



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN INGENIERIA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO RELACIONAL  
BASADO EN CALIDAD DE SERVICIO  
Caso de estudio: Empresa de distribución y venta de pinturas**

**Autor:** Ing. Carlos W. Alayón P.

**C.I:** 7049618

**Tutor:** Dr. Martínez, Carlos

Valencia, Febrero de 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO RELACIONAL  
BASADO EN CALIDAD DE SERVICIO  
Caso de estudio: Empresa de distribución y venta de pinturas**

**Autor:** Ing. Carlos W. Alayón P.

**C.I:** 7049618

Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magíster en Ingeniería Industrial.

Valencia, Febrero de 2017



## ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

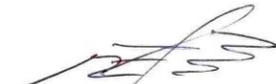
Por medio de la presente hacemos constar que el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **“PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO RELACIONAL BASADO EN CALIDAD DE SERVICIO. Caso de estudio: Empresa de distribución y venta de pinturas”** presentado por el ciudadano: **Carlos Alayón**, alumno regular del Programa de Maestría en **INGENIERÍA INDUSTRIAL**, reúne los requisitos exigidos para la inscripción.

El **Prof. Carlos Martínez**, aceptó la tutoría de este Trabajo según constancia anexa.

En Valencia, a los veintinueve días del mes de octubre del año Dos Mil Quince

Por la Comisión Coordinadora:

  
**Prof. Ezequiel Gómez**  
Jefe del Programa

  
**Prof. Manuel Jiménez**  
Miembro



  
**Profa. Rosalín Santamaría**  
Miembro

UNIVERSIDAD DE CARABOBO / DIRECCION DE POSTGRADO

FACULTAD DE INGENIERÍA NAGUANAGUA SECTOR BARBULA - Teléfonos Directos: (0241) 8672829 / 8674268 - 8678885 EXT 102. FAX - (0241) 8671655 <http://postgrado.ing.uc.edu.ve>



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



AVAL DEL TUTOR



Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe CARLOS MARTINEZ titular de la cédula de identidad n° 8917034, en mi carácter de TUTOR del Trabajo de Especialización Maestría  Doctorado  titulado: "PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADERO RELACIONAL BASADO EN CALIDAD DE SERVICIO"

Y presentado por el (la) ciudadano (a) CARLOS WILFREDO ALBYON PARRA titular de la cédula de identidad N° 7.049.618, para optar al título de MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los DOS días del mes de DICIEMBRE del año dos mil DECEISEIS.

  
Firma del Tutor  
C.I. N°

**NOTA:** Para la inscripción del citado trabajo, el alumno consignará la relación de las reuniones periódicas efectuadas durante el desarrollo del mismo, suscrita por ambas partes.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO RELACIONAL  
BASADO EN CALIDAD DE SERVICIO.  
*Caso de estudio: Empresa de distribución y venta de pinturas***

**Autor: Carlos W. Alayón P.**

Aprobado en el área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo por miembros de la Comisión Coordinadora de Programa.

---

---

---

Valencia, Febrero de 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERIA  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
SECCIÓN DE GRADO



**ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO**

*En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:*

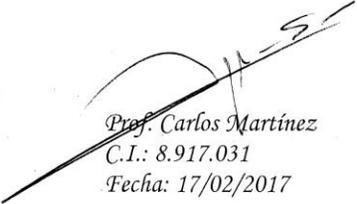
**“PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO  
RELACIONAL BASADO EN CALIDAD DE SERVICIO.  
CASO DE ESTUDIO EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN Y  
VENTA DE PINTURAS”**

*Presentado para optar al grado de **MAGÍSTER EN INGENIERIA INDUSTRIAL** por el (la) aspirante:*

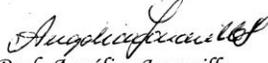
**CARLOS ALAYÓN**  
**V.- 7.049.618**

*Habiendo examinado el Trabajo presentado, decidimos que el mismo está **APROBADO.***

*En Valencia, a los diecisiete (17) día del mes de Febrero del año dos mil diecisiete.*

  
Prof. Carlos Martínez  
C.I.: 8.917.031  
Fecha: 17/02/2017

  
Prof. Ezequiel Gómez  
C.I.: 3.585.486  
Fecha: 17/02/2017  
FE: 20/02/2017 /D6.-

  
Prof. Angélica Jaramillo  
C.I.: 8.791.901  
Fecha: 17/02/2017

UNIVERSIDAD DE CARABOBO / DIRECCION DE POSTGRADO

FACULTAD DE INGENIERÍA NAGUANAGUA SECTOR BARBULA - Teléfonos Directos: (0241) 8672829 / 8674268 - 8678885 EXT 102. FAX - (0241) 8671655 <http://postgrado.ing.uc.edu.ve>

## **DEDICATORIA**

A Dios Todopoderoso por guiarme y permitirme la culminación de este logro tan trascendental en mi ámbito profesional.

A mis padres José Gabriel y Cándida Emilia por su amor y apoyo incondicional y por enseñarme el camino

A mi hija Gabriela, el ser más especial de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi tutor, el Dr. Carlos Martínez, por compartir sus conocimientos con este servidor, por toda su paciencia y tiempo de dedicación a mi trabajo.

Al MSc. Roger Uzcátegui, por el apoyo incondicional brindado durante la ejecución del presente trabajo.

A mis amigos: el Ing. Jose Ayala, la Prof. Cristina Ríos y la Dra. Marianella Galíndez; por brindarme los ánimos y apoyo que necesité en los momentos difíciles.

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
<b>ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO</b>	iii
<b>AVAL DEL TUTOR</b>	iv
<b>VEREDICTO</b>	vi
<b>DEDICATORIA</b>	vii
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	viii
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	xii
<b>INDICE DE TABLAS</b>	xiii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	xiii
<b>RESUMEN</b>	xv
<b>ABSTRACT</b>	xvi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la investigación	9
Justificación de la investigación	10
Alcance de la investigación	11
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	18
Bases Legales	57

Definición de términos	63
Operacionalización de variables	67
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de investigación	70
Diseño de la investigación	71
Población y muestra	71
Técnicas de recolección de la Información	72
Técnicas de procesamiento y análisis de la información	73
Confiabilidad del instrumento	73
Validez del instrumento	74
Fases de la investigación	75
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
Diagnóstico estratégico	78
Autoevaluación basada en el modelo EFQM	78
Fiabilidad y validez del instrumento de recolección de datos	85
Análisis factorial	88
<b>CAPÍTULO V: LA PROPUESTA</b>	
Justificación de la propuesta	94
Consideraciones sobre la factibilidad de la propuesta	95
Fundamentación teórica	96
Estructura de la propuesta	98
La propuesta	98

CONCLUSIONES	137
RECOMENDACIONES	141
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
ANEXOS	148

## ÍNDICE DE CUADROS

### Cuadro

1	Criterios y subcriterios del Modelo EFQM	21
2	Expectativas y percepciones de la calidad de servicio	24
3	Comparación entre enfoques de mercadeo transaccional y relacional	35
4	Las 6 P's de la mezcla de mercadeo expandida	53
5	Operacionalización de variables	66
6	Dimensiones de la satisfacción de los clientes	91
7	Implementación de elementos de la mezcla de mercadeo expandida con el marketing relacional	101
8	Elementos de la base de datos	103
9	Criterios de segmentación	113
10	Cupones de descuento	117
11	Curso de Calidad de servicio y atención al cliente	127

## ÍNDICE DE TABLAS

### Tabla

1	Estadísticos de fiabilidad	85
2	Resumen de validez predictiva	86
3	KMO y prueba de Bartlett	88
4	Comunalidades	89
5	Varianza total explicada	90
6	Valores de Alfa de Cronbach para cada dimensión	91
7	Ejemplo de medición de la satisfacción del cliente	134
8	Presupuesto de gastos	136

## ÍNDICE DE FIGURAS

### Figura

		pp.
1	Modelo EFQM Europeo	20
2	Modelo de las deficiencias	27
3	Escuelas alternativas de mercadeo relacional	34
4	Los círculos virtuosos del mercadeo relacional	47
5	Integración del Mercado, el Servicio al cliente y la calidad	48
6	Mezcla del mercadeo expandida	53
7	Percepción del servicio por dimensiones	92
8	Fundamentación teórica de la propuesta	96
9	Razones de no haber comprado por internet	104
10	Dispositivos utilizados para acceder a Internet	105
11	Preferencias en medios de pago para compras por Internet	105
12	Días hábiles para entrega de productos	106

13	Preferencias en medios sociales	106
14	Preferencias en medios sociales por sexo	107
15	Preferencias en medios sociales por edad	108
16	Preferencias acerca del tipo de información a recibir	109
17	Disposición a recibir información por correo electrónico, por sexo	109
18	Disposición a recibir información por correo electrónico, por edad	110
19	Disposición a recibir ofertas y promociones por correo electrónico, por sexo	110
20	Disposición a recibir ofertas y promociones por correo electrónico, por edad	111
21	Disposición a recibir información por correo electrónico, por sexo	
22	Disposición a recibir ofertas y promociones por correo electrónico, por sexo	
23	Sitio web sugerido para la empresa caso de estudio	115
24	Página de comercio electrónico	116
25	Programa de afiliados	118
26	Formulario de suscripción	119
27	Mensaje de bienvenida	120
28	Resultados de campaña de mercadeo por correo electrónico	121
29	Localización geográfica de aperturas de correo electrónico	122
30	Resultados de campaña de mercadeo por correo electrónico	122
31	Calendario editorial de publicación	123
32	Calendario editorial de redes sociales	124
33	Encuesta de satisfacción	125
34	Métricas de analítica web	132
35	Indicadores de calidad de servicio	133



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO RELACIONAL  
BASADO EN CALIDAD DE SERVICIO**

**Caso de estudio: Empresa de distribución y venta de pinturas**

**Autor: Carlos W. Alayón P.**

**Tutor: Dr. Carlos Martínez.**

**Año: 2017**

**RESUMEN**

La empresa caso de estudio tiene como principal actividad económica la distribución y venta de pinturas, esmaltes industriales, epóxicos y accesorios. Está conformada por dos empresas, una que se encarga de planificación, organización, dirección y control del funcionamiento de la compañía y de la red de tiendas conformada en la actualidad por un total de 30 establecimientos, ubicados en los estados Aragua y Carabobo, bajo un esquema de franquicia y una segunda empresa que se especializa en la gestión de mercadeo e imagen de la empresa. En una encuesta realizada por la empresa, el 63% de los clientes expresaron insatisfacción con el servicio brindado por la empresa, en aspectos relacionados con la asesoría técnica y atención al cliente en general. Por estas razones surgió la necesidad de plantear un plan de mercadeo relacional basado en calidad de servicio, para lo cual se efectuó una investigación de tipo descriptiva, iniciando con un diagnóstico preliminar de la situación de la calidad de servicio brindada por la empresa utilizando el modelo de evaluación EFQM, se identificaron las dimensiones claves de la calidad de servicio de la empresa aplicando una encuesta empleando la metodología SERVQUAL y análisis factorial, cuyo resultados arrojaron tres dimensiones claves: elementos tangibles, capacidad de respuesta y una tercera que engloba los aspectos confiabilidad, seguridad y empatía. Finalmente se elaboró una propuesta de un plan de mercadeo que integra los aspectos de calidad de servicio y relaciones con el cliente para la empresa caso de estudio, con la que se busca aumentar el índice de fidelización de los clientes en al menos un 30% y el duplicar su nivel de confianza en los próximos tres años.



**Palabras claves:** Mercadeo relacional, Calidad de servicio, SERVQ

**UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF ENGINEERING  
GRADUATE MANAGEMENT  
MASTER OF INDUSTRIAL ENGINEERING**



**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO RELACIONAL  
BASADO EN CALIDAD DE SERVICIO  
Caso de estudio: Empresa de distribución y venta de pinturas**

**Author: Carlos W. Alayón P.  
Tutor: Dr. Carlos Martínez  
Year: 2017**

**ABSTRACT**

The case study company whose main economic activity the distribution and sale of paints, industrial enamels, epoxies and accessories. It consists of two companies, one that is responsible for planning, organizing, directing and controlling the operation of the company and the store network comprised today for a total of 30 stores, located in the states of Aragua and Carabobo, under a franchise scheme and a second company that specializes in managing marketing and image of the company. In a survey conducted by the company, 63% of customers expressed dissatisfaction with the service provided by the company, in aspects related to technical advice and customer service in general. For these reasons emerged the need to propose a relational marketing plan based on quality of service, for which a descriptive research was carried out, starting with a preliminary diagnosis of the situation of the quality of service provided by the company using tangibles, responsiveness and a third that includes aspects: the evaluation model EFQM, the key dimensions of quality of service the company implemented a survey using the SERVQUAL methodology and factor analysis, the results showed three key dimensions were identified reliability, security and empathy. Finally, a proposal was made for a marketing plan that integrates aspects of quality of service and customer relations for the company case study, which seeks to increase customer loyalty by at least 30% and doubling their confidence level over the next three years.

**Keywords:** Relationship marketing, Service Quality

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe consenso en la aceptación de que la calidad de servicio es un aspecto clave que incide favorablemente en el posicionamiento de las empresas y en la generación de resultados positivos medibles. Sin embargo, resulta complejo implantar modelos basados en calidad de servicio.

Por una parte, las dificultades asociadas a definir la calidad de servicio, debido al componente subjetivo presente en este concepto, y por otra parte la ausencia de medición de datos sobre las necesidades de los clientes y de sus niveles de satisfacción dificultan la adopción de un modelo de gestión empresarial con esta orientación.

El propósito general de esta investigación es proponer un plan de mercadeo relacional basado en calidad de servicio para una empresa comercial dedicada a la distribución y venta de pinturas en los estados Carabobo y Aragua, conformada por una empresa matriz y una red de total de 30 establecimientos.

Para llevar a cabo dicha propuesta, se efectuará una investigación de tipo descriptiva, que comenzará con la realización de un diagnóstico de la situación de la calidad de servicio brindada por la empresa utilizando un cuestionario basado en el modelo de evaluación de excelencia EFQM, que será aplicado al personal de la empresa caso de estudio.

Por otra parte, se identificarán las dimensiones claves de la calidad de servicio de la empresa utilizando una encuesta basado en el modelo SERVQUAL creado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, mediante el cual se

evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangible.

El modelo SERVQUAL se aplicará a una muestra de tipo no probabilística o dirigida. Se analizarán los datos obtenidos con técnicas de análisis factorial para determinar las dimensiones que los clientes de la empresa caso de estudio consideran claves en la calidad de servicio que reciben.

Un aspecto muy importante para el desarrollo de la propuesta serán las estrategias de fidelización de los clientes, basadas en el mercadeo digital, tales como sitios web, campañas informativas y promocionales usando el correo electrónico, programa de afiliados y club de fidelización de clientes. Dichas estrategias impulsarán el desarrollo de las relaciones entre empresa y clientes.

En este sentido, como parte de la propuesta se realizará una encuesta de preferencias de uso de los medios sociales en el internet, obtenidos a través del uso de un cuestionario, en el que se contemplaran aspectos relativos a preferencias y hábitos de los clientes en comercio electrónico, dispositivos con los que acceden a internet, uso de redes sociales, campañas informativas y publicitarias por correo electrónico y mercadeo electrónico en general.

El conocimiento sobre las necesidades, preferencias y comportamiento de los clientes, obtenido a partir de la investigación de campo, permitirá definir el plan de mercadeo relacional en el que se propondrán estrategias centradas en la satisfacción del cliente y dirigidas a desarrollar relaciones sostenibles entre la empresa caso de estudio y este último.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Durante los últimos años, cada vez más empresas han implantado modelos de calidad, basado en el supuesto de que la mejora continua de la calidad de los productos y servicios ofrecidos generan resultados positivos, medibles para las empresas, así mismo, existe acuerdo en establecer que la ventaja competitiva de una empresa depende de la calidad de los bienes y servicios prestados, constituyéndose en un elemento clave para el posicionamiento y diferenciación de la competencia, para la captación de nuevos clientes y la fidelidad entre los clientes regulares. De ésta forma, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en un asunto estratégico de primer orden para las empresas y de allí la importancia que tiene el definirla de la forma más precisa, medirla y finalmente mejorarla.

No obstante, el principal problema para implantar un modelo de calidad de servicio, es determinar cómo se puede medir la misma, de tal manera que la organización conozca si los clientes están recibiendo los servicios, satisfaciendo sus expectativas. De hecho, definir y medir la calidad de servicio, así como determinar sus dimensiones clave puede resultar un proceso complejo, debido a las diferentes características que la conforman y lo subjetivo de los conceptos implicados, tales como las expectativas del cliente y como este percibe el servicio que recibe.

Los niveles de servicio son determinados por la medición de las necesidades de los clientes en diferentes segmentos del mercado, tomando en cuenta la actuación de los competidores y por ello se espera que satisfagan las expectativas de los clientes. Se debe integrar el mercadeo con la gestión de calidad, teniendo en cuenta que la calidad es una función, tanto de experiencias reales dentro del contexto de las dimensiones de la calidad como de expectativas, por lo que debe haber una correspondencia estrecha entre dichas expectativas, creadas en torno a un determinado producto o servicio en las compañías de mercadeo y la satisfacción real de los clientes.

Es importante que exista un alto nivel de interacción entre los distintos departamentos para soportar la alineación de estrategias y de esta manera, asegurar que se cumplan las propuestas de valor que entregan a los clientes. En este sentido, la calidad total lograda a través del servicio, confiabilidad y mejora continua debe honrar las promesas del mercadeo y aunque tradicionalmente, el mercadeo estuvo enfocado a la adquisición de clientes, retener clientes involucra entregar valor mediante promesas cumplidas y debe haber un esfuerzo en la empresa por integrar calidad, calidad de servicio y mercadeo para mantener a los clientes.

Con relación a la empresa caso de estudio, su principal actividad económica, consiste en la distribución y venta de pinturas, esmaltes industriales, epóxicos y accesorios en general, que opera bajo un esquema de franquicia. Está conformada por una empresa matriz, que se encarga de la planificación, organización, dirección y control del funcionamiento de la compañía y de la red de tiendas conformada en la actualidad por un total de 30 establecimientos, distribuidos geográficamente en los estados Aragua y Carabobo. Por otra parte, asume la operación logística del almacén principal, recepción y distribución de mercancías. La segunda empresa se especializa

en la gestión publicitaria, de campañas de mercadeo y otras actividades que buscan realzar la imagen de la empresa.

En cuanto a la conformación del sistema de franquicia, en la actualidad la empresa cuenta con marca, logotipo y demás elementos registrados, sobre los cuales se licencian derechos de uso a los franquiciados a través de un contrato donde se establecen los deberes y derechos de franquiciante y franquiciado, incluyendo vigencia, condiciones, entre otros. Además, se firman convenios de comodato sobre los manuales y acuerdos de confidencialidad para resguardar el “saber hacer” de la empresa, plasmado en los manuales, donde se documentan los aspectos estratégicos, organizativos, administrativos, operativos, imagen, atención al cliente y características técnicas de los productos.

La transferencia del conocimiento se realiza en la fase de entrenamiento teórico y práctico que tiene una duración de tres días, que se complementa con la estrategia de “aprender haciendo” en los establecimientos, contando con la asesoría permanente del franquiciante y su personal. Adicionalmente se da a conocer al franquiciado, una serie de mecanismos de control sobre los aspectos administrativos, operativos, identidad e imagen, productos y/o servicios e inventario, los cuales se realizan sistemáticamente, sin previo aviso, a través de la actual Gerencia de Control y Desarrollo.

No obstante, a pesar de los esfuerzos de la empresa en mantener los estándares de calidad en los servicios que presta, se han registrado quejas por parte de los clientes con respecto al servicio brindado. En una oportunidad se aplicó una encuesta puntual, que incluía preguntas básicas sobre calidad de servicio, cuyos resultados mostraron niveles importantes de inconformidad, principalmente referidos a la asistencia técnica recibida, el 63% de los clientes

opinó que había recibido escasa o ningún asesoramiento al momento de la compra, lo que conlleva el riesgo de adquirir productos que no se ajustan finalmente a las necesidades. Por otra parte, el autor constató, a partir de la observación directa en los establecimientos, algunas experiencias de compra de clientes que recibieron poca o ninguna asesoría. Adicionalmente, las tiendas no disponen de material informativo para los clientes, acerca de los productos y servicios tales como folletos, manuales, catálogos y volantes entre otros.

El esquema de mercadeo adoptado hasta ahora es el tradicional basado en transacciones, en las que se transmite la propiedad de un producto o servicio. Actualmente, este modelo está dando paso a otros más modernos como el mercadeo relacional, en el cual las transacciones han sido reemplazadas por intercambios entre empresa y clientes, en los cuales, ambos se benefician de la relación, buscando propiciar relaciones duraderas, otorgando más importancia a la retención que a la captación de clientes, a través de un proceso de fidelización. Este nuevo paradigma de mercadeo requiere un conocimiento detallado de los clientes, de sus necesidades e intereses, el cual solo se puede obtener mediante un proceso continuo de relaciones con el cliente.

Los nuevos modelos de mercadeo, los medios digitales, se constituyen en elementos claves para el desarrollo de las estrategias de mercadeo relacional. Un elemento de calidad de servicio de la nueva economía digital que se vive actualmente, es el comercio electrónico, en la cual se da una interacción entre empresa y cliente, canalizada por la tecnología, en la que se sustituye el esquema del mercado tradicional, con presencia del vendedor, por el autoservicio del cliente a través de formatos electrónicos. En este sentido, la empresa en estudio ha hecho algunos esfuerzos, para implantar comercio

electrónico y hacer posible la compra de productos a través de su página de internet, pero presenta deficiencias en la funcionalidad, tales como por ejemplo las limitaciones en las facilidades de pago, que pueden ser mejoradas.

Al mismo tiempo, se evidencia escasa presencia de la empresa y sus productos, en los medios sociales digitales, siendo estos últimos, elementos fundamentales en los planes de mercadeo modernos. De esta forma, no se aprovechan los beneficios de dichos medios, tales como la adquisición de datos de clientes mediante formularios en línea, lanzamiento de campañas en las redes sociales, presentación de contenidos de interés. Así mismo, no hay la posibilidad de interactuar con los clientes, de escuchar sus necesidades, ni de conocer sus características, lo que facilitaría procesos como el de segmentación, que es un elemento clave para la elaboración de perfiles de clientes y para el diseño de los planes de mercadeo orientados al cliente.

Los mecanismos de interacción y comunicación entre la empresa en estudio y los clientes son limitados, no se dispone de buzones de sugerencia, tampoco existe una base de datos de clientes que permitan implementar segmentación y estrategias de mercado orientadas al cliente. No se cuenta en la actualidad con un instrumento formal de recolección de datos digital o físico, sobre calidad de servicio percibida por los clientes que sea aplicado regularmente, por lo que no están identificados los factores de los cuales depende dicha percepción de calidad en el servicio. De allí, la necesidad de desarrollar un sistema de medición enmarcado en un modelo que pondere adecuadamente las dimensiones de la calidad del servicio.

Al no disponer la empresa de datos sobre clientes, medios de recolección de información de estos, ni hacer seguimiento cuantificable de la percepción de la calidad de servicio, no hay posibilidad de utilizar indicadores de gestión,

con la finalidad de monitorizar la calidad del servicio, y en consecuencia, estar en capacidad de identificar problemas críticos o emergentes en el servicio y medir el avance con respecto a las metas que se establezcan, así como las desviaciones en su cumplimiento en cualquier programa de calidad de servicio que se implante.

En éste sentido, la gerencia ha mostrado interés en analizar cómo se percibe la calidad en la prestación de servicios en la red de establecimientos, ya que a pesar de que ha habido una tendencia positiva de los volúmenes de venta, en unidades: 350.000 galones en 2010, 400.000 galones en 2011, 450.000 galones en 2012, 500.000 en 2013, se observó una disminución de las ventas a 450.000 galones en 2014 <sup>1</sup>, y se considera a los niveles de calidad de servicio, entre los posibles factores que han incidido en la disminución de la rentabilidad de los establecimientos de la empresa.

El hecho de no contar con un sistema de medición de la calidad de servicio, dificultará la posibilidad de conocer de manera real, aquellos factores claves de éxito en la prestación del servicio y continuarán las dificultades para alinear las estrategias de la organización, comunicarlas, hacer que sean comprendidas y accionadas por toda la organización, con la finalidad de elevar los niveles de calidad de servicio y satisfacción final de los clientes. Por otra parte, el desconocimiento de las características y necesidades de estos últimos por no poseer una base de datos de clientes ni procedimientos para sus registro y actualización dificultará el diseño e implementación de planes de mercadeo orientados a públicos objetivos y estrategias de cara a generar más ventas y por ende a posicionar mejor a la empresa en el mercado.

---

<sup>1</sup> Estas cifras son estimaciones referenciales, ya que la mezcla no está constituida exclusivamente por pintura.

La situación actual, conllevó a considerar una propuesta de un plan de mercadeo relacional basado en calidad de servicio, que responda a la pregunta: ¿cuáles serán los elementos de un plan de mercadeo relacional, basado en los factores o dimensiones que influyen en la percepción de la calidad de servicio de los clientes de la empresa de distribución y venta de pinturas en estudio?

### **Objetivos de la investigación**

#### *Objetivo general*

Proponer un plan de mercadeo relacional basado en calidad de servicio para una empresa comercial dedicada a la distribución y venta de pinturas en los estados Carabobo y Aragua

#### *Objetivos específicos*

-Diagnosticar las características actuales de la calidad de servicio que se presta en la empresa comercial dedicada a la distribución y venta de pinturas

-Identificar las dimensiones claves de la calidad de servicio de la empresa comercial dedicada a la distribución y venta de pinturas

-Diseñar un plan de mercadeo relacional basado en calidad de servicio para una empresa comercial dedicada a la distribución y venta de pinturas

## **Justificación de la investigación**

Los mercados, cada vez más competitivos, están exigiendo a las empresas tener un conocimiento más profundo de los clientes, de sus necesidades e intereses, del valor percibido del servicio en sus experiencias de compras y de sus niveles de satisfacción. Toda ésta información, que se generó en el proyecto, constituyó un insumo valioso para el diseño y desarrollo de estrategias de la empresa, enmarcadas en el plan de mercadeo relacional basado en calidad de servicio propuesto.

Desde el punto de vista institucional, se espera que la implantación del plan de mercadeo relacional propuesto, incida en una reducción de costos debido a quejas y reclamos, en la mejora de la rentabilidad y en un mejor posicionamiento en el mercado de la empresa caso de estudio.

Por otra parte, se espera que la puesta en práctica del plan de mercadeo relacional basado en calidad de servicio propuesto, tenga efectos positivos en el clima laboral interno, al propiciarse el trabajo de forma engranada para un mismo fin, apoyada en programas de capacitación diseñados dentro del área de calidad de servicio. Así mismo, los empleados estarán menos presionados, al disminuir las quejas de los consumidores. Adicionalmente, el formar parte de una empresa encaminada a elevar los niveles de calidad de servicio y a establecer finalmente una cultura de servicio, ayudaría a elevar los niveles de satisfacción y sentido de pertenencia en el empleado.

Desde el punto de vista académico, los aspectos metodológicos empleados en éste trabajo y el informe de resultados emitido, tendrán un valor referencial para estudiantes y profesionales que deban realizar estudios similares sobre estrategias de mercadeo, basadas en relaciones con el cliente

y en la medición y ponderación de las dimensiones de la calidad de servicio en las empresas comerciales de distintas áreas.

Finalmente, la investigación permitió al autor, aplicar y consolidar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de los estudios cursados a nivel de maestría. Por otra parte, la experiencia adquirida constituye un valor para emprender estudios similares en otros contextos.

### **Alcance de la investigación**

En el presente estudio se propuso un plan de mercadeo relacional basado en la calidad de servicios, que permitió identificar sus dimensiones más relevantes, en torno a las cuales, la organización habrá de alinear sus esfuerzos con la finalidad de incrementar los niveles de calidad de servicio y satisfacción del cliente.

El proyecto se desarrolló en una empresa de venta de pinturas, que cuenta con 30 establecimientos comerciales en los Estados Aragua y Carabobo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico provee una estructura racional y lógica, en la que se definen el cuerpo de teorías, conceptos y antecedentes, en el cual han de apoyarse los trabajos de investigación. Por otra parte brinda orientación, sentido y ubicación a las investigaciones, dentro de un contexto histórico y social. En este orden de ideas, Méndez (2001) señala lo siguiente:

El marco teórico tiene dos aspectos diferentes. Por una parte, permite ubicar el tema objeto de investigación dentro del conjunto de las teorías existentes, con el propósito de precisar en cuál |nuevo y concreto.

Por otra parte, el marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. También incluye las relaciones más significativas que se dan entre esos elementos teóricos (p. 110).

Considerando los aspectos mencionados, se presenta en este capítulo, los compendios de algunos antecedentes y sus aportes a la investigación realizada, así como también una revisión de las bases teóricas de la calidad de servicio, el modelo SERVQUAL, el plan de mercadeo relacional y la definición de términos necesarios para facilitar un cabal entendimiento del trabajo de investigación.

#### **Antecedentes de la investigación**

El rol de los antecedentes es de vital importancia para una investigación, debido a que orienta la búsqueda de información, permite conocer las

diferentes perspectivas de otros autores y por otra parte, previene de investigar temas o enfoques ya tratados o aplicados anteriormente. En esta sección, se presentan algunos trabajos cuyos aportes concretos permitieron aclarar y contextualizar la presente investigación.

El trabajo de investigación, titulado **“Portal Web para mercadeo y comercialización de productos de una empresa mayorista del sector ferretero”** Barros, A. (2010), el cual fue realizado en la Universidad de Carabobo (UC), para obtener el título de Magíster en Administración de empresas, tuvo como objetivo generar una propuesta de mercadeo basada en el desarrollo de una aplicación Web que permitiera incrementar el mercado de clientes, mediante la comercialización de productos y servicios a través de internet. La misma apoyaría la gestión de inventario del cliente, creando un ambiente interactivo en línea donde el cliente podrá realizar sus pedidos desde cualquier lugar, a cualquier hora del día. Al igual que permitiría optimizar los procesos de la empresa, y cumplir con las metas propuestas para el presupuesto de venta anual, llegando a todos los rincones del territorio nacional. Así mismo, es importante destacar que el portal Web propuesto está enmarcado dentro de las relativamente nuevas tecnologías de la era digital que han penetrado en los procesos de un número considerable de empresas, buscando reducir costos y hacer más simples y rápidas las operaciones dentro de estas últimas.

El trabajo se vincula con el proyecto desarrollado, en términos de la importancia que se otorga a la gestión de la calidad de servicio como estrategia prioritaria de mercadeo, a la promoción de las relaciones con los clientes, como elemento estratégico del mercadeo y al uso de las tecnologías relacionadas con medios digitales y de la red internet, que facilitan la interacción entre empresa y cliente.

El trabajo de investigación realizado por Díaz, N. (2011), titulado **“Análisis de los factores más relevantes que inciden en la calidad de servicio a los puntos de venta por parte de la industria farmacéutica. Caso de estudio: Laboratorios Roemmers”**, el cual fue realizado en la Universidad de Carabobo (UC), para obtener el título de Magíster en Administración de empresas, tuvo como propósito analizar los factores más relevantes que inciden en la calidad de servicio en los puntos de ventas en la empresa Roemmers, perteneciente a la industria farmacéutica.

Esta investigación se desarrolló bajo los lineamientos metodológicos de una investigación de tipo aplicada, apoyada en una investigación de campo. La población estuvo representada por los puntos de ventas (farmacias) más importantes, ubicadas en Valencia, Edo. Carabobo, por lo que se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo intencionado que llevo a la investigadora a aplicar un instrumento de recolección de información en ciento cuarenta y nueve (149) puntos de ventas. Para la recolección de información, se utilizó la técnica de encuesta apoyada en un cuestionario de quince (15) ítems, los cuales se emplearon para medir las expectativas y percepciones de la muestra a estudiar con respecto a la calidad de servicio prestada por los representantes de ventas de laboratorios Roemmers. Así mismo, se utilizó una escala de tipo Likert.

Se estableció una relación con el presente trabajo, debido a que en el estudio, se parte del diagnóstico de la situación de la calidad de servicio y se utiliza el modelo SERVQUAL creado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, mediante el cual se evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangible para la determinación de las dimensiones de la calidad de

servicio. Similarmente, en el trabajo desarrollado, se utilizó el modelo de calidad de servicio SERVQUAL.

El trabajo titulado: **“Mejores prácticas para el social media marketing. Guía para el sector automotriz”** Tinoco, A. (2012), el cual fue realizado en la Universidad de Carabobo (UC), para obtener el título de Magíster en Administración de empresas, fue una investigación de tipo tecnista, clasificada bajo la modalidad de proyecto especial, cuyo objetivo general fue elaborar una guía para las mejores prácticas del Social Media Marketing, orientada hacia las industrias ensambladoras del sector automotriz ubicadas en Venezuela para el año 2012.

Con respecto a la población, está constituida por los gerentes de mercadeo de las ensambladoras automotrices con sede Venezuela durante el cuarto trimestre del año 2011. Para la selección de la muestra, se utilizó el tipo de muestreo intencional, por conveniencia. Para recabar los datos se empleó la entrevista cerrada, basada en un cuestionario directo-estructurado. Los resultados obtenidos en la investigación, ratifican que efectivamente, existe una necesidad de un documento que incluya las mejores prácticas del Social Media Marketing, dirigido hacia las industrias ensambladoras del sector automotriz, ubicadas en Venezuela para el año 2012.

Esta investigación posee relación con el presente trabajo, debido a la importancia que se otorga a las estrategias de mercadeo a través de los medios sociales digitales, como instrumentos de difusión de contenidos y de interacción con los clientes, que propician relaciones con estos últimos. De igual manera, el modelo de marketing relacional que se adoptó en el presente estudio, se otorgó particular relevancia a los medios sociales y sus distintas estrategias.

El siguiente trabajo de investigación, titulado **“Modelos para el análisis de atributos contemplados por los clientes en una estrategia de Marketing Relacional”** Luis, C. (2011), que fue elaborado en la Universidad de Barcelona, España; para obtener el grado de Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, tuvo como tema central, el manejo de las relaciones con los clientes, como uno de los aspectos más importantes de la gestión empresarial. En un entorno en el que las organizaciones pugnan por retener y fidelizar a los clientes, resultado del cambio permanente, se planteó el hecho de entender claramente qué están esperando los clientes por parte de las empresas cuando adquieren un producto o servicio. Este entendimiento abarca desde el contacto inicial, resultado de una compra o intención de compra, hasta momentos de mayor complejidad en la relaciones cliente-empresa, como pueden ser el manejo de quejas y el servicio post-venta. Cobrando importancia entonces revisar el concepto de “necesidades o expectativas de los clientes” hacia las empresas.

En este sentido, resulta básica la identificación de los denominados “atributos contemplados por los clientes” al establecer algún tipo de relación contractual. Se buscó comprender este concepto desde las dos partes que nos ocupan: a) Desde la perspectiva de la empresa: Esto es, qué entiende la empresa de lo que el cliente realmente necesita y b) Desde la óptica del cliente: Cómo espera el cliente que la empresa responda ante a sus necesidades o expectativas.

Adicionalmente, en este trabajo de investigación se presentó un planteamiento para analizar los atributos valorados por los clientes a la hora de recibir un servicio. Para concretar este planteamiento, se mostró en primer lugar, el resultado de la investigación llevada a cabo en las principales bases de datos académicas para conocer la situación actual del Marketing relacional.

Se presentaron los trabajos más relevantes, que han sido realizados por investigadores y académicos sobre la teoría del tema en cuestión hasta la fecha. Esto permitió entender cómo ha sido la evolución de esta especialidad del mercadeo hacia un modelo de gestión de las relaciones con los clientes.

Con esta base teórica, se procedió al desarrollo de nuevas aportaciones al conocimiento teórico de la relación entre las estrategias de marketing relacional y las expectativas de satisfacción de los clientes. Como elemento innovador, se incorporó a en este trabajo la Lógica difusa, a través de varios modelos para el tratamiento de la incertidumbre combinados con modelos clásicos y maduros en la gestión de servicio a los clientes. La implementación de estos modelos combinados, radica en identificar un conjunto de herramientas que puedan ser utilizadas por las empresas de cualquier sector para identificar aquellos atributos que los clientes contemplan a la hora de recibir un producto o servicio y que pueden pasar desapercibidos por las empresas.

En este contexto, este trabajo planteó la aplicabilidad de los modelos propuestos a diversas industrias, seleccionando como industria piloto la Industria Financiera, en particular instituciones bancarias, por presentar una serie de servicios utilizados por un gran número de personas de diferentes características y por ser muy sensibles a ser continuamente evaluadas por sus usuarios

En la revisión de este trabajo, se estableció una relación con el presente trabajo, dado que el modelo de Mercadeo relacional planteado, que parte de modelos de gestión de servicios y su aplicabilidad a empresas comerciales, fue el adoptado como base, para el plan de mercadeo relacional diseñado en el presente estudio.

Finalmente, el trabajo titulado: **“Calidad de servicio, calidad de relación e intención de comportamiento en el entorno on-line”**, Prado, A. (2011), que fue elaborado en la Universidad Rey Juan Carlos, en Madrid, España; para obtener el grado de Doctor en Marketing, tuvo por objeto la realización de un análisis de los factores que determinan la intención de comportamiento de los consumidores de las compañías que operan en el mercado en línea. De esta manera, el autor enfocó la investigación hacia las pautas de conducta del consumidor, sustentándose en el nivel de la calidad de los servicios en línea que les eran brindados, estudiando cuáles eran sus efectos en el nivel de satisfacción, confianza y grado de compromiso del cliente con la empresa. Posteriormente, el autor identifica y clasifica los elementos que son considerados relevantes por los clientes, que influyen en el comportamiento recurrente de compra y en la fidelidad de estos últimos hacia la empresa.

Se determinó que existe relación con el trabajo en curso, debido a la importancia que se otorga a la calidad de servicio, como generadora de satisfacción, confianza y lealtad en el cliente, así como también al rol fundamental de los medios digitales, dentro de las más recientes estrategias de mercadeo. En este sentido, la calidad de servicio a través de medios digitales y el comercio electrónico, fueron elementos considerados en el plan de mercadeo relacional que se diseñó en el presente trabajo.

### **Bases teóricas**

Según Arias (2006) “...Las bases teóricas indican el desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p 107). Aunque

es conveniente confrontar la posición de distintos autores sobre el objeto de la investigación, el investigador deberá adoptar justificadamente una postura.

### **Modelos de gestión de la calidad**

La adopción de modelos de gestión en las organizaciones es actualmente una práctica común, debido a que constituyen un referente que permite establecer un enfoque estructurado y sistemático adecuado para el diagnóstico situacional y determinación de los objetivos de mejora continua, hacia los cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es importante acotar que entre los modelos de gestión de calidad total más difundidos, están el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM en 1992, que se describe a continuación en la siguiente sección.

#### **El modelo europeo de excelencia EFQM**

El Modelo EFQM de Excelencia fue creado por la Fundación Europea para la gestión de la calidad (EFQM). Es un marco de trabajo no prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia. Surge en el ámbito de las empresas, como una respuesta ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad. Como se visualiza en la Figura 1, las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.



**Figura 1. Modelo EFQM Europeo.** Fuente: EFQM (2003).

La estructura del modelo divide a la organización en nueve partes denominadas criterios (cada uno de los rectángulos blancos). Cada criterio se refiere a los distintos aspectos o temas que el modelo plantea trabajar. Por motivos de conveniencia se agrupan los criterios en dos categorías: Agentes facilitadores y resultados. Los cinco criterios del grupo de Agentes Facilitadores analizan cómo realiza la organización las actividades clave en cuestiones como la capacidad de los dirigentes, la identidad corporativa, la planificación estratégica, la gestión de los RRHH, de los recursos materiales, de las alianzas y colaboraciones y el sistema de gestión de la organización, que como propone el EFQM debe basarse en procesos. Por otra parte, los cuatro criterios del grupo de Resultados se ocupan de los resultados que se están alcanzando: Resultados en los Clientes, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave.

## Criterios y subcriterios del modelo EFQM

No se pretende analizar cada uno de los criterios del modelo EFQM de excelencia, sino presentar de forma resumida la estructura con las principales características y criterios para evaluar a las empresas. En el cuadro 1, se describen los criterios y subcriterios, de acuerdo a como lo presenta EFQM (2003).

**Cuadro 1.**  
**Criterio y subcriterios del Modelo EFQM**

<b>Criterios</b>	<b>Subcriterios</b>
Liderazgo (actitud y compromiso de los gerentes)	a) Identidad, b). Sistema de Gestión, c) Relaciones externas, d) Relaciones internas, e) Gestión del cambio
Política y estrategia (Planificación estratégica)	a) La identidad, b). Sistema de Gestión, c) Relaciones externas, d) Relaciones internas
Personas (Gestión de RRHH)	a) Gestión RRHH, b) Desempeño, c) Implicación y participación, d) Comunicación interna, e) Reconocimientos
Alianzas y recursos (Alineación de estas con las políticas y estrategias)	a) Colaboraciones, b) Gestión de recursos económicos, c) Gestión de recursos materiales, d) Tecnología e) Gestión del conocimiento
Procesos (Gestión por procesos)	a) Gestión, b) Mejora continua, c) Orientación al usuario, d) Servicio de atención, e) Relación con usuarios
Resultados en los clientes	a) Percepción, b) Rendimiento

### **Cuadro 1. (Cont.)**

Resultados en las personas (rendimiento y aporte de los empleados de la organización)	a) Percepción, b) Rendimiento
Resultados en la sociedad (Repercusión cualitativa y cuantitativa)	a) Percepción, b) Rendimiento
Resultados clave (Aspectos claves de éxito de la política y estrategia)	a) Resultados, b) Indicadores

Fuente: Elaboración propia, basada en EFQM (2003)

### **Satisfacción del cliente**

Desde hace varias décadas y especialmente durante los últimos 20 años, la satisfacción, se ha convertido en uno de los conceptos de estudio más relevantes y recurrentes en el área de mercadeo. Como lo señalan Torres et al. (2008), ya a principios de los años 80's, la satisfacción del cliente era considerada el resultado más importante de la actividad de mercadeo. En este contexto, uno de los principales aspectos determinantes de la satisfacción del cliente, lo constituye la calidad de servicio. Los clientes tienen ciertas expectativas acerca de este aspecto antes de la compra basándose en sus necesidades, experiencias o indicaciones. En este sentido, Camisón y González (2006), señalan que las empresas utilizan distintas técnicas que existen para conocer el grado de satisfacción del cliente, siendo la más frecuente, la encuesta de satisfacción, cuyo fin es recopilar información directamente del cliente, apoyándose para ello, en escalas de medida específicas.

## **Modelo de medición de calidad de servicio SERVQUAL**

Los modelos de medición más utilizados en el sector de servicios son SERVQUAL y SERVPERF, cuya fiabilidad y eficacia ya ha sido demostrada por innumerables investigaciones empíricas. El modelo SERVQUAL fue desarrollado por Parasuraman et al., (1985, 1988, 1991, 1994). Es un instrumento de investigación introducido para analizar los conceptos de calidad y satisfacción del consumidor que se presenta entre las expectativas del servicio (lo que el cliente desea o lo que espera del servicio) y la percepción del servicio por el cliente.

Parasuraman et al. (1998 y 1991) definieron diez dimensiones para evaluar la calidad del servicio, siendo posteriormente reducidas a cinco. La escala SERVQUAL es una herramienta que revela los puntos fuertes y débiles de una empresa. Mediante cuarenta y cuatro ítems se evalúan las expectativas y las percepciones de los clientes respecto de las cinco dimensiones de la calidad del servicio. Esas dimensiones son las siguientes: tangibilidad, fiabilidad, responsabilidad o capacidad de respuesta, seguridad y empatía, como se presentan en el Cuadro 2.

De acuerdo con Hoffman y Bateson (2002), la tangibilidad de los servicios es medida en esta escala SERVQUAL, a través de una comparación de las expectativas de los clientes con el desempeño de la empresa. Por otra parte, está la confiabilidad, que suele considerarse como un factor de particular importancia, pues a través de ella se comprueba la eficiencia de la empresa, al generarse expectativas y percepciones como, por ejemplo, el interés en solucionar los problemas de los clientes y los servicios bien hechos a la primera vez.

**Cuadro 2.**

**Expectativas y percepciones de la calidad de servicio.**

	<b>Expectativas</b>	<b>Percepciones</b>
<b>Tangibilidad</b>	1. Deberían tener equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna	1. Tiene equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna
	2. Sus instalaciones físicas deberían ser cómodas y visualmente atractivas	2. Sus instalaciones físicas son cómodas y realmente atractivas
	3. Sus empleados deberían tener apariencia pulcra	3. Sus empleados tienen apariencia pulcra
	4. Los elementos y materiales relacionados con el servicio que ofrecen estas empresas deberían ser visualmente atractivos	4. Los elementos y materiales relacionados con el servicio que ofrecen estas empresas son visualmente atractivos
<b>Fiabilidad o confiabilidad</b>	5. Cuando estas empresas prometen hacer algo en cierto tiempo, deberían hacerlo	5. Cuando estas empresas prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen
	6. Cuando los clientes tienen un problema, deberían mostrar un sincero interés en solucionarlo	6. Cuando los clientes tienen un problema, muestran un sincero interés en solucionarlo
	7. Deberían habitualmente prestar bien el servicio	7. Habitualmente prestan bien el servicio
	8. Deberían prestar el servicio en el tiempo acordado	8. Prestan el servicio en el tiempo acordado
	9. Deberían mantener sus registros sin errores	9. Insisten en no cometer errores en sus registros
<b>Capacidad de respuesta</b>	10. Cabría esperar que informen puntualmente y con sinceridad de todas las condiciones del servicio	10. Informan puntualmente y con sinceridad de todas las condiciones del servicio
	11. Es realista para los consumidores esperar un servicio rápido y ágil de los empleados de estas empresas	11. Los empleados ofrecen un servicio rápido y ágil a sus clientes
	12. Los empleados siempre tienen que estar dispuestos a ayudar a los clientes	12. Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes
	13. A pesar de lo ocupados que estén los empleados, deberían tener tiempo para responder las preguntas de sus clientes	13. Los empleados siempre tienen tiempo para responder las preguntas de sus clientes

Fuente: Parasuraman (1988).

**Cuadro 2. (Cont.)**

<b>Seguridad</b>	14. Los clientes deberían ser capaces de tener confianza en los empleados de la empresa	14. El comportamiento de los empleados transmite confianza a los clientes
	15. Los clientes deberían ser capaces de sentirse seguros en las transacciones con los empleados de la empresa	15. Los clientes se sienten seguros en las transacciones con la empresa
	16. Sus empleados deberían ser siempre amables	16. Sus empleados siempre son amables con sus clientes
	17. Sus empleados deberían recibir el apoyo adecuado de la empresa para desarrollar bien su trabajo	17. Los empleados reciben el apoyo adecuado de la empresa para desarrollar bien su trabajo
<b>Empatía</b>	18. Se debería esperar que la empresa brinde una atención individualizada a cada cliente	18. La empresa brinda una atención individualizada a cada cliente
	19. Se debe esperar de los empleados de la empresa, que brinden una atención personalizada a sus clientes	19. Los empleados de la empresa brindan una atención personalizada a sus clientes
	20. Es realista esperar que los empleados de la empresa conozcan cuales son las necesidades específicas de sus clientes	20. Los empleados de la empresa conocen cuales son las necesidades específicas de sus clientes
	21. Es realista esperar que los empleados de la empresa busquen lo mejor para los intereses de sus clientes	21. Los empleados de la empresa buscan lo mejor para los intereses de sus clientes
	22. Se debe esperar de las empresas, que tenga horarios flexibles adaptados a los diferentes tipos de clientes	22. La empresa tiene horarios flexibles adaptados a los diferentes tipos de clientes

Fuente: Parasuraman (1988).

En tal sentido, Parasuraman et al. (1991) comenta que la confiabilidad del servicio también contribuye con las demás eficiencias operacionales, reduciendo el re-trabajo, que es considerado un elemento de desperdicio dentro del área de servicios.

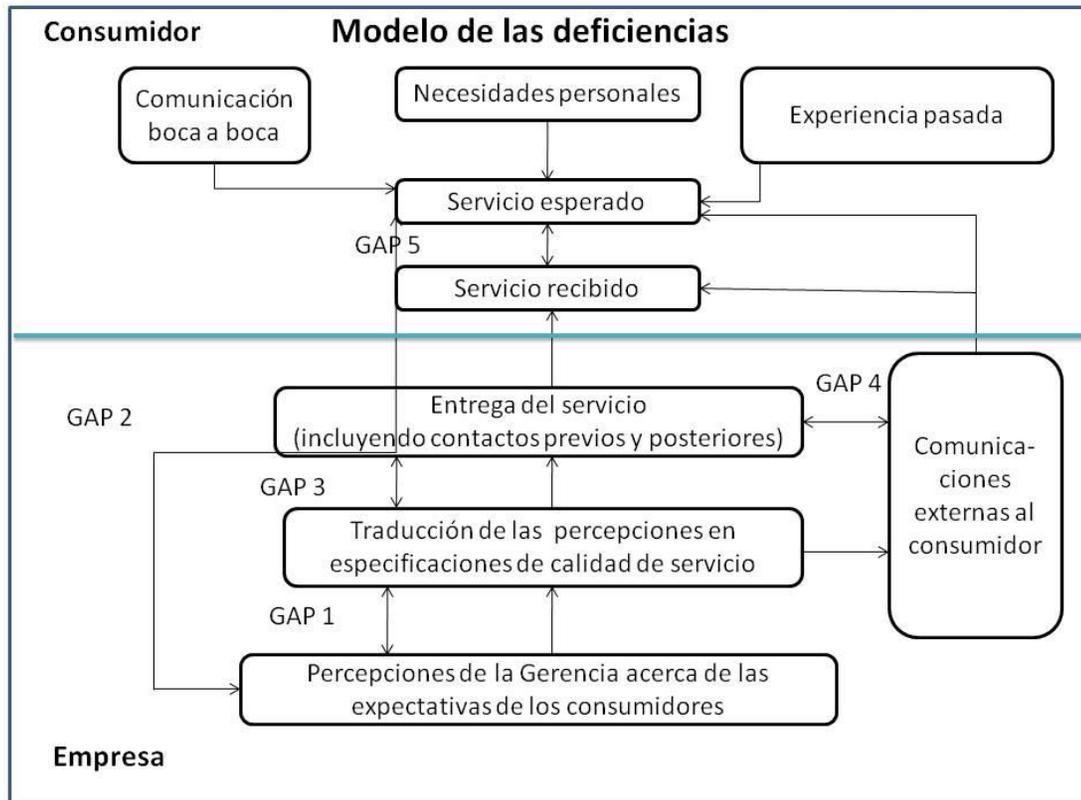
En lo que respecta a la capacidad de respuesta, es un factor de diferenciación, del cual, Hoffman y Bateson (2002) señalan que se identifica

mediante las expectativas de atención como cumplimientos de promesas en plazos establecidos. Otro factor es la seguridad, que está basada en las habilidades necesarias que una empresa tiene para la prestación del servicio, transmitiendo confiabilidad a los clientes. Por último, en la escala tenemos la empatía, a la que Hoffman y Bateson (2002) se refieren como la capacidad de percibir las sensaciones de los otros como si fuesen propias. Son ejemplos de empatía crear expectativas, la atención devuelta al cliente y la excelencia en mantener horarios flexibles con los de los clientes o el interés por mantener un compromiso y por satisfacer las necesidades de los clientes.

### *Modelo de deficiencias*

La definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, en este sentido, Grönroos (1994) señala que ello se debe a lo subjetivo que puede resultar el concepto de calidad y a la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios. No obstante, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma. En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado modelo de las deficiencias (Parasuraman et al., 1985,1988) en el que se refieren a la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el que fue efectivamente prestado por la empresa. Así mismo, estos autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada brecha o GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias, como se presenta en la Figura 2. A continuación se presentan los cinco gaps propuestos en su trabajo

origen y sus consecuencias (Parasuraman et al., 1991; Zeithaml y Bitner, 1996).



**Figura 2. Modelo de las deficiencias.**

Fuente: Parasuraman (1988)

*GAP 1*: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. 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. El *GAP 1* o Gap de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios, no conocen con antelación qué aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus

necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

*GAP 2:* Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que aun teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

*GAP 3:* Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. 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 de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada.

*GAP 4:* Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Este gap significa que 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.

Este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la parte superior se recogen aspectos relaciones con el cliente o usuario, 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.

Finalmente, se observa como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego la clave para cerrar el GAP 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo:

$$\text{GAP 5} = f(\text{GAP 1}, \text{GAP 2}, \text{GAP 3}, \text{GAP 4})$$

### **Análisis factorial**

El análisis factorial es uno de los métodos multivariable más utilizados para la determinación de dimensiones o factores subyacentes, de manera que éstas últimas expliquen variabilidad de un conjunto de variables medidas, como sería la identificación de las dimensiones de la calidad de servicio. De acuerdo con Pérez (2004): “El análisis factorial tiene como objeto, simplificar las múltiples y complejas relaciones que puedan existir entre un conjunto de variables observadas,  $X_1 X_2 \dots X_p$ , para ello trata de encontrar dimensiones comunes o factores que ligan a las aparentemente no relacionadas variables”.

Para los fines de determinar la pertinencia de la aplicación del Análisis factorial, se debe establecer el nivel de correlación entre las  $p$  variables originales, utilizando para ello el contraste de esfericidad de Barlett, para probar la hipótesis nula de que las variables no están correlacionadas. De esta forma, siendo  $R_p$  la matriz de correlación poblacional, que representa la relación entre cada par de variables, si cada una de estas variables está

relacionada consigo misma, más que con ninguna otra, los elementos de la diagonal principal serían unos, de tal forma que  $R_p$  sería una matriz identidad cuyo determinante es la unidad, por lo que puede plantearse el siguiente contraste

$$H_0; |R_p| = 1$$

$$H_1; |R_p| \neq 1$$

Otra prueba importante que será usada para probar si es adecuada la aplicación del modelo factorial es la KMO de Kaiser, Meyer y Olkin, que de acuerdo con Garmendia (2007), es una medida de la comparación de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial, está dada por la expresión siguiente:

$$KMO = \frac{\sum_j \sum_{h \neq j} r_{jh}^2}{\sum_j \sum_{h \neq j} r_{jh}^2 + \sum_j \sum_{h \neq j} a_{jh}^2}$$

Donde  $r_{jh}$  son los coeficientes de correlación observados entre las variables  $X_j$  y  $X_h$   $a_{jh}$  son los coeficientes de correlación parcial entre las variables  $X_j$  y  $X_h$ .

La medida KMO toma valores entre 0 y 1 y mientras más pequeño sea su valor, mayor es el valor de los coeficientes de correlación parciales  $R_{ij}$  y estará menos justificado la aplicación del análisis factorial. En este sentido, Kaise, Meyer y Olkin aconsejan que si  $KMO \geq 0,75$  se justifica plenamente la utilización del análisis factorial, si  $0,75 > KMO \geq 0,5$  es aceptable y si  $KMO < 0,5$  es inaceptable.

Otros conceptos importantes dentro del análisis factorial, son: comunalidad y especificidad, que se refieren al tipo de varianza de las variables, en el sentido de que si dos aspectos de la calidad de servicio están muy relacionados y sus respuestas muestran coherencia con la naturaleza y significado de los mismos, entonces comparten varianza. Esta relación se obtiene calculando el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson elevado al cuadrado ( $r^2$ ), que expresa la proporción de varianza común. A esta parte de la varianza de la variable se denomina comunalidad. El resto de la varianza es varianza debida a los factores únicos o específicos se denomina especificidad (Pérez, 2004).

Por otra parte, Pérez, (2004) señala, que de acuerdo con el principio de interpretabilidad, cuando los factores comunes obtenidos a partir del análisis factorial no resultan fácilmente interpretables, lo cual ocurre con mucha frecuencia, se recurre a la rotación de factores, con la que se busca obtener factores cuya matriz de cargas factoriales, que representan los porcentajes de la varianza original  $X_i$  que son explicados por el factor  $F_i$ , es decir que cada una de las variables originales tenga una correlación lo más próxima a 1 posible con uno de los factores y correlaciones próximas a 0 con el resto de los factores. De esta forma, se asegura que los factores hallados, efectivamente explican la variabilidad de las variables que agrupan. Para hallar los factores se utilizó la rotación Varimax.

### **Plan de mercadeo**

El plan de mercadeo es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. En este sentido, Kotler (2012)

señala que el plan de mercadeo es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadeo. Este opera a dos niveles: estratégico y táctico. El plan estratégico establece los mercados objetivos y la propuesta de valor, basado en el análisis de las mejores oportunidades del mercado. El plan de mercadeo táctico especifica las tácticas de mercadeo, incluyendo las características del producto, promoción, mercadeo, fijación de precios, canales de venta, y servicio.

Con respecto a la implementación de estrategias de mercado, Serna (2008) señala que el desarrollo de una estrategia competitiva comprende tres elementos clave: a) identificar una ventaja competitiva de la organización, bien sea en sus productos, servicio al cliente, recursos humanos, organización, capacidad de respuesta, entre otros b) Encontrar un nicho o posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa y c) Encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

### **Mercadeo relacional**

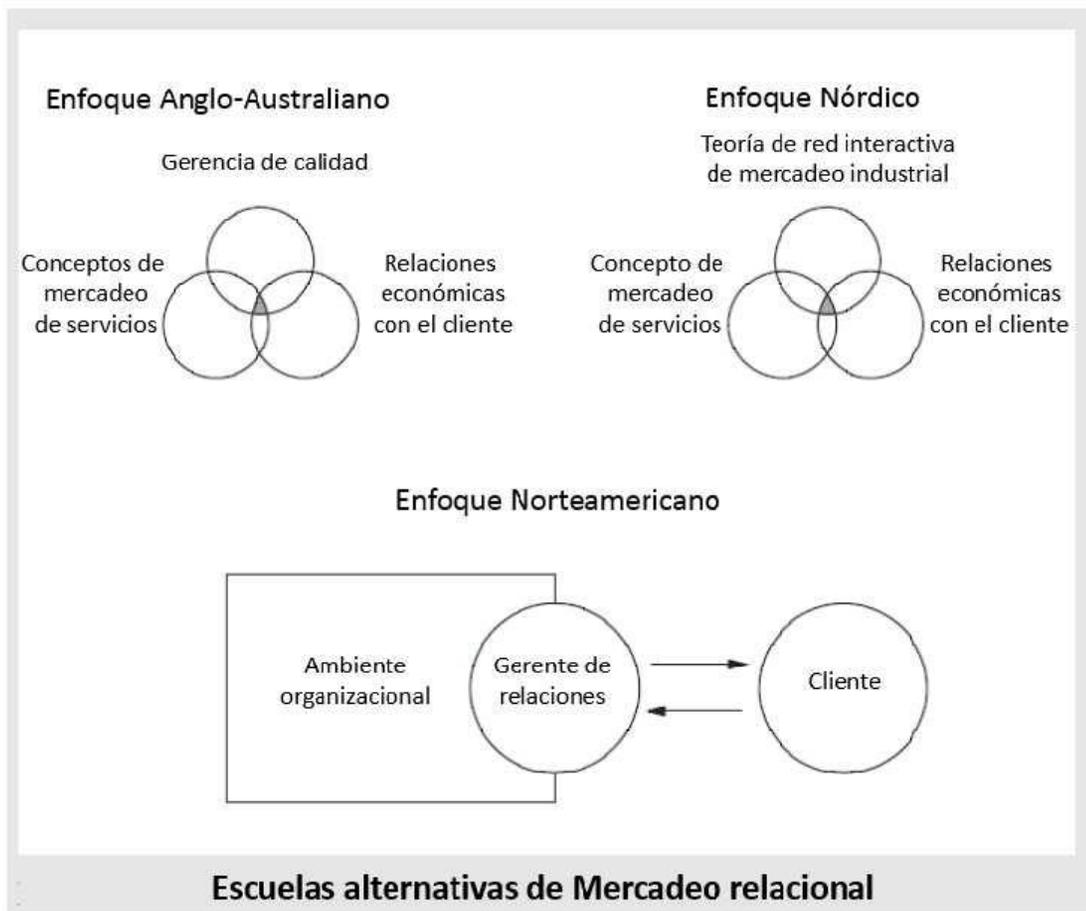
De acuerdo con Pinto (1997, citado por Cobo y González, 2007), el enfoque predominante durante mucho tiempo fue el de mercadeo transaccional, basado en el modelo del mercadeo mixto, que contempla el intercambio como una transacción a corto plazo y donde el cliente es un ser pasivo, destacando la búsqueda de cuotas de mercado y economías de escala. Por otra parte, Barroso y Martin (1999 citado por Cobo y González, 2007) comentan que a partir de los años 80, los modelos tradicionales de estrategias basados en cuota de mercado, costos unitarios, etc., comienzan a no encajar en las realidades del mercado, la captación de clientes se hizo cada vez más costosa, pasando a un plano más importante más importante su

retención o y surgen factores tales como el nivel de fidelidad y su retención. El mercadeo mixto o combinado y el modelo de las cuatro P's (producto, precio, promoción y distribución) fue considerado como un esquema insuficiente para enfrentar las nuevas demandas del mercado. En este punto, (Grönroos, 1994) señala que entre las debilidades del modelo mencionado, está la de no tomar en cuenta las particularidades y necesidades individuales de los clientes ni las relaciones con los mismos. Además consideran la función de mercadeo de forma aislada y no como una filosofía de toda la organización.

Es entonces cuando surgen conceptos como "Orientación al mercado" y comienza a abrirse paso el llamado Mercadeo relacional, término acuñado por Berry en 1983 (Reichheld, 1996 citado por Cobo y González, 2007); aunque se suele establecer como antecedentes los trabajos realizados en Europa a partir de los años 70 por la Escuela Nórdica de Servicios y el Grupo de Mercadeo y Compras IMP Group (Vázquez, Santos y Sanzo, 1998; Barroso y Martín, 1999 citado por Cobo y González, 2007).

En un esfuerzo por caracterizar estas nuevas corrientes para la época, Coote (1994, citado por (Christopher, Payne y Ballantyne, 2002), identifica tres enfoques para el Mercadeo relacional, como se presenta en la figura 3:

El enfoque Anglo-Australiano según Christopher, Payne y Ballantyne, (1991, citado por Christopher, Payne y Ballantyne, 2002) enfatiza la relación entre la Gerencia de calidad, los conceptos de mercadeo de servicios y relaciones económicas con el cliente, el enfoque Nórdico, que deriva de los académicos Nórdicos tales como Grönroos, y que está fundamentada en la teoría de red interactiva del mercadeo industrial, los conceptos del mercadeo de servicios y las relaciones económicas con el cliente.



**Figura 3. Escuelas alternativas de Mercadeo relacional.**

Fuente: Cristopher, Payne y Ballantyne (2002).

De acuerdo con Cristopher, Payne y Ballantyne (2002), el enfoque Norteamericano, caracterizado por Berry y Levitt, enfatiza la relación entre cliente y vendedor dentro de la organización. En cuanto a las definiciones de mercadeo relacional, hay una amplia variedad histórica, como por ejemplo, Alex (1994 citado por Reinares, 2008) que expresa:

El proceso social de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno

de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación (p. 556)

Por su parte, Alfaro Alex (2005 citado por Reinares, 2008), presenta la siguiente definición:

Un esfuerzo integrado para identificar y mantener una red de clientes, con el objetivo de reforzarla continuamente en beneficio de ambas partes, mediante contactos e interacciones individualizados que generan valor a lo largo del tiempo (p.556)

El enfoque de Mercadeo relacional, según se puede observar en las distintas definiciones y tal como lo dice su nombre, está basado en relaciones, a diferencia del enfoque tradicional, fundamentalmente transaccional. En el cuadro 3 se presenta una comparación entre ambos modelos de Mercadeo.

### **La estrategia relacional**

La estrategia relacional contempla según el caso, generar un modelo de negocios orientado plenamente a las relaciones, considerado que estas son parte fundamental de una ventaja competitiva.

**Cuadro 3.**  
**Comparación entre enfoques de mercadeo transaccional y relacional**

	<b>Mercadeo transaccional</b>	<b>Mercadeo relacional</b>
Perspectiva principal	El vendedor y la empresa	El cliente y los clientes del cliente
Enfoque de ventas personal	Estímulos-respuesta Estados mentales	Satisfacción de necesidades, solución de problemas, consultiva.
Resultados deseados	Ventas cerradas, volumen de pedidos	Confianza, planificación conjunta, beneficios mutuos.
Papel del vendedor	Hacer visitas, cerrar ventas	Consultor y aliado a largo plazo, persona clave en la empresa.

**Cuadro 3. (Con.)**

Naturaleza de la comunicación	Una dirección del vendedor al cliente	Dos sentidos y colaborativa
Grado de compromiso en el proceso de toma de decisiones del cliente	Sin ningún compromiso	Activamente implicado en el proceso de toma de decisiones del cliente.
Seguimiento post-venta	Poco o ninguno	Continuado a fin de asegurar la satisfacción del cliente, ofrecerle valor añadido y controlar las oportunidades.
Conocimiento requerido	Productos propios de la empresa	Productos propios de la empresa, competencia, aplicaciones, estrategias del cliente, costos y oportunidades. Conocimiento de la industria.
Habilidades necesarias	Habilidades de venta	Habilidades de venta. Obtención de información, escuchar y preguntar, solución de problemas estratégicos, crear y demostrar soluciones únicas de valor añadido, trabajo en equipo.

Fuente: Kuster (2000) citado por Reinares (2002)

En este sentido, Payne et al. (1999), señala que cuando se implementa la estrategia relacional, las organizaciones necesitan tener un esquema de planificación soportado por una estructura organizacional que le permita alinear y coordinar lo que anteriormente eran responsabilidades separadas referentes a los planes de mercadeo interno, de desarrollo de clientes y proveedores entre otros. Un plan estratégico relacional planteado por Reinares (2002), deberá partir de una estructura que contemple las fases de análisis de la situación apoyándose en DOFA, la determinación de la actividad de la empresa, el establecimiento de objetivos relacionales de la empresa y el alcance de la estrategia relacional.

Por otra parte, Mazorko (2008), plantea un plan de mercadeo relacional que consta de las siguientes etapas: a) valoración diagnóstica, b) consolidación de la base de datos, c) micro segmentación de la base de datos,

d) investigación de mercados, e) determinación de la orientación al cliente, f) determinación de los objetivos del plan f) alcance de la estrategia relacional, h) precisión del formato del plan, i) difusión interna y cualificación del cliente interno, j) difusión externa, k) implementación y puesta en marcha del plan, l) medición de resultados y ajuste del plan

### **Conceptos claves de mercadeo relacional**

En esta sección se describen los conceptos claves de mercadeo relacional: segmentación, ciclo de vida de la relación con el cliente, fidelización, vinculación y retención de clientes.

#### *Segmentación*

La segmentación, como principio fundamental del Mercadeo, en el que se caracteriza al cliente por factores tales como edad, sexo y en mercados de negocio a negocio por sector industrial, tamaño de la compañía, etc. es un concepto aún válido para el Mercadeo relacional, pero con la diferencia de que los segmentos en este enfoque suelen presentar un mayor nivel de fragmentación, posiblemente debido a que tanto los consumidores como las empresas buscan cada vez soluciones más específicas a sus problemas y necesidades (Christopher, Payne y Ballantyne, 2002).

Por otra parte, Reinares (2002) señala que segmentar un mercado requiere técnicas estadísticas para la identificación de subgrupos de consumidores. Los procedimientos para este fin se clasifican en: a) Segmentación *a priori*, en la que se requiere conocer las variables que segmentan un mercado, basándose en estudios anteriores. b) Segmentación *post hoc* u óptima cuya premisa es que la naturaleza de la segmentos no es

conocida. En este sentido, de acuerdo con Christopher, Payne y Ballantyne (2002), las compañías necesitan determinar el nivel de detalle de la información del cliente, o “granularidad”, mediante la segmentación, basando sus decisiones en factores tales como la rentabilidad potencial de los distintos tipos de clientes, la oportunidad de llegar a estos últimos, en términos de comunicación y entrega física de productos y/o servicios.

### *Valor para el cliente*

El valor desde la perspectiva del cliente, es la relación entre la percepción de la relación costo-beneficio cuando adquiere un producto, significando no solo el valor monetario sino todos aquellos costos preliminares que asociados a los llamados costos de ciclo de vida del producto, en los que se consideran no solo los beneficios derivados de los atributos funcionales del producto sino también los de los servicios (Christopher, Payne y Ballantyne, 2002), como pueden ser garantías, y servicio postventa.

El valor percibido por el cliente, es un antecedente de la satisfacción del cliente, que influye en el compromiso del consumidor y que a su vez contribuye a fortalecer las relaciones entre la empresa y clientes (Gummesson, 2008). De hecho, las empresas tienen a basar sus estrategias de Mercadeo alrededor de las llamadas *propuestas de valor*, que son un resumen de todas las razones por las cuales los clientes deben comprar los productos o servicios de la empresa (Christopher, Payne y Ballantyne, 2002).

### *Tiempo de vida del cliente*

El desarrollo de la cartera de clientes de la empresa consiste en cuatro estados: captación, mantenimiento, fidelización y abandono. Solo uno de cada

tres clientes realizará todo el recorrido, es decir, será susceptible de ser fidelizado. Para calcular el valor real de un cliente, una empresa debe buscar la ganancia proyectada o esperada sobre el tiempo de vida de los clientes. Este tiempo de retención es vital para la sostenibilidad de cualquier negocio. La métrica clave usada es el valor del tiempo de vida del cliente (TVC), que es definido como el valor presente neto del flujo de ganancia futura sobre el tiempo de vida de un cliente (Christopher, Payne y Ballantyne, 2002).

Singh y Jaing (2013), muchos investigadores se han enfocado en el desarrollo de modelos para medir el tiempo de vida del cliente, que incorporan múltiples factores y sus costos para la empresa, tales como el tiempo entre compras, número de compras, devoluciones, actividades de mercadeo de la empresa, efectos de red (publicidad boca a boca) y tasa de descuento. Para efectos del cálculo del Tiempo de vida del cliente, se requiere conocer la tasa de retención, la tasa de gastos, los costos variables y las tasa de descuento. En este sentido, De acuerdo con Christopher, Payne y Ballantyne (2002), Las empresas no desearán retener a todos sus clientes ya que algunos pueden ser muy costosos de ganar o servirles y no llegarán a ser clientes rentables, por lo que claramente no será recomendable que la empresa continúe invirtiendo en tales segmentos de clientes. De esta forma, incrementar la retención de clientes no siempre conduce a aumentar los clientes rentables; en algunos casos incrementar la de clientes no rentables reducirá los beneficios de la empresa.

### *El factor confianza*

Morgan and Hunt (1994) argumentan que la confianza y el compromiso son conceptos claves porque incentivan la cooperación mutua entre proveedores y clientes, favoreciendo los beneficios de mantener las relaciones

a largo plazo. Según Reinares (2002), la confianza es un valor principal en la retención y fidelización, puesto que las relaciones más avanzadas se fundamentan en la firme esperanza que cada parte deposita en la otra. Por otra parte, la confianza depende de dos variables: a) El nivel de expectativas generado en el cliente, b) El nivel de experiencia del cliente, que la empresa deber conocer previamente para ofrecerle aquello que esté realmente demandando.

### *Fidelización*

La fidelidad o lealtad constituye la medida de la vinculación del cliente a la marca o empresa. De acuerdo con Christopher, Payne y Ballantyne (2002), la experiencia sugiere que algunas empresas dirigen gran parte de su actividad de Mercadeo a captar nuevos clientes, ciertamente los negocios necesitan de estos, pero también deben asegurarse mantener los clientes ya existentes. Es mejor y más rentable fidelizar a los clientes que captar clientes. De acuerdo Mazorko (2008), el costo de retenerlos puede ser del orden de 6 a 8 veces menor que el de captarlos y es por ello que la fidelización y la gestión del ciclo de vida del cliente son elementos tan importantes en el Mercadeo relacional.

En este sentido, Reinares (2002) señala la posibilidad de que el cliente cambie a otra marca, especialmente cuando se modifica alguna característica en funcionamiento o precio, o acciones de captación de los competidores que pueden influir sobre la percepción del índice de satisfacción de los clientes. En este contexto, Shoomaker y Kapoor (2008) sostienen que la lealtad puede considerarse un fenómeno en el cual el cliente siente que una empresa puede satisfacer mejor sus necesidades que los competidores y comprará casi exclusivamente en esta, centrándose en la marca, ofertas y mensajes, siendo el precio solo un componente más de la propuesta de valor de la empresa.

Por lo anteriormente expuesto, resulta muy adecuada la definición de fidelidad de servicio propuesta por Gernler y Brown (1996, p.173, citado por Pamies, 2003): "La fidelidad de servicio es el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de servicio, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor, y considera el uso solamente de este proveedor cuando necesita de este servicio"

### *Programa de Fidelización*

El mercadeo relacional interviene en los procesos de satisfacción del cliente, conociendo y entendiendo las necesidades del cliente para ofrecerle respuestas y soluciones que tendrán como contrapartida su lealtad a través de los llamados programas de fidelización o recompensa, que las empresas implementan para estimular la elección del cliente ofreciéndole beneficios que le resulten motivadores tal como viajes, obsequios, etc.

Reinares (2002) señala que un programa de fidelización supone un instrumento valioso para la recopilación y actualización de información importante sobre el cliente, y permitirá a la empresa registrar y actualizar información derivada de las relaciones con el cliente de índole comunicativo y económico, apoyándose preferiblemente en las posibilidades que ofrece la Gerencia de las relaciones con el cliente o CRM, que es una herramienta capaz de gestionar, almacenar y facilitar la toma de decisiones para consolidar las relaciones mantenidas con el cliente.

El análisis continuo de esta base de datos de relaciones con el cliente, facilita la toma de decisiones a corto plazo, proporcionando una ventaja competitiva importante, al permitir la detección de necesidades o cambios en

estas, de los clientes y en segundo término estará en capacidad de reaccionar para hacer frente a las acciones de los competidores. Por otra parte permite planificar el futuro con mayores probabilidades de acierto.

Los programas de fidelización pueden ser clasificados de la siguiente manera (Reinares, 2002): a) Programas de recompensa basados en puntos, que consiste en que el cliente acumula puntos en función de determinados esfuerzos de compra, contratación, visita o participación canjeables por un catálogo de incentivos que incluye regalos, viajes, entradas a espectáculos, suscripciones a revistas, entre otros, b) Programas de recompensa basados en cupones de descuento, en los que el cliente consigue reducciones de precio en futuras compras dentro del establecimiento, normalmente articulados mediante vales de descuento con valor facial en dinero, c) Programas basados en tratos preferenciales, muy próximos al concepto de club, ofrecen al cliente, la posibilidad de conseguir ventajas adicionales en los establecimientos adheridos al programa. Se basan en el trato preferencial y reconocimiento como cliente

### *Retención de clientes*

Uno de los objetivos más relevantes del mercadeo relacional, es la retención de clientes, entre otras razones, porque el costo de adquirir nuevos clientes es mucho más alto. En este sentido Reinares (2002), establece una diferencia entre este concepto y el de fidelidad, a través de la siguiente definición:

Otros autores y profesionales utilizan el término retención para referirse a ciertas actividades de fidelización de clientes. A nuestro parecer, la retención hace referencia a una reacción de la empresa para mantener una determinada cartera de clientes o contrarrestar

las acciones de captación de otras compañías competidoras, son por lo tanto, acciones tácticas frente al carácter estratégico de la fidelización (p. 5864)

Al mismo tiempo, señala Reinares que las acciones relacionales en torno a la retención de clientes, tienen los siguientes objetivos: a) aumentar el factor de recencia, b) desarrollar su fidelidad mediante acciones hacia los clientes activos de la empresa, c) aumentar la frecuencia de compra: hay indicios que indican de que mientras menor es el período entre compras, mayor es la satisfacción del cliente, d) aumentar el potencial de consumo: nuevas líneas de productos, ventas cruzadas, descubrir oportunidades entre los clientes actuales. En este mismo contexto, la retención de clientes propiciada por el mercadeo relacional trae beneficios importantes a la empresa, como los son el facilitar los proceso de venta cruzada, o venta conseguida mediante una oferta de valor, consistente en productos y servicios complementarios al cliente. Adicionalmente, Cristopher, Payne y Ballantyne (2002), describen otros beneficios de la retención de clientes: a) Los clientes regulares tienden a comprar más y con mayor frecuencia, b) Los clientes satisfechos, a menudo refieren a otros clientes sin costos virtualmente, c) Hacen más difícil la entrada de competidores al mercado.

Por otra parte, en la planificación de la retención de clientes, es primordial conocer las causas que originan una potencial pérdida de clientes para estar en capacidad de evitarlas o minimizarlas y además poder implementar posteriormente un programa de recuperación de clientes. Entre estas causas de pérdida de clientes, Reinares (2002) describe las siguientes: a) acciones de la competencia directamente encaminadas a mejorar la situación del cliente con respecto a su situación actual, b) Factores ajenos a la relación, tales como cambios de ubicación geográfica, situación socio-económica y situación laboral del cliente, entre otros c) Quejas y reclamos del cliente no expresados

abiertamente por los clientes, o notificados y no atendidos adecuadamente por la empresa, d) Errores o deficiencias en los procedimientos de comunicación necesarios para crear vínculos permanentes entre la empresa y sus públicos relacionales

### *Métricas del Mercadeo relacional*

De acuerdo con Domínguez y Gutiérrez (2007), existen tres indicadores básicos para evaluar clientes: la eficacia que es la razón de los gastos previstos entre gastos reales por cliente o cartera de clientes, la eficiencia que es la razón de los beneficios previstos entre beneficios reales por cliente o cartera de clientes y la rentabilidad por cliente (ROI), definido como la razón entre el beneficio y la inversión efectuada en un cliente específico.

Contrastando con el planteamiento anterior, Palmatier (2008) señala que las mediciones que pueden representar resultados importantes en las relaciones entre empresa y clientes, van más allá de las puras mediciones financieras, debido a que el comportamiento relacional con el cliente puede revelar información valiosa a la empresa en aspectos tales como: a) Proveer la visión de nuevos mercados, b) Ayudar a descubrir nuevas oportunidades de productos, c) Acelerar el lanzamiento de productos en desarrollo y/o refinar conceptos de productos ya existentes.

Con respecto a los indicadores de gestión asociados a los clientes, Domínguez y Gutiérrez (2007) señalan que son los más importantes en el área de mercadeo, ya que ayudan a comprender las necesidades del mercado y de sus clientes mediante mediciones de la satisfacción del cliente, retención, costos de captación de nuevos clientes y rentabilidad de los clientes. En cuanto a la medición de la fidelidad, Barroso y Armario (1999, citado por Pamies,

2003), señalan que ésta es un constructo multidimensional más amplio y complejo, sin embargo hay consenso en la utilización de la retención de clientes como indicador de la fidelidad, por la similitud que tienen estos dos conceptos en la práctica. En este sentido, Christopher et al. (2002) destacan la importancia que tiene para los gerentes, conocer las implicaciones de los costos de captación y retención de los clientes y proponen tres pasos para mejorar la retención de cliente, debido al alto impacto que puede significar su mejora para la rentabilidad del negocio: a) Medir la retención del cliente, incluyendo su potencial de rentabilidad, b) Identificar las causas de deserción y problemas claves del servicio antes de implementar un programa de retención de clientes, requiriendo a menudo investigadores de mercado con mucha experiencia, c) Tomar acciones correctivas dentro de planes estratégicos para mejorar la retención de clientes

#### *Indicadores de satisfacción del cliente*

La retención de clientes es impulsada por un alto nivel de satisfacción del mismo. En este sentido una experiencia de compra con un muy alto grado de satisfacción se traducirá en altos niveles de fidelidad (Domínguez y Gutiérrez, 2007). Es necesario realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente y analizar los resultados que proporcionan retroalimentación del desempeño de la empresa y que permitirán tomar los correctivos necesarios, de cara a superar las posibles desviaciones de las metas relacionadas con la satisfacción del cliente.

#### **Mercadeo de base de datos**

El uso creciente del Mercadeo de base de datos ha ayudado a las empresas a entender y comunicarse con clientes que tienen características

específicas, utilizando aplicaciones informáticas, que le han permitido concentrarse en grupos particulares de clientes con perfiles similares. Según Christopher, Payne y Ballantyne (2002), este mercadeo directo permite una gestión más diferenciada de los clientes. Desde un punto de vista operativo, el mercadeo de base de datos consiste en adquirir, almacenar y mantener información desagregada de los clientes. En este contexto, Reinares, ofrece la siguiente clasificación de Datos: Datos personales básicos de clientes ( nombre, apellidos, dirección, teléfono, dirección de correo electrónico, entre otros), b) datos de operaciones, ( resultado de las transacciones realizadas por el cliente en la empresa, reclamos, garantías, frecuencia de compra entre otros) y c) Datos provenientes de minería obtenidos a través del uso de herramientas estadísticas para efectos de clasificaciones de clientes y las influencias en las decisiones de compra, entre otros

### **Gerencia de la relaciones con el cliente CRM**

La gestión de la relación con el cliente CRM es una estrategia de negocios centrada en el cliente, que involucra una variedad de componentes como el mercadeo, el servicio al cliente, el comercio electrónico, telemercadeo y la integración de sistemas ERP entre otros. De acuerdo con Gumesson (2008), representa los valores y estrategias del mercadeo relacional, haciendo especial énfasis en la relación entre clientes y proveedores, y contando con el apoyo de aplicaciones tales como por ejemplo: IBM CRM, Microsoft Dynamic CRM, Open CRM, Oracle Siebel CRM, Salesforce, Tiger CRM y Zoho CRM entre otras. La mayoría de CRM existentes incluyen premisas acerca de estrategias de negocio centrado en el cliente, en este sentido Reinares (2002) señala que el conocimiento de sus necesidades o preferencias y personalización de su oferta que considera el CRM, brinda la posibilidad de obtener ventajas competitivas mediante la satisfacción del cliente, que origina

mayor fidelidad, y por lo tanto los beneficios, pero que en ningún caso debe reducirse a la aplicación de herramientas tecnológicas

### Los círculos virtuosos del Mercadeo relacional

Un aspecto clave para el éxito en la implementación de programas de Mercadeo relacional es estar alerta al potencial de los círculos virtuosos representados en la figura 4.



**Figura 4. Los círculos virtuosos del mercadeo relacional.**

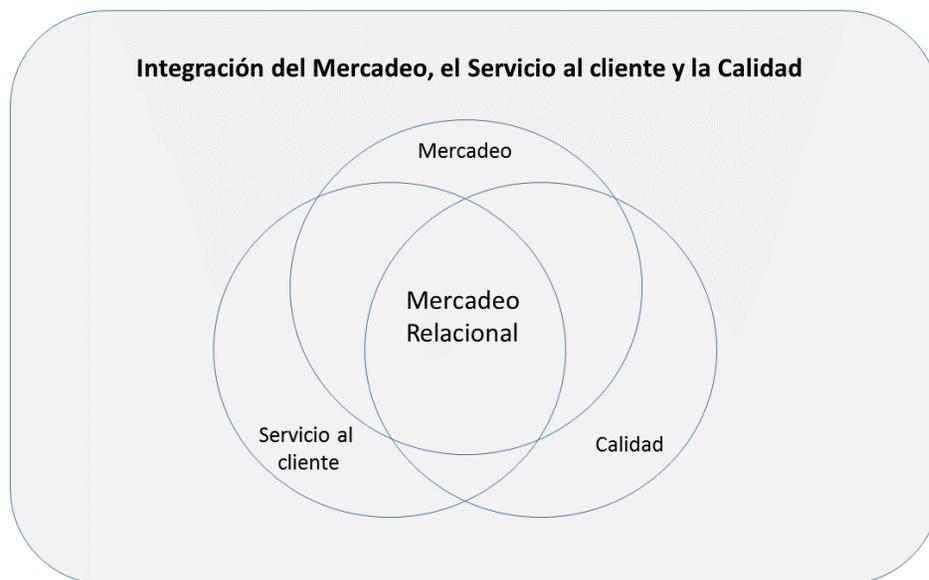
Fuente: Renart y Cabré (2005).

En torno a estos, Renart y Cabré (2005), señalan que pueden surgir, cuando la información obtenida acerca de los clientes incluidos en el programa es centralizada y actualizada y está disponible a los diferentes departamentos y empleados gracias a un sistema CRM, permitiendo a la empresa utilizar dicha información para entender y reaccionar a los deseos y necesidades de los clientes para personalizar y dirigir su oferta. Por su parte, Cobo y González (2007), también refieren este concepto de círculo virtuoso, presente en las estrategias relacionales:

Por otra parte, la fidelización de clientes, está muy vinculada con las ideas de calidad y servicio, ya que mediante su combinación se genera un círculo virtuoso en que la satisfacción crea fidelidad y la fidelidad produce nuevas ventas a un menor costo, y por tanto, aumenta la rentabilidad de la empresa, lo que a su vez permite mejorar el servicio. (p. 555)

### **Integración del Mercadeo relacional con el servicio al cliente y la calidad**

El mercadeo relacional moderno ha extendido sus actividades hacia los dominios del servicio al cliente y la gerencia de la calidad. El reto que se presenta es cómo alinear estas estrategias con el mercadeo. La figura 5 muestra dicha integración, que las empresas deben explorar para lograr la satisfacción total del cliente y propiciar las relaciones con éste a largo plazo (Chistopher, Payne y Ballantyne Cristopher. 2002).



**Figura 5. Integración del Mercadeo, el Servicio al cliente y la calidad.**

Fuente: Chistopher, Payne y Ballantyne (2002).

### *Papel de la calidad de servicio*

La calidad de servicio al cliente es un elemento clave para lograr que una oferta sea distinta a la de los comparables y que contribuya a conseguir la lealtad de los clientes. En este sentido, Berry, Bennett y Brown (1989, citado por Buttle, 1996) refieren los resultados de la encuesta para clientes bancarios norteamericanos, que mostraron que un 21% de aquellos clientes que cambiaron de institución el año anterior, lo hicieron por problemas relacionados a los niveles de servicio o errores. Por otra parte, La corporación Forum reportó que el 65% de los clientes cambiaron de proveedor por inconvenientes debido a calidad de servicio tales como una atención al cliente deficiente, mientras que solo el 35% cambió de proveedor por problemas de precio. Estos estudios confirman que el servicio al cliente es un aspecto clave para la percepción de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente. En este contexto, y dada la importancia que tiene el servicio al cliente, Chistopher et al. (2002) sostienen que más que una responsabilidad de un departamento específico, éste debe desarrollarse y mantenerse a través de las fronteras funcionales de la organización, como parte de la cultura organizacional.

### *Papel de la calidad*

La calidad es un concepto relacionado a la correspondencia de la oferta a los requerimientos y expectativas de los clientes. Pero la gerencia de la calidad ha evolucionado dejando atrás conceptos como los de “conforme a las especificaciones”, enfocándose ahora hacia el concepto de calidad percibida por el cliente. Por otra parte, la Gerencia de calidad se enfoca más en el monitoreo de los procesos que en los resultados, en este sentido Gummersson (citado por Chistopher, et al., 2002) explican que la calidad ya no es una responsabilidad exclusiva de manufactura o ingeniería, sino que al efectuar

ajustes en los procesos, en tiempo real, reduciendo el desperdicio, así como también la variación de calidad en la salida y el tiempo de ciclo de vida, mejoran de esta forma, su capacidad de respuesta a los requerimientos de los clientes, ayudando de esta forma a integrar las orientaciones de los departamentos de producción y de mercadeo. En este sentido, Christopher, et al. (2002) acotan, que si alguna vez, el énfasis de la calidad estuvo en las funciones de manufactura y operaciones, ahora necesita extenderse más allá de la organización y enfocarse a las relaciones que mantiene con sus clientes y proveedores.

#### *Vinculación del mercadeo, servicio al cliente y calidad*

Con respecto al servicio al cliente, Buttle (1996) sostiene que la excelencia en el servicio tiene un rol fundamental en las etapas de atraer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes, y esto se logra como resultado de procesos y funciones cruzados dentro de la organización, por lo que es imprescindible desarrollar las relaciones internas entre departamentos y colaboradores, de cara a lograr mejoras sustanciales de la calidad de servicio al cliente que brinda la empresa. Pero el nivel de servicio al cliente debe determinarse en función de las investigaciones de los tipos de necesidades que tienen los distintos segmentos de los clientes y en las acciones de los competidores.

En este sentido, Christopher, Payne y Ballantyne (2002) señalan que la calidad debe determinarse desde la perspectiva de los clientes sobre la base de actividades continuas de investigación y monitoreo. El concepto de calidad total debe influir, no solo en los procesos, determinando por ejemplo los puntos de falla, sino el ámbito personal, como por ejemplo la gestión de los “momentos

de verdad” o momento de la experiencia de compra, en la que se establece contacto directo con el cliente.

Por otra parte, Christopher, Payne et al. (2002) comentan que el servicio al cliente tiene, desde la pre-venta hasta la postventa, una importancia capital en el desarrollo de la relación, y pudiéndose presentar oportunidades para co-crear valor mutuo, mejorando beneficios o reduciendo costos. Hoy en día, las relaciones no están limitadas a la interacción entre la empresa y clientes sino que estos últimos pueden asumir roles dentro del mercadeo de relaciones, tales como embajadores de marca, o formar parte de mercados de referidos y otros tipos de alianzas.

En resumen, el mercadeo relacional implica la creación de vínculos a través del intercambio de valor. La calidad y el nivel de servicio deberá honrar la propuesta de valor, e incluso exceder lo que ha sido prometido, ganando de esta forma la satisfacción que conduce a la confianza del cliente y finalmente a su fidelidad y compromiso con la empresa.

#### *Calidad de servicio y fidelidad de los clientes*

La fidelización de clientes está muy vinculada con las ideas de calidad y servicio. Cobo y Gonzáles (2007) establecen que mediante su combinación se genera un círculo virtuoso en el cual, la satisfacción crea fidelidad, la fidelidad produce nuevas ventas a un menor costo, y, por tanto, aumenta la rentabilidad de la empresa, lo que le permite a su vez, mejorar el servicio. En este sentido, Christopher, Payne y Ballantyne (1994) plantean la necesidad de vincular eficazmente el mercadeo, la calidad y el servicio para conseguir la satisfacción total del cliente y establecer relaciones a largo plazo con él. Así mismo, consideran al mercadeo relacional como el punto focal que integra el servicio

al cliente y la calidad con la orientación al mercadeo, en la búsqueda de retener a los clientes.

En este mismo orden de ideas, Lambin, Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001, citado por Cobo y Gonzáles, 2007) señalan que los departamentos de atención al cliente, gestión de quejas y reclamos entre otros, son elementos de calidad de servicio que tienen una creciente importancia de cara a lograr la fidelidad de los clientes.

### **Servicio al cliente y la mezcla de mercadeo expandida**

De acuerdo con Chistopher, Payne y Ballantyne (2002), la mezcla de mercadeo es el término que se usó tradicionalmente para describir una lista de elementos de un programa de mercadeo, definidos originalmente por Borden a principios de los 60's. Más tarde, dicha lista fue condensada en una más corta conocida como las 4 P's, comprendiendo producto, precio, plaza y promoción.

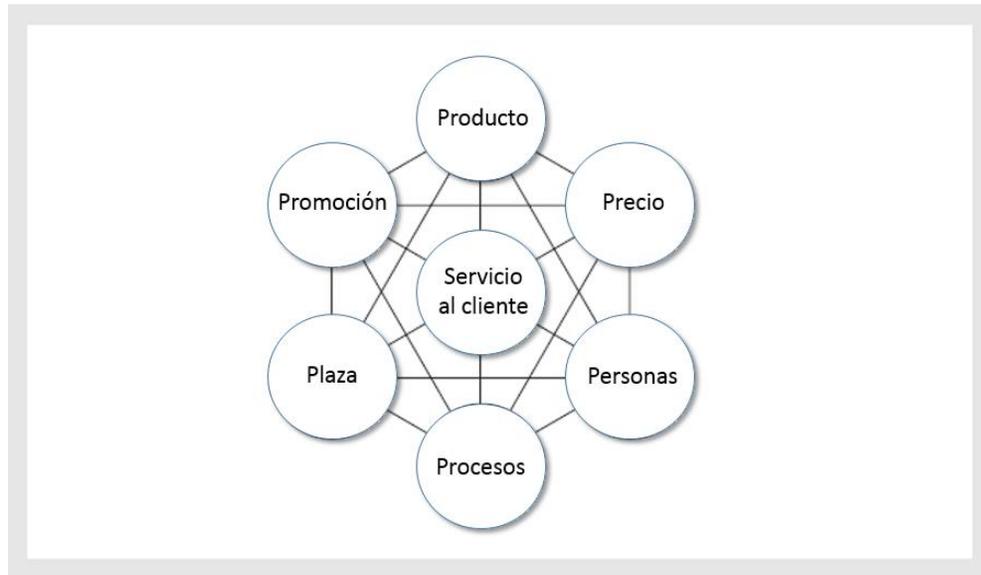
Chistopher, Payne y Ballantyne (2002) explican que aunque cada una de las 4 P's es una colección de sub-actividades, el modelo tiende a simplificar demasiado el complejo proceso de captar y mantener clientes, conduciendo a la necesidad de la mezcla de mercadeo expandida, en la que se incorporan: 'personas' 'procesos' y 'servicio al cliente' como elemento central, cuyas definiciones y estrategias se presentan en el ver cuadro 4.

En este contexto Chistopher, Payne y Ballantyne (2002) definen el Servicio al cliente como aquel que se brinda a los clientes al momento de atender sus compras, pedidos, consultas, o reclamos de manera que estos tengan la mejor experiencia posible.

**Cuadro 4**  
**Las 6 P's de la mezcla de mercadeo expandida**

<b>Elemento</b>	<b>Definición</b>	<b>Estrategia</b>
Producto	el producto o servicio que está siendo ofrecido	Realizar Investigación de mercado de nuevos productos y discontinuación de productos que ya no satisfacen las necesidades de los clientes. Planificar diseño, empaque y características de los productos
Precio	precio y términos asociado con la venta	Formular la política de determinación de precios, descuentos y términos.
Plaza	procesos de distribución, logística y comercialización	Evaluar y seleccionar canales y centros de distribución, sistemas de transporte y envío y manejo de productos
Promoción	actividades de publicidad y comunicación	Evaluar y seleccionar tipos de promociones, medios de publicidad y medir su efectividad
Personas	todas aquellas que se encuentran implicadas directa o indirectamente en el proceso de la producción y atención de un bien o servicio	Crear cultura corporativa, valores, satisfacción por el trabajo y enfoque basado en calidad de servicio y enfocado al cliente. En resumen, empleados satisfechos hacen clientes satisfechos
Procesos	Estructura de actividades de trabajo orientadas a la acción, que cruzan tiempo y lugar con un comienzo y un final así como entradas y salidas claramente identificadas	Diseñar procesos que creen valor para los clientes, haciendo énfasis en el entendimiento del mercado, la administración de la innovación, de la cadena de suministro y de las relaciones con el cliente.

Fuente: Chistopher, Payne y Ballantyne (2002)



**Figura 6. Mezcla del marketing expandida.**

Fuente: Chistopher, Payne y Ballantyne (2002).

### **Mercadeo en línea**

El mercadeo en el internet o mercadeo en línea, es la aplicación del internet y tecnologías digitales para lograr objetivos de mercadeo. De acuerdo con Chaffey, Ellis-Chadwick, Mayer y Johnston (2006), este uso del internet incluye la promoción y venta de productos y servicios, los envíos de correo masivos, los buscadores (incluyendo la optimización en buscadores), la utilización de redes sociales, blogs, encuestas electrónicas, mercadeo viral, listas de distribución (RSS) y comercio electrónico.

En este contexto, la publicidad en internet ofrece varias ventajas (Moshini, 2012): a) Permite medir de forma precisa y continua el resultado de las campañas de mercadeo, b) Permite el contacto directo con los clientes regulares y potenciales, c) Permite el ajuste o adaptación de las campañas

según las exigencias del momento, d) Es mucho más económico que los medios tradicionales, e) Permite analizar características de los clientes y necesidades particulares. Por otra parte, Mazorco (2008) también refiere la contribución del internet al Mercadeo relacional: a) Importante disminución de los costos de interacción, b) Bidireccionalidad de la comunicación, c) Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación gracias a la inteligencia de clientes y segmentación, d) Mejora en la calidad de servicio. Atención las 24 horas por 365 días, e) Mejora de los procesos comerciales

### **Mercadeo en las redes sociales**

Adicionalmente a la gestión de las relaciones con el cliente (CRM), las redes sociales son recursos ideales para la comunicación e interacción con los clientes y para apoyar las diferentes etapas del mercadeo relacional: atracción, adquisición y retención de clientes (fidelización), atención al cliente y calidad de servicio. En torno a este punto, Moshini (2012) señala que la red social Facebook, creada por Mark Zuckerberg, que cuenta en la actualidad con 840 millones de usuarios, presenta enormes posibilidades en cuanto a su uso como canal de atención al cliente, soporte técnico o comercial inmediato, reclamos, comercialización de productos y servicios, fidelización de clientes, construcción de una relación emocional con los clientes, lanzamiento de campañas que apunten a segmentos específicos con excelentes resultados y a bajo costo.

### **Comercio electrónico**

Según Alonso (2008), el comercio electrónico ha supuesto toda una revolución en la historia de las ventas, posibilitando la venta de productos y servicios a bajo costo, con mucha simplicidad y con clientes cada vez más

familiarizados con experiencias de compras en línea. El comercio electrónico o ventas en línea consisten en el desarrollo de acciones de mercadeo, ventas, servicio al cliente, gestión de cartera, gestión logística y en general todo tipo de evento comercial o intercambio de información efectuado en el internet. En este orden de ideas, Mazorko (2008) describe las categorías de comercio electrónico, según el canal de suministro: a) Directo: donde la selección, envío y pago de productos se realiza a través de medios electrónicos como por ejemplo las compras de boletos aéreos o reservaciones turísticas o descargas de libros o música, b) Indirecto: Selección y pedido de productos se efectúa por medios electrónicos y envío se realiza por medios tradicionales. Y según el tipo de actores: a) B2B Empresa-Empresa: como por ejemplo la gestión comercial entre fabricantes y mayoristas, b) B2C Empresa-Consumidor: en el que las transacciones llevadas a cabo entre empresa y cliente son directas, c) C2C Consumidor-consumidor: Subastas en línea como las ofrecidas por la empresa Ebay en los Estados Unidos y sitios web de comercio electrónico de empresas como Mercadolibre en Latinoamérica.

### **Vínculo entre el comercio electrónico y el mercadeo relacional**

De acuerdo con Mazorko (2008), el comercio electrónico ha impulsado la gestión de las relaciones con el cliente por las siguientes razones:

- a) Facilita la comunicación permanente e interactiva dentro de una cobertura geográfica de orden mundial.
- b) Permite establecer acuerdos comerciales de una forma sencilla.
- c) Viabiliza la creación y mantenimiento de una base de datos de clientes.

d) Mejora notablemente la capacidad de respuesta de la empresa ante requerimientos y necesidades del cliente.

e) Brinda mecanismos de comunicación e interacción con el cliente enmarcados dentro de las estrategias de servicio al cliente y las campañas de fidelización estructuradas por la organización.

f) Reduce costos de la gestión comercial y los procesos de venta.

Por otra parte, para lograr este impulso al mercadeo relacional, los sitios web de comercio electrónico deben brindar al cliente la mejor “experiencia de usuario”, término que según Beasley (2015), describe la práctica a utilizar investigación de métricas de uso de las páginas web y técnicas de diseño centrado en el usuario, para hacer las páginas web, y sitios de comercio electrónico más usables, útiles y agradables al clientes

### **Bases legales**

Las bases legales, consideran los aspectos jurídicos que afectarán el desarrollo de la propuesta del presente trabajo de investigación. En este sentido, es importante mencionar el artículo 112 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), donde se establecen los derechos de los venezolanos en el contexto económico:

Art. 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como producción de bienes y servicios que satisfagan las

necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integras del país.

Adicionalmente, la Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (2002), estipula lo siguiente:

Artículo 1.- Esta Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas y diseñar el marco legal que regule el Sistema Venezolano para la Calidad, asimismo establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el País, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones Técnicas y Ensayos.

Con respecto al tema de la calidad, se mencionan los objetivos generales del artículo 2 de la Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la calidad (2002), que se consideran relevantes para la presente investigación, están:

2. Establecer las disposiciones rectoras para el Sistema Venezolano para la Calidad, con miras a sentar las bases para Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos Ley Orgánica Del Sistema Venezolano Para La Calidad que todos sus integrantes desarrollen sus actividades en pro de la competitividad nacional e internacional de la industria, el comercio, la producción de bienes y prestación servicios, así como de la satisfacción de consumidores y usuarios;

4. Estimular la calidad y la competitividad del Estado y de las empresas en cuanto a los servicios y los bienes que éstos proveen;

Con respecto a la fijación de precios de bienes y servicios, la Ley Orgánica de Costos y Precios Justos (2014), establece:

Artículo 1. La presente Ley tiene por objeto asegurar el desarrollo armónico, justo, equitativo, productivo y soberano de la economía nacional, a través de la determinación de precios justos de bienes y servicios, mediante el análisis de las estructuras de costos, la fijación del porcentaje máximo de ganancia y la fiscalización efectiva de la actividad económica y comercial, a fin de proteger los ingresos de todas las ciudadanas y ciudadanos, y muy especialmente el salario de las trabajadoras y los trabajadores; el acceso de las personas a los bienes y servicios para la satisfacción de sus necesidades; establecer los ilícitos administrativos, sus procedimientos y sanciones, los delitos económicos, su penalización y el resarcimiento de los daños sufridos, para la consolidación del orden económico socialista productivo.

Por otra parte, el Decreto con rango, valor y fuerza de ley para la defensa de las personas en el acceso a los bienes y servicios (2008), contempla lo siguiente:

Artículo 1º. El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley tiene por objeto la defensa, protección y salvaguarda de los derechos e intereses individuales y colectivos en el acceso de las personas a los bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades, estableciendo los ilícitos administrativos, sus procedimientos y sanciones; los delitos y su penalización, el resarcimiento de los daños sufridos, así como regular su aplicación por parte del Poder Público con la participación activa y protagónica de las comunidades.

En el Capítulo V de la protección en el comercio electrónico, del Decreto con rango, valor y fuerza de ley para la defensa de las personas en el acceso a los bienes y servicios (2008), se hace referencia al comercio electrónico en Artículo 30, los deberes de los proveedores en el artículo 31, a la confiabilidad, en el artículo 32 y a la privacidad y confidencialidad en el artículo 36 y la

confiabilidad en el pago y gestión de garantías, que se consideran relevantes para la investigación en curso:

Artículo 30. A los fines de este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, se entenderá como comercio electrónico, cualquier forma de negocio, transacción comercial o intercambio de información con fines comerciales, bancarios, seguros o cualquier otra relacionada, que sea ejecutada a través del uso de tecnologías de información y comunicación de cualquier naturaleza. Los alcances del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, son aplicables al comercio electrónico entre la proveedora o proveedor y las personas, sin perjuicio de las leyes especiales.

Artículo 31. Los proveedores de bienes y servicios dedicados al comercio electrónico deberán prestar la debida atención a los intereses de las personas y actuar de acuerdo con prácticas equitativas de comercio y la publicidad. Los proveedores no deberán hacer ninguna declaración, incurrir en alguna omisión o comprometerse en alguna práctica que resulte falsa, engañosa, fraudulenta y discriminatoria.

Las proveedoras o proveedores dedicados al comercio electrónico deberán llevar y conservar un completo y preciso registro de las transacciones que realicen por un periodo de cinco (5) años. Los deberes comprendidos en este artículo serán de estricto cumplimiento, sin menoscabo a las obligaciones que determine otra normativa legal.

Artículo 32. Las proveedoras o proveedores asociados al comercio electrónico que difundan información de los bienes y servicios que provean, deberán presentar la información en idioma oficial, de manera veraz, clara, precisa y accesible, a fin de evitar ambigüedad o confusión a la consumidora o al consumidor y a la usuario o usuario, para que este pueda tener la posibilidad de expresar su consentimiento en la adquisición del bien o servicio ofrecido.

Mensajes no solicitados Artículo 33. Cuando la persona haya indicado que no desea recibir mensajes comerciales electrónicos, el proveedor del servicio debe suspenderlos en un lapso no mayor de veinticuatro (24) horas, de lo contrario se le podrá aplicar las medidas correctivas dispuestas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley. Prevención en la Publicidad Artículo 34. Las proveedoras y proveedores deberán adoptar especial cuidado en la

publicidad dirigida a los niños, ancianos, enfermos de gravedad y otras personas que no estén en capacidad de entender plenamente la información que se les esté presentando.

Artículo 36. En las negociaciones electrónicas, la proveedora o el proveedor deberán garantizar a las personas la privacidad y la confidencialidad de los datos e información implicada en las transacciones realizadas, de forma tal que la información intercambiada no sea accesible para terceros no autorizados. Sin menoscabo de la privacidad y confidencialidad aquí establecida, la autoridad competente, podrá solicitar en el ejercicio de sus funciones, la información que considere necesaria y practicar las investigaciones correspondientes. La negativa al cumplimiento de lo establecido en este artículo será sancionada de conformidad con lo previsto en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley. Selección de información Artículo 37. En el comercio electrónico la proveedora o el proveedor deberá otorgar a la consumidora o consumidor o la usuaria o usuario, la posibilidad de que pueda escoger, entre la información recolectada, aquella que no podrá ser suministrada a terceras personas, indicar si el suministro de información sobre las personas es parte integrante del modelo de negocios de la proveedora o proveedor, señalar si las personas tendrán la posibilidad de limitar el uso de su información personal, y como la podrán limitar.

Confiabilidad de pago Artículo 38. A las personas se les deberá proporcionar mecanismos fáciles y seguros de pago, así como información acerca del nivel de seguridad de los mismos, indicando suficientemente las limitaciones al riesgo originado por el uso de sistemas de pago no autorizados o fraudulentos, así como medidas de reembolso o corresponsabilidad entre el proveedor y el emisor de tarjetas de débito, crédito o cualquier otro medio válido de pago. Los pagos por concepto de compras efectuadas a través de comercio electrónico serán reconocidos por parte de la proveedora o proveedor mediante facturas que se enviarán a la persona que compró, para su debido control por el mismo medio de la venta de manera inmediata. Las proveedoras o proveedores estarán obligados a mantener un registro electrónico con su respaldo de seguridad respectivo, por un lapso de cinco (5) años o en su defecto durante el tiempo que establezcan las leyes respectivas, una vez realizada la compra. Garantías y Reembolso Artículo 39. La proveedora o proveedor de los servicios electrónicos deberá especificar las garantías que cubrirán la relación que surja entre

este y la persona. El certificado de garantía debe estar expresado en idioma oficial, en forma clara, precisa y suficiente, en la que se establecerá todas las características y condiciones de la negociación, de lo que se va a garantizar y el tiempo del reembolso, de ser el caso, este no podrá ser mayor de treinta (30) días.

Con respecto a las características de la información y publicidad, en el capítulo VI del Decreto con rango, valor y fuerza de ley para la defensa de las personas en el acceso a los bienes y servicios (2008), se establece lo siguiente:

Artículo 40. Los bienes y servicios puestos a disposición de las personas en el territorio nacional deberán tener, incorporar o llevar consigo, información en idioma oficial, veraz, precisa, comprensible y suficiente sobre sus características esenciales, en los siguientes aspectos, sin perjuicio de las que establezcan sobre la materia las normativas especiales: 1. Origen o procedencia geográfica, naturaleza, composición y finalidad. 2. Los porcentajes de sus componentes o ingredientes. 3. Calidad, cantidad, categoría o denominación usual si la tiene. 4. Fecha de producción o suministro, plazo recomendado para el uso o consumo y fecha de vencimiento o caducidad de ser el caso, en un lugar visible de la presentación del bien. 5. Presupuesto de ser el caso, indicando con claridad y de manera diferenciada el precio del bien o servicio y el importe de incrementos o descuentos, y de los costos adicionales por servicios, accesorios, financiamiento, aplazamiento o similares, expresado en la moneda de curso legal. 6. Instrucciones o indicaciones para su correcto uso o consumo, con advertencia y riesgos previsibles. 7. Los términos de garantías, en los bienes y servicios que lo ofrezcan. 8. Los resultados, beneficios, consecuencias o implicaciones que se pueden esperar del uso del producto o de la contratación del servicio. No se permitirá el uso de declaración, impresión o etiquetas autoadhesivas, en los bienes o productos, relacionado con la fecha de vencimiento o tiempo de duración de los mismos.

Con respecto a las tecnologías de información presentes que servirán de apoyo a la propuesta del trabajo de investigación en curso, en el artículo 25 de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2005), se establece lo siguiente.

Artículo 26. El Ministerio de Ciencia y Tecnología coordinará las actividades del Estado que, en el área de tecnologías de información, fueren programadas. Asumirá competencias que en materia de informática, ejercía la Oficina Central de Estadística e Informática, así como las siguientes:

1. Actuar como organismo rector del Ejecutivo Nacional en materia de tecnologías de información.
2. Establecer políticas en torno a la generación de contenidos en la red, de los órganos y entes del Estado.
3. Establecer políticas orientadas a resguardar la inviolabilidad del carácter privado y confidencial de los datos electrónicos obtenidos en el ejercicio de las funciones de los organismos públicos.
4. Fomentar y desarrollar acciones conducentes a la adaptación y asimilación de las tecnologías de información por la sociedad.

### **Definición de términos**

*Calidad de servicio:* Según Berry et al. (1993), lo definen como que “Es la amplitud de la discrepancia o diferencia entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía” (p.7).

*Comercio electrónico:* Según Chaffey et al. (2006), lo definen como que son “Transacciones electrónicas financieras e informacionales mediadas entre una empresa y un tercero con el que se contrata el servicio” (p. 11).

*CRM:* Según Reinares (2002), lo define como que son “Herramientas de comunicaciones informáticas que posibilitan la estrategia relacional” (Capítulo 1, sección 1.3, párrafo 25).

*Marketing de afiliación:* Según Alonso (2008), lo define como “Práctica común en comercio electrónico con sitios web de terceros para anunciar productos y servicios a cambio de una comisión por las ventas obtenidas” (capítulo 3, sección 3.1, párrafo 28).

*Marketing de contenido:* Según Alonso (2008), lo define como que es “la generación de contenido de valor, para atraer e involucrar a los usuarios, como una estrategia de marketing” (capítulo 3, sección 9.1, párrafo 7).

*Mercadeo digital:* Según Reinares (2002), lo define como “Adecuación del marketing a las empresas con modelos de negocio basados en el medio internet” (capítulo 1, sección 1.3, párrafo 25).

*Mercadeo de base de datos:* Según Reinares (2002), lo define como “Técnicas de mercadeo basadas en las posibilidades de las bases de datos para conocimiento del consumidor, diferenciación y adecuación”. (Capítulo 1, sección 1.3, párrafo 25).

*Mercadeo de conversión:* Según Chaffey et al. (2006), lo define como “Tácticas que permiten convertir visitantes potenciales de páginas web en visitantes reales, clientes potenciales y finalmente clientes” (p. 62).

*Mercadeo directo:* Según Reinares (2002), lo define como “Estructura de empresa orientada a la relación directa con el cliente (distribución directa)” (capítulo 1, sección 1.3, párrafo 25).

*Marketing mix:* Según Chaffey et al. (2006), lo define como una “serie de siete variables: producto, precio, distribución, promoción, procesos y evidencia física, que los responsables del mercadeo deben tener en cuenta” (p.524).

*Mercadeo uno a uno:* Según Reinares (2002), lo define como “Estrategia individualizada, tratar de modo distinto a los clientes. Satisfacción y diferenciación por personalización. Nueva forma de llamar al marketing directo” (Capítulo 1, sección 1.3, párrafo 25).

*Micromercadeo:* Según Reinares (2002), lo define como “Incorporación del concepto segmentación a la estrategia de marketing” (capítulo 1, sección 1.3, párrafo 25).

*Optimización para motores de búsqueda SEO:* Según Alonso (2008), lo define como que es “La tarea de ajustar la información de las páginas web que se pretenden hacer aparecer en las primeras posiciones de resultados en la recuperación de información de base de datos de los grandes motores de búsqueda de internet a través de sus algoritmos de búsqueda” (capítulo 6, sección 6.1, párrafo 1).

*Mercadeo de motores de búsqueda SEM:* Según Alonso (2008), lo define como que “Es un resultado patrocinado que devuelve un motor de búsqueda” (capítulo 6, sección 6.2, párrafo 1).

*Servicio:* Según Kotler y Keller (2012), lo definen como “Cualquier acto que una parte puede ofrecer a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa” (p. G8).

*Telemercadeo:* Según Reinares (2002), lo define como “Utilización de las telecomunicaciones como medio para relacionarse o contactar con un cliente o potencial comprador” (capítulo 1, sección 1.3, párrafo 25).

**Cuadro 5.  
Operacionalización de las Variables**

**OBJETIVO GENERAL:** Proponer un plan de mercado relacional basado en calidad de servicio para una empresa comercial dedicada a la distribución y venta de pinturas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES O CRITERIOS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Diagnosticar las características actuales de la calidad de servicio de la empresa dedicada a la distribución y venta de pinturas	Características de la situación de calidad de servicio de la empresa	De acuerdo con Imai (1998): "La calidad se refiere, no solo a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios". (p. 10)	Política y estrategias	-Direccionamiento estratégico -Planificación -Difusión interna	1,2,3,4	Encuesta/ Cuestionario al personal de la empresa
			Personas	-Políticas y Valores -Implicación y autonomía -Información -Reconocimiento	5,6,7,8,9	
			Recursos y alianzas	-Recursos económicos -Información -Medios materiales -Alianzas	10,11,12,13	
			Liderazgo	-Compromiso personal -Conducta y accesibilidad -Gestión -Relaciones externas	14,15,16,17,18	
			Procesos	-Normas estándar, ISO -Gestión de procesos -Documentación -Mejora continua -Control -Solución de problemas	19,20,21,22,23,24,25	

**Cuadro 5. (Cont.)**

			Resultados en los clientes	-Satisfacción y fidelidad de los clientes -Quejas y sugerencias	26,27,28, 29,30,31, 32,33,34	
			Resultados en el personal de la empresa	-Clima laboral -Indicadores -Difusión -Acciones	35,36,37, 38,39	
			Resultados en la sociedad	-Relaciones con los agentes sociales -Indicadores	40,41,42	
			Resultados globales	-Indicadores -Comparación con otras organizaciones	43.44.45. 46.47.48. 49.50	
Identificar las dimensiones clave de la calidad de servicio de la empresa comercial dedicada a la distribución y venta de pinturas	Calidad de servicio	“Juicio global del clientes acerca de la excelencia o superioridad del servicio que surge de la comparación entre las expectativas previas de los usuarios y las percepciones acerca del desempeño del servicio recibido” (Zeithaml, Berry, y Parasuraman, 1988, p.7).	Elementos tangibles	-Apariencia de equipos e instalaciones -Materiales informativos	1,2,3,4	Encuesta / Cuestionario a clientes
			Fiabilidad	-Cumplimiento de promesas -Interés en solucionar problemas -Servicio sin errores	5,6,7,8,9	
			Capacidad de respuesta	-Información -Rapidez -Tiempo para responder preguntas	10,11,12, 13	
			Seguridad	-Confianza en el empleado -Conocimiento del empleado	14,15,16, 17	

**Cuadro 5. (Cont.)**

			Empatía	-Atención personalizada e individualizada -Horario conveniente -Comprensión de necesidades del cliente	18,19,20,21,22	
Diseñar un plan de mercadeo relacional basado en calidad de servicio	NO APLICA					

Fuente: elaboración propia

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el marco metodológico, se establece el alcance, y se describe con detalle, los métodos, técnicas y recursos instrumentales empleados, tanto el proceso de búsqueda de información como de recolección de datos para su respectivo análisis, tal como lo establece Balestrini (2006): “El marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una Teoría y su Método calculan las magnitudes de lo real” (p. 126). De acuerdo a estos lineamientos, se definirán en este capítulo, los aspectos relacionados con el tipo de investigación que se llevará a cabo, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información, fases de la investigación y metodología en general.

#### **Tipo de investigación**

En el caso del presente proyecto de investigación, el mismo corresponde a un proyecto factible, ya que al tratarse de una propuesta de plan de mercadeo relacional, basado en un modelo que permita la medición de la calidad de servicio en empresas comerciales, se plantearon soluciones a problemas concretos en una determinada realidad. En este sentido, Balestrini (2006), explica que en los proyectos factibles: “se observan los hechos estudiados, tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables” (p. 132).

El nivel del trabajo es descriptivo, ya que se identificaron conductas concretas, analizando y describiendo dimensiones presentes en el objeto de estudio y relaciones entre las variables de investigación, en este sentido, Méndez (2004)

establece el propósito del nivel descriptivo: "...señala formas de conductas y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación" (p. 136).

### **Diseño de la Investigación**

De acuerdo con la estrategia adoptada, para responder al problema planteado, el presente trabajo se clasifica como una investigación de campo, al corresponder con la definición que acerca de esta última, hace UPEL (2006):

El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p.14).

Por otra parte, la presente investigación es experimental, al corresponder con la definición que de esta última, hace Hernández (2010): "estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos". Además, la investigación es transeccional o transversal, de acuerdo con la definición de Hernández (2010):

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede p. (151).

### **Población y muestra**

El caso de estudio es una empresa comercial bajo el formato de franquicia, cuyas tiendas están ubicadas en los estados Aragua y Carabobo. La población, de acuerdo a Selltiz (1980, citado por Hernández, 2010): "...es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones", en este caso,

corresponde al universo compuesto por el total de clientes de la franquicia en los estados Aragua y Carabobo, siendo esta cifra superior a 30.000 clientes para el mes de marzo de 2015. En cuanto a la muestra, en la presente investigación, se utilizó la de tipo no probabilística o dirigida, de la cual Hernández (2010) explica:

En las muestras no probabilísticas, la elección no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (p. 176).

En este contexto, se seleccionó un único establecimiento, dentro de los que conforman la franquicia, conviniéndose en un tamaño de muestra de al menos 300 clientes, cifra que por otra parte, se consideraría estadísticamente significativa para el estudio, ya que en todo caso, superaría al tamaño de muestra igual a 267 clientes, que se obtiene, si se considera a la población infinita, adoptando un índice de confianza de 95%, una proporción  $p=0,5$  y un margen de error  $d=6\%$ , en la ecuación propuesta por Blank, (1980):

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{d^2} \quad (I)$$

### **Técnicas de recolección de la Información**

Para los fines de diagnosticar la situación actual de la calidad servicio en la empresa caso de estudio, desde un punto de vista de procesos y por otra parte, identificar los elementos del plan de mercado actual, se utilizó la técnica de entrevista estructurada, en las que se planificó previamente, la información a recolectar, mediante un guion preestablecido, con preguntas cerradas, tal como las define Hernández (2010): “son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas” (p. 217), y de esta forma, resultan más fácil de codificar y analizar”.

Para determinar las dimensiones de la calidad de servicio, se utilizó la técnica de encuesta, aplicando un cuestionario, que de acuerdo con Hernández (2012): "...consiste en un conjunto de preguntas respecto de una variable o más variables a medir". En este caso, se aplicó a la muestra de la población, con el objeto de recolectar la información requerida, para determinar las dimensiones de la calidad de servicio de los clientes de la empresa caso de estudio. Se utilizó un cuestionario con preguntas basadas en el modelo SERVQUAL, con una escala policotómica de valoración (del 1 al 5), de tipo Likert.

### **Técnicas de procesamiento y análisis de la información**

La información recolectada en los cuestionarios se transcribió a una base de datos, utilizando para ello el software de estadística IBM SPSS Versión 19. Con dicho software, se determinó la confiabilidad y validez del instrumento de recolección de datos y por otra parte, se utilizó para el análisis factorial de los datos, y finalmente, para generar resultados, en forma de cuadros numéricos y gráficos requeridos para la investigación. Para resguardar los datos, se efectuó respaldos de información, cada vez que se modificó la base de datos, en un dispositivo externo de almacenamiento y adicionalmente en el medio de almacenamiento en internet Google drive.

### **Confiabilidad del instrumento**

Para el establecimiento de la consistencia interna de la escala utilizada en el instrumento de recolección, se procedió en primer lugar a la determinación del tamaño de la muestra para la prueba piloto de la investigación. De acuerdo con Cortina (1993), Streiner, (2003), Norman y Streiner, (1996); citados por Campo y Oviedo (2008), en el caso de escalas de veinte o más ítems, se acepta considerar al menos 5 sujetos por cada ítem que compongan la escala.

Por otra parte, se validó la consistencia interna de la escala, que según Pallant, (2011), se refiere al grado en que los ítems, manteniéndose en conjunto, miden el mismo constructo subyacente basado en el promedio de las correlaciones entre estos, se utiliza el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual arroja valores entre 0 y 1. Generalmente considerando valores aceptables aquellos mayores a 0.7 (DeVellis, 1986 citado por Pallant, 2011).

### **Validez del instrumento**

De acuerdo con Grande y Abascal (1999, citado por Montaña, Ramírez y Ramírez, 2002), la validez de un instrumento significa que mida lo que tiene que medir de acuerdo al fin buscado, y se clasifican en tres tipos: de contenido, de criterio y de concepto y es adecuada cuando su valor es superior a 0,50. La validez de contenido significa que los ítems que conforman la escala son los apropiados para hacer las mediciones. En este sentido, el cuestionario que se utilizó correspondió al del modelo SERVQUAL, que ha sido ampliamente utilizado y validado en trabajos de investigación (ver anexo 2).

La validez de criterio expresa la aptitud de la escala para hacer mediciones y se clasifica en concurrente y predictiva. La validez concurrente expresa cuan bien correlacionados están los puntajes de un criterio de medida con los de otro criterio de medida similar desde un punto de vista conceptual en el instrumento, medidos al mismo tiempo. Para efectuar el análisis de la validez concurrente, de acuerdo al criterio de Martín (1996, citado por Rodríguez (2004), se debe calcular la mediana a partir de las respuestas obtenidas para un ítem auxiliar con el cual se mide la satisfacción total, calculada esta última como el promedio de satisfacción en general. Se clasifica a los encuestados en dos categorías: una con baja percepción, conformada por aquellos clientes con puntuaciones promedio inferiores a la mediana de los valores del ítem auxiliar y otros con alta percepción, con puntuaciones promedio superiores a dicha mediana. Para determinar la existencia

de diferencias significativas entre ambas categorías, se aplicó la prueba de Mann Whitney con un nivel de significancia  $\alpha$  igual a 5% según recomienda Pallant (2011).

Con respecto a la validez predictiva, Montaña et al. (2002), señala que muestra cuán efectivo es un instrumento para predecir desempeños futuros tomando algún criterio de medida contenido en el mismo. Para determinarla se realizó un análisis de regresión entre el promedio de las percepciones de la calidad de servicio como variable independiente y un ítem auxiliar sobre la calidad de servicio en general, como variable dependiente.

La validez de concepto se clasifica en convergente y discriminante (Grande y Abascal, 1999 citado por Montaña et al., 2002). La validez convergente significa que un mismo fenómeno medido de diversas formas arroja resultados similares (Montaña et al., 2002). Para determinarla, se utilizó la prueba de correlación de Pearson entre la percepción promedio de satisfacción de los clientes encuestados y una variable con la cual se midió la satisfacción general. La validez discriminante significa que cuando se estudian fenómenos con escalas que miden conceptos diferentes, las correlaciones de los datos, entre estas no deben ser significativas. Para determinarla, se calculó la correlación entre la percepción promedio de satisfacción de la escala con una pregunta no relacionada directamente con la calidad de servicio, sino dependiente de otros factores más allá de la calidad de servicio que pueda brindar la empresa.

### **Fases de la investigación**

Con la finalidad de alcanzar los objetivos específicos planteados en el presente trabajo, se cumplieron distintas fases en la investigación, comenzando por la descripción de la situación actual, continuando con el diseño del instrumento de medición de la calidad de servicio, el análisis de los datos recolectados y finalmente la elaboración de la propuesta de un plan estratégico de mercadeo basado en calidad de servicio para la empresa en estudio, como se describen a continuación.

### *Descripción de la situación actual*

Se describió la situación actual de la empresa en estudio, en términos de las características de la situación actual de la calidad de servicio, desde la perspectiva de procesos, y las de su plan de mercadeo actual. Este proceso de levantamiento de información, buscará conocer el direccionamiento estratégico de la empresa: misión, visión, valores, políticas, metas, uso de indicadores y correspondencia de estos con los objetivos estratégicos, para lo cual se realizaron entrevistas al personal de la empresa caso de estudio, que incluyeron preguntas para el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

### *Diseño del instrumento de medición de la calidad de servicio de la empresa*

En esta fase, se realizó la revisión de las bases teóricas de SERVQUAL y se adaptó un cuestionario para medir la calidad de servicio de la empresa, el cual fue validado por un especialista con experiencia en el área de calidad de servicio y aplicación de la escala SERVQUAL.

### *Análisis de datos*

En esta fase, se aplicó el cuestionario de forma directa a los clientes, con la ventaja de que se pudo aclarar cualquier duda del encuestado de forma inmediata cuando fue requerida. Finalmente se elaboró un diagnóstico de la situación actual de la calidad de servicio, a partir de la Identificación de sus dimensiones.

Por otra parte, la técnica que se utilizó para el procesamiento de los datos, fue el análisis factorial de tipo exploratorio, que es una clase de métodos estadísticos multivariados, cuyo objeto es simplificar las múltiples y complejas relaciones que puedan existir entre un conjunto de variables observadas  $X_1, X_2, \dots, X_p$ ). De acuerdo con Pérez (2004), a partir del análisis de esta estructura subyacente, se obtiene una

serie de variables más fácilmente interpretables (Principio de interpretabilidad) y lo más reducida posible (Principio de parsimonia).

*Propuesta de un plan estratégico de mercadeo basado en calidad de servicio para la empresa en estudio*

En esta fase, se elaboró la propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la empresa en estudio, que deberá incluir el informe de resultados obtenidos del estudio sobre factores claves de servicio, así como las conclusiones y recomendaciones para la futura implantación del plan de mercadeo relacional basado en calidad de servicio.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **Diagnóstico estratégico**

El diagnóstico estratégico es una herramienta para la planificación y la toma de decisiones estratégicas que permite orientar o reorientar los objetivos, las estrategias, metas y actividades, conforme a la misión, objetivos originales y propósitos de la organización.

Según Kotler (1993), para llevar a cabo un diagnóstico organizacional, en general la empresa debe partir de monitoreo sistemático de las fuerzas clave del macroambiente, incluyendo las demográficas/económicas, tecnológicas, políticas/legales y socioculturales; que puedan afectar su negocio, y los actores microambientales importantes tales como clientes, competidores, canales de distribución y proveedores que afecten su capacidad de redituabilidad en el mercado.

#### **Autoevaluación basada en el modelo EFQM**

Se adoptó el modelo EFQM como guía para realizar una autoevaluación, con la cual identificar la situación actual de la empresa caso de estudio, incluyendo las características de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes. Por otra parte, para detectar las áreas de mejora para la posterior implantación de soluciones función de estas y como base para lograr un lenguaje y forma de pensar común en la organización.

La aplicación de esta guía facilitó la identificación las fortalezas de la gestión de la organización, las áreas de mejora más relevantes, así como también las oportunidades y amenazas del entorno.

El cuestionario de evaluación basado en EFQM utilizado consta de 50 preguntas basado en EFQM (ver anexo A). Dentro de cada criterio se describen las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa con un criterio de valoración A-B-C-D. Las respuestas correspondientes a las letras A y B se consideran fortalezas y las C y D como áreas de mejora, siendo el significado de las opciones:

A: El planteamiento es excelente, se aplica de forma general y constante y se obtienen los resultados esperados, de tal manera que otras organizaciones podrían adoptarlo como modelo

B: Se realizan acciones de manera sistemática y se revisan y mejoran de forma continua, alcanzando buenos resultados, pero no se ha generalizado todavía a toda la organización o no se ha aprovechado todo su potencial

C: Se ha realizado alguna acción puntual, con resultados positivos que han significado algunas mejoras.

D: Sólo ha habido algunas ideas buenas. Todavía no se ha realizado ninguna acción o las que se han llevado a cabo han tenido resultados insignificantes.

### **Criterio 1: Política y estrategia**

#### **Fortalezas**

- Planificación estratégica, se cuenta con una misión y visión que es coherente con los programas y objetivos de la empresa, los planes operativos son conocidos, aceptados y desarrollados por los empleados de la empresa.

## **Debilidades**

- No hay una metodología rigurosa que permita la revisión, cambio de políticas y estrategias con relación al servicio que se presta
- No se cuenta con toda la información necesaria para la planificación, en particular la que se refiere a la opinión de clientes, la situación del entorno y la comparación con otras empresas de referencia.

## **Criterio 2: Personas**

### **Fortalezas**

- La política de personal que incluye la selección, la contratación, la formación del personal se cumple a cabalidad.
- Buen nivel de comunicación, de tal manera que los empleados se sienten bien informados.
- Se reconoce, valora y recompensa los esfuerzos de las personas y equipos por incorporar mejoras y contribuir al logro de los objetivos de la organización.

### **Debilidades**

- No se cuentan con canales formales para que los empleados propongan sugerencias y se impliquen en la incorporación de mejoras en los procesos de la organización

## **Criterio 3: Recursos y alianzas**

### **Fortalezas**

- Se cuenta con un enfoque sistemático para la asignación y utilización de los recursos respondiendo a las políticas, valores y criterios de calidad de la organización
- Las relaciones exteriores derivan, cuando es necesario en alianzas con otras organizaciones que ayudan a mejorar el servicio que se ofrece
- Manejo de los medios materiales –espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías- y el capital intelectual para mejorar los servicios que ofrece la empresa

## **Debilidades**

- No se recopila información suficiente, de forma sistemática y fiable a fin de que la organización la pueda utilizar para la toma de decisiones
- No se cuenta con planes de mantenimiento preventivo de equipos
- Eventualmente los inventarios no son suficientes para realizar la operación normal
- Hay problemas con las entregas a tiempo de los proveedores
- No se conoce a cabalidad quienes son los proveedores de los competidores ni que ventajas y/o desventajas presentan con respecto a los proveedores de la empresa.

## **Criterio 4: Liderazgo**

### **Fortalezas**

- Existe el compromiso de los directivos en la definición de estrategias y la cultura de calidad basada en la mejora continua.
- Los directivos aseguran el buen funcionamiento de la estructura organizativa y del sistema de gestión de los procesos de la organización contribuyendo a logro de resultados,
- Los directivos refuerzan los valores constantemente con su ejemplo de comportamiento y acciones,
- Los directivos son accesibles a los empleados de la organización y se involucran en el reconocimiento del esfuerzo de las personas y equipos.
- Los directivos se preocupan por las relaciones externas de la organización y están abiertos a todo el sector y organizaciones públicas y privadas del entorno

## **Criterio 5: Procesos**

### **Fortalezas**

- Existe documentación actualizada de los procesos para facilitar el control y la mejora de las actividades.

- La organización controla el grado de aplicación de las normas establecidas y está en capacidad de valorar el grado de eficacia de sus actividades.
- Los datos sobre resultados se utilizan para mejorar el sistema buscando soluciones a las causas de los problemas, en lugar de aplicar sólo soluciones puntuales.
- Los procesos de soporte de la empresa también se organizan, se documentan, se controlan y se mejoran.

### **Debilidades**

- No existe un sistema que garantice que todas las actividades estén organizadas y controladas de acuerdo con normativas internas o con normas estándar, como pueden ser las normas ISO.
- Al organizar los procesos, debido a que no se cuenta con mediciones de satisfacción del cliente, no siempre se tiene en cuenta las necesidades, las expectativas, los requisitos y la satisfacción de los clientes
- No existe un compromiso claro de mejora continua de los procesos, a partir del análisis de la información de los clientes, de los resultados conseguidos y de la comparación con otras organizaciones de referencia.

### **Criterio 6: Resultados en los clientes**

#### **Debilidades**

- La organización carece de algún tipo de medición periódica, de forma sistemática y directa del grado de satisfacción de sus clientes, mediante encuestas o entrevistas.
- Debido a que no se disponen de medición del grado de satisfacción de los clientes, no se conocen las tendencias de los últimos tres años como mínimo.
- La organización no dispone de un sistema de indicadores que le oriente respecto al grado de satisfacción de los clientes, como, por ejemplo, el grado de respuesta a la demanda, el grado de fidelización, etc.
- Debido a que no se dispone de un sistema de indicadores del grado de satisfacción de los clientes, no se realiza una evaluación periódica de la satisfacción de los clientes.

- Debido a que no se dispone de los resultados de indicadores del grado de satisfacción de los clientes, no se conocen sus tendencias en los tres años como mínimo.
- Debido a que no se dispone de los resultados de indicadores del grado de satisfacción de los clientes, no existen comparaciones de estos con los de otras organizaciones y por ende no se puede demostrar si son similares o mejores.
- No se cuenta con estándares de referencia para determinar los objetivos a alcanzar tanto en las encuestas como en los indicadores de satisfacción
- No se cuenta con un sistema de quejas y sugerencias, que los clientes utilicen habitualmente y que sea gestionado por la organización.
- No se han realizado estudios de mercadeo que incluyan segmentación de clientes

## **Criterio 7: Resultados en las personas**

### **Debilidades**

- La organización no cuenta con ningún tipo de medición periódica, de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas de la percepción de las personas, sobre el clima laboral, del entorno de trabajo, de las perspectivas de carrera, de la comunicación, del estilo gerencial, del reconocimiento, de las oportunidades de formación, de la participación, etc.
- La organización no dispone de un sistema de indicadores que le oriente respecto al grado de satisfacción y de motivación de las personas, como el absentismo, los retrasos, las bajas por enfermedad, la participación en programas de mejora, el número de sugerencias, etc.
- No se dispone de tendencias de indicadores de resultados en las personas de los últimos tres años como mínimo.
- No se cuenta con análisis comparativos de resultados de encuestas o entrevistas con los de otras organizaciones y por ende no se puede demostrar que sean similares o mejores.
- Como consecuencia de lo anterior. Los resultados en las personas no son conocidos por los empleados y por tanto los directivos no pueden actuar en consecuencia.

## **Criterio 8: Resultados en la sociedad**

### **Debilidades**

- La organización no cuenta con un programa activo y organizado de relaciones con los agentes sociales, como los medios de comunicación, las instituciones, asociaciones, plataformas diversas, etc. para conseguir una presencia clara y decisiva en la sociedad.
- No se cuenta con ningún mecanismo de medición de los resultados de estas actividades mediante encuestas o entrevistas ni un sistema de indicadores.
- No se conocen tendencias de estos resultados en la sociedad desde hace tres años como mínimo.

## **Criterio 9: Resultados globales**

### **Debilidades**

- No se mide con regularidad la eficacia de los procesos clave de la organización, controlando los resultados mediante un sistema de indicadores.
- No se conoce tendencias de estos resultados globales desde hace tres años como mínimo.
- No se compara los resultados de eficacia con los de otras organizaciones de referencia y por lo tanto no se puede determinar si son similares o mejores.
- No se cuenta con un sistema de indicadores que determine la eficiencia de los procesos clave de la organización, relacionando los resultados obtenidos con los recursos utilizados.
- No se conocen tendencias de resultados de eficiencia de los procesos clave desde hace tres años como mínimo.
- Al no disponer de estos resultados de eficiencia de los procesos clave, no es posible establecer comparaciones con los de otras organizaciones de referencia ni se puede determinar si son similares o mejores.
- No se ha establecido un sistema de indicadores que determine la eficacia y la eficiencia de los procesos de soporte.
- Al no disponer de estos resultados de eficacia y eficiencia de los procesos de soporte, no es posible establecer comparaciones con los de otras

organizaciones de referencia ni se puede determinar si son similares o mejores.

- No se conoce tendencias de resultados de estos indicadores desde hace tres años como mínimo y por ende no se puede demostrar que sean similares o mejores que los de otras organizaciones de referencia.

Adicionalmente a lo considerado por EFQM, se presentan la información relevante acerca de las Oportunidades y Amenazas del entorno, recolectada a partir de entrevistas a personal de la organización.

#### Oportunidades

- Ubicación geográfica de las tiendas
- Tamaño del mercado
- Lealtad de los clientes

#### Amenazas

- Incertidumbre en el ambiente político y el establecimiento jurídico en el país
- Disminución del poder adquisitivo de la población
- Política de control cambiario y fluctuación del dólar, lo que incide en los costos de materias primas y equipos.
- Entrada de nuevos competidores

### **Fiabilidad y validez del instrumento de recolección de datos**

En esta sección se presenta el análisis de fiabilidad del instrumento de recolección de datos aplicado en el estudio y los resultados obtenidos a partir de la aplicación del análisis factorial a los datos recopilados, con el objetivo de identificar las dimensiones clave de la calidad de servicio de la empresa caso de estudio.

Para el establecimiento de la consistencia interna de la escala utilizada en el instrumento de recolección, se determinó en primer lugar el tamaño de la muestra, resultando en un total de 110 clientes encuestados, el cual es el resultado de tomar cinco veces el número de ítems que componen el instrumento.

Para la Tienda en estudio, el coeficiente Alfa de Cronbach igual a 0,932, indica una alta confiabilidad de la escala de acuerdo con DeVellis (1986 citado por Pallant, 2011) que establece valores aceptables aquellos mayores a 0.7.

**Tabla N° 1. Estadísticos de fiabilidad**

Modelo	Alfa de Cronbach	N de elementos
Tienda en estudio	,932	22

Fuente: elaboración propia

En anexo 3.A se presenta un análisis más detallado de los índices de discriminación de los ítems para la tienda en estudio, en el cual se observa que la correlación de cada uno de dichos ítems con respecto a la correlación total es mayor o igual a 0,3, lo que evidencia un nivel aceptable de homogeneidad, en el sentido de que lo que mide cada ítem con respecto a la escala como un todo.

La última columna de la tabla en el anexo 3.A, se refiere al coeficiente de Cronbach obtenido eliminando el ítem, se observa que con la eliminación de los primeros dos ítems aumenta dicho coeficiente, pero en unas proporciones poco significante de 0,003 para el ítem 01 y 0,001 para el ítem 02, razón por la cual se decidió mantener dichos ítems en el estudio.

Para efectuar el análisis de la validez concurrente, se obtuvo la mediana a partir de los valores obtenidos de un ítem auxiliar con el cual se midió la satisfacción total, calculada esta última como el promedio de la suma general de las respuestas de los 22 ítems del instrumento. Se procedió a clasificar a los encuestados en dos categorías: el grupo 1 uno con baja percepción, conformada por aquellos con puntuaciones promedio inferiores a la mediana de los valores del ítem auxiliar y otros con alta percepción, producto de haber obtenido puntuaciones promedio superiores a dicha mediana. Posteriormente se determinó la existencia de diferencias significativas entre ambas categorías usando dos preguntas del instrumento que tratan conceptos teóricamente relacionados: “El comportamiento

del empleado le transmite confianza” (ítem N° 14) y “Usted se siente seguro y confiado con las compras que realiza en la tienda” (ítem N° 15).

Se aplicó la prueba de Mann Whitney con un nivel de significancia  $\alpha = 5\%$  (0.05), según recomienda Pallant (2011), determinándose que para la tienda en estudio, el nivel de confianza que transmite el empleado (ítem N° 14) es diferente entre los grupos 1 y 2 ( $z = -5,565$ ,  $p < 0.05$ ) y el nivel de seguridad y confianza que percibe el cliente cuando efectúa sus compras en la tienda (ítem N° 15) es diferente entre dichos grupos 1 y 2 ( $z = -5.729$ ,  $p < 0.05$ ). Los resultados confirman que se trata de una escala válida, de acuerdo con los criterios de la prueba de estadística utilizada.

Para determinar la validez predictiva se realizó un análisis de regresión entre el promedio de las percepciones de la calidad de servicio como variable independiente y el ítem auxiliar sobre la calidad de servicio en general, como variable dependiente (Montaña et al. 2002 citado por Mejías, 2005).

Los resultados del análisis estadístico realizado, presentados en la tabla N° 2, muestran para la tienda en estudio, un coeficiente de determinación  $R = 0,739$  (valor  $p < 1\%$ ), lo cual indica que el grado de asociación es significativo entre las variables.

Tabla N° 2. Resumen Validez predictiva

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típico. de la estimación
Tienda en estudio	,739 <sup>a</sup>	,546	,542	,878

a. Variables predictoras: (Constante), SATISFACCION PROMEDIO

Fuente: elaboración propia

Concretamente el 54,6% de la variación total de los valores sobre percepciones de satisfacción puede ser explicado mediante la recta de regresión ajustada. Por lo tanto, se confirma la validez predictiva de la escala.

Para determinar la validez convergente, se utilizó la prueba de correlación de Pearson entre la percepción promedio de satisfacción de los clientes encuestados y una variable auxiliar que mide la satisfacción general. Los coeficientes de correlación obtenidos fueron 0,739 para las tienda en estudio. El valor es menor a 0,0001, lo cual indica la existencia de una relación significativa entre las variables, hecho que confirma la validez convergente del instrumento (ver anexo 3.B).

Con respecto a la validez discriminante, se estudió la correlación entre la percepción promedio de satisfacción de la escala con una pregunta acerca de la ubicación geográfica de las tiendas asociada a la intención de compra del cliente, variable que depende de otros factores más allá de la calidad de servicio que la empresa está en capacidad de brindar. Mediante el análisis se determinó que no existe correlación entre las variables mencionadas y la escala en ningún caso, el índice obtenido fue 0,252 para la tienda en estudio, el cual no es significativo al 5%, por lo que se concluye que la escala presenta validez discriminante (ver anexo 3.C).

### **Análisis factorial**

Una vez determinada la validez del instrumento, se aplicó el análisis factorial, considerando una muestra de 322 clientes, con la finalidad de Identificar las dimensiones clave de la calidad de servicio de la empresa caso de estudio, iniciando con el cálculo de la matriz de correlaciones entre cada par de variables.

En el caso de la Tienda en estudio, el determinante obtenido de esta matriz, 8,53E-008 (véase anexo 3.D), al ser muy próximo a cero, indica la existencia de una relación lineal entre las variables, justificando la utilización del análisis factorial (Pérez, 2005; Vicente y Oliva y Manera, 2003 citado por Mejías, 2005).

En la tabla N° 3 se presenta la medida de la adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin (K.M.O) obtenida fue igual a 0,934, siendo el criterio de aceptación para este caso, valores mayores iguales a 0,6 (Pallant, 2011).

**Tabla N° 3. KMO y prueba de Bartlett**

Parámetro	Tienda en estudio
Determinante de la matriz de los coeficientes de las correlaciones	8,53E-008
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,934
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	Nivel de significación (Sig.)
	5091,893
	0,000

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la prueba de esfericidad de Barlett, se obtuvo un valor de Chi-cuadrado aproximado a 5091,893 ( $p = .000$ ), adoptando el criterio de aceptación, valores menor igual a 0.05 (Pallant, 2011), se rechaza la hipótesis nula de que la matriz de correlación entre cada par de variables es una matriz identidad y por el contrario se acepta que las variables distintas entre sí están correlacionadas (Pérez, 2004).

### Comunalidades

En la tabla N° 4 se observan las comunalidades o proporciones de varianza de las variables debida a factores comunes para la tienda de la empresa caso de estudio. Los valores cercanos a 1 indican un nivel alto de varianza de la variable, lo que se conoce como especificidad de la variable (Pérez, 2004), mientras que valores pequeños próximos a cero sugieren varianzas debidas a factores comunes. Se observa que todas las variables, para la tienda en estudio presentan valores de comunalidad por encima de 0,500 con excepción de los ítems 04 y 22 de la Tienda en estudio, que sin embargo continúan siendo significativos. Se puede considerar que las comunalidades explicadas son satisfactorias al haber una buena representación de las variables en los factores comunes que explican más del 50% de las varianzas de la casi totalidad de variables.

**Tabla N° 4. Comunalidades**

Tienda en estudio		
Ítem	Inicial	Extracción
01	1,000	,551
02	1,000	,699
03	1,000	,562
04	1,000	,449
05	1,000	,579
06	1,000	,619
07	1,000	,720
08	1,000	,619
09	1,000	,521
10	1,000	,664
11	1,000	,664
12	1,000	,772
13	1,000	,667
14	1,000	,709
15	1,000	,671
16	1,000	,757
17	1,000	,769
18	1,000	,623
19	1,000	,614
20	1,000	,555
21	1,000	,693
22	1,000	,409

Fuente: elaboración propia

### **Extracción y rotación de factores**

Para la extracción de los componentes se utilizó el criterio de los autovalores iniciales mayores a 1, como se presenta en la tabla N° 5. Para la Tienda en estudio se identificaron tres dimensiones subyacentes que explican el 63,125 % de la varianza total. El primer Factor agrupa a las variables 05, 06, 07, 08, 09, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 y 22; elementos que corresponden a las dimensiones originales: Confiabilidad, Seguridad y Empatía; sin considerar los Elementos tangibles, por tanto este Factor se denominó “CONFIABILIDAD-SEGURIDAD-EMPATIA”.

**Tabla N° 5. Varianza total explicada correspondiente a la tienda en estudio**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
01	10,983	49,921	49,921
02	1,628	7,399	57,320
03	1,277	5,805	63,125
04	,981	4,457	67,582
05	,864	3,928	71,510
06	,740	3,363	74,873
07	,724	3,293	78,166
08	,609	2,767	80,933
09	,495	2,251	83,184
10	,455	2,067	85,251
11	,450	2,043	87,294
12	,390	1,773	89,067
13	,370	1,681	90,748
14	,333	1,515	92,264
15	,313	1,424	93,688
16	,300	1,362	95,050
17	,273	1,241	96,291
18	,210	,955	97,246
19	,168	,764	98,010
20	,158	,720	98,729
21	,152	,692	99,422
22	,127	,578	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.  
Fuente: elaboración propia

El segundo factor agrupa a las variables 10, 11, 12 Y 13; que corresponden a la percepción de la capacidad de respuesta de los empleados, de esta forma se denominó a este factor “CAPACIDAD DE RESPUESTA” tal como la dimensión original del modelo SERVQUAL. El tercer factor agrupa a las variables 01,02, 03 y 04, todas estas pertenecientes a la dimensión original Elementos tangibles, así que a se le denominó “ELEMENTOS TANGIBLES”. Ver la matriz de componentes rotados y el gráfico de sedimentación en el anexo 3.E. y 3.F. respectivamente.

En el cuadro N° 6 se presentan las dimensiones subyacentes de la calidad de servicio halladas para la tienda en estudio con ayuda del análisis factorial.

**Cuadro 6.**  
**Dimensiones de la satisfacción de los clientes**

DIMENSION	VARIABLE
CONFIABILIDAD- SEGURIDAD- EMPATIA	05. Cuando el personal promete hacer algo en determinado tiempo, lo cumple 06. Cuando usted tiene un problema, los empleados muestran un sincero interés en solucionarlo 07. Los empleados realizan bien el servicio a la primera vez 08. Los empleados prestan el servicio en el tiempo acordado 09. La empresa procura prestar el servicio sin errores 14. El comportamiento del empleado le transmite confianza 15. Usted se siente seguro y confiado con las compras que realiza en la tienda 16. El personal es siempre amable y cortés con Usted 17. Los empleados tienen conocimientos suficientes para contestar las preguntas que les hace 18. Los empleados le brindan una atención personalizada 19. Las tiendas tienen horario de trabajo conveniente 20. Los empleados le brindan una atención individualizada 21. El personal busca lo mejor para sus intereses como cliente 22. La empresa comprende sus necesidades específicas (Por ejemplo, brinda suficientes opciones del producto en cuanto a tipos, colores, etc.)
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10. Los empleados informan oportunamente las condiciones de prestación del servicio o la solución a un problema 11. Los empleados le ofrecen un servicio rápido 12. El personal siempre se muestra dispuesto a ayudarle 13. El personal siempre tiene tiempo para responder a sus preguntas
ELEMENTOS TANGIBLES	01. La tienda tiene equipos de apariencia moderna. 02. Las instalaciones físicas son visualmente atractivas (Por ejemplo, fachada, estacionamiento, mostradores, etc.) 03. Los empleados tienen una apariencia limpia 04. Los materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos (Por ejemplo: folletos, manuales, trípticos, catálogos, volantes, etc.)

Fuente: elaboración propia

Con el objeto de validar la escala de cada dimensión, se calculó los valores de Alfa de Cronbach, los cuales se presentan en la tabla N° 6. Se observa que todos los valores obtenidos fueron mayores a 0,500.

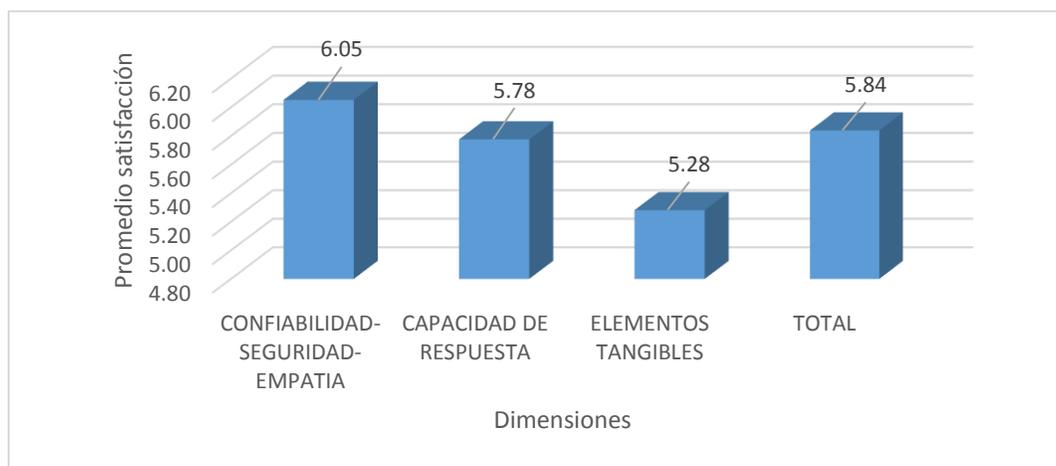
**Tabla N° 6. Valores de Alfa de Cronbach para cada dimensión**

SUJETO	DIMENSION	ALPHA DE CRONBACH	NUMERO DE ITEMS
TIENDA en estudio	CONFIABILIDAD- SEGURIDAD- EMPATIA	0,943	14
	CAPACIDAD DE RESPUESTA	0,883	4
	ELEMENTOS TANGIBLES	0,680	4

Fuente: elaboración propia

### V.3 Evaluación de satisfacción de los clientes

A partir de los datos recolectados, se determinó el promedio de satisfacción por dimensión para cada una de las tiendas en estudio. En el caso de la tienda en estudio, se obtuvo los resultados del gráfico de la Figura N° 7



**Figura 7. Percepción del servicio por dimensiones. Fuente: elaboración propia**

El nivel de satisfacción percibido más alto correspondió a la Dimensión Confiabilidad-Seguridad-Empatía con una valoración de 6,05 seguido de la Capacidad de respuesta con 5,78 y en tercer lugar los Elementos Tangibles con 5,28 puntos.

## **CAPÍTULO V**

### **FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA**

En este capítulo se presenta la propuesta de un plan estratégico de mercadeo basado en calidad de servicio, en el cual se establecen los aspectos relacionados con el desarrollo de estrategias y herramientas para la captación de nuevos clientes, la gestión de clientes actuales y lograr aumentar los índices de fidelización de la cartera de clientes.

#### *Objetivo general*

Diseñar un plan de mercadeo relacional basado en calidad de servicio para la empresa caso de estudio dedicada a la distribución y venta de pinturas en los estados Carabobo y Aragua

#### *Objetivos específicos*

- Crear, desarrollar y fomentar una relación permanente con los clientes
- Mejorar la percepción sobre la calidad del servicio brindado al cliente
- Reforzar la imagen corporativa de la empresa
- Fidelizar a los clientes, mejorando de manera continua, los niveles de satisfacción de los mismos

Un mayor detalle de los objetivos específicos, clasificados en cualitativos y cuantitativos se presenta en el paso 2 del plan propuesto.

## **Justificación de la propuesta**

Según los resultados empíricos de Naver y Slater (1990, citados por Cobo y González, 2007), la orientación hacia el mercado o esfuerzo de las empresas por conocer y comprender las necesidades, deseos y comportamientos de sus clientes potenciales, base fundamental del mercadeo relacional, tiene una justificación económica, ya que influye en el sostenimiento de una ventaja competitiva para las empresas, especialmente en términos de diferenciación.

Más concretamente, Llunch (1992, citados por Cobo y González, 2007), afirman que existe una correlación directa entre el grado de orientación al mercado y la rentabilidad sobre la inversión, de aquí que entre los beneficiarios del proyecto estén los accionistas de la empresa caso de estudio. Similarmente Vázquez, Santos y Sanzo, (1998, citados por Cobo y González, 2007), corroboran la relación positiva existente entre orientación al mercado y resultados de la empresa, según múltiples criterios, tales como la rentabilidad de la inversión, satisfacción y fidelidad de los clientes, éxito de nuevos productos e incremento de ventas.

Por otra parte, con la propuesta se espera mejorar la situación de la calidad de servicio, con el conocimiento de los problemas detectados en el diagnóstico basado en EFQM y con acciones que conllevarán a la implementación de un sistema de mediciones periódicas de la satisfacción del cliente, así como el uso de recursos tecnológicos que brinden un mayor conocimiento de los clientes que permita mejorar cada vez más, la experiencia de compra del consumidor.

Finalmente, al adoptar la empresa caso de estudio una cultura centrada en el cliente, habrá una mayor interacción entre la empresa y este, lo que redundará en mejoras en la atención, la gestión de quejas y la calidad de servicio en general. Finalmente una empresa con una cultura de servicio establecida contribuirá a elevar los niveles de satisfacción y sentido de pertenencia en el empleado.

## **Consideraciones sobre la Factibilidad de la propuesta:**

### Factibilidad económica

Para la estimación de los ingresos y egresos asociados a la puesta en marcha de la propuesta, se utilizó la información suministrada por la empresa caso de estudio, pero por razones de confidencialidad se omite la presentación en este trabajo.

### Factibilidad técnica

Con respecto al recurso humano requerido, se debe destacar que la empresa caso de estudio cuenta con el personal, para asegurar el éxito en la implantación de la propuesta, así como el posterior mantenimiento y control del plan de mercadeo relacional propuesto. Adicionalmente se incluyó un programa de capacitación para complementar y reforzar los conocimientos y habilidades y destrezas de los participantes.

Por otra parte, la empresa caso de estudio cuenta con la infraestructura tecnológica necesaria para soportar las aplicaciones y base de datos requeridas para acometer la propuesta.

### Factibilidad jurídica

Se consideraron las regulaciones legales a las cuales está sometida la actividad de la empresa caso de estudio, enfocadas desde los distintos ámbitos de aplicación de las mismas, y líneas de acción dentro del proyecto, basado en la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (2002), la Ley Orgánica de Costos y Precios Justos (2014) y la Protección en el comercio electrónico (2008).

En las consideraciones de factibilidad expuestas, se pudo constatar que la propuesta para la empresa caso de estudio es factible desde el punto de vista económico, financiero y jurídico.

### Fundamentación teórica

Una vez completado el planteamiento del problema, se determinaron las bases teóricas, constituidas en cuatro pilares, sobre los cuales se basó el diseño de la propuesta: el mercadeo relacional, los modelos de gestión de la calidad, la calidad de servicio y el mercadeo digital, como puede apreciarse en la figura 8.



Figura 8. Fundamentación teórica de la propuesta. Fuente: Elaboración propia

En principio se conoció la situación actual de la empresa y en particular de los aspectos de la calidad de servicio, a través de una encuesta al personal de la empresa caso de estudio, utilizando un cuestionario basado en el modelo Europeo EFQM de Excelencia, que fue creado por la Fundación Europea para la gestión de la calidad.

Entre los problemas detectados en el diagnóstico basado en EFQM, están la ausencia de mediciones periódicas de la satisfacción del cliente, aunado a un escaso conocimiento de sus necesidades y preferencias, así como qué factores del servicio consideraba más importantes, por lo que se adoptó el modelo de medición SERVQUAL.

Este modelo sustentado en las teorías de la calidad de servicio de Parasuraman, Zeithaml y Berry; se adoptó en el presente trabajo para analizar cómo era percibida la calidad de servicio por los clientes, considerando los factores: Elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía

Por otra parte, se detallaron las bases teóricas del mercadeo digital sobre las que se sustenta el uso de los medios digitales, tales como las bases de datos de clientes, redes sociales, páginas web, páginas de comercio electrónico, correo electrónico, que tienen un papel fundamental dentro de las estrategias de mercadeo relacional.

Finalmente se definieron las estrategias relacionales, basadas en las teorías del mercadeo relacional, correspondientes tanto al mercadeo en línea, en el cual se utilizan los medios y recursos del mercadeo digital; como en el mercadeo fuera de línea, en el que se incluye el uso de recursos tales como la encuesta de servicio y los buzones de quejas y sugerencias en las tiendas físicas, entre otros.

## **Estructura de la propuesta**

La estructura de la propuesta está basada en el plan estratégico de mercadeo relacional propuesto por Mazorko (2008), y está compuesta por 7 fases:

1. Valoración diagnóstica
2. Determinación de los objetivos del plan
3. Alcance de la estrategia relacional
4. Desarrollo del plan
  - Establecer el direccionamiento estratégico orientado al cliente
  - Consolidación y gestión de la base de datos de mercadeo
  - Caracterización de canales de mercadeo digital
  - Segmentación
  - Investigación del mercado
  - Implementación de estrategias de fidelización
    - Sitio web
    - Mercadeo a través del correo electrónico
    - Mercadeo en redes sociales
    - Programa de afiliados
    - Club de fidelización de clientes
    - Encuesta de servicio
    - Capacitación
5. Difusión del plan
6. Puesta en marcha del plan
7. Medición de resultados y ajuste del plan

## **La propuesta**

De acuerdo con la secuencia de pasos de la estructura de la propuesta, se definen las estrategias que permitirán mejorar las relaciones de la empresa con los

clientes, tanto externos como internos para la obtención de beneficios medibles, implicando para ello relaciones ganar–ganar entre ambas partes.

### **Paso 1: Valoración diagnóstica**

Con la que se buscará conocer el estado actual de programas o medidas de mercadeo orientadas a la fidelización del cliente

### **Paso 2. Determinación de los objetivos del plan**

Los objetivos del plan de mercadeo relacional se clasificaron en cualitativos y cuantitativos. Entre los objetivos cualitativos se consideran los siguientes:

- Crear, desarrollar y fomentar una relación permanente con los clientes
- Mejorar la percepción sobre la calidad del servicio brindado al cliente
- Reforzar la imagen corporativa de la empresa
- Fidelizar los clientes, mejorando de manera continua, los niveles de satisfacción de los mismos

Mientras que en los objetivos cuantitativos se encuentran:

- Aumentar el índice de fidelización, para superar la tasa de recompra actual en un 30%.
- Incrementar la fidelidad de los clientes hacia los canales de distribución en un porcentaje cada día mayor.
- Duplicar en los próximos 3 años el actual nivel de confianza de nuestros actuales clientes para con nuestros productos y servicios.
- Incidir sobre el nivel de relaciones internas para conseguir que el 80% de las personas que trabajan en la empresa consideren a la misma como su mejor opción profesional.

## Metas del plan

- Lograr recolectar toda la información de los clientes
- Lograr influir en la decisión de compra de los clientes a través de los planes de descuento y promociones dirigidos a ellos.
- El 100% del personal debe estar capacitado en un período de un mes para que sea factible la implantación del plan de Mercadeo

### **Paso 3: Alcance de la estrategia relacional**

La adopción de estrategias de mercadeo relacional, no implica desechar o reemplazar al mercadeo transaccional. Habrá casos de organizaciones en las que es recomendable mantener un enfoque puramente relacional, en el caso de la empresa caso de estudio, el plan de mercadeo relacional es complementario del plan de mercadeo transaccional.

En este sentido, las estrategias relacionales tampoco tendrán necesariamente que alcanzar a todos los clientes, productos o servicios utilizando estrategias mixtas, de ambos enfoques, relacionales y transaccionales. En esta etapa se deberá decidir: qué productos y qué públicos serán objeto de la estrategia relacional, incluyendo clientes, proveedores, competidores, distribuidores, instituciones relacionadas, empleados de la organización.

### **Paso 4: Desarrollo del plan**

En el desarrollo del plan se implantarán las estrategias que complementarán las asociadas con las 4 P's tradicionales: Estrategia de productos, precios, distribución, promoción, con los nuevos elementos: procesos y personas.

Estos elementos con las respectivas acciones necesarias para su implementación se presentan en el cuadro No. 7.

**Cuadro 7.**  
**Implementación de elementos de la mezcla de mercadeo expandida con el marketing relacional**

Elemento	Implementación
Estrategia de productos	<p>Realizar estudios de mercado orientados a conocer preferencias y necesidades de los clientes apropiadamente segmentados y finalmente adecuar los productos a estas expectativas resultantes de los clientes.</p> <p>El desarrollo de nuevos productos será en colaboración estrecha con proveedores, distribuidores y clientes inclusive.</p>
Estrategia de precios	<p>Formular la política de determinación de precios competitivos, descuentos y términos asociados, tomando en cuenta la función del valor de la relación con el cliente, y otros aspectos relacionales como sensibilidad a los precios en relación a la lealtad de los clientes.</p>
Estrategias de distribución	<p>Evaluar y seleccionar canales de distribución, tomando en cuenta las opciones que lo clientes desean, en lo que respecta a pedidos, realización de pagos y recepción de productos, entre otros, considerando el comercio electrónico.</p>
Estrategias de promoción	<p>Evaluar y seleccionar tipos de promociones, medios de publicidad y medir su efectividad sobre la base de encuestas de preferencias de estos aspectos. Considerar redes sociales, mercadeo a través de correo electrónico, programas de afiliación y otros medios que potencian las relaciones con los clientes.</p>
Personas	<p>Crear una cultura corporativa, valores, satisfacción por el trabajo y enfoque basado en calidad de servicio y enfocado al cliente. En resumen, empleados satisfechos hacen clientes satisfechos</p>
Procesos	<p>Diseñar procesos que creen valor para los clientes, haciendo énfasis en el entendimiento del mercado, la administración de la innovación, de la cadena de suministro y de las relaciones con el cliente.</p>

Fuente: Cobo y González (2007)

### *Establecer el direccionamiento estratégico orientado al cliente*

En primer lugar se debe identificar la orientación prevaleciente en la empresa, tanto en la misión y visión como en las actitudes de la alta gerencia y del personal y realizar los ajustes como lo establece Cobo y González (2007) para orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes como objetivo prioritario de la empresa, estableciendo metas para comprender el mercado, las necesidades y expectativas de los clientes y finalmente definir e implantar una auténtica cultura de orientación al cliente.

### *Consolidación y gestión de la base de datos de mercadeo*

Para lograr la fidelización de los clientes, que es uno de los principales objetivos del plan de mercadeo relacional, se requiere un alto nivel de conocimiento de los mismos. La investigación comercial aportará la información que permita adaptar y gestionar el servicio para conseguir más altos niveles de satisfacción de los clientes.

Esta información residirá en una base de datos centralizada y facilitará la planificación, ejecución y medición de las acciones de mercadeo, con las siguientes ventajas:

- Permitirá efectuar la segmentación, caracterización de los clientes, y diseños de nuevos productos
- Facilitará el compartimiento de datos entre distintas unidades o departamentos de la empresa
- Al ser centralizada, se simplificará el mantenimiento de la información y se asegurará la consistencia de los datos

Entre las ventajas de las bases de datos en términos de estrategia son:

- Desarrollar programas de lealtad

- Promover ofertas y novedades de temporada
- Presentar nuevos productos a los clientes
- Formar alianzas estratégicas

En el cuadro 8, se presenta la estructura propuesta para la base de datos, que considera datos personales, dirección, información de los clientes e historial de la relación con los clientes.

**Cuadro 8.**  
**Elementos de la base de datos**

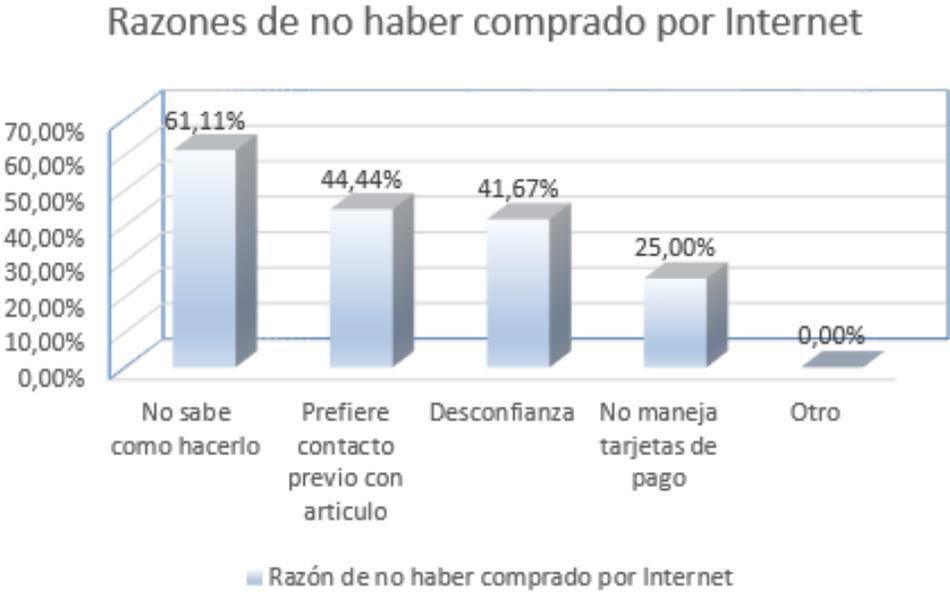
<b>Datos de identificación básicos y de ubicación</b>	<b>Datos de información del cliente</b>	<b>Perfil del cliente</b>
Nombre y /o razón social <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de trato ( Sr. Ing. Lic., entre otros)</li> <li>• Título</li> <li>• Sexo</li> <li>•Calle, número, piso, puerta.</li> <li>• Localidad.</li> <li>• Código postal</li> <li>• Código municipio</li> <li>• País</li> <li>• Número de teléfono</li> <li>• Número de celular</li> <li>• Correo electrónico</li> </ul>	<b>EMPRESA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rubro</li> <li>• Números de teléfono</li> <li>• Nombres de contactos claves.</li> <li>• Cifras de ventas</li> <li>• Nivel crediticio</li> </ul> <b>PERSONA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Fecha / cumpleaños</li> <li>• Nivel económico</li> <li>• Estado civil</li> <li>• Profesión</li> </ul>	<b>Información de compra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha</li> <li>• Tipos de productos</li> <li>• Montos de las Compras</li> <li>• Fuente</li> <li>• Promoción</li> <li>• Oferta recibida</li> <li>• Lugar de compra/ Canal.</li> <li>• Forma de compra</li> <li>• Forma de pago</li> <li>• Situación crediticia</li> </ul> <b>Acciones promocionales utilizadas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha</li> <li>• Código de campaña de mercadeo</li> </ul> <b>respuesta a estrategias de mercadeo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha, tipo, Volumen.</li> </ul> Acciones varias <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devoluciones, cambios</li> <li>• Reclamaciones</li> <li>• Impagados.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia basada en Reinares (2002)

*Caracterización de canales de mercadeo digital*

Un insumo importante para la definición del plan de mercadeo relacional propuesto, es la caracterización de los canales de mercadeo digital a partir de los resultados del análisis de preferencias de uso de los medios sociales en el internet, obtenidos a través del uso de un cuestionario compuesto de 12 preguntas, en el que se contemplaron aspectos relativos a preferencias y hábitos de los clientes en comercio electrónico, dispositivos con los que acceden a internet, uso de redes sociales, campañas informativas y publicitarias por correo electrónico y mercadeo electrónico en general.

Los resultados de la encuesta arrojaron que el 69,23% de los clientes ha comprado alguna vez usando internet. Con respecto a los clientes que no habían comprado nunca por internet, el 61.11% admitió que no sabe cómo hacerlo, el 44,44% prefiere tener un contacto previo con los artículos que desean comprar, el 41,67% no lo ha hecho por desconfianza y el 25% no maneja tarjetas de pago.



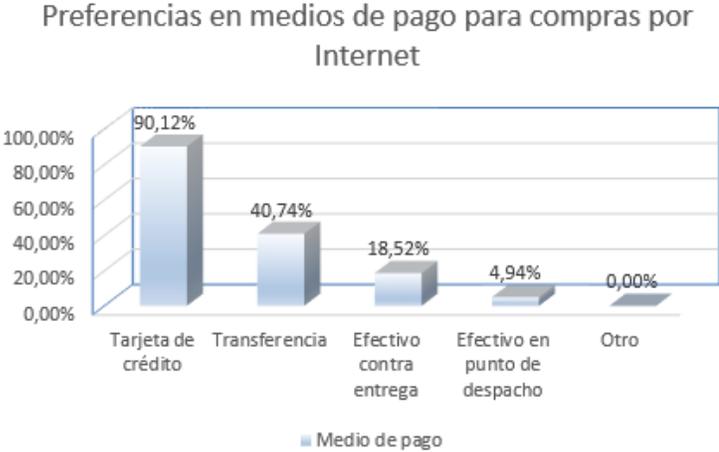
**Figura 9. Razones de no haber comprado por internet.**  
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los dispositivos utilizados para acceder al internet, el 71,79% de los clientes utiliza celulares, el 60,68% computadoras de escritorio, el 23,93% utiliza computadoras portátiles, y el 10,26% tabletas.



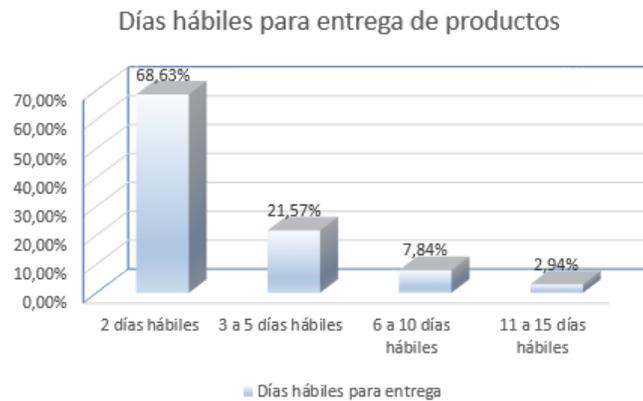
**Figura 10. Dispositivos utilizados para acceder a Internet.**  
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los medios de pago utilizados para compras por internet, el 90,12 utiliza tarjetas de crédito, el 40,78% usa transferencias electrónicas, computadoras de escritorio, el 19,52% usa pago en efectivo contra entrega, y el 4,94 prefiere pagar en efectivo en el punto de despacho.



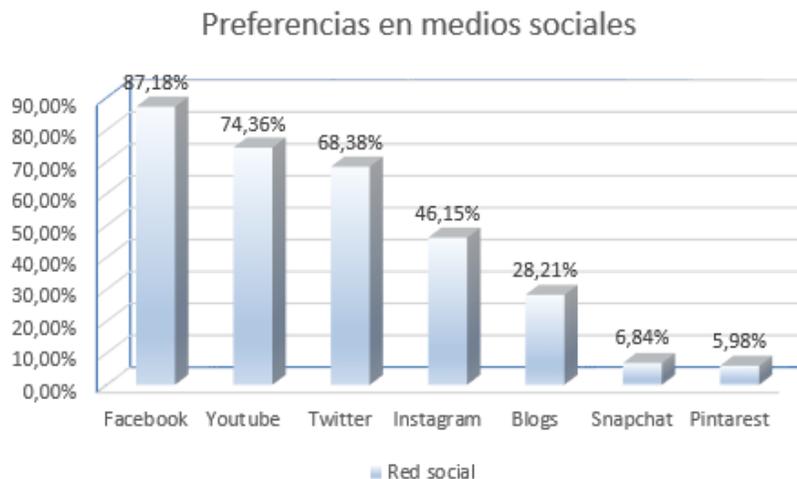
**Figura 11. Preferencias en medios de pago para compras por Internet**  
Fuente: Elaboración propia

En relación con el número de días hábiles que para entrega de productos, el 68,63% de los clientes manifestaron preferir 2 días hábiles, el 21,57%, 3 a 5 días hábiles, el 7,84%, 6 a 10 días hábiles y el 2,94% 11 a 15 días hábiles.



**Figura 12. Días hábiles para entrega de productos.**  
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las preferencias en medios sociales, el 87,18% de los clientes usa Facebook, el 74,36% usa Youtube, el 68,38 usa Twitter, el 46,15% usa Instagram, el 28,21% usa Blogs, el 6,84% usa Snapchat y un 5,98% usa Pinterest.

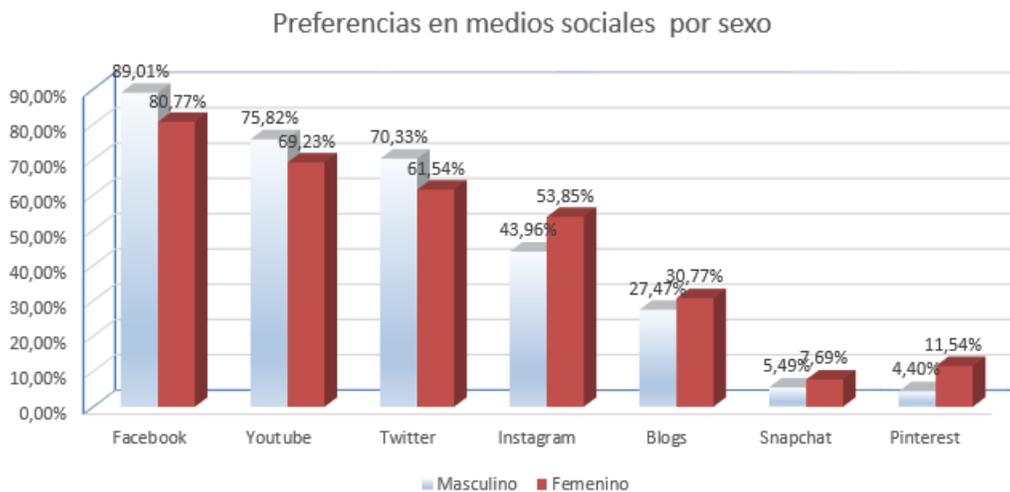


**Figura 13. Preferencias en medios sociales**  
Fuente: Elaboración propia

Dada la importancia de las redes o medios sociales dentro del plan de mercadeo relacional, se sondearon las preferencias teniendo en cuenta el sexo y la edad de los clientes con miras a una futura segmentación de la cartera de clientes.

En el caso del sexo masculino, el 89,01% usa Facebook, el 75,82% usa Youtube, el 70,33% utiliza Twitter, el 43,96% usa Instagram, el 27,47% utiliza Blogs, el 5,49% usa Snapchat y el 4,40% usa Pinterest.

Con respecto al sexo femenino, el 80,77% usa Facebook, el 69,23% usa Youtube, el 61,54% utiliza Twitter, el 53,85% usa Instagram, el 30,77% utiliza Blogs, el 11,54% usa Snapchat y el 7,69% usa Pinterest.



**Figura 14. Preferencias en medios sociales por sexo**

Fuente: Elaboración propia

En relación con la edad de los clientes, de 11 a 20 años la distribución de preferencias es: Facebook: 100%, Twitter: 66,67%, Youtube: 100%, Instagram: 66,67%, Pinterest: 33,33%, Snapchat: 33,33 y Blogs: 66,67%.

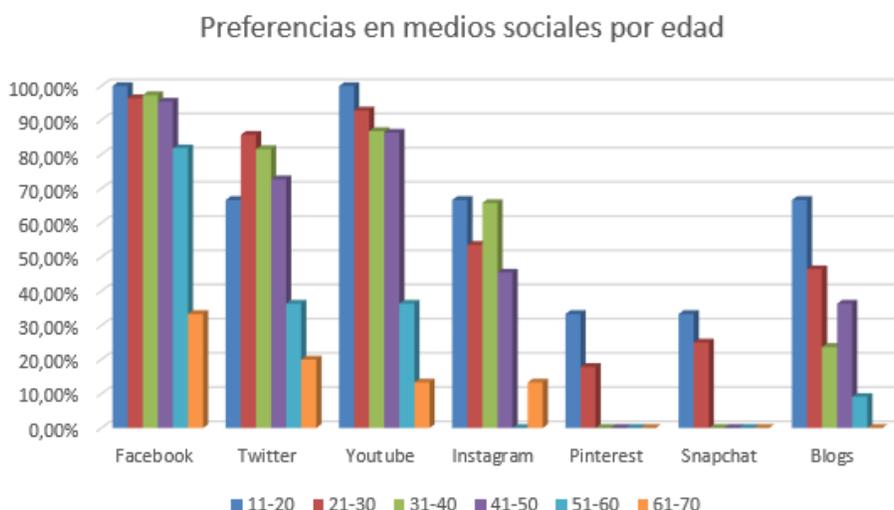
De 21 a 30 años, Facebook: 96,43%, Twitter: 85,71%, Youtube: 92,86%, Instagram: 53,57%, Pinterest: 17,86%, Snapchat: 25,00 y Blogs: 46,43%.

De 31 a 40 años, Facebook: 97,37%, Twitter: 81,58%, Youtube: 65,79%, Instagram: 65,79%, Pinterest: 0,00%, Snapchat: 0,00 y Blogs: 23,68%.

De 41 a 50 años, Facebook: 95,45%, Twitter: 72,73%, Youtube: 86,36%, Instagram: 45,45%, Pinterest: 0,00%, Snapchat: 0,00% y Blogs: 36,36%.

De 51 a 60 años, Facebook: 81,82%, Twitter: 36,36%, Youtube: 36,36%, Instagram 0,00%, Pinterest: 0,00%, Snapchat: 0,00% y Blogs: 9,09%.

De 61 a 70 años, Facebook: 33,33%, Twitter: 20,00%, Youtube: 13,33%, Instagram: 13,33%, Pinterest: 0,00%, Snapchat: 0,00% y Blogs: 0,00%.



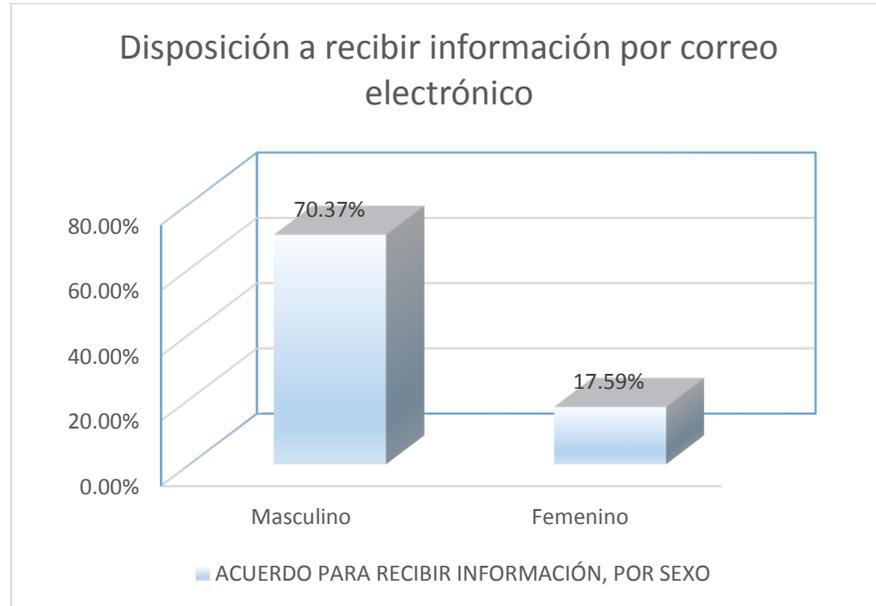
**Figura 15. Preferencias en medios sociales por edad**  
Fuente: Elaboración propia

Con respecto al tipo de información que los clientes esperan recibir en boletines por correo electrónico, el 87,04% desea recibir información de productos de la empresa y temas afines y el 76,85%, ofertas y promociones especiales de productos de la empresa.

### Preferencias acerca del tipo de información a recibir en boletines por correo electrónico

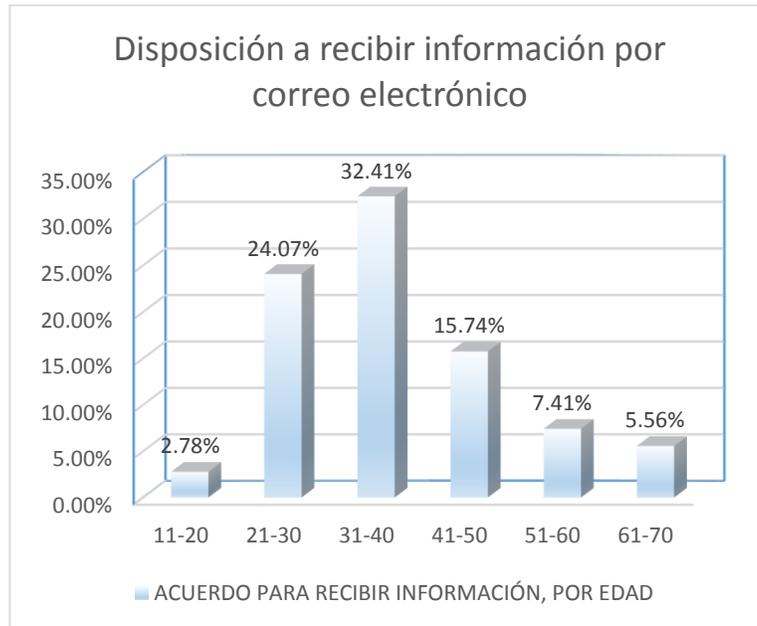


**Figura 16. Preferencias acerca del tipo de información a recibir**  
Fuente: Elaboración propia

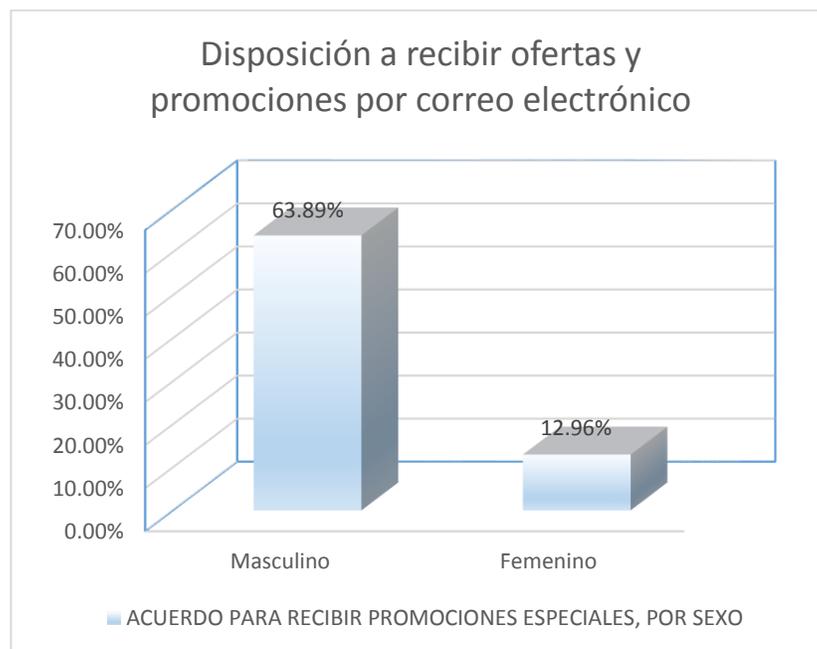


**Figura 17. Disposición a recibir información por correo electrónico, por sexo**

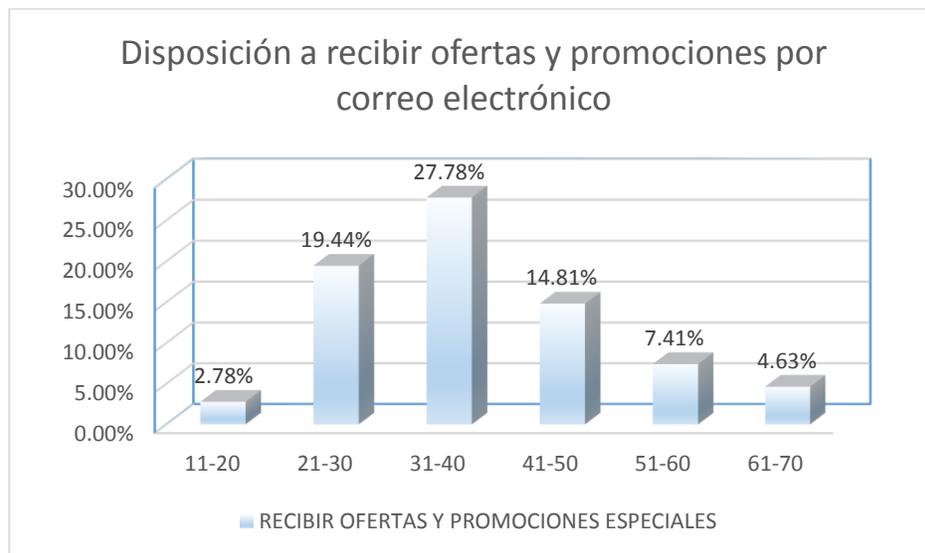
Fuente: Elaboración propia



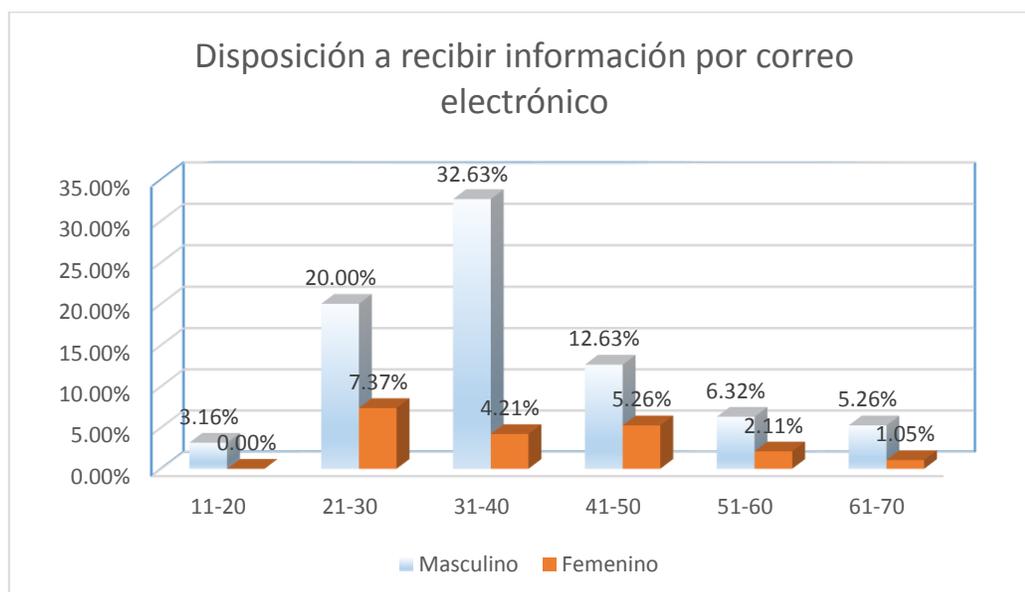
**Figura 18. Disposición a recibir información por correo electrónico, por edad**  
Fuente: Elaboración propia



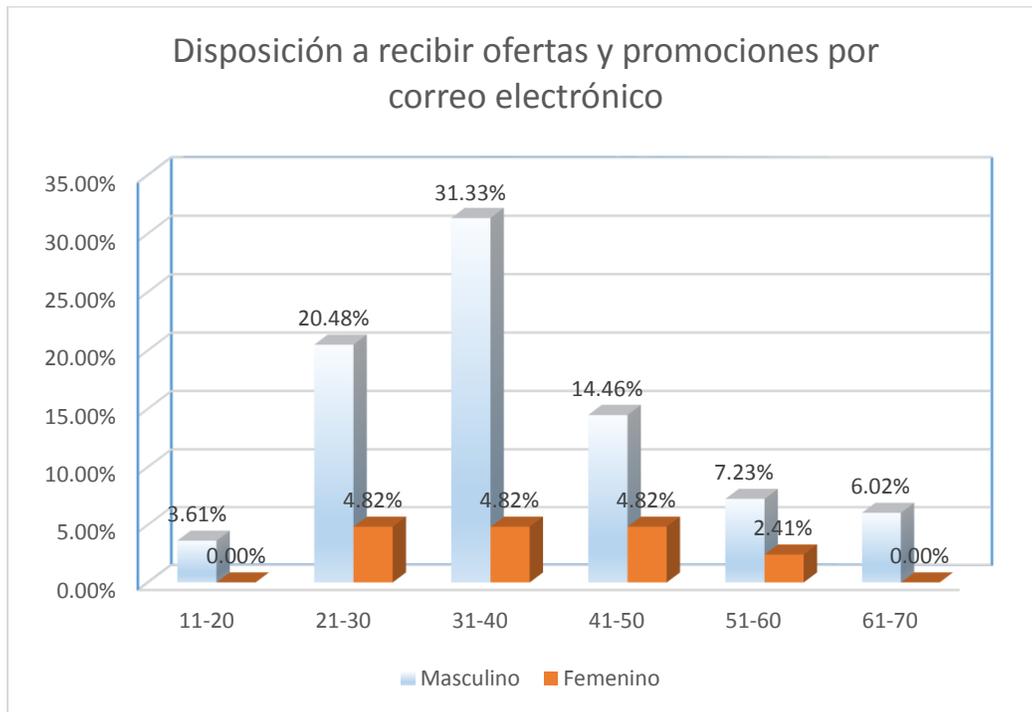
**Figura 19. Disposición a recibir ofertas y promociones por correo electrónico, por sexo.**  
Fuente: Elaboración propia



**Figura 20. Disposición a recibir ofertas y promociones por correo electrónico, por edad**  
Fuente: Elaboración propia



**Figura 21. Disposición a recibir información por correo electrónico, por sexo**  
Fuente: Elaboración propia



**Figura 22. Disposición a recibir ofertas y promociones por correo electrónico, por sexo.** Fuente: Elaboración propia

Los estudios como el presentado en esta sección, realizados de forma periódica, permiten detectar la evolución de tendencias de clientes en cuanto a preferencias de compras electrónicas y uso de medios sociales de los consumidores, que aunado con una apropiada segmentación de los mismos que servirán de insumo para definir estrategias para el plan de mercadeo relacional.

### *Segmentación*

La caracterización de los tipos de clientes permitirá diseñar ofertas orientadas a necesidades y deseos de un segmento específico del mercado, permitirá adoptar las estrategias más adecuadas para elevar su nivel de satisfacción, lográndose por otra parte, una mayor eficiencia en reducción de costos y en términos comerciales.

En el cuadro 9, se presenta un ejemplo de segmentación de clientes sugerido para ser tomado como base.

**Cuadro 9.**  
**Criterios de segmentación**

Comportamiento de compra	Geodemográfica	Beneficios esperados		Estilo de vida		
		Tangibles	Intangibles	Actividades	Intereses	Opiniones
Frecuencia	Edad	Precio	Confort	Trabajo	Familia	Política
Valor monetario	Sexo	Calidad	Conveniencia	Diversiones	Profesión	Economía
Tipo producto	Clase social	Servicios	Seguridad	Deportes	Comunidad	Social
Forma de pago	Educación	Garantía	Estatus	Aficiones	Moda	Negocio
Compra inicial	Ocupación	Apariencia	Espacio	Asociaciones	Comida	Educación
Canal	Tamaño familia	Variedad			Éxito	Cultura
	Propiedad					
	Renta					
	Estado civil					

Fuente: (tomada de Alet (1994))

#### Paso 6: Investigación del mercado

En esta etapa se realiza una investigación tanto cuantitativa como cualitativa de cada uno de los segmentos identificados y utilizando los canales de mercadeo digital preferidos por los clientes, haciendo especial énfasis en la percepción de marca y de producto y tratando de identificar las expectativas que se tienen frente a los mismos. En este proceso se documentarán todos los resultados creando una base de datos, que facilitará información para Mercadeo (Sistema de información para mercadeo, abreviado SIM), que deberá ser actualizado permanentemente.

#### Implementación de estrategias de fidelización

Es el conjunto de acciones encaminadas a establecer relaciones rentables y duraderas con los clientes, las cuales se describen en las siguientes secciones. En estas estrategias deben integrarse valores tanto racionales como emocionales, coherentemente con la intención de lograr la fidelización del cliente.

En primer lugar se debe dar una denominación al programa de mercadeo relacional, que enfatice su carácter selectivo y privilegiado, por ejemplo: Club Premium, club V.I.P., u otro similar.

Simultáneamente, se debe determinar la vigencia en el tiempo para el programa, cuyo lapso estará fijado en respuesta a la frecuencia de recompra típica o media del bien o del servicio. Se debe incluir la identificación y programación de los valores agregados y estrategias relacionales con los que se abordará a los clientes preseleccionados. Entre los valores racionales están los siguientes:

- Atención y Asistencia técnica al cliente
- Garantías

Mientras que otros serán beneficios exclusivos como:

- Descuentos y servicios preferenciales
- Cupones de descuento para compras electrónicas
- Accesos selectivos a eventos corporativos y extra corporativos

Mientras que del lado de los valores emocionales se crean lazos de comunicación que evolucionan en la medida que se avanza hacia la fidelización. Se incluirán acciones individuales, otras regularizadas y unas más de tipo especial.

Como acciones individuales pueden programarse, entre otras:

- Correo directo de bienvenida
- Obsequios por la vinculación
- Saludo en fechas especiales (cumpleaños, aniversarios)

Dentro del listado de comunicaciones regularizadas se incluirán:

- Saludos en fechas especiales (día del profesional, festivos nacionales)

En lo referente a acciones especiales, se pueden dar invitaciones a:

- Eventos corporativos
- Eventos culturales
- Eventos familiares
- Eventos sociales

Todas los cuales, deberán ser programados en el tiempo y difundidos adecuadamente.

### *Sitio web*

Es de importancia primordial tener un sitio web que brinde la mejor experiencia de usuario, con un diseño moderno, atractivo, sencillo, intuitivo, bien estructurado y adaptable para ser visualizado desde distintos dispositivos tales como computadores de escritorio, portátiles, tabletas y celulares, por lo cual el sitio web actual de la empresa debe ser rediseñado, de acuerdo a los estándares actuales, incluyendo un menú principal como el presentado en la figura 23, que contenga al menos las siguientes opciones: Inicio, la información de la empresa y su direccionamiento estratégico (Quienes somos), los productos y servicios que ofrece, la ubicación de las tiendas y la información de contacto.



**Figura 23. Sitio web sugerido para la empresa caso de estudio**

Fuente: Elaboración propia

## Sitio web de comercio electrónico

En este sitio web de comercio electrónico, se ofrecerán los productos para ser adquiridos a través de internet, adicionalmente se publicará información de interés para los clientes que prefieran comprar los productos en las tiendas físicas.

De acuerdo con Mazorko (2008), este medio de comercio electrónico impulsará la gestión de las relaciones con el cliente brindando la mejor experiencia de usuario, facilitando la creación de una base de datos de clientes, y contribuyendo a mejorar la capacidad de respuesta de la empresa antes requerimientos y necesidades del cliente.

Por otra parte permitirá la implementación de estrategias de fidelización y de servicio al cliente a través de mecanismos de comunicación interactiva. De igual manera, según Mazorko (2008) contribuirá a reducir costos de la gestión comercial y los procesos de venta.

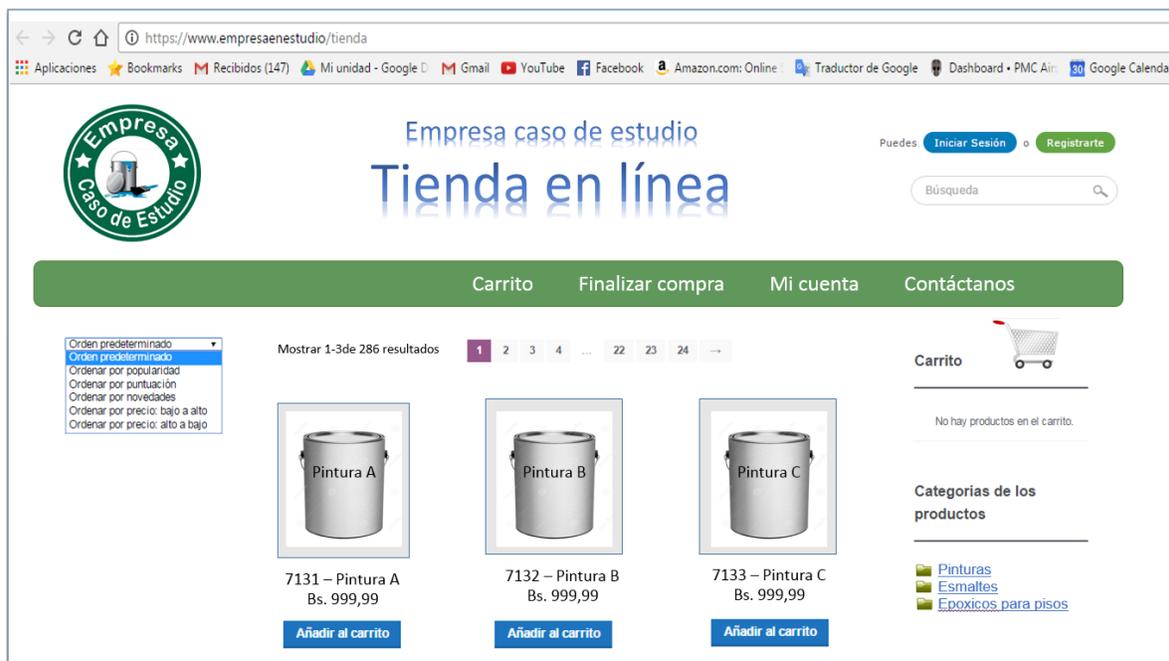


Figura 24. Página de comercio electrónico. Fuente: Elaboración propia

## Cupones de descuento

Los cupones de descuento son vales implementados en la página de comercio electrónico que los clientes los pueden utilizar para obtener productos con descuentos personalizados. Estos son definidos en a través de reglas de precios en la que se establecen los descuentos por categoría, fabricante, proveedor, atributos y características de los productos y grupos de clientes entre otros.

En el caso de grupos de clientes, se sugiere crear uno que se denomine “Club de buenos clientes” u otro nombre similar, en el cual los clientes pertenecientes a este grupo obtengan un descuento de 10% en accesorios. Otro cupón de descuento utilizado frecuentemente en las páginas de comercio electrónico es el de nuevo cliente.

En el cuadro 10, se puede apreciar algunos ejemplos de configuración de cupones de descuentos, incluyendo su denominación, porcentaje de descuento, período de validez, alcance, código del cupón que los clientes introducirán cuando concreten la compra en la página de comercio electrónico. Estos tienen un papel importante en las relaciones diarias con sus clientes como estrategia de fidelización, por lo cual se propone su incorporación en la página de comercio electrónico de la empresa caso de estudio.

**Cuadro 10.**  
**Cupones de descuento**

 RESUMEN DE CONFIGURACIÓN CUPONES DE DESCUENTO						
CUPÓN DE DESCUENTO	% DESCUENTO	PERÍODO VALIDEZ	ALCANCE	CODIGO DEL CUPÓN	ESTADO	OBS.
NUEVO CLIENTE	5%	HASTA REALIZAR LA PRIMERA COMPRA	TODOS LOS PRODUCTOS	NUEVOCLI%15	ACTIVO	
VACACIONES	15%	01-09-2016 HASTA 30-09-2016	TODOS LOS PRODUCTOS	VACACION%15	INACTIVO	
NAVIDADES	20%	NOV 23 UNTIL 28	TODOS LOS PRODUCTOS	NAVIDAD&20	ACTIVO	

Fuente: elaboración propia

## Programa de afiliados

Se implementará un programa de afiliados, el cual consiste en un tipo de asociación estratégica con referentes que cuentan con sitios web con enlaces al sitio web de comercio electrónico de la empresa caso de estudio con el cual se logrará tener una mayor audiencia.

La plataforma de comercio electrónico a seleccionar para la empresa caso de estudio deberá contar con esta funcionalidad, con la que incluso los afiliados podrán conectarse y tener información del número de visitas y ventas que su enlace ha generado, así como definir las comisiones que se pagarán a los afiliados, bien sea por cuotas por click o porcentajes por ventas durante la sesión de navegación luego de haber hecho click en el enlace del asociado.



**Programa de afiliados**

**Afiliado**

Nombre afiliado

Contraseña

**Comisiones**

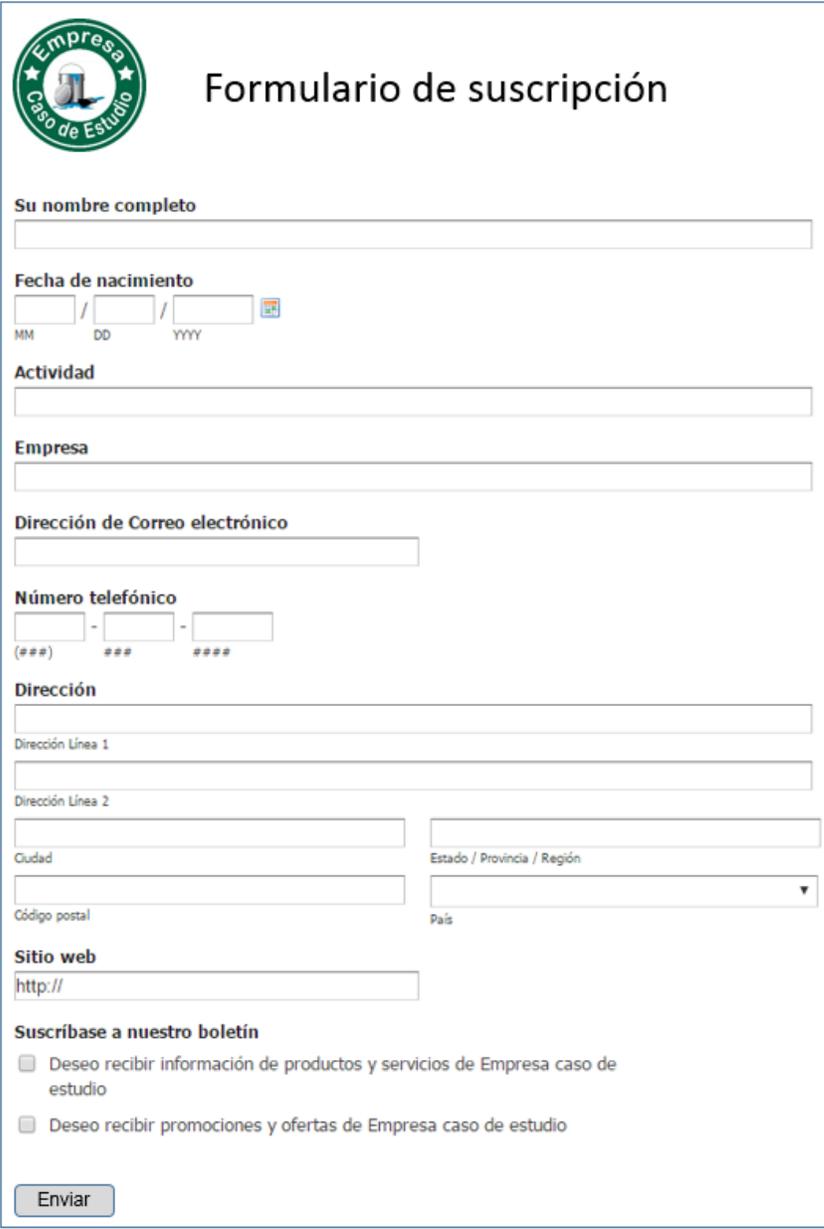
Comisión por click  .

Comisión base por venta  .

Comisión porcentaje por venta  .

**Figura 25. Programa de afiliados.** Fuente: Elaboración propia  
*Mercadeo a través de correos electrónicos*

En la figura 26, se presenta un formulario sugerido que debe incluirse en la página web y en el sitio de comercio electrónico, con la finalidad de que los clientes se suscriban para recibir boletines con ofertas y novedades acerca de los productos y servicios de la empresa caso de estudio.



 **Formulario de suscripción**

**Su nombre completo**

**Fecha de nacimiento**  
 /  /    
MM DD YYYY

**Actividad**

**Empresa**

**Dirección de Correo electrónico**

**Número telefónico**  
 -  -   
(##) ### ####

**Dirección**  
  
Dirección Línea 1  
  
Dirección Línea 2

Ciudad  Estado / Provincia / Región

Código postal  País

**Sitio web**  
 http://

**Suscríbese a nuestro boletín**

Deseo recibir información de productos y servicios de Empresa caso de estudio

Deseo recibir promociones y ofertas de Empresa caso de estudio

**Figura 26. Formulario de suscripción.** Fuente: Elaboración propia.

En cada suscripción, se le hará llegar un mensaje personalizado de bienvenida al nuevo cliente, tal como que se presenta en la figura N° 27.

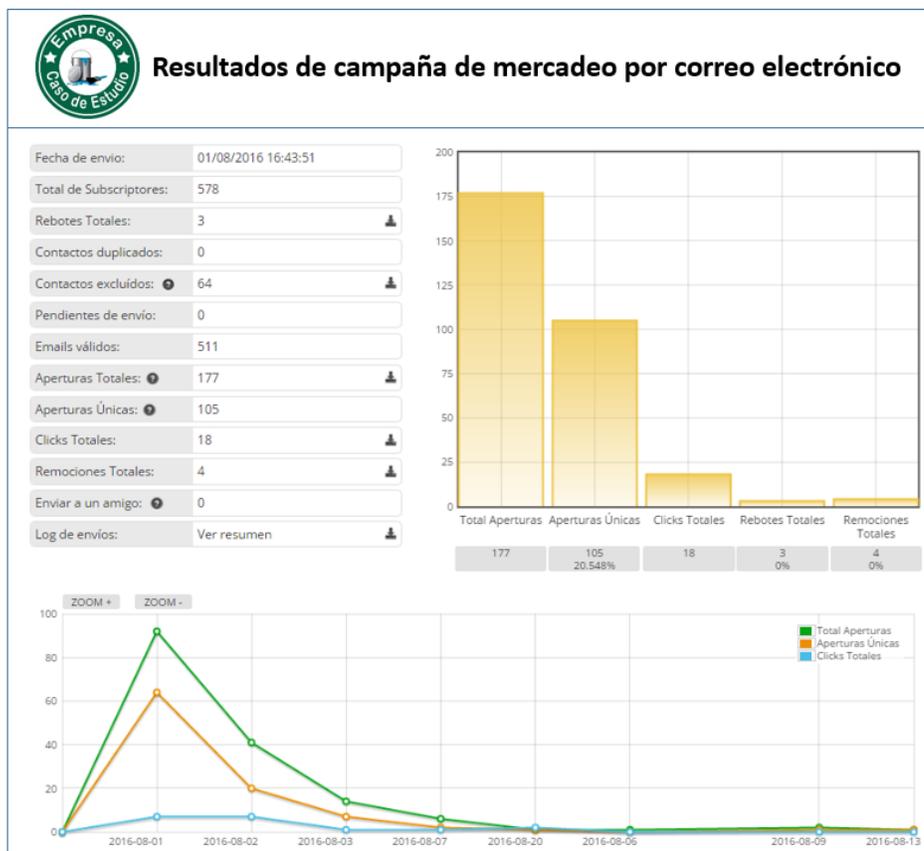
	<p style="text-align: center;"><b>HOLA {NOMBRE} {APELLIDO}, GRACIAS POR CREAR UNA CUENTA DE CLIENTE EN EMPRESA CASO DE ESTUDIO.</b></p>
<p><b>BIENVENIDO(A) A EMPRESA CASO DE ESTUDIO</b></p> <hr/> <p>Gracias por registrarse como nuevo cliente.</p> <p>Nuestra Tienda En línea está disponible 24/7 para proporcionarle todo lo que necesite acerca de pinturas y accesorios.</p> <p>Con su registro usted obtiene automáticamente un 5% de descuento en su primera compra usando el cupón de descuento: <b>NUEVOCLI999</b> y un acceso total a un nuevo mundo de información en nuestras diferentes secciones.</p> <p>Esperamos que también se haya suscrito a nuestro boletín mensual, en el mismo usted recibirá actualizaciones sobre nuevos productos, eventos y ofertas especiales.</p>	
<p><b>SUS DATOS DE ACCESO A EMPRESA CASO DE ESTUDIO</b></p> <hr/> <p>Sus datos de acceso son: <b>Dirección de correo electrónico:</b> <a href="#">{email}</a> <b>Contraseña:</b> {Xyz99999}</p>	
<p><b>CONSEJOS DE SEGURIDAD:</b></p> <hr/> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Siempre mantenga en sitio seguro la información de su cuenta.</li><li>2. Nunca revele sus datos de acceso a otras personas.</li><li>3. Cambie la contraseña regularmente.</li><li>4. Si sospecha que alguien está usando su cuenta ilegalmente, por favor notifíquenos inmediatamente.</li></ol>	

Ahora puede colocar órdenes en nuestra tienda: [{EMPRESA CASO DE ESTUDIO}](#)

**Figura 27. Mensaje de bienvenida.** Fuente: Elaboración propia

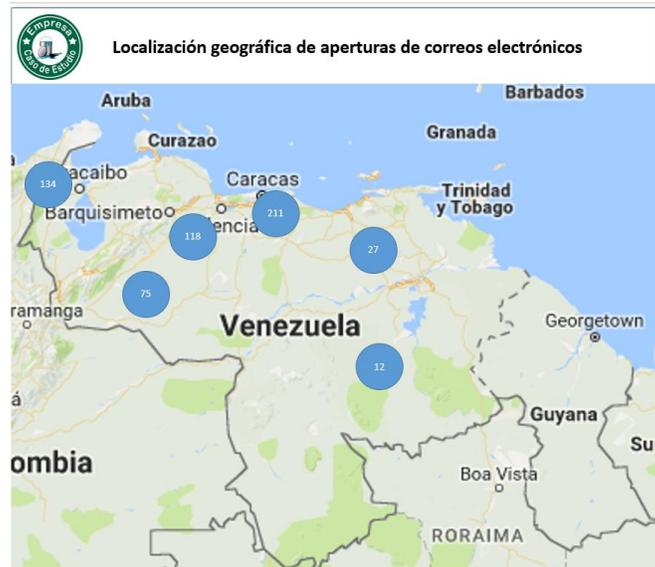
En dicho mensaje de correo se informará al cliente de los beneficios de haberse suscrito al boletín y además se incluirá un cupón de descuento para la primera compra, los datos de acceso y consejos de seguridad para su cuenta. Los datos entre llaves son variables de personalización del correo.

Luego de ejecutada una campaña, debe medirse y reportarse los resultados, tal como se muestra en la figura 28 donde se presenta los datos asociados a la campaña, incluyendo la fecha de envío, total de rebotes o correos no entregados, los contactos duplicados, los contactos excluidos, las direcciones de correo válidas, las aperturas totales, las aperturas únicas, los clicks totales hechos sobre las secciones del boletín, las remociones totales de suscriptores, los reenvíos que se realizaron del correo recibido.

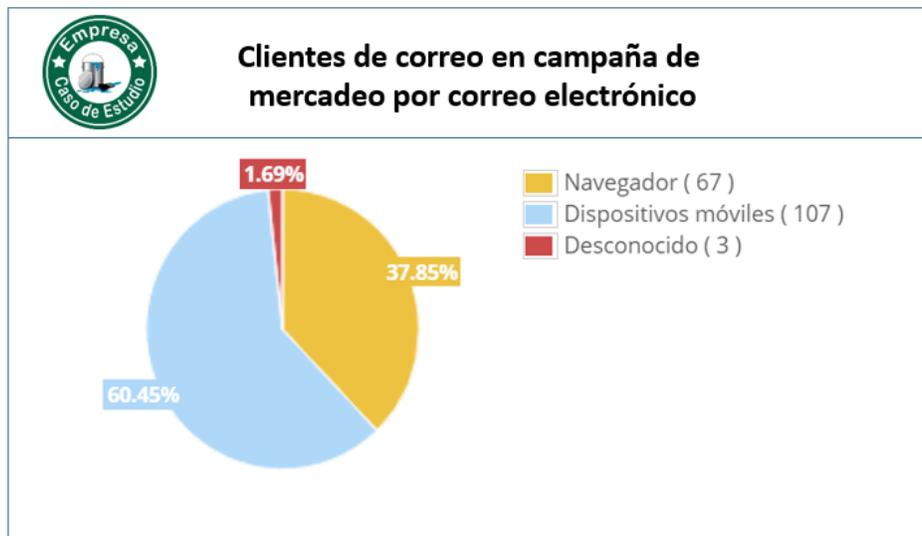


**Figura 28. Resultados de campaña de mercadeo por correo electrónico.**  
Fuente: Elaboración propia

Otros reportes de interés son la localización geográfica de aperturas de correos electrónicos, tal como se muestra en la figura 29 y las aplicaciones clientes de correo y dispositivos que usan los suscriptores para abrir los correos electrónicos de las campañas.



**Figura 29. Localización geográfica de aperturas de correo electrónico.**  
Fuente: elaboración propia



**Figura 30. Resultados de campaña de mercadeo por correo electrónico.**  
Fuente: elaboración propia

## Mercadeo en redes sociales

Se deberá impulsar la presencia en los medios sociales como facebook, youtube, Instagram y twitter, que obtuvieron mayor puntuación en la encuesta de preferencia de redes sociales, con el objeto de apoyar las distintas fases del plan de mercadeo relacional, con todo su potencial de uso como canal de interacción y comunicación con los clientes.

La empresa en estudio cuenta con una página en la red social Facebook, que deberá ser mejorada, para lograr convertirse en un medio que posibilite la creación de una comunidad de usuarios con la que la empresa pueda consolidar una relación duradera y rentable. En este sentido debe elaborarse contenido informativo que incluya desde la misión, visión y valores hasta la promoción de productos, atención al cliente, respuesta a consultas, reclamos, etc.

Con la finalidad de llevar un control y seguimiento de las publicaciones en redes sociales, se hará uso del calendario editorial de publicación, como el de la figura 31.

 <b>Calendario Editorial de publicación</b>				
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
			01 Diseño twitter	02 Diseño Facebook
	06 Diseño Instagram	07 Diseño Google+	08 Diseño Google+	09 Diseño Instagram
	13 Diseño Twitter	14 Diseño Youtube	15 Boletín	16 Diseño Facebook
	20 Diseño Instagram	21 Diseño imágenes carrusel página principal del sitio web	22 Diseño Facebook	23 Diseño Instagram
	27 Diseño Twitter	28 Boletín	29 Diseño Youtube	30 Diseño Facebook

**Figura 31. Calendario editorial de publicación.** Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se planificará el lanzamiento de las promociones con ayuda de un formato como el presentado en la figura 32, en el que se describe la fecha, estrategia de mercadeo, recursos a utilizar, medio o red social y los mensajes básicos de las publicaciones.



### Calendario editorial de redes sociales

Fecha	Estrategia	Recursos	Medio	Mensaje
Jueves 01/09/2016	Posicionamiento de nuevos productos	Contenido proporcionado por Mercadeo	Twitter	¡Ya arranca la exposición de pinturas! Especificar ubicación y fecha
Viernes 02/09/2016	Posicionamiento de nuevos productos	Diseño gráfico con base en imágenes proporcionadas por Mercadeo	Instagram	Conoce nuestros nuevos productos
Martes 06/09/2016	Promocionar alianzas estratégicas	Diseño gráfico con base en imágenes proporcionadas por Mercadeo	Facebook	Conoce nuestro programa de afiliados
Jueves 08/09/2016	Posicionamiento de nuevos productos.	Imágenes de catálogo	Google+	Conoce nuestros nuevos productos
Martes 13/09/2016	Promoción	Diseño gráfico de página principal con base en imágenes proporcionadas por Mercadeo	Sitio Web	Conoce nuestros nuevos productos
Miércoles 14/09/2016	Fidelización de clientes. Asesoramiento técnico a cliente	Contenido de cursos sobre pintura. Imágenes proporcionadas por Area técnica	Youtube	Consejos acerca de como pintar una casa
Jueves 15/09/2016	Posicionamiento de nuevos productos basado en sus características	Imágenes de la exposición proporcionado por Mercadeo	Boletín mensual	Reseñar los mejores momentos de la exposición de pinturas. Promocionar nuevos productos

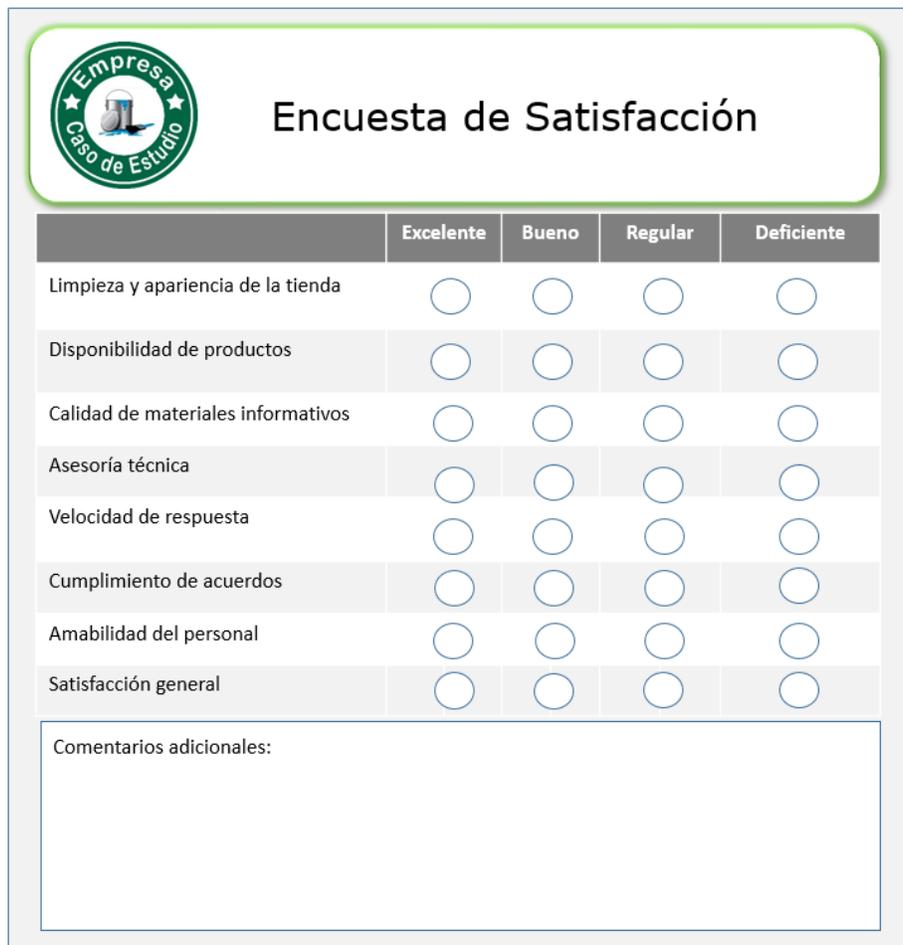
**Figura 32. Calendario editorial de redes sociales.** Fuente: Elaboración propia

#### *Club de fidelización de clientes*

El objetivo del club de fidelización de clientes es promover y mantener vínculos con los mismos, al brindarles la oportunidad de acceder a programas que incluyen una serie de beneficios, desde descuentos en compras, premios e invitaciones a eventos especiales de la empresa, y el acceso información constante acerca de ofertas y novedades a través de boletines que el cliente recibe por correo electrónico. Cuando un cliente se afilia al club recibe una tarjeta de fidelización que debe presentar cada vez que realiza una compra.

## Encuesta de satisfacción

Tanto para la medición de la satisfacción como para la gestión de quejas y sugerencias, se deberá instalar buzones en las tiendas de la empresa caso de estudio, con el objeto de recabar información de forma continua de los aspectos de la calidad de servicio percibida, emergentes de las nuevas dimensiones halladas con la aplicación de la técnica estadística análisis factorial, en una encuesta de satisfacción como la que se presenta en la figura 33.



Encuesta de Satisfacción

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Limpieza y apariencia de la tienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de materiales informativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesoría técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velocidad de respuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplimiento de acuerdos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amabilidad del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfacción general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentarios adicionales:

**Figura 33. Encuesta de satisfacción.** Fuente: Elaboración propia

Los aspectos considerados en el cuestionario, incluyen elementos tangibles tales como la apariencia de la tienda, la disponibilidad de productos, los materiales

informativos, la asesoría técnica, velocidad de respuesta, el cumplimiento de acuerdos con los clientes, la amabilidad de los empleados y la satisfacción en general.

Se recomienda que los buzones sean llamativos, con el logo de la empresa y cada establecimiento deberá asegurarse de que estén disponibles los formatos para los clientes.

### *Capacitación*

Un aspecto fundamental dentro del plan de mercadeo basado en calidad de servicio propuesto, es la capacitación de los empleados, de manera que estos dispongan de un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que les permitan brindar una mejor experiencia de compra al cliente, asesorándolo y realizando los procesos de forma rápida y con la menor cantidad de errores, además internalizando la importancia de la calidad de servicio y atención al cliente como parte de la cultura organizacional. Todo esto se traducirá en un mejor desempeño del empleado, que contribuirá al logro de los objetivos claves de la empresa en el aspecto de calidad de servicio.

A continuación se presenta en el cuadro 11, el programa de capacitación en calidad de servicio denominado Cultura de servicio y atención al cliente, basado en el curso que dicta Herbert & Moore Asesores y consultores ([www.herbertandmoore.com](http://www.herbertandmoore.com)), el cual está enfocado a dar a conocer los conceptos de calidad de servicio, así como desarrollar las competencias y actitudes que deben tener los empleados para prestar un mejor servicio, mediante el uso de herramientas prácticas en distintos aspectos, tales como comunicación, calidad de servicio y atención al cliente.

Se debe considerar igualmente un curso de capacitación técnica para la utilización de la base de datos de clientes.

## Cuadro N° 11.

### Curso de Calidad de servicio y atención al cliente.

Fuente: [www.herbertandmoore.com](http://www.herbertandmoore.com).

<p><b>Objetivo general:</b> Al finalizar el curso los participantes podrán reconocer los elementos característicos de la calidad de servicio y el manejo efectivo del cliente interno y externo para la consolidación de una organización con cultura de negocio dirigido al cliente y orientada al servicio.</p>
<p><b>Objetivos específicos:</b> Al finalizar el curso, los participantes podrán demostrar las siguientes conductas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar los distintos tipos de servicio de atención al cliente</li><li>• Entender la atención al cliente como una cultura dentro de las organizaciones</li><li>• Identificar las oportunidades de mejoras en las relaciones interpersonales que conduzcan hacia la cultura del servicio</li></ul>
<p><b>Contenido programático:</b></p> <p><b>Servicio al cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El milenio del servicio</li><li>• Concepto de Servicio</li><li>• Elementos del servicio al cliente</li><li>• Importancia del servicio al cliente</li><li>• El servicio: como estrategia</li></ul> <p><b>Cultura de la atención al cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Quién es un cliente?</li><li>• Expectativas del cliente</li><li>• Cultura de la atención ventajas y desventajas competitivas</li><li>• Beneficios de una buena atención</li></ul> <p><b>La cultura de servicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tipos de servicios</li><li>• La pirámide del Servicio</li><li>• Necesidades y expectativas en el servicio</li><li>• Momento de la verdad</li><li>• Estándares personales de calidad del servicio al cliente</li><li>• Estándares procedimentales de calidad de servicio al cliente.</li><li>• Los errores más comunes del servicio interno</li><li>• Atributos del servicio excelente</li><li>• Manejo de quejas y reclamos</li></ul> <p><b>La comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asertividad</li><li>• Recepción empática</li><li>• Estilos de trabajo y estrategias de interacción</li><li>• El control emocional ante clientes conflictivos</li></ul>
<p><b>Estrategia metodológica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El curso se impartirá en clases, en forma presencial. Consta de contenidos teórico y prácticos asociados a cada tema.</li><li>• Ejercicios prácticos para evidenciar los aspectos teóricos, tanto individuales como en equipos de trabajo. Al final de cada ejercicio se evalúan, discuten y sintetizan los aprendizajes obtenidos.</li></ul>
<p><b>Duración:</b> 16 horas.</p>

## **Paso 5: Difusión del plan**

En cuanto a la difusión interna, se debe dar a conocer oportunamente los objetivos corporativos y las estrategias dirigidas a fidelizar a los clientes. Además se deberá definir una política de capacitación y desarrollo de los colaboradores, coherente con los lineamientos que enfatizan las relaciones con los clientes externos.

Así mismo, se deberá establecer un plan de incentivos y de motivación para los empleados, que propicie y reconozca los diferentes esfuerzos aportados por cada uno de ellos, utilizando internamente evaluaciones de desempeño, pudiendo involucrarse incluso al cliente en este proceso.

En cuanto a la difusión externa, el plan de mercadeo relacional se constituirá en un componente significativo del plan publicitario y de comunicación de la empresa con el cual va a enfrentar el mercado.

Los medios de difusión a considerar para para informar, comunicar y publicitar el plan de mercadeo relacional son entre otros:

- Publicaciones y medios de comunicación de la empresa, correos y boletines
- Divulgación en medios masivos / selectivos de comunicación
- Creación de una sección específica dentro de la página web, si la organización ya cuenta con una, para difusión del plan
- Programación de eventos de capacitación, seminarios, conferencias, etc.
- Programación de eventos socio culturales de participación masiva
- Montaje de espacios de atención directa con tratamientos preferenciales

Algunos ejemplos concretos de eventos sugeridos incluyen participación en ferias de exhibición a nivel regional y nacional, caminatas ecológicas, etc.

## **Paso 6: Puesta en marcha del plan**

De acuerdo con un cronograma de actividades, se dará cumplimiento a cada uno de los eventos programados, teniendo como punto de inicio un evento en el cual se formalice el arranque o puesta en marcha del plan.

## **Paso 7. Medición de resultados y ajuste del plan**

Se debe establecer la efectividad del plan a partir de la confrontación de los eventos programados frente a los ejecutados, utilizando los indicadores establecidos por Domínguez y Gutiérrez (2007) y medir el efecto cualitativo en torno a la percepción generada, para retroalimentar el proceso y adoptar los correctivos necesarios, bajo criterios de mejoramiento continuo.

Se realizará un informe mensual que incluye la evaluación del Plan de Mercadeo y cuyos resultados darán cuenta de la efectividad de las estrategias comprendidas dentro del plan. Este será presentado a la Gerencia General de la empresa en estudio y deberá incluir al menos los siguientes indicadores de gestión:

- *Número de clientes incluidos en la base de datos por tienda*
- *Tipos de productos mayormente vendidos*
- *Tasa de retorno de la inversión ROI =  $\frac{\text{Beneficio-inversión en el período}}{\text{Inversión en el período}}$*

## **Indicadores de fidelidad**

- Frecuencia media de compra
- Recencia media (tiempo desde la última compra)

- Vida media del cliente

El modelo básico para el cálculo del tiempo de vida del cliente es (Singh y Jain, 2002 citado por Singh y Jain, 2013):

$$TVC = \sum_{i=1}^n \frac{(R_i - C_i)}{(1 + d)^{i-0.5}}$$

Donde  $i$  = período de flujo de caja de la transacción del cliente,  $R_i$ = la ganancia del cliente en el período  $i$ ,  $C_i$ = el costo total de generar la ganancia  $R_i$  en el período  $i$ ,  $d$ = tasa de descuento,  $n$ = número total de períodos de la vida esperada del cliente.

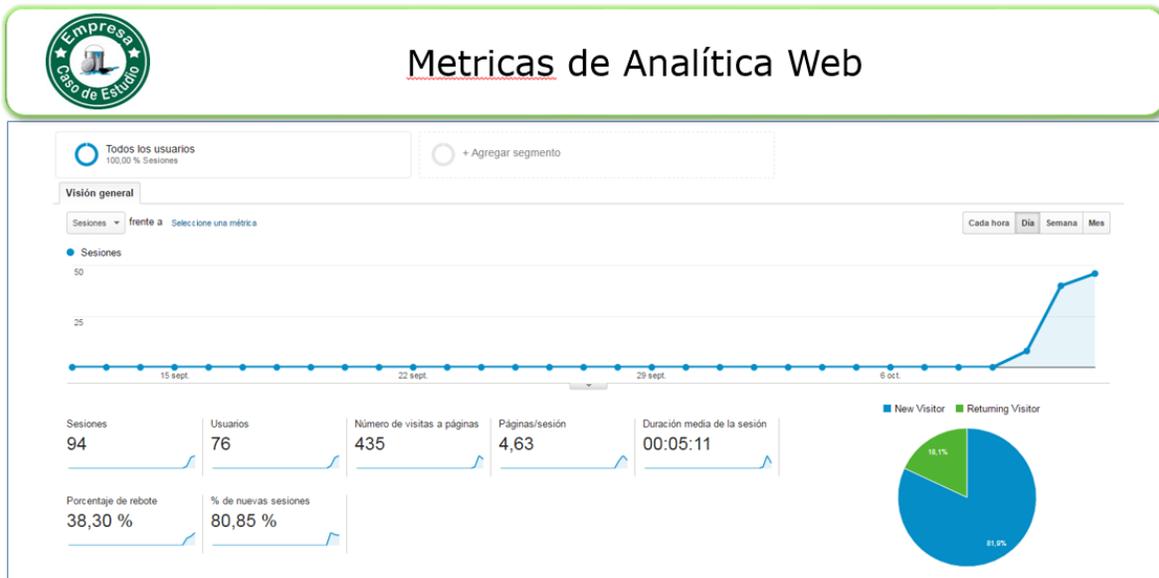
- *Tasa de adquisición* =  $\frac{\text{Número de clientes nuevos en el período}}{\text{Número total de clientes en el período}}$
- *Tasa de conversión* =  $\frac{\text{Nº de clientes que han realizado un compra en el período}}{\text{Número total de clientes a quienes se envió una oferta promocional en el período}}$
- *Tasa de retención* =  $\frac{\text{Número de clientes retenidos}}{\text{Número de clientes en el período}}$
- *Tasa de clientes activos* =  $\frac{\text{Número de clientes activos en el período}}{\text{Número total de clientes en el período}}$
- *Tasa de abandonos* =  $\frac{\text{Número de abandonos en el período}}{\text{Número total de clientes en el período}}$

### **Indicadores obtenidos con el uso de herramientas de Analítica Web en los sitios web y de comercio electrónico**

Para el cálculo de otros indicadores importantes, se propone la utilización de una herramienta de analítica web, tal como Google Analytics de la empresa Google,

en la cual es posible generar reportes tales como el mostrado en la figura 34. Esta aplicación ofrece información agrupada del tráfico generado en los sitios web, de acuerdo a la audiencia, comportamiento y conversiones que se llevan a cabo en el sitio web. Algunos de las métricas, que se propone utilizar en el sitio web de la empresa caso de estudio son las siguientes:

- *Sesiones*: Es el número total de sesiones que se han realizado en el periodo. Una sesión es el periodo durante el cual un usuario interactúa con su sitio web, aplicación, etc. Todos los datos de uso (visitas a una pantalla, eventos, comercio electrónico, etc.) están asociados a una sesión.
- *Usuarios*: Usuarios que han abierto al menos una sesión en el periodo seleccionado, incluidos tanto los usuarios nuevos como los recurrentes.
- *Número de visitas a la página web*: Número total de visitas a la página; las visitas repetidas a una misma página también se contabilizan
- *Páginas/sesión*: Esta métrica es el promedio de páginas que se ven en cada sesión; las visitas repetidas a una misma página web también se contabilizan
- *Duración media de una sesión*: como su nombre lo indica, es el promedio de duración de las sesiones de usuarios.
- *Porcentaje de visitas a una sola página*, es decir, visitas en las que el usuario ha abandonado su sitio en la página web de entrada sin interactuar con ella.
- *Porcentaje de rebote* :Porcentaje de visitas a una sola página, es decir, visitas en las que el usuario ha abandonado el sitio web en la página principal sin interactuar con ella
- *Porcentaje de nuevas sesiones*: Porcentaje estimado de visitas realizadas por primera vez.



**Figura 34. Métricas de analítica web.** Fuente: Google Analytics

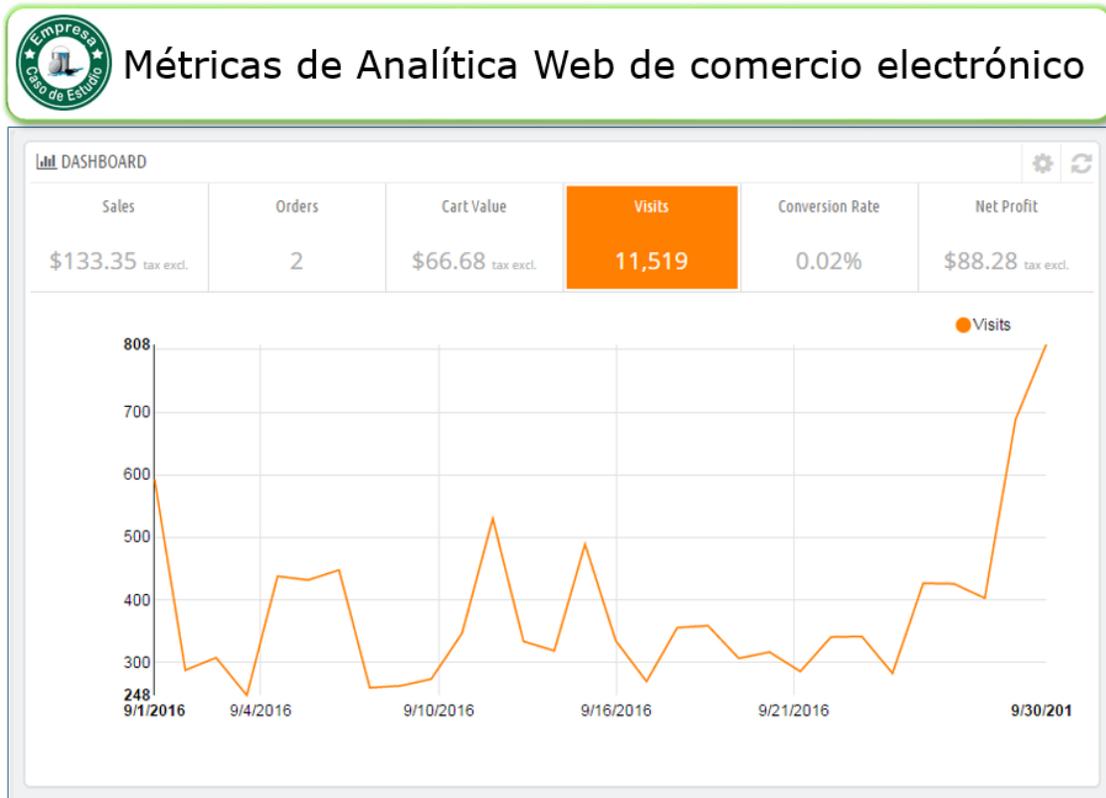
Con respecto al sitio web de comercio electrónico que se propone para la empresa caso de estudio, se deberá considerar al menos las métricas que se presentan en la figura N° 35 y que se describen como sigue:

- *Ventas*: Suma de ingresos por rango de fechas.
- *Pedidos*: Número total de pedidos para un período específico.
- *Valor promedio del carro de compras VPCC*: representa el valor promedio de los pedidos para un período específico.

$$VPCC = \frac{\text{Ingreso por Ventas}}{\text{Número total de pedidos}}$$

- *Visitas*: Total de visitas, entendiéndose una visita como el período de tiempo en el cual un usuario interactúa con el sitio web para un período específico.
- *Tasa de conversión*: Porcentaje de visitas que resultaron en un pedido validado para un período específico.

- *Beneficio neto*: es una medida de la rentabilidad de la empresa después de considerar todos los costos de comercio electrónico para un período específico.



**Figura 35. Indicadores de calidad de servicio.** Fuente: Google Analytics

- *Índice de satisfacción*

Para el cálculo del índice de satisfacción del cliente es necesario realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente y analizar los resultados que proporcionan retroalimentación de cómo se están haciendo las cosas y que permitirán tomar los correctivos necesarios para superar las posibles desviaciones de las metas de satisfacción del cliente. En la tabla N° 7 se presenta un ejemplo de resultados de una evaluación de satisfacción del cliente.

**Tabla 7. Ejemplo de medición de la satisfacción del cliente.**

Fuente: elaboración propia

Muy insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Escala	1	2	3	4	5
No. Clientes	76	90	28	64	42
%	25,33%	30,00%	9,33%	21,33%	14,00%

- *Número de reclamos o quejas*
- *Tipos de reclamos o quejas atendidas y resueltas*
- $Tasa\ de\ devoluciones = \frac{\text{Número de devoluciones en el período}}{\text{Número total de productos vendidos en el período}}$
- $Tasa\ de\ reclamos = \frac{\text{Número de reclamos en el período}}{\text{Número total de productos vendidos en el período}}$
- *Tiempo medio de respuesta a reclamos o consultas*

### **Cronograma de ejecución**

La implementación del plan presupuesto se inicia con la presentación del mismo a los niveles directivos, continuando con la divulgación a todos los departamentos de la empresa. Incluye la capacitación con una duración una semana. La empresa caso de estudio cuenta con el equipo humano necesario para llevar a cabo el plan, incluyendo al menos un analista de mercadeo, un analista de ventas, un diseñador gráfico y un desarrollador web. La implementación se hará en 9 semanas para continuar con la evaluación de los resultados del plan y finalmente la retroalimentación y ajustes al plan de mercadeo.

## Cronograma de ejecución

Tiempo	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del plan de mercadeo relacional	■	■																						
Divulgación del plan de mercadeo relacional			■	■	■																			
Capacitación						■																		
Implementación del Plan de mercadeo relacional							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Evaluación de resultados del plan de mercadeo relacional																	■	■	■					
Retroalimentación y ajustes al plan de mercadeo relacional																					■	■	■	■

## Presupuesto de gastos

En la tabla 8 se presenta el presupuesto de gastos.

**Tabla N° 8. Presupuesto para la implementación del plan de mercadeo relacional propuesto para la empresa en estudio**

<b>PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO BASADO EN CALIDAD DE SERVICIO</b>													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN</b>													
Implementación de buzones de sugerencia	70000.00	70000.00	70000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	210,000.00
Gestión del club de clientes, Artículos promocionales	50000.00	50000.00	50000.00	50000.00	50000.00	50000.00	50000.00	50000.00	50000.00	50000.00	50000.00	50000.00	600,000.00
<b>Estrategias de Fidelización - Total Bs.</b>	<b>120,000.00</b>	<b>120,000.00</b>	<b>120,000.00</b>	<b>50,000.00</b>	<b>810,000.00</b>								
<b>MERCADEO EN LÍNEA</b>													
Creación y mantenimiento de base de datos de clientes	75000.00	75000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	150,000.00
Creación de sitio Web y sitio Web de comercio electrónico	190000.00	190000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	380,000.00
Mercadeo en redes sociales	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00	420,000.00
<b>Mercadeo en línea - Total Bs.</b>	<b>300,000.00</b>	<b>300,000.00</b>	<b>35,000.00</b>	<b>35,000.00</b>	<b>35,000.00</b>	<b>35,000.00</b>	<b>35,000.00</b>	<b>35,000.00</b>	<b>35,000.00</b>	<b>35,000.00</b>	<b>35,000.00</b>	<b>35,000.00</b>	<b>950,000.00</b>
<b>CAPACITACION</b>													
Curso Calidad de servicio y Atención al cliente	180000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	180,000.00
Curso Mercadeo relacional	0.00	200000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	200,000.00
Gestión de base de datos de clientes	0.00	0.00	120000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	120,000.00
<b>Capacitación - Total Bs.</b>	<b>180,000.00</b>	<b>200,000.00</b>	<b>120,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>500,000.00</b>								
<b>OTROS GASTOS</b>													
Infraestructura (suministros de informática.)	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	144,000.00
Papelería y útiles	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	180,000.00
Materiales informativos (folletos, trípticos, catálogos, volantes)	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	600,000.00
<b>Otros gastos - Total Bs.</b>	<b>12,000.00</b>	<b>12,000.00</b>	<b>12,000.00</b>	<b>12,000.00</b>	<b>12,000.00</b>	<b>12,000.00</b>	<b>12,000.00</b>	<b>12,000.00</b>	<b>12,000.00</b>	<b>12,000.00</b>	<b>12,000.00</b>	<b>12,000.00</b>	<b>324,000.00</b>
<b>PRESUPUESTO TOTAL:</b>	<b>612,000.00</b>	<b>632,000.00</b>	<b>287,000.00</b>	<b>97,000.00</b>	<b>2,584,000.00</b>								

Fuente: elaboración propia

## **CONCLUSIONES**

El objetivo del presente trabajo fue proponer un plan de mercadeo relacional basado en calidad de servicio para una empresa comercial dedicada a la distribución y venta de pinturas en los estados Carabobo y Aragua. Para ello, se centró la investigación en determinar los aspectos de la calidad de servicio que los clientes perciben como los más importantes.

El conocimiento sobre las necesidades, preferencias y comportamiento del cliente, obtenido a partir de la investigación de campo, permitió definir estrategias centradas en la satisfacción del cliente y dirigidas a desarrollar relaciones a largo plazo con el resto de agentes asociados a la empresa caso de estudio, tales como proveedores, alianzas estratégicas, contactos de medios, influenciadores claves y aún los competidores.

Para alcanzar los objetivos de la investigación, la metodología utilizada fue de carácter cualitativo, en primer término basada en investigación documental, materializada en una amplia revisión de la literatura sobre mercadeo relacional, calidad de servicio y mercadeo digital y en segundo lugar, en el levantamiento de información a través de un cuestionario basado en el modelo EFQM de excelencia aplicado al personal de la empresa caso de estudio, para conocer la situación actual de la empresa y particularmente de la calidad de servicio brindada.

Por otra parte, la investigación fue también de carácter cuantitativo, al utilizarse un cuestionario basado en el modelo SERVQUAL, aplicado a una muestra de tipo no probabilística o dirigida, analizando los datos obtenidos con

técnicas de análisis factorial, para determinar las dimensiones que los clientes de la empresa caso de estudio consideran claves en la calidad de servicio que reciben. A partir de los resultados de esta investigación, se presentan las siguientes conclusiones:

### **Diagnóstico de las características actuales de la calidad de servicio que se presta en la empresa comercial dedicada a la distribución y venta de pinturas**

Los resultados en los clientes obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario EFQM arrojaron las siguientes conclusiones

- En la empresa caso de estudio no se dispone de mediciones periódicas, tendencias, ni sistema de indicadores del grado de satisfacción del cliente. Tampoco comparaciones con otras empresas.
- No se cuenta con un canal interactivo entre la empresa caso de estudio y los clientes, tal como un sistema de quejas y sugerencias que estos últimos puedan utilizar regularmente para transmitirle información importante a la empresa.

Los resultados en la sociedad obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario EFQM arrojaron las siguientes conclusiones

- La organización no cuenta con un programa de relaciones con los agentes sociales, como los medios de comunicación, las instituciones, asociaciones, plataformas diversas, etc. para conseguir una presencia clara y decisiva en la sociedad, ni por ende de mecanismos de medición de resultados, tendencias, ni indicadores de gestión de estas actividades

En cuanto a los resultados globales:

- No se mide con regularidad suficiente la eficacia de los procesos clave de la organización, por ende no se cuenta con un sistema de indicadores, ni tendencias ni comparaciones con otras organizaciones

### **Identificación de las dimensiones clave de la calidad de servicio de la empresa comercial dedicada a la distribución y venta de pinturas**

A partir de la aplicación de técnicas de análisis factorial se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Las dimensiones subyacentes de la calidad de servicio que los clientes de la empresa caso de estudio consideran claves son tres: la primera agrupa los factores: confiabilidad, seguridad y empatía, la siguiente dimensión está asociada a la capacidad de respuesta y la última dimensión corresponde a los elementos intangibles.
- El nivel de satisfacción percibido más alto correspondió a la Dimensión Confiabilidad-Seguridad-Empatía seguido de la Capacidad de respuesta y en tercer lugar los Elementos Tangibles.

### **Diseño de un plan de mercadeo relacional basado en calidad de servicio para una empresa comercial dedicada a la distribución y venta de pinturas**

A partir de la revisión de la literatura se derivan las siguientes conclusiones:

- Un factor clave de éxito cuando se implantan estrategias de mercadeo relacional, es contar con una cultura de servicio de la organización y con una adecuada coordinación interdepartamental en función del cliente como elemento principal.

- Contar con una base de datos segmentada de clientes es un aspecto de primordial importancia en el mercadeo de relaciones, dado que proporciona información cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones.
- Las empresas deben considerar el internet y el mercadeo digital como herramientas en un mundo en que se han redefinido las reglas de los negocios y la interacción con los clientes.
- Las empresas deben optar por lograr la fidelización de clientes a través de diferentes herramientas que ayuden a mejorar la calidad de servicio, tales como la encuesta de servicio, la gestión de quejas y reclamos, entre otros.

A partir del estudio de caracterización de los canales de mercadeo digital, preferencias y hábitos de los clientes, se concluye lo siguiente:

- Los teléfonos celulares son los dispositivos móviles más utilizados por los clientes que son usuarios de internet, seguidos de los computadores personales y los computadores portátiles.
- El medio de pago preferido por los clientes es la tarjeta de crédito, seguido de la transferencia electrónica y el pago efectivo contra entrega
- La red social preferida por los clientes es Facebook, seguido de Youtube, Twitter e Instagram.
- La mayoría de los usuarios están dispuestos a recibir información de productos de la empresa caso de estudio en boletines por correo electrónico y en menor proporción, ofertas y promociones

## RECOMENDACIONES

- Evaluar y ejecutar la propuesta de mercadeo relacional basad en calidad de servicio, objeto del presente trabajo
- Realizar un estudio comparativo con otros establecimientos de la franquicia para analizar la variación de las dimensiones que los clientes consideran claves de la calidad de servicio que reciben, tomando en cuenta la localización y nivel de ingreso entre otros.
- Evaluar la construcción de una nueva página web que brinde una mejor experiencia de usuario a los clientes, de acuerdo a página web descrita en la propuesta.
- Evaluar la construcción de una página web de comercio electrónico, que brinde al cliente la posibilidad de adquirir productos en línea. Véase el cronograma de actividades para el desarrollo de la página de comercio electrónico para la empresa caso de estudio en el anexo 5.
- Evaluar el llamado modelo de comercio electrónico sin inventario. Como lo explica Chopra y Meindl (2008), en dicho modelo, los vendedores minoristas ofrecen los productos normalmente a través de un sitio de comercio electrónico, sin requerirse que tengan existencia de productos en almacén. Las ventajas del comercio electrónico sin inventario para el distribuidor mayorista, que en este caso sería la empresa cado de estudio, es que extiende y diversifica sus canales de comercialización y para el minorista, es que podrá operar con un bajo nivel de riesgo financiero en esta relación, limitando la inversión a una plataforma de comercio electrónico en línea y estrategias de comunicación para difundir los productos.
- Aplica de forma periódica, encuestas de preferencias de los medios sociales. Para disponer de alguna información preliminar que orientara la selección de medios y estrategias para la propuesta, se aplicó una encuesta inicial de preferencias de redes sociales y dispositivos electrónicos usados por los clientes para su acceso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management* 25, 170-192.
- Alfaro, M (2005). *Temas claves en Marketing relacional*. Madrid: McGraw-Hill.
- Alonso, M. (2008). *El plan de marketing Digital* [Versión kindle]. Madrid: Pearson Educación.
- Arias, Fidas (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Venezuela: BI Consultores Asociados
- Barros, A. (2010). *Portal web para mercadeo y comercialización de productos de una empresa mayorista del sector ferretero*.
- Beasley, M, (2013). *Practical web analytics for user experience*. Elsevier Inc., United States of America.
- Berry, L., Parasuraman, A. y Zeithaml (1993). *Calidad total en la gestión del servicio*. Editorial Diaz de Santos. Madrid, España.
- Blank L. (1980). *Statistical procedures for engineering, management and science*, United States of American: McGraw Hill
- Buttle, F. (1996). *Relationship Marketing. Theory and Practice*. London: Paul Chapman Publishing Ltd
- Camisón, C., Cruz, S. y Gonzalez, T. (2006) *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*, Primera Edición, Madrid: Prentice Hall.
- Campo, A., Oviedo, H. (2008). Propiedades Psicométricas de una Escala: la Consistencia Interna. *Rev. Salud pública* 10 (5):831-839
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer R y Johnston K. (2006) *Internet Marketing. Strategy, Implementation and Practice*, Tercera edición, Harlow: Prentice Hall.

- Chopra, S. y Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, Planificación y Control*. Tercera Edición. México. Editorial Pearson Education
- Cobo, F. y Gonzáles L. (2007). *Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados*. *Anuario jurídico y Económico Escurialense*, 543,568 / ISSN: 1133-3677.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860**, Diciembre 30, 1999.
- Cristopher, M., Payne A. y Ballantyne D. (2002). *Relationship Marketing. Creating stakeholder value*. Butterworth-Heinemann
- Díaz, N. (2011). *Análisis de los factores más relevantes que inciden en la calidad de servicio a los puntos de ventas por parte de la industria farmacéutica*.
- Decreto con rango, valor y fuerza de ley para la defensa de las personas en el acceso a los bienes y servicios (2008), **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, Nº 6.092**, Mayo 17, 2008
- Domínguez, A. Gutiérrez, S. (2007). *Métricas de marketing*, Madrid: Esic Editorial.
- EFQM - Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (2003). *Conceptos Fundamentales de la Excelencia*, Brúcelas. Disponible: [www.efqm.org](http://www.efqm.org). [Consulta: 2015, Febrero, 15].
- Gadotti, S. y De Abreu, A. (2007). La Medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, 175-186.
- Garmendia, M. (2007). Análisis factorial: una aplicación en el cuestionario de salud general de Goldberg, versión de 12 preguntas. *Rev chil salud pública*, 11 (2), 57-65. [Artículo en línea consultado el 22 de Marzo de 2015, disponible en [www.revistasaludpublica.uchile.cl/ind](http://www.revistasaludpublica.uchile.cl/ind)]
- Gimbert, X. (2001). *El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos*. Venezuela: Ediciones Deusto.

- Grande E. (1996). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC Editorial.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gummesson, E., *Total Relationship Marketing*, 3.<sup>a</sup> ed., Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford 2008.
- Hernández, R., *Metodología de la investigación*, 5.<sup>a</sup> ed., Ed. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, 2010.
- Knox. S, Maklan. S, Payne. A, Peppard .J, Ryals. L (2003). *Customer Relationship Management: perspectives from the Marketplace*. Burlington, Ma: Butterwirth- Heinemann.
- Hoffman, D. y Bateson, J. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios*. México: Thomson.
- Imai, M. (1998). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo (Gemba)*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler P, Keller, K. (2012). *Marketing Management. Análisis, Planeación y Control*. 14<sup>o</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Ley Orgánica de Costos y Precios Justos (2014) **Publicada en Gaceta Oficial N° 40.340**, de fecha 23 de Enero de 2014.
- Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (2002) **Publicada en Gaceta Oficial N° 378.555** de fecha 23 de Octubre de 2002.
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2005), **Publicada en Gaceta Oficial N° 38.242** de fecha 03 de Agosto del 2005.
- Luis, C. (2011). *Modelos para el análisis de atributos contemplados por los clientes en una estrategia de Marketing Relacional*.
- Montaña, J., Ramírez, E. y Ramírez, H. (2002). Evaluación de la Calidad de los servicios públicos domiciliarios. *Revista Colombiana de Marketing*, 3 (5), 47-62.
- Moschini, S. (2012). *Claves del marketing digital*. Barcelona: La Vanguardia Ediciones, S.L.

- Nunnally JC (1978). *Psychometric Theory*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Hoffman, D. y Bateson, J. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios*, México: Thomson.
- Méndez, C. (2001). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación*, Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Méndez, C. (2004). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. (3ª ed.) Colombia: McGraw-Hill.
- Mazorko, G. Marketing de servicios (2008), Cochabamba. Disponible: <http://es.scribd.com/doc/204626089/Marketing-de-Servicios-2008>. [Consulta: 2015, Marzo, 02].
- Moshini, S. (2012). *Claves del Marketing digital*. Barcelona: La Vanguardia ediciones S.L.
- Morgan, R. and Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, July 20–38.
- Nemat, R. (2011). Taking a look of diferente types of e-commerce, *World Applied Programming* vol. 1, 100-104.
- Oghojafor, B., Aduloju, S. y Olowokudejo, F. (2011). Information technology and customer relationship management (CRM) in some selected insurance firms in Nigeria. *Journal of Economics and International Finance*, Vol. 3(7), pp. 452-461.
- Palmatier, R. (2008). *Relationship marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Pamies S. (2003). La Fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: Un análisis de la escala "intenciones de comportamiento". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 9, nº2, pp. 189-204
- Pallant, J. (2011). *SPSS Survival Manual. A step by step guide to data analysis using SPSS 4th edition*. Australia: Allen & Unwin.
- Parasuraman A., Zeithaml A. y Berry L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, 41-50.

- Parasuraman, A., Zeithamel A. y Berry L. (1988). SERVQUAL: A Multi Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, *Journal of Marketing*, Vol. 52, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithamel A. y Berry L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale, *Journal of retailing*, Vol. 67, 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithamel A. y Berry, L. (1994). Alternatives Scales for measuring service quality: A comparative assessment based in psychometric and diagnostic criteria - *Journal of marketing*, 70, 201-230.
- Payne A., Cristopher M., Clark M. y Peck H (1999). *Relationship Marketing for competitive advantages*. España: Pearson Educación S.A.
- Pérez, C. (2004). *Técnicas de Análisis Multivariante de Datos*. España: Pearson Educación S.A.
- Prado, A. (2011). *Calidad de servicio, calidad de relación e intención de comportamiento en el entorno on-line*.
- Reinares, P. y Ponzoa J. (2002). *Marketing Relacional* [Versión Kindle]. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Renart, L. y Cabré, C. (2005). Keys to effective relationship marketing. Ebcenter Ocassional Paper OP no 05/16-E, IESE Business School.
- Rodríguez, M. (2004). Determinación de la imagen de los centros comerciales. Revista ICE, Tribuna de Economía, 815, 241-260.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica Planeación y Gestión – Teoría – Metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. 10<sup>a</sup> edición. Bogotá: 3R Editores.
- Shani, D. y Shalasan, S. (1992). Exploiting niches using Relationship Marketing, *Journal of Services Marketing*, Vol. 6, 43-52.
- Shoomaker, S y Kapoor, C (2008). "Relationship and Loyalty Marketing" *Handbook of Hospitality Marketing Management*. First Edition. Butterworth-Heinemann, Chapter 3.

- Singh, S. y Jain, D. (2013) Measuring Customer Lifetime Value: Models and Analysis. INSEAD Paper No. 2013/27/MKT. Disponible: <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=51835>
- Smith, M. (2001). *The new relationship marketing*. Hoboken: John Wiley & Sons, inc.
- Stonner A. y Freeman R. (1994). *Administración*. 5º Edición. México: Prentice Hall S.A.
- Tinoco, A. (2012). *Mejores prácticas para el social media marketing. Guía para el sector automotriz*.
- Torres, E., Manzur, M., Hidalgo P., e Ibarra C. (2008) – Relación entre las dimensiones de la calidad de servicio y la satisfacción: un análisis de los componentes higiénicos y satisfactores, *Estudios de Administración*, 15.
- UPEL (2006). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Villa., J. (s.f.) *Estrategias de mercado* [Artículo en línea. Disponible en <http://www.slideshare.net/puruxona/estrategia-de-mercado-4420619>. Consultado el 25 de Febrero de 2015].
- Zeithaml, V., Berry, L y Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery Of Service Quality, *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 35-48.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO

#### CUESTIONARIO NO. 1

#### CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Basado en el modelo EFQM

(European Foundation for Quality Management)

Este cuestionario puede ser utilizado para realizar un análisis **FODA** de su organización.

*Consta de 50 preguntas, centradas en los 9 criterios del Modelo Europeo de Excelencia, de la European Foundation for Quality Management (EFQM) y ha sido adaptado por la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria, de la Universitat Politècnica de Catalunya.*

*Instrucciones:*

*1. Dentro de cada criterio, se pide que se describan los principales puntos fuertes y débiles de la institución y las principales oportunidades y amenazas del entorno, de la manera más sintética posible.*

*2. Para orientar las respuestas se propone un sistema concreto de valoración con A-B-C-D.*

*Si se puntúa A ó B se trata de un punto fuerte, si se ha optado por C ó D estamos ante un área de mejora.*

El significado de las cuatro alternativas de respuesta es el siguiente:

- **D** = Sólo ha habido **algunas ideas buenas**. Todavía no se ha realizado ninguna acción o las que se han llevado a cabo han tenido resultados insignificantes.
- **C** = Se ha realizado **alguna acción puntual**, con resultados positivos que han significado algunas mejoras.
- **B** = Se realizan **acciones de manera sistemática** y se **revisan y mejoran** de forma continua, alcanzando buenos resultados, pero **no se ha generalizado** todavía a toda la organización o no se ha aprovechado todo su potencial.
- **A** = El planteamiento es excelente, se aplica de forma general y constante y se obtienen los resultados esperados, de tal manera que **otras organizaciones podrían adoptarlo como modelo**.

La organización sabe a dónde va y tiene claro qué es lo que debe hacer para llegar.

1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	D	C	B	A
1. La <b>Misión</b> y la <b>Visión</b> de la organización, se ven claramente reflejadas en la política y la estrategia, en los planes, programas, objetivos y en la asignación de recursos.				X
2. La organización planifica utilizando la <b>información</b> necesaria, lo que incluye las opiniones de clientes y usuarios, la situación del entorno y la comparación con otras organizaciones de referencia.		X		
3. Las líneas estratégicas se <b>despliegan</b> en planes operativos consistentes y viables, que son conocidos, aceptados y desarrollados por las personas de la organización.				X
4. La organización <b>revisa</b> y, <b>si es preciso</b> , cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo, siguiendo una metodología rigurosa, como por ejemplo sabiendo cuándo y cómo debe hacerlo, quién ha de llevar la iniciativa, quién tiene que intervenir, quién se responsabiliza de su aprobación, etc.		X		

La organización puede contar plenamente con las personas que trabajan en la misma para conseguir lo que se propone.

2. PERSONAS	D	C	B	A
5. La <b>política de personal</b> -como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la promoción, el reconocimiento, etc.- es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la organización.				X
6. Se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los <b>valores y criterios de calidad</b> de la organización y los asuman en su trabajo diario.				X
7. Las personas de la organización encuentran canales para sugerir e <b>implicarse</b> en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden.		X		
8. Se ha conseguido establecer un buen nivel de <b>comunicación</b> en todos los sentidos, de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones.			X	
9. Se reconocen, se valoran y recompensan los <b>esfuerzos</b> que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos de la organización.			X	

La organización utiliza de forma óptima todos sus recursos y las posibilidades de establecer alianzas.

<b>3. RECURSOS Y ALIANZAS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
10. La organización tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los <b>recursos económicos</b> responden a su política y estrategia y a los valores y criterios de calidad.				X
11. Se recopila <b>información</b> suficiente y de forma sistemática y fiable a fin de que la organización la pueda utilizar para la toma de decisiones.		X		
12. Se gestionan de forma óptima los <b>medios materiales</b> - espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías- y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios que ofrece la organización.			X	
13. Las relaciones exteriores derivan, cuando es necesario, en <b>alianzas</b> con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio que se ofrece.				X

Se nota que los directivos de la organización están notablemente implicados en el reto de la Calidad, entendida como mejora continua.

<b>4. LIDERAZGO</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
14. Se puede apreciar con claridad el <b>compromiso personal</b> de los directivos de la organización en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de la calidad, basada en la mejora continua.				X
15. Los directivos aseguran el buen funcionamiento de una <b>estructura organizativa y un sistema de gestión</b> de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados.				X
16. Los directivos demuestran con su <b>ejemplo</b> , su comportamiento y sus acciones, que defienden y apoyan los valores de la organización, de tal manera que los refuerzan constantemente.				X
17. Las <b>relaciones de los directivos con las personas</b> de la organización son positivas porque son fácilmente accesibles y se implican en el reconocimiento de los esfuerzos de personas y equipos.				X
18. Los directivos también se preocupan por las <b>relaciones externas</b> de la organización: se comunican con todos los agentes implicados y están abiertos a todo el sector y a organizaciones públicas y privadas del entorno.			X	

La organización tiene bien estructurada su actividad y sus principales procesos han sido analizados y mejorados.

5. PROCESOS	D	C	B	A
19. Existe un <b>sistema</b> que garantiza que todas las actividades están organizadas y controladas de acuerdo a normativas internas o con normas estándar, como pueden ser las normas ISO.		X		
20. En el momento de organizar los procesos siempre se tienen en cuenta las necesidades, las expectativas, los requisitos y la satisfacción de los <b>clientes</b> .		X		
21. Existe el hábito de <b>documentar</b> los procesos y mantener actualizada esta documentación para facilitar el control y la mejora de las actividades.			X	
22. Existe un <b>compromiso</b> claro de <b>mejora continua</b> de los procesos, a partir del análisis de la información de los clientes, de los resultados conseguidos y de la comparación con otras organizaciones de referencia.		X		
23. La organización <b>controla</b> el grado de aplicación de las normas establecidas y tiene un método para valorar el grado de eficacia de sus actividades.			X	
24. Los <b>datos</b> sobre los resultados se utilizan para mejorar el sistema buscando soluciones a las causas de los problemas, en lugar de aplicar sólo soluciones puntuales.			X	
25. Los <b>procesos de soporte</b> también se organizan, se documentan, se controlan y se mejoran.			X	

La organización conoce las opiniones de sus clientes.

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	D	C	B	A
26. La organización mide periódicamente de forma sistemática y directa el grado de satisfacción de sus clientes, mediante encuestas o entrevistas.	X			
27. Los resultados de las encuestas o entrevistas presentan una <b>tendencia</b> positiva desde hace tres años como mínimo.	X			
28. Se <b>comparan</b> los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores.	X			
29. La organización dispone de un <b>sistema de indicadores</b> que la orienta respecto al grado de satisfacción de los clientes, como, por ejemplo, el grado de respuesta a las distintas convocatorias, la participación, la demanda, el grado de fidelización, etc.	X			
30. Se realiza una <b>evaluación</b> periódica de la satisfacción de los clientes mediante estos indicadores de referencia.	X			
31. Los resultados de estos indicadores presentan una <b>tendencia</b> positiva desde hace tres años como mínimo.	X			
32. Se <b>compara</b> los resultados de estos indicadores con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores.	X			
33. La organización fija unos <b>estándares</b> de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar tanto en las encuestas como en los indicadores.	X			
34. Existe un sistema de <b>quejas y sugerencias</b> , que los clientes utilizan habitualmente y que está bien gestionado por la organización.	X			

La organización conoce las opiniones de sus trabajadores.

<b>7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
35. La organización mide periódicamente de forma sistemática y directa mediante <b>encuestas o entrevistas</b> la percepción de las personas, sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, las perspectivas de carrera, la comunicación, el estilo de dirección, el reconocimiento, las oportunidades de formación, la participación, etc.	X			
36. La organización dispone de un sistema de <b>indicadores</b> que le orienta respecto al grado de satisfacción y de motivación de las personas, como el absentismo, los retrasos, las bajas por enfermedad, la participación en programas de mejora, el número de sugerencias, etc.	X			
37. Los resultados de las encuestas o entrevistas y los de los indicadores presentan una <b>tendencia</b> positiva desde hace tres años como mínimo.	X			
38. Se <b>compara</b> los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores.	X			
39. Los <b>resultados</b> son conocidos por las personas y se puede apreciar que los directivos actúan en consecuencia.	X			

La organización conoce las opiniones de la sociedad que le rodea.

<b>8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
40. La organización tiene un programa activo y organizado de <b>relaciones con los agentes sociales</b> , como los medios de comunicación, las instituciones, asociaciones, plataformas diversas, etc. para conseguir una presencia clara y decisiva en la sociedad.	X			
41. Se conocen los resultados de estas actividades mediante <b>encuestas o entrevistas y un sistema de indicadores</b> .	X			
42. Los <b>resultados</b> de las encuestas o entrevistas y de los indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.	X			

La organización consigue los resultados que se ha propuesto y éstos mejoran continuamente.

9. RESULTADOS GLOBALES	D	C	B	A
43. Se mide con regularidad suficiente la eficacia de los <b>procesos clave</b> de la organización, controlando los resultados mediante un sistema de indicadores.		X		
44. Estos resultados de eficacia presentan una <b>tendencia</b> positiva desde hace tres años como mínimo.		X		
45. Se <b>compara</b> los resultados de eficacia con los de otras organizaciones de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores.	X			
46. Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la <b>eficiencia</b> de los procesos clave de la organización, relacionando los resultados obtenidos con los recursos utilizados.		X		
47. Estos resultados de eficiencia presentan una <b>tendencia</b> positiva desde hace tres años como mínimo.		X		
48. Se <b>compara</b> estos resultados de eficiencia con los de otras organizaciones de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores.	X			
49. Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficacia y la eficiencia de los <b>procesos de soporte</b> .		X		
50. Los resultados de estos indicadores siguen una <b>tendencia</b> positiva desde hace tres años como mínimo y se puede demostrar que son parecidos o mejores que los de otras organizaciones de referencia.	X			

FUENTE: UNIVERSIDAD POLITECNICA DE CATALUÑA  
[http:// analisis.ufro.cl/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=243:cuestionario-foda&Itemid=29](http:// analisis.ufro.cl/index.php?option=com_k2&view=item&id=243:cuestionario-foda&Itemid=29)

## ANEXO 2

<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>	
<p><i>Estimado Cliente: en nuestro intento por brindarte un mejor servicio, le pedimos nos ayude a conocer su opinión sobre los servicios prestados en nuestras tiendas. Responda esta encuesta, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo (☹) y 7 totalmente de acuerdo (☺).</i></p> <p><i>¡Muchas gracias por su colaboración!</i></p>	
1 La tienda tiene equipos de apariencia moderna.	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
2 Las instalaciones físicas son visualmente atractivas (Por ejemplo, fachada, estacionamiento, mostradores, etc.)	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
3 Los empleados tienen una apariencia limpia	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
4 Los materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos (Por ejemplo: folletos, manuales, trípticos, catálogos, volantes, etc.)	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
5 Cuando el personal promete hacer algo en determinado tiempo, lo cumple	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
6 Cuando usted tiene un problema, los empleados muestran un sincero interés en solucionarlo	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
7 Los empleados realizan bien el servicio a la primera vez	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
8 Los empleados prestan el servicio en el tiempo acordado	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
9 La empresa procura prestar el servicio sin errores	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
10 Los empleados informan oportunamente las condiciones de prestación del servicio o la solución a un problema	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
11 Los empleados le ofrecen un servicio rápido	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
12 El personal siempre se muestra dispuesto a ayudarle	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
13 El personal siempre tiene tiempo para responder a sus preguntas	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
14 El comportamiento del empleado le transmite confianza	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
15 Usted se siente seguro y confiado con las compras que realiza en la tienda	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
16 El personal es siempre amable y cortés con Usted	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
17 Los empleados tienen conocimientos suficientes para contestar las preguntas que les hace	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
18 Los empleados le brindan una atención personalizada	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
19 Las tiendas tienen horario de trabajo conveniente	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
20 Los empleados le brindan una atención individualizada	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
21 El personal busca lo mejor para sus intereses como cliente	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺
22 La empresa comprende sus necesidades específicas (Por ejemplo, brinda suficientes opciones del producto en cuanto a tipos, colores, etc.)	☹ 1 2 3 4 5 6 7 ☺

## ANEXO 3.A

### Tienda de empresa caso de estudio

#### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item 1	120,54	353,444	,406	,935
Item 2	120,45	357,975	,414	,933
Item 3	120,14	353,990	,487	,932
Item 4	120,27	343,796	,507	,933
Item 5	119,30	350,872	,755	,927
Item 6	119,53	346,417	,725	,927
Item 7	119,25	346,191	,800	,926
Item 8	119,30	353,129	,708	,928
Item 9	119,37	354,566	,626	,929
Item 10	120,36	367,958	,467	,931
Item 11	119,95	363,648	,490	,931
Item 12	120,07	363,022	,506	,931
Item 13	120,08	367,048	,471	,931
Item 14	119,18	350,902	,757	,927
Item 15	119,11	352,630	,725	,927
Item 16	118,92	351,690	,810	,926
Item 17	119,20	346,749	,768	,926
Item 18	119,16	351,606	,753	,927
Item 19	119,13	352,699	,769	,927
Item 20	119,34	355,510	,636	,929
Item 21	119,27	351,595	,746	,927
Item 22	119,95	345,960	,492	,933

### ANEXO 3.B

#### VALIDEZ CONVERGENTE

Correlaciones Tienda de empresa caso de estudio

		SATISFACCIO N PROMEDIO REDONDEADA	SATISFACCIO N GENERAL (AUXILIAR)
SATISFACCION PROMEDIO REDONDEADA	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,739**
	N	110	110
SATISFACCION GENERAL (AUXILIAR)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,739**	1
	N	110	110

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### ANEXO 3.C

#### VALIDEZ DISCRIMINANTE

Correlaciones Tienda de empresa caso de estudio

		SATISFACCIO N PROMEDIO REDONDEADA	UBICACIÓN GEOGRAFICA
SATISFACCION PROMEDIO REDONDEADA	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,252**
	N	110	110
UBICACIÓN GEOGRAFICA	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,252**	1
	N	110	110

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

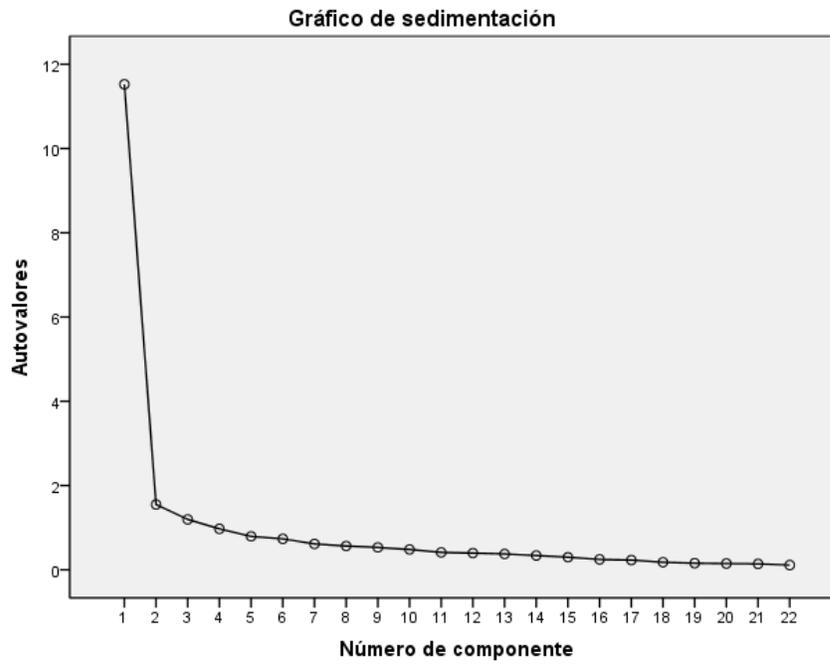
### ANEXO 3.D

Matriz de correlaciones																							
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
Correlación	01	1.000	.448	.256	.365	.165	.267	.350	.258	.190	.209	.219	.188	.175	.203	.242	.286	.281	.377	.306	.166	.261	.261
	02	.448	1.000	.454	.392	.188	.296	.328	.256	.183	.179	.167	.152	.169	.195	.225	.311	.243	.223	.302	.137	.226	.246
	03	.256	.454	1.000	.203	.308	.393	.400	.362	.281	.371	.327	.373	.299	.334	.272	.348	.244	.254	.396	.189	.269	.204
	04	.365	.392	.203	1.000	.278	.331	.391	.326	.315	.268	.252	.245	.254	.296	.333	.319	.318	.279	.258	.300	.364	.404
	05	.165	.188	.308	.278	1.000	.643	.554	.629	.593	.469	.449	.452	.459	.623	.584	.611	.653	.492	.595	.483	.560	.327
	06	.267	.296	.393	.331	.643	1.000	.736	.580	.618	.541	.564	.533	.410	.611	.593	.708	.595	.583	.565	.415	.502	.404
	07	.350	.328	.400	.391	.554	.736	1.000	.611	.585	.478	.602	.556	.466	.629	.686	.733	.738	.635	.596	.526	.641	.490
	08	.258	.256	.362	.326	.629	.580	.611	1.000	.628	.468	.514	.549	.534	.687	.613	.690	.633	.561	.566	.488	.543	.324
	09	.190	.183	.281	.315	.593	.618	.585	.628	1.000	.494	.465	.442	.606	.518	.500	.514	.496	.439	.446	.528	.570	.333
	10	.209	.179	.371	.268	.469	.541	.478	.468	.494	1.000	.597	.668	.620	.479	.449	.548	.454	.395	.477	.388	.441	.361
	11	.219	.167	.327	.252	.449	.564	.602	.514	.465	.597	1.000	.734	.599	.556	.519	.596	.527	.486	.489	.391	.448	.365
	12	.188	.152	.373	.245	.452	.533	.556	.549	.442	.668	.734	1.000	.705	.684	.550	.631	.550	.502	.545	.408	.472	.353
	13	.175	.169	.299	.254	.459	.410	.466	.534	.606	.620	.599	.705	1.000	.544	.481	.481	.497	.436	.446	.471	.504	.248
	14	.203	.195	.334	.296	.623	.611	.629	.687	.518	.479	.556	.684	.544	1.000	.707	.748	.692	.643	.621	.533	.604	.391
	15	.242	.225	.272	.333	.584	.593	.686	.613	.500	.449	.519	.550	.481	.707	1.000	.752	.751	.605	.615	.532	.539	.375
	16	.286	.311	.348	.319	.611	.708	.733	.690	.514	.548	.596	.631	.481	.748	.752	1.000	.752	.734	.673	.522	.628	.401
	17	.281	.243	.244	.318	.653	.595	.738	.633	.496	.454	.527	.550	.497	.692	.751	.752	1.000	.666	.644	.567	.691	.471
	18	.377	.223	.254	.279	.492	.583	.635	.561	.439	.395	.486	.502	.436	.643	.605	.734	.666	1.000	.619	.507	.582	.400
	19	.306	.302	.396	.258	.595	.565	.596	.566	.446	.477	.489	.545	.446	.621	.615	.673	.644	.619	1.000	.519	.672	.414
	20	.166	.137	.189	.300	.483	.415	.526	.488	.528	.388	.391	.408	.471	.533	.532	.522	.567	.507	.519	1.000	.696	.350
	21	.261	.226	.269	.364	.560	.502	.641	.543	.570	.441	.448	.472	.504	.604	.539	.628	.691	.582	.672	.696	1.000	.564
	22	.261	.246	.204	.404	.327	.404	.490	.324	.333	.361	.365	.353	.248	.391	.375	.401	.471	.400	.414	.350	.564	1.000

Determinante = 8.42E-008

## ANEXO 3.E

Tienda de empresa caso de estudio



### ANEXO 3.F

Matriz de componentes rotados correspondiente a la tienda de empresa caso de estudio

	Componente		
	1	2	3
17. Empleados tienen conocimientos suficientes para asesorar	,821		
21. Empleados buscan lo mejor para intereses del cliente	,788		
15. Ud. se siente seguro y confiado con las compras que realiza	,737		
16. Empleados son siempre amables y corteses	,730		
20. Empleados brindan atención individualizada	,723		
18. Empleados brindan atención personalizada	,721		
14. Comportamiento de empleados transmite confianza	,700		
07. Empleados prestan bien el servicio a la primera vez	,691		
05. Empleados cumplen con acuerdos	,662		
19. Horarios de atención de las tiendas son convenientes	,661		
08. Empleados cumplen acuerdos en plazos acordados	,618		
06. Empleados muestran interés en solucionar problemas	,579		
09. La empresa procura prestar el servicio sin errores	,549		
22. Empresa comprende necesidades específicas de los clientes	,525		
12. Empleados siempre están dispuestos a ayudar		,790	
10. Empleados informan oportunamente condiciones del servicio		,750	
13. Empleados siempre tienen tiempo para responder preguntas		,738	
11. Empleados le ofrecen un servicio rápido		,715	
02. Instalaciones son visualmente atractivas			,825
01. Equipos tienen apariencia moderna			,718
04. Materiales informativos son visualmente atractivos			,584
03. Empleados tienen apariencia limpia			,536

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

## ANEXO 4

### Encuesta Mercadeo En línea y Comercio Electrónico Para Empresa Caso de estudio

---

#### 1. Sexo

- Masculino
- Femenino

#### 2. Edad

---

#### 3. ¿Ha comprado alguna vez productos por internet?

- Sí
- No

#### 4. Si nunca ha comprado por internet, ¿cuáles han sido las razones?

- No sabe cómo hacerlo
- No maneja tarjetas de pago
- Prefiere tener contacto previo con el artículo que desea comprar
- Desconfianza
- Ha escuchado malas experiencias de otras personas
- Otro (especifique)

#### 5. En caso de que nunca haya comprado por Internet ¿Estaría dispuesto a hacerlo?

- Sí
- No

#### 6. ¿Desde qué dispositivos accede usualmente a Internet?

- Computadores de escritorio
- Portátiles
- Tabletas
- Celulares
- Otro

**7. ¿Qué medio(s) de pago prefiere para comprar por Internet?**

- Tarjeta de débito
- Tarjeta de crédito
- Transferencia electrónica
- Efectivo contra entrega
- Efectivo en punto de despacho
- Otro

**8. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar para recibir productos de las tiendas de la empresa, comprados por internet?**

- 2 días hábiles
- 3 a 5 días hábiles
- 10 a 15 días hábiles
- 15 a 20 días hábiles

**9. ¿Cuánto pagaría por costos de envío en caso de haber comprado un producto en las tiendas de la empresa?**

- La tarifa que corresponda, de acuerdo al tamaño y peso
- No pagaría costos de envío

**10. ¿Qué redes o medios sociales utiliza?**

- Facebook
- Twitter
- Youtube
- Instagram
- Blogs

**11. ¿Estaría de acuerdo en recibir información sobre los productos de las tiendas de la empresa y otros temas de interés relacionados a través de boletines por correo electrónico?**

- Sí
- No

**12. ¿Estaría de acuerdo con recibir ofertas y promociones especiales a través de boletines por correo electrónico?**

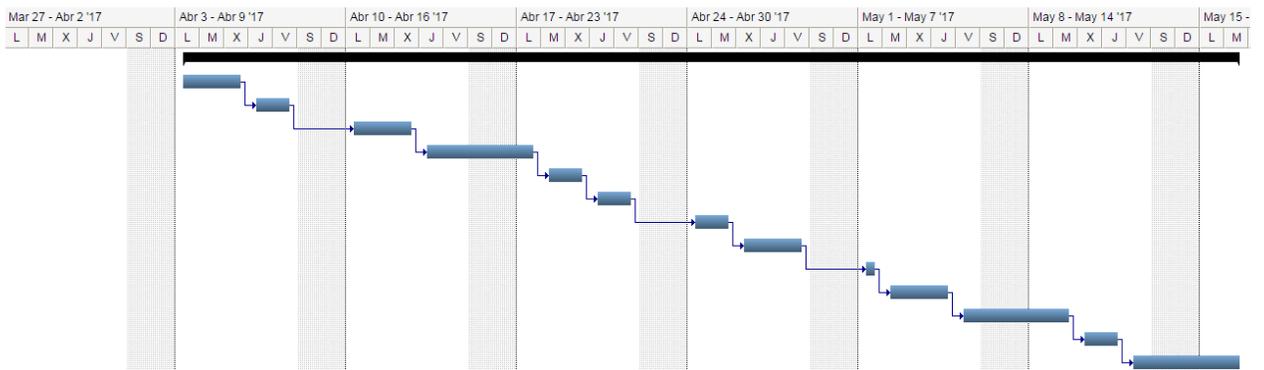
- Sí
- No

## ANEXO 5

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE UNA PÁGINA DE COMERCIO ELECTRÓNICO PARA LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO.

Desarrollo página de comercio electrónico para empresa caso de estudio

	①	Nombre	Duración	Inicio	Fin	Predecesoras	Recursos
1		El Página de comercio electrónico para empresa caso de estudio	32d?	03/04/2017	16/05/2017		
2		Configuración del tema (plantilla)	3d	03/04/2017	05/04/2017		
3		Configuración de Categorías	2d	06/04/2017	07/04/2017	2	
4		Configuración de Productos	3d	10/04/2017	12/04/2017	3	
5		Configuración de los clientes	3d	13/04/2017	17/04/2017	4	
6		Configuración de Los pagos	2d	18/04/2017	19/04/2017	5	
7		Configuración de impuestos	2d	20/04/2017	21/04/2017	6	
8		Configuración de Transportes	2d	24/04/2017	25/04/2017	7	
9		Configurando de los pedidos	3d	26/04/2017	28/04/2017	8	
10		Configuración de reportes de Datos y Gráficas	1d	01/05/2017	01/05/2017	9	
11		Configuración de Módulos	3d	02/05/2017	04/05/2017	10	
12		Configuración del Sistema de manejo de contenidos	3d	05/05/2017	09/05/2017	11	
13		Pruebas Integrales	2d?	10/05/2017	11/05/2017	12	
14		Puesta en Producción	3d?	12/05/2017	16/05/2017	13	



## ANEXO 6 FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN INGENIERIA INDUSTRIAL**



### FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

A continuación se presentan una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se presentan dos (2) opciones (Si/No), para que seleccione la correcta y posteriormente realice las observaciones pertinentes en el espacio designado para ello.

Experto: Dr. AGUSTÍN MEJÍAS

Autor(a,es): Ing. Carlos W. Alayón P.

ITEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción adecuada		Coherencia Interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		X	
11	X		X		X		X		X	
12	X		X		X		X		X	
13	X		X		X		X		X	
14	X		X		X		X		X	
15	X		X		X		X		X	
16	X		X		X		X		X	
17	X		X		X		X		X	
18	X		X		X		X		X	
19	X		X		X		X		X	
20	X		X		X		X		X	
21	X		X		X		X		X	
22	X		X		X		X		X	

CONSIDERACIONES GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento tiene instrucciones claras y precisas para que el informante pueda emitir sus respuestas	X		
La presentación del instrumento es adecuada. En caso de no ser así, señale los aspectos a mejorar	X		
Los ítems se presentan en un orden lógico secuencial	X		
Se evidencia en la redacción de los objetivos las bases teóricas que deben sustentar su investigación	X		
Los ítems son adecuados para recolectar la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems sugiera los ítems que deben incluirse o eliminarse	X		

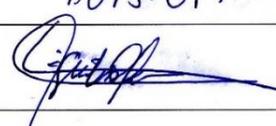
OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VALIDEZ			
APLICABLE	X	NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			

Validado por: <i>AGUSTIN MEVIAS</i>	Dirección de correo electrónico
Cédula de identidad <i>9.645.014</i>	Número(s) telefónico(s)
Firma: 	Fecha: <i>07/10/2015</i>