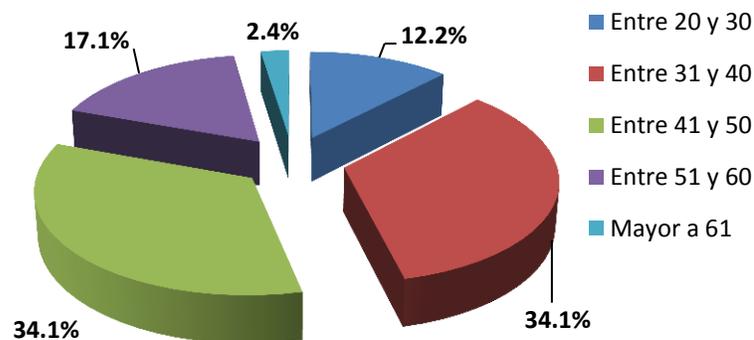
La presente investigación se llevó a cabo con el apoyo de los agentes de ventas los cuales encuestaron a 94 clientes tanto en la zona metropolitana como en el interior de la república mexicana. El instrumento de medición constó de 20 preguntas y los resultados se muestran en los gráficos siguientes. De la misma manera, se incluye un análisis del que se obtuvieron las áreas de oportunidad para EPSA.

### 5.1. Análisis de resultados

#### 5.1.1. Caracterización de la muestra.

Se observa que la mayor parte de la población se encuentra entre los 31 a 50 años de edad, con un 68% del total de la población, seguido de un 17% de personas entre 51 a 60; con un 12% clientes entre los 20 a 30 años y sólo el 2.4% fueron personas mayores a 61 años.

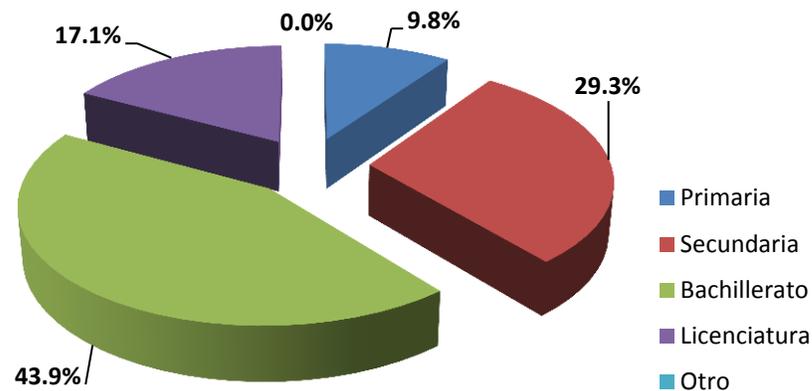
Figura 22. Edad de los clientes



Los resultados al nivel de estudios muestran que la mayor parte de las personas encuestadas tiene estudios de bachillerato con un 44% de la población; en segundo lugar con un 29% aquellos que cursaron la secundaria; con estudios de licenciatura se

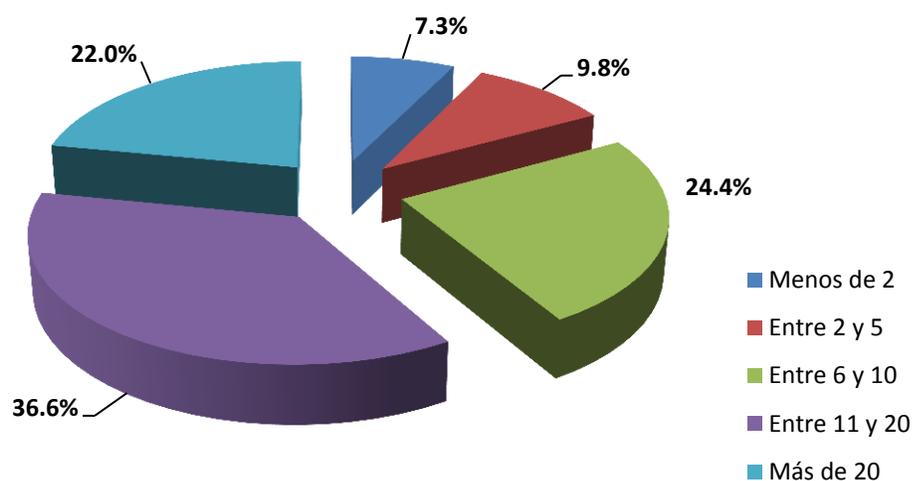
tiene al 17% de la población y por último con un 10% de la población personas con estudios de primaria (ver figura siguiente).

Figura 23. Máximo nivel de estudios.



El 36.6% de los encuestados ha comprado productos a la empresa entre 11 a 20 años, seguido de un 24.4% que tiene entre 6 y 10 años de comprar; un 22% tiene más de 20 años de adquirir el producto de la empresa; con un 9.8% de clientes han comprado sólo desde hace 2 a 5 años y con un 7.3% tiene menos de 2 años de trabajar con la compañía.

Figura 24. Años de comprar productos a la empresa

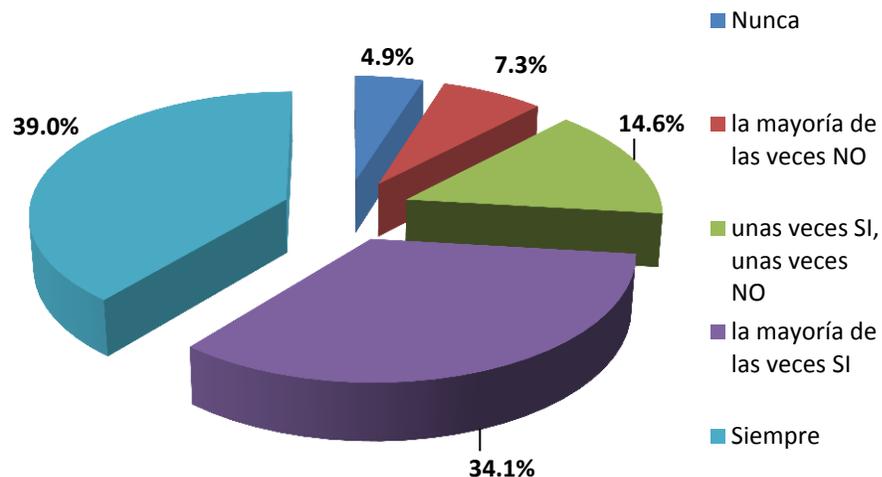


Estas primeras 3 preguntas del cuestionario, se enfocaron a caracterizar a nuestra población y muestran que alrededor del 70 % de la población tiene entre 30 y 50 años y cuenta con estudios de bachillerato y licenciatura, así mismo el 85% tiene más de 6 años de adquirir los productos de la empresa, por lo que la mayor parte de la población es fiel a la marca.

### 5.1.2. Valor afectivo del servicio.

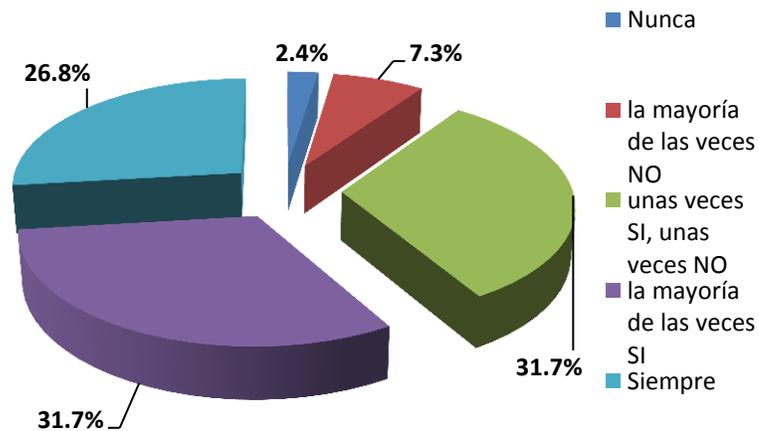
En cuanto a la atención personalizada, los resultados muestran que un 39% de los entrevistados siempre recibe atención personalizada, para un 34% de ellos la mayoría de veces sí es atendido personalmente. Un 14.6% de la muestra respondió que algunas veces sí y otras no se le atiende en persona; el 7.3% indicó que la mayoría de las veces no es atendido personalmente y por último sólo el 4.9% nunca es atendido directamente por alguna persona de la empresa (ver figura siguiente).

Figura 25. El personal ofrece atención personalizada



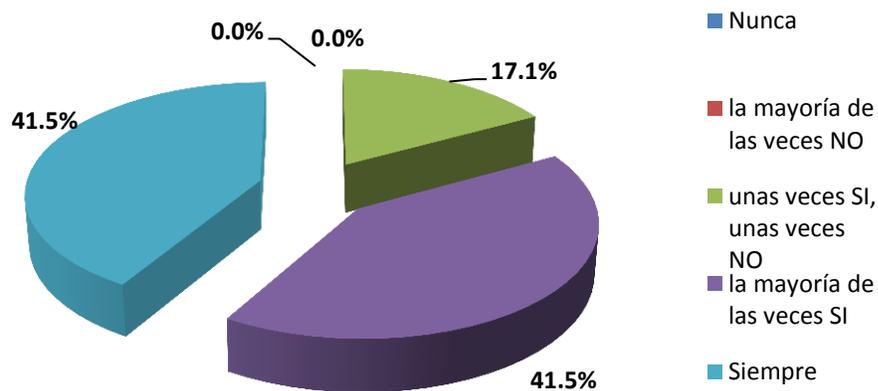
En lo referente a la comprensión de necesidades, los resultados indican que un 26.8% de la población entrevistada piensa que el personal siempre comprende sus necesidades, un 31.7% de ellos contestó que la mayoría de veces sí y que algunas veces sí y otras no son comprendidas sus necesidades. Para el 7.3% de la muestra indicó que la mayoría de las veces no son entendidas sus necesidades y por último sólo el 2.4% cree que sus necesidades no son comprendidas nunca ver figura 26).

Figura 26. Comprensión de necesidades por el personal



En la disposición a responder a preguntas, se observa que el 83% de los entrevistados indican que siempre o la mayoría de las veces el personal muestra buena disposición para responder a sus preguntas y el 17% respondió que algunas veces sí y otras no percibe buena disposición del personal cuando es atendido (ver siguiente figura)

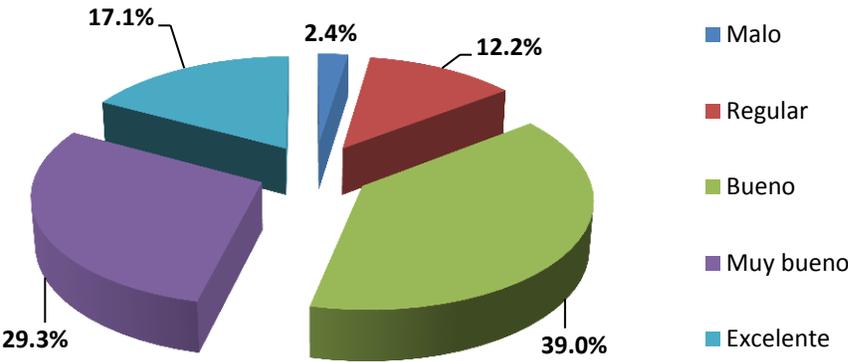
Figura 27. Disposición del personal a responder preguntas



La figura siguiente muestra que el 39% de los clientes califica como bueno el conocimiento del personal, un 29.3% dice que el conocimiento es muy bueno y el 17.1% piensa que es excelente. Un 12.2% de ellos indicaron que el conocimiento del personal es regular y 2.4% lo calificó como malo. Por lo antes mencionado, se observa que un 14.6% de las respuestas calificaron como regular o malo el conocimiento del

personal al contestar a las dudas externadas por los clientes, vislumbrándose un área de oportunidad para la empresa.

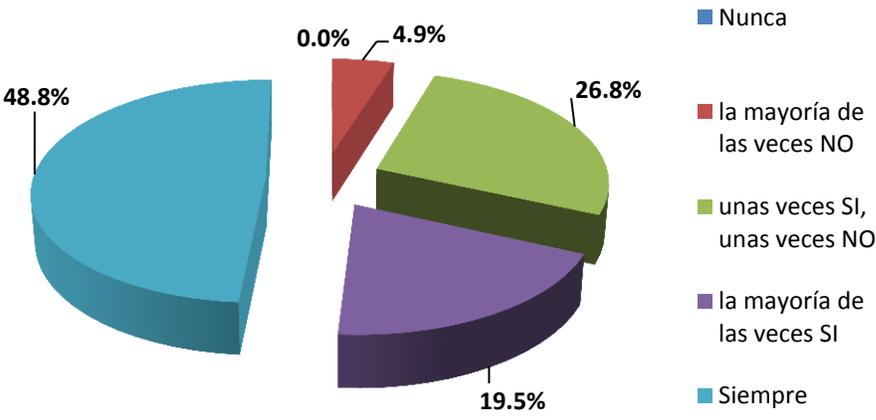
Figura 28. Conocimiento del personal a responder preguntas



**5.1.3. Control de la información.**

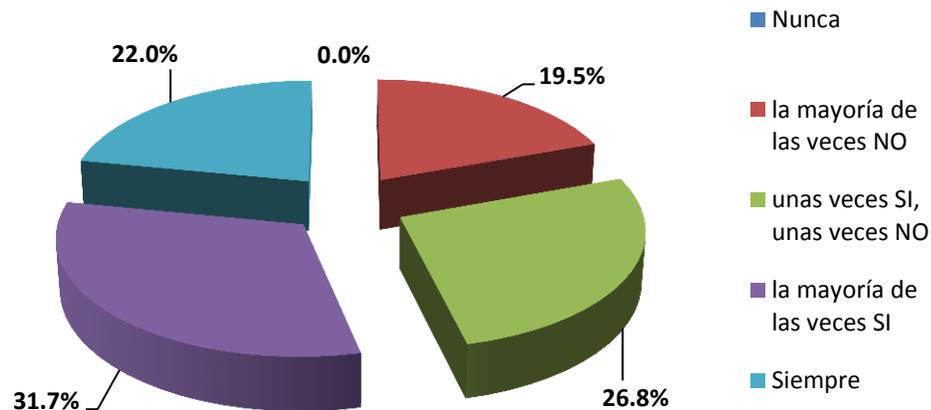
Los resultados referentes a la información impresa proporcionada por la empresa muestran que para casi la mitad de los encuestados la información siempre es clara, un 19.5% opinó que la mayoría de veces sí es clara. Para el 26.8% algunas veces no y otras sí es clara y finalmente el 4.9% contestó que la mayoría de las veces no es clara la información impresa (ver figura siguiente).

Figura 29. Claridad de muestrarios, listas de precios y promocionales



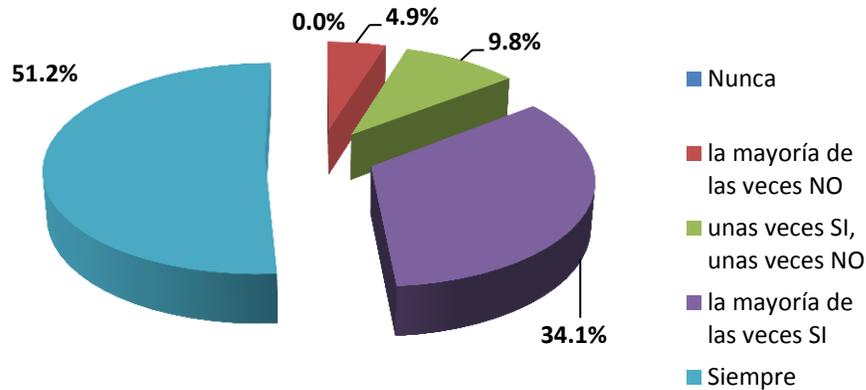
En lo referente a lo amigable del diseño de la información electrónica y si ésta es completa, permitiendo encontrar con rapidez lo que los clientes buscan, se puede observar en el gráfico que la opinión está muy dividida: para el 31.7% la mayoría de las veces sí es amigable y completa la información y para el 22% siempre lo es. Para el 26.8% algunas veces sí y otras no le es rápido encontrar información; por último para el 19.5% de los entrevistados considera que la mayoría de las veces la información no tiene un diseño amigable o no está completa, ocasionándole demoras al buscar lo que requiere (ver figura 30).

Figura 30. El diseño de la información electrónica es amigable y completa



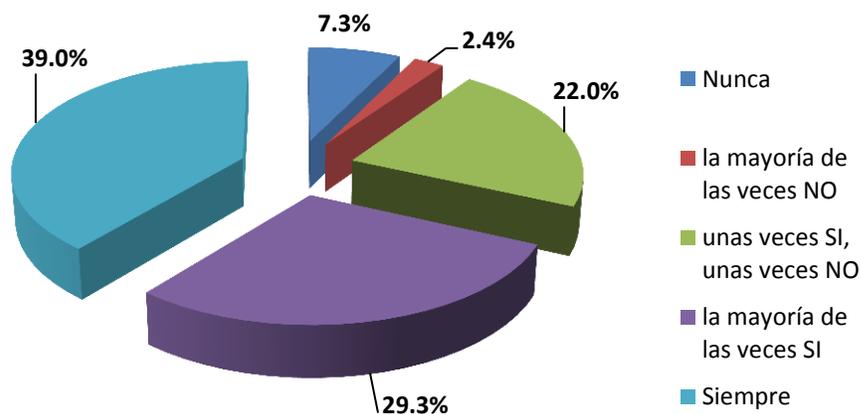
En lo referente a la información mostrada en las etiquetas de los productos, el 51.2% de los clientes respondió que la información de las etiquetas del producto siempre es clara y completa, para el 34.1% la mayoría de las veces sí lo es, permitiéndoles usar adecuadamente los productos. En opinión de un 9.8%, la información de las etiquetas a veces es confusa y para el 4.9% la mayoría de las veces no es clara y/o completa, ocasionándole duda en el uso del producto (ver figura 31).

Figura 31. La información de las etiquetas del producto es clara y completa



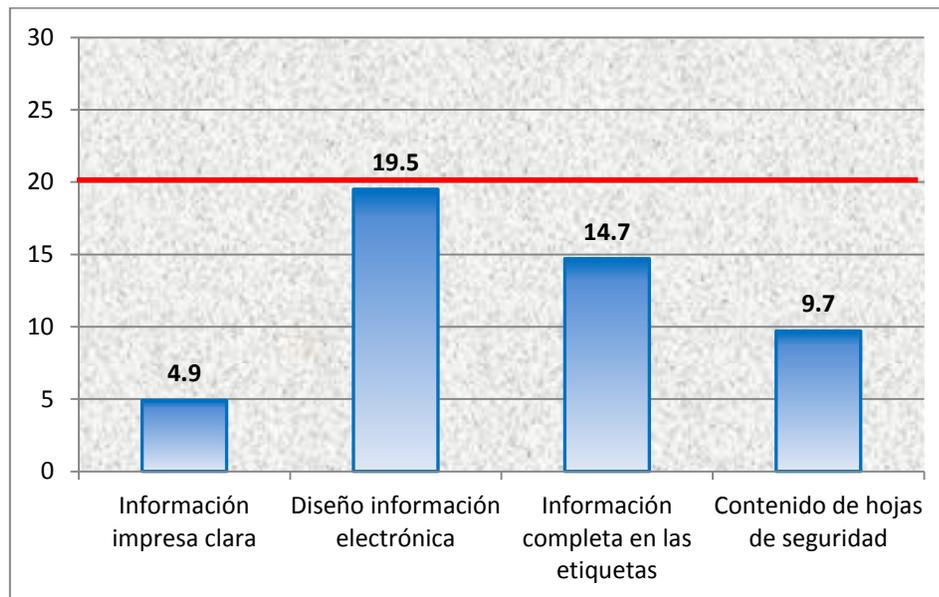
De acuerdo a la siguiente figura, para el 39% de la población el contenido de las hojas de seguridad del producto siempre cubren sus necesidades de información, el 29.3% opina que la mayoría de las veces sí se cubren con sus requerimientos. El 22% de los clientes entrevistados, opinaron que algunas veces sí y otras no se cubren sus necesidades de información de seguridad; El 7.3% opinó que la mayoría de las veces no se cubren sus necesidades en materia de la seguridad del producto y para el 2.4% nunca se cubren estos requerimientos.

Figura 32. El contenido de las hojas de seguridad cubre las necesidades de información.



En la siguiente figura se muestra la suma de los porcentajes de respuestas en las que los clientes opinaron que nunca o la mayoría de las veces la información, el contenido o bien el diseño de la misma NO satisface sus necesidades.

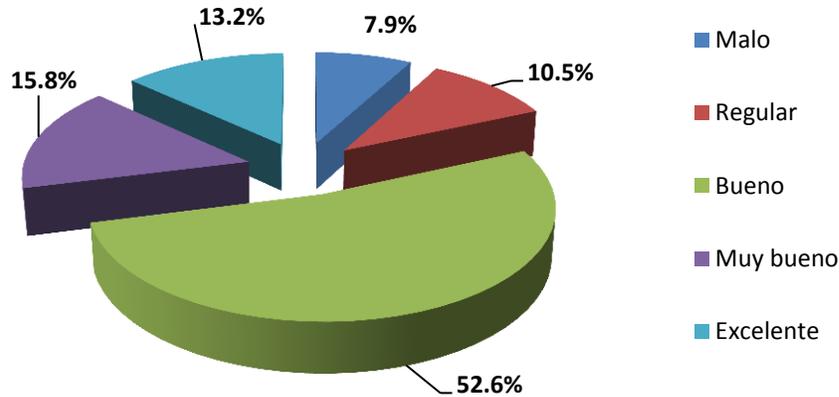
Figura 33. Porcentaje de respuestas no favorables del contenido y diseño de la información



La calidad de servicio ofrecida no siempre corresponde con la percibida por el cliente. Es importante reaccionar cuando la tasa de insatisfacción supera el 20%; para tener ventaja competitiva la tasa debe ser inferior al 6% (Horovitz, 1997). De acuerdo a lo mencionado por Horovitz, en lo mostrado en la figura anterior, no hay algún planteamiento que haya resultado por encima del 20%, aunque el diseño de la información electrónica está muy cerca de ese valor (19.5%), por lo que no debe pasar desapercibida, además se tienen dos aspectos que se encuentran por arriba del 6%.

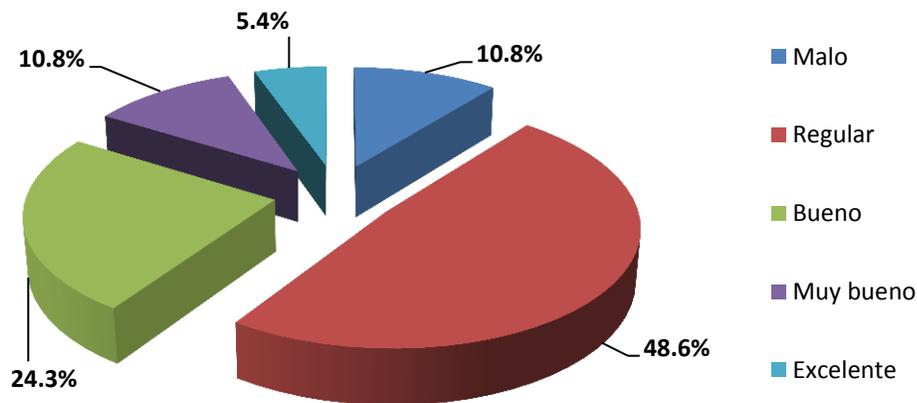
Al cuestionamiento de cómo califican la información técnica publicada en la página web de la empresa el 52.6% de los clientes respondieron que es buena, el 15.8% opinó que es muy buena, el 13.2% dijo que es excelente. Por el contrario el 10.5% dice que la información técnica es regular y 7.9% la calificó como mala. Por los resultados antes mencionados, se encuentra otra área de mejora para la organización al detectar que el 18.4% de los clientes califica la información disponible en la página web como regular o mala (ver figura 34).

Figura 34. Evaluación de la información técnica (seguridad, técnica, información de color, etc.) en la página web



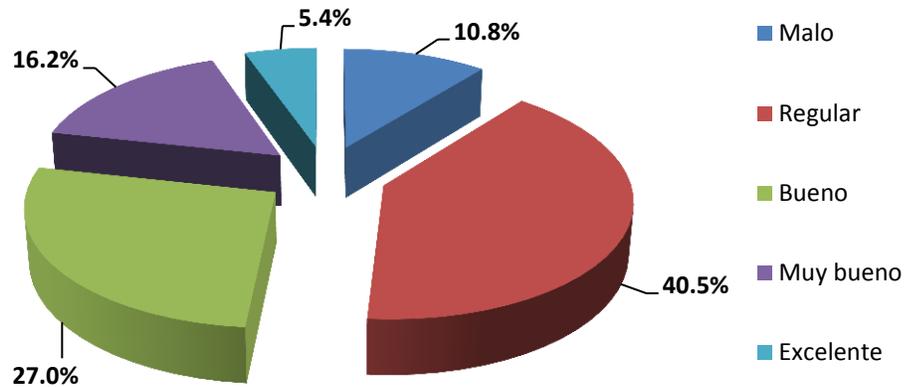
La respuesta de los encuestados muestra que para el 48.6%, la exactitud de las fórmulas de color es apenas regular, para el 24.3% es buena; un 10.8% opina que dicha exactitud es muy buena y con la misma proporción es mala. Sólo el 5.4% opinó que es excelente, como se observa en la siguiente figura.

Figura 35. Evaluación de la exactitud de las fórmulas de color



Similar a la pregunta anterior, los clientes opinaron en un 40.5% que la disponibilidad de las fórmulas de color es regular, el 27% dijo que es buena, para el 16.2% es muy buena, el 10.8% contestó que es mala y sólo el 5.4% lo evaluó como excelente (véase figura 36).

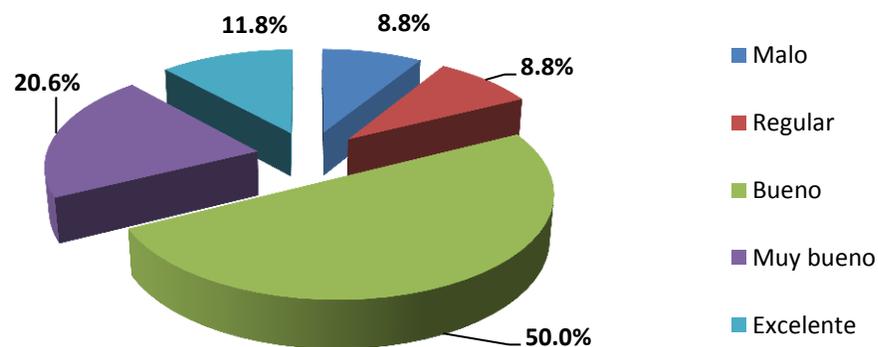
Figura 36. Evaluación de la disponibilidad de fórmulas de color



Como se puede observar y con resultados similares, tanto la exactitud como la disponibilidad de las fórmulas de color proporcionadas por la empresa, debe mejorar para brindar un mejor servicio a sus clientes.

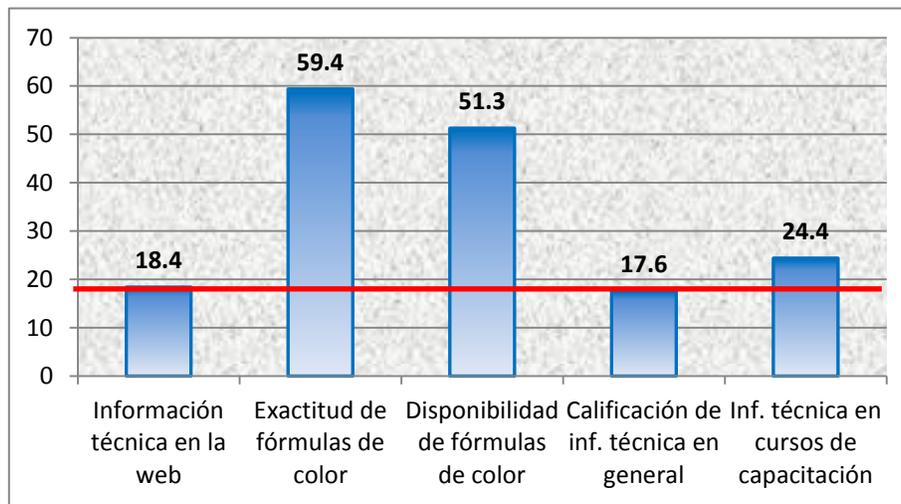
En la figura siguiente se observa que para el 50% de los clientes la información técnica que se proporciona en los cursos de capacitación es buena, el 20.6% opinó que es muy buena, para el 11.8% es excelente. Con un 8.8% fueron calificadas la opción regular y mala, ocasionando que un 17.6% de las respuestas fueran poco favorables.

Figura 37. Evaluación de la información técnica (técnica, seguridad, información de color) recibida en los cursos de capacitación.



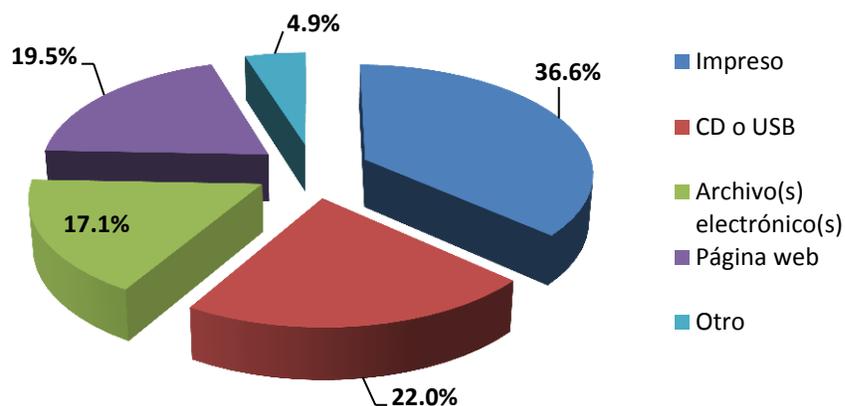
En la siguiente figura se observa que los valores más altos en los que los clientes evaluaron como malo o regular la información brindada por la empresa, es la exactitud y disponibilidad de las fórmulas de color, y con un porcentaje menor, pero por arriba de lo mencionado por Horovitz (1997), se encuentra la información que se proporciona en los cursos de capacitación a los clientes.

Figura 38. Porcentajes evaluados como malo y regular en la disponibilidad y precisión de la información



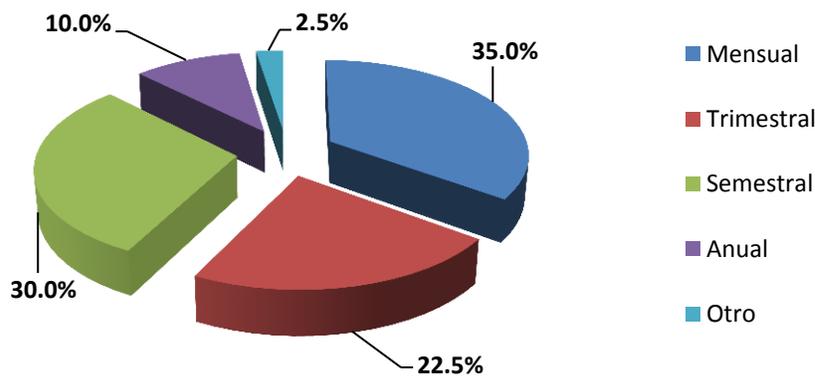
En la siguiente pregunta se puede observar que el medio por el que los clientes más consultan información técnica es el impreso con un 36.6%, seguido del CD o USB con el 22%, en la página web el 19.5%, mediante archivos electrónicos el 17.1% y por otro medio el 4.9%.

Figura 39. Medio de consulta de información técnica



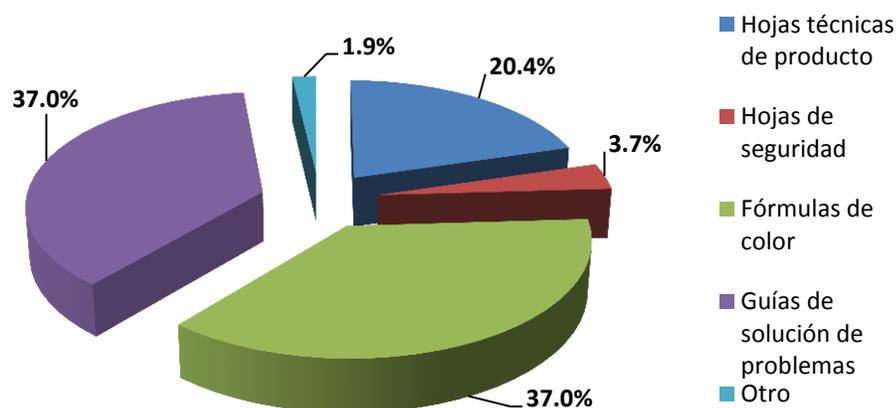
35% de los clientes indicaron que les gustaría que se les actualizara la información de forma mensual, seguido de un 30% que respondió que le gustaría que esto se haga cada semestre. En tercera posición se ubicó al grupo que preferiría la actualización de manera trimestral con un 22.5%; con un 10% de las preferencias se encuentra la periodicidad anual y por último un 2.5% indicó la opción otro.

Figura 40. Frecuencia de actualización de información técnica



En la figura siguiente se observa que el 37% de los clientes considera que para mejorar la atención al cliente requiere de mayor información de color (fórmulas) así como de guías de solución de problemas. El 20.4% considera que lo que requiere son hojas técnicas de producto y por último la opción “otro” obtuvo sólo un 1.9% de las preferencias.

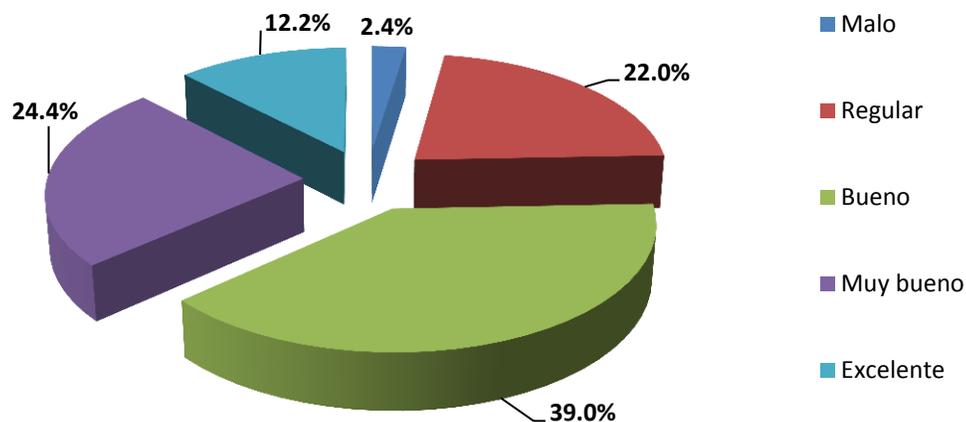
Figura 41. Información faltante para mejorar el servicio



#### 5.1.4. Evaluación global del servicio.

Al pedir a los clientes que calificaran, en términos generales, la información técnica proporcionada por la empresa, el resultado fue de la siguiente forma: el 39% opinó que es buena, el 24.4% dijo que es muy buena, para el 22% es regular, 12.2% piensa que es excelente y el 2.4% respondió que es mala.

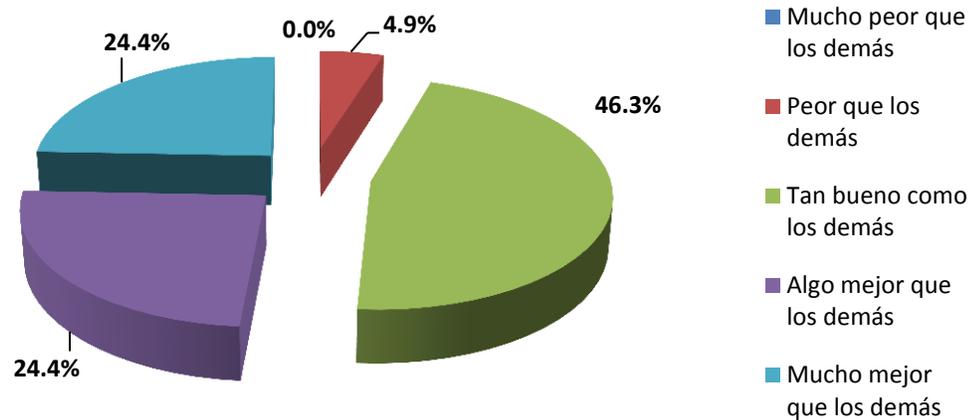
Figura 42. Evaluación general de la información técnica



En esta última pregunta los resultados indican que una de cada cuatro personas cuestionadas opinó que la información técnica proporcionada por la empresa es regular y/o mala.

La última pregunta del cuestionario tuvo como objetivo comparar el servicio que los clientes reciben actualmente de la empresa, con el que le ofrecen otras empresas de pintura. Los resultados obtenidos muestran el 46.3% opinó que el servicio recibido es tan bueno como el de las demás empresas con las que ha trabajado, con un 24.4% de las opiniones se encuentran las opciones algo mejor que los demás y mucho mejor que los demás; sólo 4.9% dijo que el servicio de EPSA es peor que el que ha recibido de otras compañías (ver figura 43).

Figura 43. Comparativa de servicio entre EPISA y la competencia



De los resultados obtenidos de la encuesta y de su análisis, se identificó que el valor afectivo del servicio, la atención, así como el conocimiento del personal, es adecuado para más de la mitad de los clientes. En cuanto al diseño y contenido de la información impresa y electrónica, los encuestados opinaron que, por lo general es adecuada para cubrir sus necesidades. Sin embargo, los clientes indicaron que es necesario que las fórmulas de color sean más exactas y que estén disponibles para ellos para cuando las necesiten. Finalmente otro aspecto a considerar es que la mayoría de los clientes prefieren que la información esté impresa.

---

## **Capítulo 6. PLAN DE ACCIÓN**

Para mejorar la imagen y venta del producto de la empresa, uno de los factores que se debe promover es la mejora del servicio al cliente. Una forma de lograr esto, es dar un mejor soporte de información técnica, el cual se puede considerar un valor agregado para los clientes. Cabe recordar que los clientes de la empresa a quienes va dirigido este plan de acción, son sus distribuidores ubicados a lo largo del país; quiénes, a su vez, tienen como cliente final a los pintores-hojalateros que usan los productos de EPSA en la reparación de los vehículos.

El enfoque de la investigación, se orientó a identificar la percepción de los clientes respecto a la información técnica proporcionada por EPSA, la cual de acuerdo a los resultados obtenidos, permitió detectar algunas áreas de mejora. La estrategia a continuación descrita es el resultado del análisis de las opiniones e impresiones tomadas después de haber sido encuestados diversos clientes. Las actividades descritas para cada acción comprenderán aspectos organizacionales, funcionales, técnicos y de comunicación, con miras a que sean aplicables a corto y mediano plazo, para la mejora continua del servicio.

### **6.1. Objetivo del plan**

Mejorar la calidad del servicio que EPSA proporciona a sus clientes, tomando como referencia el soporte de información, en al menos un 10%, en un periodo de un año, mediante la aplicación de acciones que permitan diferenciar al negocio de sus competidores.

### **6.2. Estrategia**

Mejorar el servicio al cliente, empleando y promoviendo el uso de la tecnología y potenciando el conocimiento de los colaboradores y clientes, con la finalidad de generar confianza y fidelidad entre los clientes.

#### **6.2.1. Acciones.**

Para alcanzar el objetivo previamente descrito, se propone seguir las siguientes acciones:

- 
- I. Capacitación continua a todo el personal que tiene contacto con los clientes.
  - II. Mejorar el diseño de la página web de la empresa, con ayuda de un experto en la materia.
  - III. Realizar videos cortos explicando el contenido e interpretación de las etiquetas así como de las hojas de seguridad de los productos.
  - IV. Implementar el uso de tabletas en la impartición de cursos de capacitación.
  - V. Ampliar la gama de colores formulados anualmente.
  - VI. Implementar un nuevo curso de capacitación para clientes, en el cual se empleen las fórmulas desarrolladas por EPSA.
  - VII. Proporcionar a los clientes las fórmulas de color en formato impreso.
  - VIII. Generar una aplicación para teléfonos inteligentes y tabletas en la cual los clientes puedan consultar fórmulas de color.
  - IX. Permitir a los clientes publicar fórmulas personalizadas en el sitio web de la empresa, así como evaluar la exactitud de las fórmulas.
  - X. Promover los cambios propuestos vía redes sociales.

#### **Detalles de las acciones.**

##### ***Acción I. Capacitación continua a todo el personal que tiene contacto con los clientes.***

Es indispensable comprender que las personas son el elemento esencial de un programa de calidad. Si no hay una comunicación eficaz, una relación jefe / colaborador armoniosa, una actitud positiva (la cual se desarrolla con la formación continua y entrenamiento), no es posible implementar un programa de mejora de la calidad en el servicio que pretenda satisfacer las necesidades de los clientes.

Los clientes requieren de información en diferentes momentos y no sólo cuando son visitados por los agentes de venta, por lo que es necesario que todas aquellas personas que en algún momento tengan contacto con los clientes tengan un mínimo de preparación técnica para poder orientar al cliente, o bien lo puedan canalizar al área correspondiente.

Un aspecto que se debe cubrir con este punto es la concentración, actualización y difusión de la información técnica que es requerida por los clientes, entre el personal de contacto. Se solicitará al departamento de sistemas que esta información se encuentre

disponible en la intranet de la empresa, de forma que sea fácilmente ubicable por todo el personal de la empresa. Como parte de este proceso, se deberá definir los roles de cada una de las áreas y de los puestos, de forma de determinar perfectamente, el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades y sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa dónde está parado.

Se recomienda realizar la capacitación en varias sesiones para no descuidar las actividades diarias, así como para asimilar la información recibida de forma gradual. Se deberá llenar el registro de capacitación vigente en la empresa al término de cada sesión para mantener un control del personal capacitado. Los puntos mínimos a cubrir son los siguientes:

- ✓ Calidad y servicio al cliente.
- ✓ Interpretación de información técnica de los productos (etiquetas de producto, hojas técnicas y de seguridad).
- ✓ Búsqueda de información de color (códigos, formulaciones)
- ✓ Guía de solución de problemas (de aplicación).
- ✓ Uso de la información técnica en la intranet.
- ✓ Uso de la página web de la empresa.

Para el desarrollo de estos temas se requiere el apoyo de los departamentos de la empresa, para lo que se propone el siguiente calendario:

Tabla 17. Temario propuesto para la capacitación técnica.

<b>Temas de la capacitación</b>	<b>Duración (horas)</b>	<b>Participantes</b>	<b>Responsable de impartir la capacitación</b>
Calidad y servicio al cliente	24	Todos	Proveedor externo
Información técnica de producto	12	Vendedores, servicio técnico, atención a clientes.	Investigación y desarrollo
Información de color	8	Vendedores, servicio técnico, instructores, mercadotecnia.	Laboratorio de color
Guía de solución de problemas	12	Vendedores, servicio técnico	Centro de entrenamiento
Información en la intranet	4	Todos	Tecnologías de Información
Uso de la página web	8	Todos	Mercadotecnia

Fuente: Elaboración propia.

La capacitación deberá buscarse que sea teórica-práctica, para que los participantes se familiaricen con las herramientas con las que se cuenta. Esta actividad también se

---

presta para que los participantes sugieran los cambios que se consideren necesarios para hacer más sencillas y amigables las distintas herramientas. Para fomentar la participación, se puede motivar a los integrantes de los diferentes departamentos a hacer sus aportaciones y hacer una votación al final de forma que la mejor propuesta reciba un reconocimiento en especie, la cual puede ser entregada en la fiesta de fin de año de la empresa.

Todas estas actividades deben realizarse de manera continua para motivar al personal y fortalecer el sentido de pertenencia a la organización y obtener el mejor provecho de la disposición que poseen los empleados que tienen contacto con los clientes externos. Se sugiere que los participantes tomen esta capacitación 2 veces al año, con la finalidad de obtener retroalimentación y de perfeccionar el conocimiento del personal.

***Acción II. Mejorar el diseño de la página web de la empresa, con ayuda de un experto en la materia.***

Los datos de la encuesta relacionados con la información en la página web de EPSA mostraron que un 20% de las personas opinaron que la página web no es amigable y sólo el 20% de la información consultada es por este medio (internet). Estos resultados pueden ser consecuencia de la forma actual en la cual está estructurada la información en la página de EPSA. Aunado a esto una quinta parte de la muestra son personas mayores a 50 años y el 40 % de ellos tienen un nivel de escolaridad de primaria o secundaria, los cuales por alguna de estas 2 razones pueden estar temerosos a buscar la información por esta vía.

La página web de la empresa es administrada por el área de mercadotecnia de la empresa en conjunto con un proveedor externo. Se requiere trabajar con el proveedor y con el grupo de las personas de contacto con los clientes (aquellos que van a ser capacitados en la acción I), para modificar la estructura de la página web. Se deberá evaluar con algunos clientes la nueva estructura para validar que la propuesta es amigable y fácil de usar.

---

De la misma forma se debe dar mantenimiento a la página de forma periódica y actualizarla al menos una vez por mes. La forma de evaluar que los cambios realizados son efectivos, será por el número de visitas de los internautas. Para ello el departamento de mercadotecnia deberá iniciar una medición del número de visitas hechas a la página de forma mensual, el cual deberá incrementarse gradualmente con el tiempo.

**Acción III.** *Realizar videos cortos explicando el contenido e interpretación de las etiquetas así como de las hojas de seguridad de los productos.*

El diseño de las etiquetas y de las hojas de seguridad de los productos requiere cumplir con ciertos requisitos legales, razón por la cual no pueden ser modificados de manera que la información ahí presentada sea más fácil de entender por los clientes. Por ello una forma de hacerla más entendible para ellos, es explicando los aspectos más relevantes, mediante videos de una duración máxima de 3 minutos, los cuales puedan ser descargados del sitio web de la empresa.

La duración de los videos se sugiere que sean de poca duración para que los clientes no pierdan el interés al tratarse de información en cierto punto “muy técnica”. Esta información también debe ser incluida como parte de las asesorías de producto que se proporcionan a los clientes en las instalaciones de EPSA.

La intención de estos videos es clarificar la información técnica que la empresa proporciona a los clientes de manera impresa a los clientes, por lo que no se considera necesario emplear la ayuda de alguna agencia especializada. En la empresa, dentro del departamento de recursos humanos, se encuentra un área de comunicación, la cual ha desarrollado diferentes videos para otros propósitos, por lo que ya se cuenta con el equipo necesario y hasta cierto punto cierta experiencia.

El área responsable de la información técnica, es el departamento de investigación y desarrollo, por lo que en conjunto con el centro de entrenamiento, serán los indicados para preparar la información y contenido de los videos.

---

Si bien la intención de las diferentes propuestas, es promover el uso de medios electrónicos (web, correo electrónico, aplicaciones, etc.) para hacer del conocimiento de los clientes las diferentes herramientas desarrolladas por la empresa, se considera necesario el hacer llegar dicha información mediante un USB vía los agentes de venta. Esto con la finalidad de asegurar que los clientes obtengan la información, ésta sea presentada y se puedan exponer las ventajas del uso de dicha información.

**Acción IV.** *Implementar el uso de tabletas en la impartición de cursos de capacitación.*

EPSA imparte diversos cursos de capacitación a sus clientes de forma regular; los cuales son presenciales, teórico-prácticos y no tienen costo alguno para el cliente; la intención de estos “cursos” es mostrar a los clientes, que pueden ser distribuidores o pintores, el uso correcto de los productos y del proceso de repintado de un automóvil, por lo que de alguna forma se puede considerar una asesoría. La parte teórica es mostrada en presentaciones de power point y se entrega un manual al participante en forma impresa. Generalmente, se limita el número de participantes a 8 personas, para que se les pueda otorgar un trato lo más personalizado posible, así como para que durante la parte práctica, los asistentes tengan la oportunidad de poner en práctica los consejos de los instructores.

Para poner en marcha esta actividad, se requiere comprar 10 tabletas, que se usarían entre los clientes y los instructores, de forma que durante la impartición de la parte teórica, la información sea consultada vía la página web y con el uso de la tableta. De esta forma, se fomentará entre los clientes el uso y manejo de dispositivos móviles. Por parte de los instructores, lo único que requieren, es tomar la capacitación de la acción I, para reforzar algunos aspectos de la estructura de la página web así como de la intranet.

Otro aspecto a promover con esta iniciativa, es la de invitar a los clientes a crear (en caso de no tener) una cuenta de correo electrónico, de forma de enviarles comunicados de los diversos cursos o informaciones relevantes. Esto permitirá en el futuro poder hacer un seguimiento y evaluación de los diferentes servicios proporcionados por la empresa. Se espera que el número de asistentes a los cursos de capacitación se

---

incremente, al darse a conocer esta nueva modalidad, mediante los agentes de venta, así como a las recomendaciones de boca en boca de los mismos asistentes.

**Acción V.** *Ampliar la gama de colores formulados anualmente.*

Actualmente la empresa formula alrededor del 80% de la totalidad de los colores nuevos que salen al mercado. Esta situación se basa en el hecho de que el enfoque de la empresa es el repintado automotriz en los segmentos medio y bajo; y el 20% de los colores que EPSC no formula, se emplean en el segmento alto (agencias autorizadas), para los cuales la empresa tiene presencia con pintura importada. La información para el segmento alto, se encuentra disponible en la página web, pero solamente en la calidad Premium.

Otro dato que es importante mencionar, relacionado con este punto, es que las formulaciones hechas por la empresa, son realizadas en la tecnología denominada como base color (la cual es la misma utilizada por las compañías armadoras, aquella denominada pintura original). Si bien esta tecnología ha estado incrementando su participación, aún las tecnologías convencionales, denominadas lacas y esmaltes acrílicos, tienen una amplia difusión.

En el mercado mexicano cada año se presentan alrededor de 100 a 150 nuevos colores en el total de automóviles de las armadoras que comercializan vehículos en el país. La sugerencia de incrementar la oferta de color de la empresa, implicaría la formulación de entre 20 y 30 colores en la tecnología base color, además de 100 a 150 en tecnología laca acrílica y esmalte acrílico, dando un total de entre 220 a 330 colores a formular cada año.

Esto se realizaría a partir del año en curso, pero aún se tendría un déficit con la información de años anteriores. La propuesta es actualizar la información de los últimos 5 años (esto es porque es el tiempo en el cual se dejaron de formular las tecnologías mencionadas, lacas y esmaltes). Si consideramos un promedio de 250 colores por año, tenemos que el total de colores a formular es de 1250.

---

Con los recursos actuales, el tiempo requerido para completar esta tarea es de un año, lo cual sería aceptable, si se considera que los primeros colores a formular serían aquellos presentes en los autos más vendidos y que éstos representan alrededor del 20% del total estimado, lo cual implicaría que en el primer trimestre se tendrían disponibles los colores más populares. Esta actividad deberá darse a conocer por los diferentes medios que la empresa comunica a sus clientes (muestrarios, comunicados, correo electrónico, página web y redes sociales).

La forma de medir la efectividad de esta actividad, será mediante el número de llamadas que se reciben solicitando información de color. Actualmente el laboratorio de color lleva un registro, el cual deberá mostrar una tendencia a la baja.

**Acción VI.** *Implementar un nuevo curso de capacitación para clientes, en el cual se empleen las fórmulas desarrolladas por EPSA.*

La compañía cuenta con un centro de entrenamiento en el cual se asesora a los clientes en el correcto uso de los productos que la empresa comercializa. Dentro de los cursos que se imparten hay 2 de ellos que tienen que ver con la igualación de color, sin embargo en ninguno de ellos se hace referencia a la formulación de color.

La gran mayoría de clientes tiene conocimiento de igualación de color, el cual fue adquirido de forma empírica y que se caracteriza por realizarse sin el uso de una balanza. Esto conlleva a que cada vez que se realice el igualado del mismo color, la dificultad de hacerlo es la misma, ya que no se tiene una base (fórmula) a seguir.

Contrario a la igualación, cuando se formula un color, se emplea una balanza y se lleva un registro de los ingredientes y proporciones que se deben usar para obtener el resultado deseado (reproducir el color del vehículo). Esta forma de obtener el color trae como principal ventaja que cuando se requiera hacer nuevamente el color, se tiene ya una guía y por tanto el tiempo, esfuerzo y costo se minimizan.

Las ventajas antes mencionadas, deben ser mostradas a todos los clientes que hoy día no se encuentren convencidos de ellas. Por ello al menos uno de los cursos de color

---

deberá reestructurarse de forma tal que permita al cliente experimentar los beneficios descritos previamente.

Los responsables del cambio serán personal del centro de entrenamiento en conjunto con el laboratorio de color de la empresa. Al final de cada curso de capacitación, se realiza una encuesta en la cual se solicita a los participantes evaluar el contenido y utilidad del curso tomado. Se sugiere hacer un seguimiento a las encuestas relacionadas con el nuevo curso de formulación de color, para determinar si se está logrando el objetivo, que es el de mostrar las ventajas del uso de las formulaciones. De la misma forma, se podrá tener una evaluación de la exactitud de las fórmulas disponibles, la cual durante la investigación, resultó como un área de mejora.

**Acción VII.** *Proporcionar a los clientes las fórmulas de color en formato impreso.*

Como resultado de la encuesta, se encontró que la información es consultada en una proporción 2 a 1 de forma impresa versus formato electrónico, mostrando que los clientes prefieren esta vía para consultar aspectos relacionados a información. Es importante que este aspecto no sea olvidado por EPSA, debido a que por el tipo de clientes que tiene, la mayoría de ellos prefiere los formatos convencionales (impresos).

EPSA dejó de proporcionar formularios de color hace 5 años, con la idea de incentivar a los clientes a migrar al uso de los formatos electrónicos. Sin embargo ha habido dos aspectos que han inhibido este cambio. En primer lugar, los clientes piensan que la inversión en una PC es alta, respecto al beneficio que de ella pueden obtener y en segundo lugar el tema de la inseguridad en el país, hace tener demasiadas reservas a los clientes en tener a la vista una PC en el mostrador de su negocio.

La empresa tiene ya la experiencia y el contacto para retomar la emisión de las fórmulas de color en formato impreso. Esta actividad deberá retomarse hasta que los clientes tengan la disposición, conocimiento y equipos para hacerlo por medios electrónicos.

**Acción VIII.** *Generar una aplicación para teléfonos inteligentes y tabletas en la cual los clientes puedan consultar fórmulas de color.*

---

En un punto anterior, se hizo mención de los motivos que los clientes han argumentado para no tener en el mostrador una PC. Es por ello que aunque la información técnica se encuentre disponible en formatos electrónicos (tanto en la página web como en software para evitar la necesidad de conexión a internet), los clientes tienen dificultades para consultarla.

Con la reciente proliferación de nuevas marcas y modelos de teléfonos inteligentes y tabletas en el mercado, ha originado que los precios de dichos dispositivos hayan bajado considerablemente, haciéndolos accesibles para la mayor parte de la población en general.

La propuesta de este punto es contratar los servicios de la empresa que desarrolló el software de color vigente en la empresa y hacerlo compatible y amigable para la plataforma de teléfonos inteligentes y tabletas. El hecho de proponer a la empresa desarrolladora del software para este cambio, es debido a que ya tienen el código fuente y el conocimiento de la estructura del software, así que sería más fácil la adaptación. Por parte de la empresa, se requiere la colaboración de personal de sistemas, mercadotecnia y laboratorio de color, para proporcionar la información y validar la funcionalidad de la aplicación.

Otro aspecto a considerar en este tema es solicitar al desarrollador una forma de mantener actualizado de forma permanente y constante la base de datos de fórmulas de color, ya que como se ha mencionado anteriormente, de forma mensual se desarrollarán alrededor de 100 nuevas fórmulas que los clientes pueden requerir.

Tan pronto como se tenga desarrollada la aplicación, deberá pasar a formar parte del curso de formulación de color mencionado en la acción VI de este apartado. También es necesario considerar la creación de un tutorial, preferentemente en video, que permita a los clientes aprender a usar la aplicación, aún sin asistir al curso de capacitación mencionado.

---

**Acción IX.** *Permitir a los clientes publicar fórmulas personalizadas en el sitio web de la empresa, así como evaluar la exactitud de las fórmulas.*

Como se mencionó previamente, se contrató los servicios de un programador, el cual desarrollo un software de consulta de fórmulas, el cual sirve como base para la consulta de fórmulas en la página web. Para este punto, se requiere contactar nuevamente los servicios de esta empresa, con la finalidad de hacer las modificaciones necesarias, que permitan a los usuarios poder ingresar fórmulas a la base de datos, así como para que los clientes evalúen la exactitud de las fórmulas publicadas.

Hoy día, se requiere de un usuario y contraseña para que los clientes puedan consultar la información de color de la empresa. Mediante este mecanismo se puede mantener el control sobre la información ingresada por los clientes. Por otra parte, al permitir evaluar la exactitud de las fórmulas a los clientes, esto facilitará a la empresa la obtención de información, para conocer la percepción de los clientes y por tanto tomar las acciones correspondientes, asimismo generará confianza entre los mismos usuarios.

Se sugiere hacer un monitoreo de las fórmulas publicadas por los clientes de forma mensual, para poder evaluar el impacto de esta actividad, así como exhortar a los clientes a ser parte de esta actividad en los cursos de capacitación a los que asista.

**Acción X.** *Promover los cambios propuestos vía redes sociales.*

Como se mencionó en un punto anterior, el uso de teléfonos inteligentes es cada vez más frecuente; así mismo el uso de redes sociales también es una forma en el que las empresas pueden hacer llegar información a sus clientes actuales y potenciales. EPSA cuenta con cuentas en las 2 principales redes sociales (Facebook y Twitter) y mediante estas hace llegar información a los clientes.

Para reforzar y difundir los beneficios aquí planteados se propone incluir en la campaña de redes sociales, con ayuda del departamento de mercadotecnia, la difusión de las propuestas aquí referidas. Es importante recordar que lo que principal que debe resaltarse en la campaña es ofrecer información a los clientes y mostrarles los diferentes servicios que EPSA le ofrece. Por lo tanto se debe evitar que el enfoque se

centre sólo en los productos o la venta. El principal indicador de la efectividad de esta acción, será el incremento de seguidores en ambas redes sociales, por lo que se deberá monitorear la información en forma mensual.

### Evaluación y presupuesto del plan.

En cada una de las acciones descritas, se mencionó la forma en la que se medirá el impacto resultante después de haberlas implementado. Un aspecto que se tuvo en mente fue el de emplear todos los recursos y experiencia del personal de EPSA, de forma que la inversión en la estrategia propuesta fuera la mínima posible. Corresponde a la dirección general dar soporte a la propuesta, revisando con las áreas involucradas y con la dirección de finanzas la revisión de los presupuestos de cada departamento, para determinar la mejor forma de no afectar los planes previstos y poder asignar los recursos necesarios para la ejecución de la presente estrategia.

En la siguiente tabla se muestra un resumen de las acciones, con los presupuestos requeridos para su ejecución, los indicadores que medirán la efectividad del plan, así como la periodicidad de evaluación.

Tabla 18. Resumen del presupuesto requerido para el plan de acción.

Acción No.	Enfoque	Recursos financieros anuales	Indicador y periodicidad de evaluación
I	Capacitación	\$30,000.00	Examen teórico-práctico al término de cada curso.
II	Modificación de la página web	\$30,000.00	Visitantes a la página (mensual)
III	Videos cortos	Mínimos	Número de veces que los videos se han visto (mensual)
IV	Uso de tabletas	\$30,000.00	Asistentes a los cursos (anual)
V	Formulación de colores	\$55,000.00	Llamadas por teléfono solicitando fórmulas de color (mensual)
VI	Curso de formulación	Ninguno	Evaluación y comentarios de los asistentes (mensual)
VII	Fórmulas impresas	\$5,000.00	Misma de táctica V.
VIII	Aplicación para teléfonos inteligentes	\$50,000.00	Misma de táctica V.
IX	Publicación de fórmulas por los clientes.		Número de fórmulas publicadas por los clientes (mensual)
X	Redes sociales	Mínimo	Seguidores en las redes sociales
Monto total de inversión		\$200,000.00	

Fuente: Elaboración propia.

---

Resulta difícil poder medir el impacto inmediato de esta estrategia en las ventas, debido a que hay diversos factores que determinan el volumen de ventas de la empresa, entre los más importantes se encuentran factores como: los competidores, el lanzamiento de nuevos productos, los precios, cambios gubernamentales, por mencionar algunos.

El objetivo de implementar una estrategia de este tipo, es generar confianza y fidelidad entre los clientes, de forma que le permita a EPESA diferenciarse de sus competidores, lo cual en el mediano y largo plazo reeditarán en mayores ventas. Esta es una estrategia de diferenciación, debido a que en la actualidad, ninguna compañía del ramo tiene como enfoque el servicio al cliente, sino el de liderazgo en costo. Esto es porque los pintores buscan los productos más económicos, para obtener una mayor utilidad, olvidándose de la calidad del producto, y son los dueños del vehículo quienes resultan afectados por esta situación.

El hecho de que cualquier empresa brinde un excelente servicio a sus clientes, sin duda, marcará una diferencia ante sus competidores; Además, en este caso y por la dificultad en el uso del producto que EPESA comercializa, es de suma importancia tener la información disponible y comprenderla para poder obtener el resultado deseado y sacar el mayor provecho a los productos. Por ello, el tener un enfoque en la información y mejorando el servicio que la empresa otorga a sus clientes, le permitirá a EPESA distinguirse de sus competidores.

Todas las empresas de repintado automotriz cuentan con una página de internet en la que se puede obtener información técnica del producto, sin embargo ninguna de ellas tiene información para dispositivos móviles, ya sea en cursos de capacitación, fórmulas de color u hojas técnicas de producto y de seguridad. Por consiguiente, la iniciativa de mejorar el acceso a la información por medio de la tecnología, puede permitir que los clientes realicen un proceso gradual de conversión de los formatos impresos a los electrónicos.

Con lo anterior se tendría oportunidad de alcanzar el cumplimiento del objetivo de mejorar el servicio al cliente, con base en la información que EPESA proporciona a sus



---

clientes. Por lo antes mencionado es imprescindible que se evalúe la estrategia implementada para identificar si los resultados obtenidos en los indicadores individuales lograron los avances esperados. Asimismo se considera necesario mantener una revisión permanente de la encuesta de satisfacción al cliente que se aplica mensualmente para que, de ser necesario, se incluyan aquellos aspectos que se enfatizaron en la investigación realizada.

---

## Conclusiones y Recomendaciones

Esta investigación tuvo como objetivo general determinar la calidad del servicio que presta la empresa EPSA, en lo relacionado con la información proporcionada a sus clientes, dada la naturaleza del producto que comercializa. Para esto se buscó en la literatura un modelo de evaluación en el que la información tuviera un rol importante, siendo el modelo seleccionado el Libqual + de Thompson (2003). Este modelo contempla 4 apartados: valor del servicio, control del personal, acceso a la información y la organización como espacio. El apartado de acceso a la información, tiene tres dimensiones que se adaptan a la problemática de la empresa, los cuales son: contenido y alcance, oportunidad y conveniencia, por lo que al adaptar el modelo a la problemática de la empresa, el énfasis se centró en estas tres dimensiones, sin dejar de lado el valor del servicio y el control del personal.

Los principales hallazgos encontrados, después de haber consultado con los clientes de la empresa, mediante la aplicación de un cuestionario fueron:

- ✓ Los clientes de EPSA generalmente reciben atención personalizada y sus necesidades son comprendidas por el personal que los atiende. De la misma manera, el personal muestra buena disposición para responder a sus preguntas o inquietudes y opinan que el personal posee un buen conocimiento para responder a sus dudas, pero puso de manifiesto que este conocimiento debería mejorar.
- ✓ En cuanto al contenido y alcance de la información, los resultados mostraron que la presentada de forma impresa es completa, pero no es lo suficientemente clara debido a la falta de comprensión de algunos tecnicismos y a lo poco amigable del diseño de la información electrónica. Otro aspecto que presentó una evaluación desfavorable fue el contenido de la información que se brinda en los cursos de capacitación proporcionados por EPSA.
- ✓ En lo referente a la oportunidad de la información, existe la preferencia por parte de los clientes a consultar dicha información de forma impresa a causa de la falta de una PC en el negocio, motivada por el tema de la inseguridad que vive el país. La empresa en los últimos años ha motivado a los clientes a migrar a los formatos electrónicos, pero no ha podido convencerlos de los beneficios que podrá tener con dicho cambio.

- 
- ✓ En lo relacionado a la conveniencia de la información, los clientes manifestaron que tanto la disponibilidad como la exactitud de las fórmulas de color debe mejorar notablemente, puesto que en ambos casos poco más del 50% de los encuestados calificó estos aspectos de forma negativa. También opinaron que la actualización de la información sea más constante, ya sea de forma mensual o trimestral.
  - ✓ En cuanto a la evaluación global, y desde el punto de vista de la información, el 75% de los participantes manifestó que la información es buena, muy buena o excelente y para el 25% es de regular a mala. Sin embargo al solicitar a los clientes una comparación del servicio recibido de EPSA, con el mejor servicio recibido de algún competidor, sólo el 4.9% indicó que el servicio es peor que los demás.
  - ✓ El plan de acción propuesto, pretende mejorar la percepción de los clientes de EPSA, capacitando tanto a los colaboradores como al cliente mismo, promoviendo el uso de la tecnología y poniendo la información al alcance del cliente, en prácticamente todo momento. Con la implementación de las acciones aquí mencionadas, los clientes de EPSA, podrán mejorar el servicio, sobre todo en calidad y tiempo de respuesta con lo que podrán diferenciarse de sus competidores.
  - ✓ Formar y capacitar al personal es vital para que pueda desarrollar una actitud que ayude a ganar clientes. La época en la cual se pensaba que "el cliente siempre tiene razón", ha llegado a su fin, pero hoy más que nunca es necesario escucharle, entenderle, orientarlo de forma adecuada y agradecerle la oportunidad que da para poder mejorar el servicio. Cuando la competencia ofrece productos similares si no es que los mismos, es el servicio el que causa una diferenciación entre las diversas ofertas y por supuesto la preferencia del cliente.

### **Recomendaciones**

La percepción de calidad que tiene un cliente de un servicio es igual a la diferencia que existe entre sus expectativas y la prestación obtenida. Ahora es necesario añadir a esta ecuación cómo lo hace la competencia. Es por ello que es necesario estar al tanto de lo que los competidores realizan. Se considera, por tanto, indagar la conveniencia de implementar un sistema formal de inteligencia competitiva en la empresa para mantenerse informado y un paso adelante de su competencia.

---

Sostener la calidad de los servicios no es una tarea fácil, es imprescindible mantener canales eficientes de comunicación y retroalimentación, así que se recomienda trabajar en la cultura organizacional de la empresa, para lograr permear esta actitud de servicio en toda la organización y se pueda evitar que sea una moda pasajera. Para lograr esto es indispensable el apoyo del comité directivo en todos los sentidos, ya que de esto depende en gran medida el éxito del negocio en el mediano y largo plazo.

En la industria se le reconoce la calidad de los productos a las máquinas, en los servicios el esfuerzo solo puede centrarse en los hombres y en los métodos. Por lo tanto es indispensable tratar a los empleados como clientes, para que estos traten a su vez a los clientes de la misma forma. Se sugiere buscar mecanismos de motivación al personal para lograr fidelidad del trabajador y mantener en todo momento el enfoque de servicio al cliente.

Con base en la caracterización de la muestra y dada la costumbre de la mayoría de los clientes a consultar la información de forma impresa, el proceso de migración a los formatos electrónicos deberá hacerse de forma gradual y no dejar de emitir la información de forma impresa, hasta no estar plenamente seguros que todos sus clientes prefieren y cuentan con los medios y el conocimiento para hacer uso del formato electrónico.

Las acciones aquí propuestas pretenden mejorar la calidad del servicio de la empresa, sin embargo es preciso realizar una revisión a todo el proceso de planeación estratégica para determinar y alinear las estrategias a los objetivos del negocio; mediante este proceso se podrá asegurar que la presente iniciativa no resulte en una moda pasajera y que reciba el apoyo y seguimiento por el comité directivo, permitiendo al negocio mejorar su desempeño en el tiempo.

---

## Bibliografía

- Albrecht, K., & y Laurence, B. (1998). *La excelencia del servicio: Conozca y comprenda a sus clientes*. Colombia: 3R Editores.
- Ancle Tomasini, A. (2000). *Planeación estratégica y control de calidad total*. México: Grijalvo.
- Andriani, C. B. (2003). *Un nuevo sistema de gestión para lograr Pymes de clase mundial*. México: Norma.
- Armistead, C. (1989). Customer Service and Operations Management in Service Businesses. *The service industries journal*, 9.
- Blanco, A. (2005). *Atención al cliente*. Madrid: Pirámide.
- Bon. (2008). *Gestión de servicios de TI basada en ITIL V3*. Reino Unido: Editorial del Reino Unido.
- Botero, M. y. (2006). *Calidad en el servicio: EL cliente incógnito*. Recuperado el 11 de febrero de 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1342/134216870007.pdf>
- Cantú, H. (2000). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw-Hill.
- Carlzon, J. (1989). *Momentos de verdad: nuevas estrategias para la economía "enfocadas al cliente" de nuestros días*. Harper Collins.
- Castro Monge, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Recuperado el 4 de septiembre de 2014, de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758>
- CESVI México, W. R. (16 de febrero de 2012). Recuperado el 30 de septiembre de 2012, de [http://www.portalautomotriz.com/content/site/module/news/op/displaystory/story\\_id/52101/format/html/](http://www.portalautomotriz.com/content/site/module/news/op/displaystory/story_id/52101/format/html/)
- Chias, J. (1991). *El mercado son personas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Chias, J. (1999). *El mercado todavía son personas*. España: Mc Graw Hill.
- Coatings World*. (28 de Mayo de 2012). Recuperado el 4 de junio de 2013, de [http://www.coatingsworld.com/contents/view\\_market-research/2012-05-28/global-coatings-market-to-reach-107-bn-in-value-by-2017/](http://www.coatingsworld.com/contents/view_market-research/2012-05-28/global-coatings-market-to-reach-107-bn-in-value-by-2017/)
- Cronin, J., & Taylor, S. (Jul 1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*.
- Curry D.J., y. F. (1986). *Indexing Product Quality: Issues, Theory, and Results*. *Journal of Marketing*, Vol. 13, Junio.
- Denis, C. (2003). *Tendencias actuales en la medición de la satisfacción del cliente*. Recuperado el 16 de septiembre de 2014, de [http://www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/pub\\_fichero182.pdf](http://www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/pub_fichero182.pdf)

- 
- Denis, C. (2003). *Tendencias actuales en la medición de la satisfacción del cliente*. Recuperado el 29 de junio de 2014, de [http://www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/pub\\_fichero182.pdf](http://www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/pub_fichero182.pdf)
- Desatrick, R. (1990). *Cómo conservar a su clientela. El secreto del servicio*. Caracas: Legis IESA.
- Desconocido. (s.f.). *Campus Virtual UDi*. Recuperado el 13 de septiembre de 2014, de [mercadeodeservicios.wikispaces.com file view Eje+Tematico+2.pdf](http://mercadeodeservicios.wikispaces.com/file/view/Eje+Tematico+2.pdf)
- Domínguez, H. (2006). *El servicio invisible*. Bogotá: Eco. Ediciones.
- Ferrell, O., Hartline, M., & Lucas, G. (2002). *Estrategia de Marketing*. México: International Thomson Editores.
- Foster S., T. (2001). *Managing Quality*. New Jersey: Prentice Hall.
- Garvin D.A. (1984). La calidad en la línea de producción. *Harvard-Deusto Business Review*, 2º trimestre.
- Garvin D.A. (1988). *Managing Quality*. Nueva York: The Free Press.
- Garza, E. A. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 1-64.
- Grönroos, C. (1978). A service-oriented approach to marketing for services. *European Journal of Marketing*, Vol. 12, p. 588-601.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European journal of marketing*, Vol. 18 p. 36-44.
- Grönross, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hernández S., F. C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera-Viedma, E., & López Gijón, J. (junio de 2008). Recuperado el 02 de octubre de 2012, de [http://sci2s.ugr.es/secabaweb/publicaciones/Satisfaccion\\_Teoria1.pdf](http://sci2s.ugr.es/secabaweb/publicaciones/Satisfaccion_Teoria1.pdf)
- Hill, C., & Jones, G. (1995). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. México: McGraw Hill.
- Horovitz, J. (1991). *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw Hill.
- Horovitz, J. (1997). *La calidad del servicio. A la conquista del cliente*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Inpralatina*. (10 de julio de 2012). Recuperado el 4 de junio de 2013, de <http://www.inpralatina.com/201207102461/noticias/empresas/mercado-mexicano-de-pinturas-se-estima-en-us2100-millones.html>
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Colombia: Norma.
- Jativa, M. V., & Gallo, J. P. (Tomo 56 N° 1, 2006). Libqual+™: Evaluación de la calidad de servicios desde la perspectiva del usuario. *Boletín de la ANABAD*, 53 - 74.

- 
- Jay, R. (2001). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes*. Colombia: McGraw Hill.
- Juran, J. y. (1995). *Análisis y Planeación de la Calidad*. Mexico: McGraw Hill.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing. Conceptos esenciales*. México: Pearson Education de México.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales del marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- Kurtz, D., & Clow, K. (1998). *Services marketing*. USA: John Wiley & Sons.
- LaBarbera, P., & Mazursky, D. (1983). A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction / Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process. *Journal of Marketing Research*, No. 20.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia*. Madrid: Díaz de Santos.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de Servicio: Del marketing a la estrategia*. España: Díaz de Santos.
- Leppard, J., & Molyneux, L. (1998). *Como mejorar su servicio al cliente*. España: Gestión 2000.
- Martin, W. B. (1991). *Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo*. México: Trillas.
- Martin, W. B. (1991). *Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo*. Trillas.
- Martínez Muñoz, L. (Abril de 2007). Consideraciones teóricas sobre atención al cliente. *Contribuciones a la economía*, Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm>.
- Mendoza A., J. A. (2002). Recuperado el 29 de septiembre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/medcalservjose.pdf>
- Mendoza, A. (11 de julio de 2012). Recuperado el 30 de septiembre de 2012, de <http://monterrey.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/2c39310896fa8a63c4c9848812b22151>
- Montgomery, D. (1996). *Introduction to Statistical Quality Control*. USA: John Wiley and Sons.
- Oakland, J. (1993). *Total Quality Management: the route to improving performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Oliver, R. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, No. 47.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & L., B. (1985). *A conceptual model of Service Quality and its implications for future research*. *Journal of marketing*. Recuperado el 15 de octubre de 2011, de [www.cema.edu.ar/postgrado/download/tesinas2003/MADE\\_Weil.pdf](http://www.cema.edu.ar/postgrado/download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & L., B. (1988). SERVQUAL. A multiple- item scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality of Retailing. 1276 - 1284.

- 
- Peel, M. (1993). *El servicio al cliente: guía para mejorar la atención y la asistencia*. España: Deusto.
- Peresson, L. (enero de 2007). *monografias.com*. Recuperado el 16 de septiembre de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/calidad-enfocada-cliente/calidad-enfocada-cliente.pdf>
- Pérez, A. (2001). *Calidad de la prestación del servicio en los archivos del sector gubernamental. Trabajo especial de grado*. Municipio Maracaibo, Edo. Zulia: La Universidad del Zulia.
- Pérez, J., & Parra, C. (2007). *Evaluación y análisis de la calidad en el servicio de apoyo desde la perspectiva del usuario: Primer paso hacia la confiabilidad*. Recuperado el 18 de febrero de 2011, de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=81610111>
- Pérez, V. (2007). *Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideas propias.
- Peter, P., & Olsen, J. (2006). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Pizzo, M. (2012). *Como servir con excelencia*. Recuperado el 19 de agosto de 2014, de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. New York: Free Press.
- Quijano Portilla, V. M. (2004). *Calidad en el servicio. Cuando la actitud no es suficiente*. México: Gasca Sicco.
- Quijano, V. (2003). 5 enfoques imprescindibles. *Entrepreneur*, Vol. II número 06.
- Ramírez, C. (2005). *¿Y dónde está el cliente? Vender en tiempos de crisis*. Recuperado el 18 de febrero de 2011, de <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/cliente.htm>
- Reyes Benítez, M. A. (2009). La evaluación de la calidad de los servicios a partir de la satisfacción de los clientes: Una mirada desde el entorno empresarial cubano. *Observatorio de la Economía Latinoamericana No. 113*.
- Rodriguez, I. (25 de julio de 2012). Recuperado el 30 de septiembre de 2012, de <http://www.manufactura.mx/industria/2012/07/24/automotriz-negocio-redondo-para-fabricantes-de-pintura>
- Romero, R. (2003). *Auditorías de calidad*. España: Díaz de Santos.
- Salvador, C. (2006). Evolución organizacional: desde los planteamientos de calidad hasta versiones centradas en el análisis de las expectativas de los clientes. *Capital Humano No. 196*, Pág. 32.

- 
- Santomá Vicens, R. (2008). *Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concepto Mapping al caso de las cadenas hoteleras*. Barcelona, España: Universidad Ramon Llull.
- Schnarch, K. (2005). *Desarrollo de nuevos productos*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Serna, H. (1999). *Servicio al cliente: métodos de auditoría y medición*. Bogotá: 3R Editores.
- Serna, H. (2006). *Servicio al cliente. Una nueva visión: clientes para siempre*. 3R.
- Sewell, C. (2006). *Clientes para siempre*. México: McGraw Hill.
- Tamayo y T., M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Thompson, B. C. (2003). Structure of perceptions of service quality in libraries: A LibQUAL +TM Study. *Structural Equation Modeling* 10., 456-464.
- Thompson, I. (2009). Recuperado el 15 de agosto de 2014, de <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Torres, M. (2011). *Evaluación de la calidad del servicio desde la perspectiva de la información*. Recuperado el 18 de Febrero de 2011, de <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve/index.php/redip/article/view/96/40>
- Torres, M. y. (2011). Contribución de la información en la calidad de los servicios. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento.*, 8 (1), 55-70.
- Tschohl, J. (1996). *Achieving Excellence Through Customer Service*. USA: Best Sellers Publishing.
- Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. USA: Service Quality Institute.
- Vázquez, R., Díaz, A., & y Rodríguez, I. (1997). Calidad de Servicio y Satisfacción del Consumidor: Un Enfoque Multidimensional para Empresas de Supermercados. *ICE Tribuna de Economía No. 763*, 120-137.
- Wellington, P. (1998). *Como brindar un servicio integral al cliente*. Colombia: McGraw Hill.
- Whiteley, R. (1996). *La integración cliente - empresa: las cinco mejores estrategias para lograr el éxito en los negocios con los clientes*. México: Prentice-Hall.
- Zamora, C. P. (2000). *Manual del participante del curso Calidad en el servicio*. Mazatlán: Ibalpe.
- Zeithaml, V. A. (1988). *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*. *Journal of Marketing*, Vol. 52, julio.
- Zeithaml, V., & y Bitner, M. (2003). *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm*. USA: Mc Graw Hill.



---

[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/fab\\_pinturas/fab\\_pinturas.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/fab_pinturas/fab_pinturas.pdf)

<http://monterrey.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/2c39310896fa8a63c4c9848812b22151>, consultado el 30 de septiembre de 2012

<http://www.manufactura.mx/industria/2012/07/24/automotriz-negocio-redondo-para-fabricantes-de-pintura>, Consultado el 30 de septiembre de 2012

[http://www.portalautomotriz.com/content/site/module/news/op/displaystory/story\\_id/52101/format/html/](http://www.portalautomotriz.com/content/site/module/news/op/displaystory/story_id/52101/format/html/), consultado el 25 de febrero de 2012

<http://www.carnews.com.mx/?p=10277>, consultado el 28 de septiembre de 2012



## Anexos

Este cuestionario es parte de una investigación que tiene el propósito de mejorar la calidad en el servicio que le otorga la empresa, por lo cual le solicitamos se tome unos minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas. Por favor elija la opción que mejor refleje su punto de vista y marque con una cruz en el recuadro del lado izquierdo de la respuesta que seleccione.

Este cuestionario es estrictamente confidencial, los datos proporcionados serán usados sólo con fines estadísticos para la investigación.

1.- ¿Qué edad tiene?

Entre 20 y 30     Entre 31 y 40     Entre 41 y 50     Entre 51 y 60     Mayor a 61

2.- ¿Cuál es su máximo nivel de estudios?

Primaria     Secundaria     Bachillerato     Licenciatura     Otro

3.- ¿Cuántos años tiene de comprar los productos de la compañía?

Menos de 2     Entre 2 y 5     Entre 6 y 10     Entre 11 y 20     Más de 20

4.- El personal de la empresa le ofrece atención personalizada.

Nunca     la mayoría de las veces no     unas veces sí, unas veces no     la mayoría de las veces sí     Siempre

5.- El personal comprende sus necesidades.

Nunca     la mayoría de las veces no     unas veces sí, unas veces no     la mayoría de las veces sí     Siempre

6.- El personal muestra buena disposición para responder a sus preguntas.

Nunca     la mayoría de las veces no     unas veces sí, unas veces no     la mayoría de las veces sí     Siempre

7.- ¿Cómo califica el conocimiento del personal para responder a sus preguntas?

- Malo       Regular       Bueno       Muy bueno       Excelente

Si eligió “regular” o “malo” indique por qué \_\_\_\_\_

8.- ¿Por qué medio consulta la información técnica (hojas técnicas de producto, hojas de seguridad, información de color, etc.) que usted necesita?

- Impreso       CD o USB       Correo electrónico       Página web       Otro

Si eligió “otro” especifique el medio \_\_\_\_\_

9.- ¿Con qué frecuencia le gustaría que se le actualizara la información técnica (hojas técnicas de producto, hojas de seguridad, información de color, etc.)?

- Mensual       Trimestral       Semestral       Anual       Otro

Si eligió “otro” especifique la frecuencia \_\_\_\_\_

10.- Los muestrarios, listas de precios y promocionales son claros.

- Nunca       la mayoría de las veces no       unas veces sí, unas veces no       la mayoría de las veces sí       Siempre

11.- El diseño de la información electrónica es amigable y completa, permitiéndole encontrar de forma rápida lo que busca.

- Nunca       la mayoría de las veces no       unas veces sí, unas veces no       la mayoría de las veces sí       Siempre

12.- La información mostrada en las etiquetas del producto es clara y completa, permitiéndole usar adecuadamente los productos.

- Nunca       la mayoría de las veces no       unas veces sí, unas veces no       la mayoría de las veces sí       Siempre

---

13.- ¿Cómo califica la información técnica (hojas técnicas de producto, hojas de seguridad, información de color, etc.) de la página web de la empresa?

Malo       Regular       Bueno       Muy bueno       Excelente

Si eligió “regular” o “malo” indique por qué\_\_\_\_\_

14.- ¿Cómo califica la exactitud de las fórmulas de color proporcionadas por la empresa?

Malo       Regular       Bueno       Muy bueno       Excelente

Si eligió “regular” o “malo” indique por qué\_\_\_\_\_

15.- ¿Cómo evalúa la disponibilidad de las fórmulas de color proporcionadas por la empresa?

Malo       Regular       Bueno       Muy bueno       Excelente

Si eligió “regular” o “malo” indique por qué\_\_\_\_\_

16.- El contenido de las hojas de seguridad del producto proporcionadas por la empresa cubren sus necesidades de información.

Nunca       la mayoría de las veces no       unas veces sí, unas veces no       la mayoría de las veces sí       Siempre

17.- En términos generales como califica la información técnica proporcionada por la empresa.

Malo       Regular       Bueno       Muy bueno       Excelente

Si eligió “regular” o “malo” indique por qué\_\_\_\_\_



---

18.- ¿Qué información considera le hace falta para mejorar la atención a su cliente?

- Hojas técnicas de producto       Hojas de seguridad       Fórmulas de color       Guías de solución de problemas       Otro

Si eligió “otro” especifique el tipo de información \_\_\_\_\_

19.- ¿Cómo califica la información técnica (hojas técnicas de producto, hojas de seguridad, información de color, etc.) que recibe en los cursos de capacitación que la empresa le proporciona?

- Malo       Regular       Bueno       Muy bueno       Excelente

20.- ¿Cómo calificaría el servicio que le brinda la empresa en comparación con el mejor servicio que haya recibido de otras empresas?

- Mucho mejor que los demás       Algo mejor que los demás       Tan bueno como los demás       Peor que los demás       Mucho peor que los demás

Si eligió “peor que los demás” o “mucho peor que los demás” indique por qué \_\_\_\_\_

---