

**ESTRATEGIAS DE CALIDAD DE SERVICIO PARA UNA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR ORIENTADAS
A MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

Autora: Lcda. Ivonne D. Medina M.
C.I. 15541360
Correo: ime_572@hotmail.com
Tfl: 0414-487.3080 / 0414-431.07.94



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



**ESTRATEGIAS DE CALIDAD DE SERVICIO PARA UNA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR ORIENTADAS
A MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

Autora: Lcda. Ivonne D. Medina M.

Bárbula, mayo de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“ESTRATEGIAS DE CALIDAD DE SERVICIO PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR ORIENTADAS A MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE”**, presentado por la ciudadana: **Ivonne D. Medina M.**, titular de la cédula de identidad N° **V- 15.541.360**, para optar al título de ***MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN MERCADEO***, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, mayo de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



Línea de Investigación: Gestión de Mercadeo en el Contexto Venezolano

**ESTRATEGIAS DE CALIDAD DE SERVICIO PARA UNA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR ORIENTADAS
A MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

Autora: Autora: Lcda. Ivonne D. Medina M.
Tutora: M.sc. Tarsys Vizcarrondo

Bárbula, mayo de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS DE CALIDAD DE SERVICIO PARA UNA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR ORIENTADAS
A MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

Autora: Lcda. Ivonne D. Medina M.
Tutora: M.sc. Tarsys Vizcarrondo

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado.
Maestría en Administración de Empresas
Mención Mercadeo
Por: **Lcda. Ivonne D. Medina M.**
C.I.: 15.541.360

Bárbula, mayo de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR Y
APROBACIÓN DEL PROFESOR DEL SEMINARIO

ESTRATEGIAS DE CALIDAD DE SERVICIO PARA UNA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR ORIENTADAS
A MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Aprobada en la Dirección de Estudios de Postgrado por Lcda. M.sc. Paulina Riera,
Profesora de Seminarios de Investigación y Trabajo de Grado

Firma Autógrafa

C.I. 11.527.262

Acepto la tutoría del presente Trabajo según las condiciones de la
Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
M.sc. Tarsys Vizcarrondo

Firma Autógrafa

C.I. 7.062.705

Bárbula, mayo de 2012



TG: _____
FECHA: _____



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 **M.sc. Tarsys Vizcarrondo**, titular de la cédula de identidad N° **V -7.062.705**, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Maestría titulado: **“ESTRATEGIAS DE CALIDAD DE SERVICIO PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR ORIENTADAS A MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE”**, presentada por la ciudadana **Ivonne D. Medina M.**, titular de la cédula de identidad N° **V – 15.541.360**, para optar al título de *Magister en Administración de Empresas, Mención Mercadeo*, 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 _____ días de mes de _____ del año Dos Mil Doce.

Firma
C.I.: **V -7.062.705**,

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

AGRADECIMIENTOS

- ✓ A Dios Padre todo poderoso, por guiarme para alcanzar esta meta en mi carrera profesional. ¡Gracias por darme la vida!
- ✓ A mi madre, por ser mi motivadora y su ayuda incondicional. No tengo palabras para agradecerse los.
- ✓ A mis hermanos, gracias por su apoyo incondicional en todo momento.
- ✓ A mi Profesora de Seminarios de Investigación y Trabajo de Grado, Paulina Riera, por su aliento, apoyo y sabiduría demostrada durante este tiempo. Agradecida por siempre.
- ✓ A mi tutora Tarsys Vizcarrondo, por ser el eje motivador para este logro. Estoy en deuda con usted.
- ✓ A mis amigos y todas aquellas personas, por su ayuda incondicional en los momentos necesitados. Simplemente, gracias.
- ✓ A la Universidad de Carabobo por abrirme nuevamente las puertas para la realización de esta meta. Eternamente agradecida.
- ✓ A todos mis compañeros de la maestría, por sus aportes excelentes. Millones de gracias.
- ✓ A todos mis profesores, quienes contribuyeron con su sapiencia a mi formación durante el postgrado. Mil gracias.
- ✓ A Omar F. Rojas R., especialmente, por su ayuda incondicional y sus consejos oportunos y certeros. Nunca sabré como agradeceré telo.

DEDICATORIA

- ✓ A mis Padres, quienes me dieron el ser y me enseñaron los valores necesarios para ver realizado esta meta.
- ✓ A mis abuelos y demás familiares, por su apoyo constante.
- ✓ A mi esposo, por su apoyo constante y ejemplo de superación, en pos del logro de esta meta.

RECONOCIMIENTO

- ✓ A la Universidad José Antonio Páez, por haberme permitido la realización de este Trabajo de Grado de Maestría en y sobre su instituto.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



**ESTRATEGIAS DE CALIDAD DE SERVICIO PARA UNA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR ORIENTADAS
A MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

AUTORA: Lcda. Ivonne D. Medina M.
TUTORA: M.sc. Tarsys Vizcarrondo
AÑO: 2012

RESUMEN

La investigación que aquí se condujo tuvo como objetivo general proponer estrategias de calidad del servicio para una institución de educación superior orientadas a mejorar la atención al cliente y pertenece a la línea de investigación: *Gestión de Mercadeo en el Contexto Venezolano*. La metodología fue de tipo tecnicista, bajo la modalidad de Proyecto Factible la cual busca describir el evento y la situación tal cual como se presenta, con apoyo en una investigación diagnóstica, descriptiva con diseño de campo. La población que se consideró para la elaboración de la investigación constó de 11.362 estudiantes que conforman la matrícula estudiantil de la Universidad José Antonio Páez, según datos suministrados por el Departamento de Control de estudios de esta universidad, ubicada en el estado Carabobo. La muestra fue de 386 estudiantes y se determinó por el método estratificado. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta y, como instrumento, un cuestionario cerrado con una Escala tipo Likert de 16 preguntas. La validez del instrumento se efectuó a través de la técnica del juicio de valoración de tres expertos y su confiabilidad se realizó empleando la formula del Coeficiente de Alpha de Cronbach la cual fue de 0,98. Los resultados permitieron determinar la necesidad de aplicar estrategias de calidad del servicio en esta casa de estudios e identificar aquellas estrategias de atención al cliente que logre satisfacer de manera óptima sus expectativas. Se determinó la factibilidad de la propuesta y se desarrolló basada en estrategias de calidad de servicio y sistemas de mejora continua de calidad.

Descriptores: Estrategia, calidad de servicio, atención al cliente.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



**QUALITY SERVICE STRATEGIES TO A HIGHER EDUCATION
INSTITUTION GUIDED TO IMPROVE THE CURSTOMER'S ATTENTION**

AUTHOR: Lcda. Ivonne D. Medina M.

TUTOR: M.sc. Tarsys Vizcarrondo

YEAR: 2012

ABSTRACT

This research had as a general purpose to propose quality service strategies to a higher education institution guided to improve the customer's attention, and it belongs to the research line: *Marketing Management in the Venezuelan Context*. A technician methodology, under the Feasible Project modality methodology was conducted, which it looks for to describe the event and the situation as it is presented, supported on a diagnostic, descriptive investigation with a field design. Population took into account to the research conduction consisted on 11362 students which structured the José Antonio Páez students enroll, according to data supplied by the Studies Control Department of this university, located in the state of Carabobo. The sample consisted on 386 students, and it was determined by employing the stratified method. To data collection, a survey technique was applied, and it was used a Liker type closed questions questionnaire, based onto 16 questions. The instrument validity was brought about through the expert valuation judgment technique, and its reliability was realized by employing the Alpha Cronbach Reliability Coefficient formula, and it is resulted into 0.98. Results permitted to determine the necessity of applying quality strategies in the service in this university, and to determine those strategies to customer's attention that makes satisfy their expectatives in an optimal manner. It was determined the proposal feasibility and it was developed based onto service quality strategies and in quality continuum improvement systems.

Key words: Strategies, quality of service, customer's attention.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
LISTA DE CUADROS.....	xv
LISTA DE GRÁFICOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	7
Objetivos de Investigación.....	7
Justificación.....	8
Alcance.....	9
II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	10
Bases Teóricas.....	15
Definición de Términos Básicos.....	42
Tabla de Especificaciones.....	43
III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	44
Tipo de Investigación.....	44
Diseño de la Investigación.....	45
Población y Muestra.....	46
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	48
Instrumentos de Recolección de Datos.....	50
Descripción del Instrumento.....	50
Validez.....	51
Confiabilidad.....	52
Fases de la Investigación.....	56
IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Presentación de los Resultados.....	59
Conclusiones del Análisis de los Resultados.....	82
V. LA PROPUESTA	
Presentación.....	98
Fases.....	100
Objetivos.....	100
Justificación.....	101
Estudio de Factibilidad.....	102
Desarrollo.....	106
REFLEXIONES FINALES	117
LISTA DE REFERENCIAS.....	119
ANEXOS.....	122

LISTA DE CUADROS

Cuadro		pp.
1	Tabla de Especificaciones.....	43
2	Valores y Niveles de Confiabilidad del Alpha de Cronbach.....	54
3	Resultados de la Aplicación del Instrumento.....	55
4	Resultados Obtenidos de la Aplicación del Instrumento.....	62
5	Excelencia del servicio.....	63
6	Servicio bajo lineamientos previamente planificados.....	64
7	Herramientas necesarias para prestar un excelente servicio.....	65
8	Necesidad para la universidad objeto de estudio y la comunidad educativa un servicio de calidad.....	66
9	Existencia de un personal dedicado exclusivamente al proceso de atención al cliente.....	68
10	Recursos para mejorar la calidad de servicios.....	69
11	Medición de los niveles de satisfacción de los clientes.....	70
12	Calidad del servicio de atención al cliente de la universidad objeto de estudio.....	71
13	Servicio de mejor calidad que el de la competencia.....	73
14	Comunicación rápida al momento de solicitar un servicio.....	74
15	Respuesta rápida y oportuna ante la solicitud del servicio.....	75
16	Satisfacción con respecto al servicio y la atención.....	76
17	Mejora en la calidad del servicio.....	78
18	Mejoras del servicio en la atención personalizada.....	79
19	Mejoras en la rapidez del servicio.....	80
20	Mejoras en el trato al cliente.....	81
21	Resultados Generales.....	82
22	Factores que Determinan la Calidad de Servicio.....	85
23	Factores que Determinan la Calidad de Servicio (Cont.).....	86
24	Matriz DOFA.....	87
25	Categorías del PCI.....	88
26	Diagnóstico Interno del PCI – Capacidad Directiva.....	89
27	Diagnostico Interno del PCI – Capacidad del Talento Humano.....	90
28	Diagnostico Interno del PCI – Capacidad Competitiva.....	90
29	Diagnostico Interno del PCI – Capacidad Tecnológica.....	91
30	Diagnostico Interno del PCI – Capacidad Financiera.....	91
31	Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	92
32	Diagnóstico Externo (POAM).....	93
33	Análisis de Vulnerabilidad (PCI).....	94
34	Plan de Acción. Atractivo de Servicio.....	107
35	Plan de Acción. Triángulo de los Servicios.....	108
36	Fase III: Plan de Acción. Estrategias de Marketing para la Calidad en el Servicio.....	112
37	Cuestionario estructurado policotómico.....	125

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico		pp.
1	Excelencia del Servicio.....	63
2	Servicio bajo lineamientos previamente planificados.....	64
3	Herramientas necesarias para prestar un excelente servicio.....	65
4	Necesidad para la universidad objeto de estudio y la comunidad educativa un servicio de calidad.....	67
5	Existencia de un personal dedicado exclusivamente al proceso de atención al cliente.....	68
6	Recursos para mejorar la calidad de servicios.....	69
7	Medición de los niveles de satisfacción de los clientes.....	70
8	Calidad del servicio de atención al cliente de la universidad objeto de estudio.....	72
9	Servicio de mejor calidad que el de la competencia.....	73
10	Comunicación rápida al momento de solicitar un servicio.....	74
11	Respuesta rápida y oportuna ante la solicitud del servicio.....	75
12	Satisfacción con respecto al servicio y la atención.....	77
13	Mejora en la calidad del servicio.....	78
14	Mejoras del servicio en la atención personalizada.....	79
15	Mejoras en la rapidez del servicio.....	80
16	Mejoras en el trato al cliente.....	81
17	Resultados Generales.....	82
18	Triangulo de los servicios.....	108
19	Sistema de Gestión de la Calidad.....	110

INTRODUCCIÓN

Esta investigación intenta mejorar el servicio de atención al cliente, tanto interno como externo, de una universidad privada del estado Carabobo, para tratar de mantenerse en el mercado educativo, hacerse más competitiva y perdurar en el tiempo. El objetivo general de esta investigación es proponer estrategias de calidad del servicio para una institución privada de educación superior orientadas a mejorar la atención al cliente. En los últimos años, la investigación de mercados en el país se está posicionando estratégicamente en todo el proceso de la mercadotecnia que se ejecuta en las empresas, ya que dicha investigación se preocupa por conducir estudios para conocer a los consumidores, las necesidades y los deseos, entre otros, así como algunas estadísticas sobre como se percibe el producto de una compañía, la competencia que ésta tiene y la aceptación de sus clientes.

En la actualidad en Venezuela, el sector educativo, tanto público como privado, éste último en especial, es considerado una empresa que ofrece un servicio de carácter académico el cual ha crecido aceleradamente en los pasadas 50 décadas, debido a la necesidad de los jóvenes para ingresar, bien sea a un Tecnológico, Politécnico, a los Institutos, Colegios Universitarios y a las Universidades. La demanda de estos jóvenes para poder obtener un título universitario se hace cada vez mayor, ya que en las casas de estudios públicas, cada día, se torna más cuesta arriba el ingreso. En algunos casos, las universidades privadas no han considerado los aspectos antes mencionados, en cuanto a calidad de servicio se refiere; simplemente, se han limitado a dar información académica y olvidan que su mercado meta principal y potencial son los estudiantes.

Por ello, las quejas más comunes de los estudiantes se refieren al servicio que reciben, obviando la actividad académica y docente; evidenciándose que no son escuchados y atendidos en el momento preciso de plantear sus problemas y situaciones particulares y, mucho menos, que sean resueltos oportunamente.

A su vez, la competencia en el mercado educativo privado crece cada día más, existiendo más de 10 casas de estudios superiores en el estado Carabobo, solamente, que ofrecen carreras similares e iguales y que deberían marcar la diferencia en su calidad educativa y de atención al cliente.

Por otra parte, la investigadora plantea la necesidad de proponer estrategias de calidad del servicio para una universidad privada orientadas a mejorar la atención al cliente que posibiliten a esta organización educativa hacer más simple el modelo de vender los servicios a los cuales la empresa está dedicada; asimismo, que las conclusiones generadas después de haber conducido esta investigación sean válidas y aplicables para cualquier tipo de universidad, bien sean de tipo privada y pública.

Esta investigación se encuentra estructurada de la manera siguiente: El Capítulo I, El Problema, presenta el planteamiento del problema, la formulación del mismo, los objetivos, general y específicos, la justificación y el alcance. El Capítulo II, Marco Teórico Referencial, contiene los antecedentes, las bases teóricas que sustenta la investigación y la definición de términos básicos.

El Capítulo III, Marco Metodológico, expone el tipo, diseño y naturaleza de la investigación, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, instrumentos de recolección de datos, los procedimientos, descripción de los instrumentos, la confiabilidad y la validez.

El Capítulo IV, Análisis e Interpretación de los Resultados, indica la presentación de los resultados, el procesamiento y sistematización de los resultados, el análisis e interpretación de los resultados y las conclusiones de los resultados.

El Capítulo V, contiene la propuesta, la cuál está conformada en cuatro fases, y el estudio de factibilidad, como sigue: Fase I: Estrategias de calidad de servicio, Fase II: Atractivos del Servicio, Fase III: Triángulo de Servicio, Fase IV: Estrategia Basada en la Gestión de la Calidad.

Posterior a ello, se plasman las reflexiones finales que se originaron después de haber realizado la investigación. Y, finalmente, se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos respectivos generados de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En un entorno cada vez más competitivo, las empresas deben ajustar el servicio que prestan a las expectativas del público objetivo y, más aún, deben sobrepasar dichas expectativas, brindando un servicio realmente excelente; por lo tanto, es necesario la aplicación de estrategias, planes y programas de mercadeo y el desarrollo de técnicas de investigación de mercados que permitan a las empresas lograr las metas trazadas y la satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos.

Es por ello que la dinámica competitiva de las empresas, hoy en día, se centra, cada vez más, en las estrategias de servicios; convirtiéndose el servicio en el elemento estratégico de la competitividad de todas las empresas en general y de las empresas comerciales y de servicios en particular. Por lo tanto, hoy la ofensiva se centra en el campo de los servicios. Servicios antes, durante y después de la venta de los productos pero, servicio, también, en sectores como: banca, transporte, turismo, servicios públicos, hotelería y educativo, entre otros.

En este sentido, el primer factor de éxito en el mercadeo de servicios es tener una posición estratégica claramente articulada. El desarrollo de este tipo de estrategia necesita de estudios de mercado que identifiquen dichos segmentos, el tamaño y las necesidades específicas. Segundo, también, es necesario analizar las fortalezas y las debilidades de la competencia para servir a los segmentos anteriormente mencionados. Una vez que la empresa ha definido y encontrado el nicho de mercado y la posición estratégica, ésta debe ser claramente articulada y puesta en

conocimiento de los empleados y clientes. Tercero, sería tener identificados los elementos que constituyen los servicios.

Los servicios pueden dividirse en el corazón del propio servicio ofrecido, como puede ser el transporte de mercancías de un lugar a otro y varios servicios suplementarios que acompañan al servicio principal, como podrían ser la aceptación de órdenes, recepción de documentación y posterior facturación, resolución de problemas y otros servicios extras.

Es importante que la empresa suministradora del servicio, comunique claramente a sus clientes el nivel de calidad y servicio que pueden esperar y ceñirse exactamente a dicho nivel, para minimizar la diferencia entre beneficio esperado y realidad.

Por último, el factor de éxito es conseguir la retención y repetición de los clientes; esto implica conocer cuáles son los segmentos de mercado más deseables para la empresa y su posicionamiento estratégico. También, que la organización satisfaga las expectativas de calidad de los clientes y que haga todos los esfuerzos necesarios para entender el problema.

Por otra parte, de acuerdo con Senn (2005), formar y mantener una base de datos actualizada es imprescindible; muchas empresas de servicios recolectan una enorme cantidad de datos de sus clientes. En la opinión de la autora de esta investigación, todas estas bases de datos son minas de oro potenciales pero hay que tratar esta información de manera que permita una segmentación eficaz. Además, hay que preocuparse por darle una formación adecuada al personal de la empresa, ya que es bastante usual que gran parte del personal tenga contacto directo con los clientes; por ello, es importante una buena relación, formación y motivación de los mismos. Hay que crear una cultura interna que sea aceptada por todos y en la que cada individuo reconozca la contribución que el departamento donde trabaja realiza para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado a los que sirve, así como su contribución personal a los resultados obtenidos, pudiéndose medir por ellos.

Seguidamente y siguiendo a Kotler y Armstrong (1998), gracias a las mejoras sorprendentes en la calidad técnica de los productos y servicios que se han ido desarrollando en la década del 60 y del 70, desde los años 80, el interés está centrado en la calidad como demanda y exigencia desde el punto de vista del cliente. Los expertos en marketing han sido capaces de convencer a la mayoría de las empresas de que es el cliente el que determina cuál debe ser la calidad estándar de los productos y servicios.

En Venezuela, no se puede ignorar la etiqueta de poca cultura de servicio que tienen las empresas locales; por consiguiente, la satisfacción del cliente ha venido a ser tema de discusión entre los altos directivos de las empresas de servicio, esto debido a que un cliente satisfecho es un cliente fiel a la compañía pero un cliente insatisfecho, generará una bola de nieve que se replicará entre muchos clientes potenciales, dañando la imagen de la empresa, probablemente para siempre.

En consecuencia, en los últimos años la investigación de mercados en el país está tomando un lugar muy importante en todo proceso de mercadotecnia que se ejecuta en las empresas, ya que ésta se preocupa por conducir investigaciones para conocer a sus consumidores, sus necesidades, deseos, entre otros, así como algunas estadísticas sobre como se percibe el producto de una compañía, la competencia que ésta tiene y la aceptación de sus clientes

Vale la pena destacar que el sector educativo en Venezuela, tanto público como privado, sobre todo este último, es considerado una empresa que ofrece un servicio de carácter académico y éste ha crecido de manera acelerada, debido a la necesidad de los jóvenes para ingresar, bien sea a un Tecnológico, un Politécnico, a los Institutos y a los Colegios Universitario y a las Universidades.

La demanda de estos jóvenes para poder obtener un título universitario se hace cada vez mayor, ya que en las casas de estudios públicas, cada día, se torna más cuesta arriba ingresar. Al parecer, las universidades privadas no han considerado los aspectos antes mencionados, en cuanto a calidad de servicio se refiere; simplemente, se han limitado a dar información académica y olvidan que su principal mercado meta y potencial son los estudiantes.

Por ello, las quejas más comunes de los estudiantes son referidas al servicio que reciben, obviando la actividad académica y docente, evidenciándose que no son escuchados y atendidos en el momento preciso para plantear sus problemas y situaciones particulares y, mucho menos, que sean resueltos oportunamente. Por otra parte, se evidencia que la competencia en el mercado educativo privado crece cada día más.

Si bien es cierto que las instituciones de educación superior de carácter privado no venden productos pero si prestan un servicio que debe estar acorde con la función de negocio para las que fueron creadas; es decir, la formación de futuros profesionales con criterios de excelencia, lo cual involucra de manera innegable que deben ser formados integralmente, con calidad y espíritu de servicio, que es uno de los factores carentes en el mundo empresarial actual.

Ahora bien, de acuerdo con datos suministrados por la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU, 2010), en el Municipio Autónomo San Diego, existe una casa de estudios de educación superior que se ha posicionado como academia entre la universidades privadas a nivel nacional, pues han reiterado su compromiso por la búsqueda de la excelencia académica; así como también por su compromiso social universitario y con la comunidad.

Sin embargo, como puede presentarse en cualquier institución educativa, organización u empresa que poseen debilidades con respecto a la prestación de servicio, la misma se debe al aumento de la población estudiantil (en este caso, de sus clientes), repercutiendo en la calidad de servicio, en cuanto a la amabilidad, cordialidad y cortesía, suministrar la información clara, precisa y necesaria requerida por los estudiantes pero estos aspectos son debilidades que pueden ser atacadas a tiempo si se toman las acciones pertinentes para mejorar la calidad de servicio y convertirla en una gran fortaleza, marcando la pauta al resto de las instituciones educativas

Ejemplos de estas situaciones que se les pueden presentar a los estudiantes, se encuentran que al momento de cancelar las mensualidades y/o pagos de aranceles, las colas pueden tornarse interminables; no se ofrece la opción de hacer estas

cancelaciones vía Internet, siendo esto un común denominador en la institución objeto de estudio; además, de la falta de comunicación entre las direcciones y coordinaciones que generan confusión entre los estudiantes en el proceso de inscripción; asimismo, un horario extendido para los estudiantes de la noche; también existe la debilidad de la falta de apertura de secciones por asignatura y el colapso de la página Web al momento de inscripción, verificación de notas, adición, cambio y retiro de materias, tal como la autora de esta investigación lo ha podido observar en reiteradas oportunidades..

Expuesto lo anterior, entonces, se intenta proponer estrategias para mejorar la calidad de servicio de esta casa de estudio, con el propósito de que sirva de plataforma para desarrollar en el interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del servicio que ésta ofrece, cumplan con los requisitos de los estudiantes y de los docentes; en resumen, sean de calidad lo cual brinda posibilidades mayores de satisfacción y rendimiento académico, así como el logro de los objetivos previstos por la institución.

Debido a toda la problemática planteada hasta el presente, de inmediato, se procede a formular las interrogantes siguientes: **¿Cuáles serán las estrategias más apropiadas para mejorar la calidad del servicio, en las instituciones educativas de educación superior privadas del estado Carabobo?, ¿Qué tan satisfactoria es la calidad del servicio que ofrece la institución universitaria objeto de estudio a los estudiantes?**

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias de calidad de servicio para una institución privada de educación superior, orientadas a mejorar la atención al cliente para el año 2012.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual en cuanto a la calidad de servicio que ofrece la institución privada de educación superior en estudio del estado Carabobo.
2. Establecer la factibilidad operativa, técnica y económica de las estrategias a proponer.
3. Diseñar las estrategias para mejorar la calidad de servicios de una institución privada de educación superior.

Justificación de la Investigación

La satisfacción del cliente es un tema muy en boga entre la alta gerencia de las empresas de servicio en los últimos años; sin embargo, a veces, la calidad de servicio no es la que se ha planteado la empresa para satisfacer a sus clientes. La brecha entre lo que quiere transmitir la empresa y lo que realmente trasmite, puede llegar a ser sumamente grande y, lo que es peor, la alta directiva suele desconocer estos hechos.

Aunque muchas organizaciones trabajan todos los días con estándares de calidad, todavía son pocas las que en Venezuela evalúan si realmente están cumpliendo con el objetivo de satisfacer a sus clientes. De hecho, esta área resulta inexistente en la mayoría de los departamentos de mercadeo e investigación de mercado. Esto implica que la satisfacción y fidelización del cliente no ha tenido la importancia que merece, quizá, porque los directivos empresariales no perciben esto como fundamental para la existencia de cualquier compañía; sin embargo, el conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la empresa en este aspecto puede constituirse en una herramienta muy útil para conquistar los objetivos organizacionales e, incluso, los objetivos de venta.

De ahí que, no resulte extraño que la consideren como un área cosmética, costosa y, por lo tanto, prescindible. Sin embargo, el costo más alto de no invertir en estudios de satisfacción y auditoría de servicios en las empresas es, precisamente, perder a clientes y bajar las ventas sin ninguna explicación aparente. La utilización

adecuada de estas técnicas se traduce en estrategias claras para aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones. Un plan de mercadeo se nutre con información del objetivo (target) de la empresa. El objetivo principal de estos estudios de satisfacción y auditoria de servicios es el de brindar información táctica y oportuna, además de monitorear constantemente los aspectos más importantes para la compañía.

En este sentido, esta investigación se justifica desde tres puntos de vista: Primero, el práctico, ya que la misma pretende determinar e identificar cuáles son los factores que influyen para prestar una buena calidad de servicio a los estudiantes de esta casa de estudio. Segundo, el teórico, esta investigación generará reflexión y discusión sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas, ya que se confrontan teorías lo cual, necesariamente, conllevarán a hacer epistemología del conocimiento existente y, desde el punto de vista metodológico, esta investigación está generando la aplicación de un método nuevo de investigación para desarrollar conocimiento válido y confiable dentro del área del mercadeo. Tercero, el metodológico, servirá como antecedentes para otras investigaciones relacionadas a la calidad de servicio y atención al cliente. Este Trabajo de Grado de Maestría pertenece a la línea de investigación: *Gestión de Mercadeo en el Contexto Venezolano*.

Alcance

Esta investigación solamente abarcó las Estrategias de calidad de servicio para una institución de educación superior orientadas a mejorar la atención al cliente la cual está ubicada en el estado Carabobo y se aplicó entre septiembre de 2009 y agosto de 2010. Con los resultados de esta investigación, se establecerán criterios válidos referentes al mundo del mercadeo, la publicidad y de la calidad de servicio orientada a la atención al cliente, de acuerdo con los intereses de aquellos quienes fueron a adquirir estos parámetros y de aquellos quienes van a prestar un servicio de calidad a los clientes y a la comunidad en la cual ésta está inserta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En el transcurso del desarrollo de esta investigación, se ha podido notar el papel tan importante de los antecedentes los cuales logran brindar el aporte y la orientación precisa al investigador y, además, logran direccionarla en sentido a los objetivos trazados, para poder dar alcance a los requerimientos mínimos exigidos en lo profesional y en lo académico. A continuación, se mencionan algunos de ellos.

Así, **Hurtado y Narváez** (2005) en su trabajo de grado de maestría titulado, Evaluación de la cultura organizacional orientada a la calidad del servicio de las pequeñas y medianas organizaciones privadas de salud del Estado Carabobo, para optar al título de Magíster en Administración Mención Mercadeo en la Universidad de Carabobo, evaluó las culturas organizacionales existentes en las pequeñas y medianas organizaciones privadas de salud, en función de recomendar lo que contribuya a la revitalización.

Los resultados obtenidos fueron que la empresa no se preocupa por mantener los valores, creencias y normas que originan los patrones compartidos de conducta y existe la tendencia al colectivismo, el servicio al cliente está dirigido a la excelencia, existiendo quejas y recomendando plantearse cambios estratégicos en toda la organización, apoyados por los valores, actitudes y conductas de la gente y que ellos entiendan la importancia de la calidad y la orientación al cliente. Por otra parte, lograr cambios orientados en modelos de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, a través de la mejora constante y permanente.

Lo relevante de esta investigación con la que aquí se conduce estriba en que permitirá a la investigadora determinar la relación causa-efecto que afectan los

problemas relacionados con la calidad del servicio como estrategia para la satisfacción del cliente.

Igualmente, **Vizcarrondo** (2006) en su trabajo de grado de maestría, titulado Estrategias para mejorar la calidad de servicio al cliente en una empresa de consumo con orientación a la proyección de su imagen corporativa, para optar al título de Magíster en Mercadeo de la Universidad de Carabobo, desarrolló un estudio con un caso real de una pequeña empresa dedicada a la distribución de productos de consumo y cuyo objetivo principal está orientado a crear estrategias que permitan mejorar la calidad de servicio ofrecida a los clientes, orientada a proyectar su imagen corporativa pretendiendo, con ellas, el logro de un posicionamiento mejor en el mercado y, de este modo, obteniendo beneficios para la organización. En función al objetivo trazado, se realizó un diagnóstico sociológico dentro de la organización y un análisis externo con un tipo de investigación descriptiva de carácter cuali-cuantitativo, debido a que pretende describir los fenómenos observados y medir las variables a las que se hace referencia, utilizando como medio de obtención de la información un cuestionario al personal de la empresa y otro a clientes de la misma.

Una vez obtenidos los resultados, se evidenciaron las debilidades y las fortalezas que poseen y, a partir de allí, se proponen alternativas dirigidas a diseñar las estrategias que se orienten hacia la adaptación de los cambios del entorno, entre otros: Implementar un sistema de seguridad para los transportes, desarrollar programas de adiestramiento para mejorar el desempeño del personal, implementar un sistema de atención al cliente involucrando a todo el personal para desarrollar un servicio basado en los requerimientos actuales, redimensionar las características del negocio, así, como también, elaborar un plan de publicidad apegado a la constancia y a destacar las bondades ofrecidas y la conducción de investigaciones de mercado permanentes.

Esta investigación guarda relación con la que aquí se conduce por cuanto la autora diseñó estrategias que permitieran mejorar la calidad de servicio y la atención para la universidad privada objeto de estudio.

Beceiro y Hernández (2007) en su trabajo de grado de maestría, desarrollaron un Modelo de lealtad en el área de servicios de tecnología e información para clientes corporativos en Venezuela, en la Universidad Metropolitana para optar al título de Magister en Administración Mención Mercadeo. La siguiente investigación se realizó para la industria de tecnología tomando como referencia las empresas corporativas venezolanas con departamentos de tecnologías de información. Dicho trabajo consistió en identificar los atributos que los clientes reconocen como importantes al momento de adquirir servicios de tecnología y permanecer leales a un proveedor. Estos atributos se concentraron principalmente en la calidad del servicio contratado, solución de problemas a tiempo y conocimiento del negocio.

Por otra parte, se realizó un análisis de las mejores prácticas para la medición de la lealtad de diferentes proveedores, entre las cuales se destaca que los empleados de la organización están compensados en función de los objetivos de satisfacción de la empresa y el establecimiento de procesos de conformidad a los recibidos por parte del cliente.

El tipo de investigación realizada fue exploratoria y descriptiva, con un diseño de campo no experimental y una técnica de muestreo no probabilística por conveniencia; con el uso de entrevistas en profundidad para la recolección de datos. Como resultado del análisis, se planteó un modelo que consta de ocho pasos para que las empresas de tecnología de información, trabajen en formar clientes leales con base en las necesidades planteadas por ellos mismos. Este modelo permitirá a los proveedores de tecnología de información tener los procesos y herramientas para diferenciarse ante sus competidores.

El aporte de esta investigación a la presente es que la lealtad es uno de los aspectos de suma importancia en la calidad de servicio a estudiar y evaluar, pues indica el nivel de satisfacción que tienen los clientes con la empresa, institución u organización.

Asimismo, **Delgado y Pérez** (2007) en su trabajo de grado de maestría, denominado Diseño de estrategias que permitan la optimización e incremento del índice de satisfacción de los clientes internos de la corporación CANTV de los

servicios generados del proceso de aprovisionamiento, presentado ante la Universidad Metropolitana para optar al título de Magister en Administración Mención Mercadeo, expuso que la expansión del sector de telecomunicaciones, ha llevado a las organizaciones que funcionan en esa área a la búsqueda de modelos gerenciales para orientar los procesos organizacionales, para minimizar los costos y aumentar la rentabilidad, mediante el uso eficaz y productivo de los recursos, fuerza laboral y procesos organizacionales, logrando optimizar las ganancias de las empresas y desarrollarse en la actual economía.

Esta investigación analizó la calidad en el servicio y expectativas de los clientes internos de la corporación CANTV que usan el servicio de aprovisionamiento. Se condujo un estudio de tipo descriptivo, con una muestra de clientes internos los cuales fueron muestreados con un cuestionario para medir el nivel de calidad en el servicio, expectativas y el conocimiento de los acuerdos de niveles de servicios que tienen con el proceso de aprovisionamiento. El análisis de los datos se sustentó en la estadística descriptiva, sin generalizar, solo caracterizar el proceso para obtener elementos que permitirán diseñar las estrategias. Partiendo de los resultados finales, las dimensiones que definen la calidad en el servicio e impactan en la satisfacción del cliente son: Confiabilidad, responsabilidad, tangibles, seguridad y empatía.

Las mismas están centradas en el proceso como el desarrollo y prestación de servicio, los tiempos de respuesta por parte del proveedor y la comunicación como eje central para fortalecer vínculos, finalmente se diseñó una propuesta para atender el problema de calidad en el servicio que afectan la satisfacción del cliente interno del proceso de aprovisionamiento comprendido en el periodo último trimestre del año 2006 y los tres primeros trimestres del 2007.

Esta investigación guarda mucha similitud con la que aquí se conduce pues se trata de diseñar estrategias que aumenten la satisfacción del público interno en cuanto a la calidad de servicio, ya que servirá de guía y punto de partida para desarrollar las estrategias de este trabajo de investigación.

También, **Ochotercó y Ramírez (2007)** en su trabajo de grado de maestría, titulado Identificación de las variables que intervienen en la satisfacción del cliente con el fin de plantear recomendaciones estratégicas que permitan mejorar la calidad del servicio ofrecido por NCG Network Consulting Group, S.A., de la Universidad Metropolitana para optar al título de Magister en Administración Mención Mercadeo, identificó las variables que intervienen en la satisfacción del cliente y planteó recomendaciones estratégicas que ayudaron a NCG Network Consulting Group, S.A. a mejorar la calidad de servicio ofrecido a sus clientes. Para conducir la investigación, se planteó un plan de proyecto conformado en su etapa inicial por investigaciones exploratorias cualitativas las cuales consistieron de sesiones de grupo con los empleados de la NCG, de manera de identificar y conocer las variables que influyen en los niveles de motivación de los mismos y entrevistas en profundidad a clientes seleccionados, con el fin de conocer de manera preliminar los atributos valorados por éstos sobre el servicio de consultoría que ofrece la empresa.

Posteriormente y con base en ambos estudios cualitativos, se plantearon estudios concluyentes cuantitativos, conformados por una encuesta de satisfacción de clientes que permitió determinar los atributos más valorados por los clientes, las expectativas y el nivel de satisfacción actual de los mismos sobre el servicio ofrecido por NCG. Asimismo, se realizó una encuesta de empleados que permitió conocer los niveles de motivación e identificación de los consultores para con NCG. Luego de realizados los estudios cuantitativos y con base en los resultados, se efectuó un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la empresa el cual planteó recomendaciones estratégicas para mejorar la calidad del servicio ofrecido por NCG. Finalmente, se definieron las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación.

Esta investigación guarda una estrecha relación con la que aquí se conduce ya que los autores identificaron variables que le permitieron evaluar la satisfacción de los clientes y, a su vez, detectaron debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en la empresa para, posteriormente, hacer recomendaciones y mejorar la calidad del servicio que se ofrece.

Bases Teóricas

Calidad de Servicio

Es la acción realizada por una persona, a lo largo de un proceso, para garantizar que un cliente, fuera o dentro de la organización, obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojarán indefectiblemente satisfacción para el consumidor.

La calidad es fundamental para toda organización, ya que es el sello de garantía que la empresa ofrece a sus clientes, es el medio para obtener los resultados planeados, proporcionando satisfacción al consumidor y a los miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen frente a sus competidores. Stoner (1996) sostiene que “la calidad en el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos” (p. 146).

Por su parte, Harrington (1998) señala los requisitos fundamentales que permitan el éxito del Proceso de mejoramiento de la calidad de la manera siguiente:

- Aceptación que el cliente es el elemento más importante del proceso.
- El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
- Enfoque administrativo, liderazgo y participación.
- El estándar del desempeño de cero errores.
- Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.
- El reconocimiento a los éxitos.
- El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades (sic) (p. 75).

En este sentido, se puede decir que la calidad en el servicio está fundamentada en un enfoque desde la demanda del cliente por los productos y servicios y el resultado de la medición de satisfacción que tiene que ver definitivamente con las percepciones que dicho cliente tiene sobre los atributos que medimos. Al respecto hay

que observar que el umbral de buena calidad y satisfacción plena no es igual para todos los clientes. La satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad.

Cultura de Servicio

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios. En este sentido y de acuerdo con Harrington (1998) las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio.

En opinión de la autora de esta investigación, el servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Asimismo, las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia nuestros clientes. Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios.

Sin embargo, es una realidad que cuando se actúa a favor de otro, sea compañero de trabajo o alguien que es el cliente, se hace esperando resolverle un problema. Por consiguiente, el espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

Cliente

Según la American Marketing Association (AMA, 2010), el cliente es “el comprador potencial o real de los productos o servicios” (p. 12). Igualmente, The Chartered Institute of Marketing (CIM, 2010), el cliente es “una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el consumidor final)” (p. 25). Asimismo, en el Diccionario de Marketing (2011), se define al cliente como “Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía” (p. 85).

También, McCarthy y Perreault (2001), mencionan que “la palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la persona que depende de” (p. 69). Es decir, los clientes propios son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que la empresa a la que se representa, puede satisfacer. En este punto, teniendo en cuenta y ampliando lo anterior, se plantea la definición siguiente:

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. Algunas consideraciones de Kotler (2009), acerca de los clientes: Si no se atienden a los clientes, otra empresa los atenderán y las empresas deben considerar a sus clientes como el activo más importante, entre el resto de sus activos, para su funcionamiento adecuado.

Los productos van y vienen. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Tienen que considerar más los conceptos ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto. Harrington (1998), define a los clientes como:

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento (sic).
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos (sic).
- Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos (sic).
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar (sic).
- Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados (p. 6).

En resumen, el cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.

Sensibilidad de los Clientes a la Calidad

Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los cliente; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes de los mecanismos de gestión de la calidad. Stanton, Etzel y Walker (2000).

En lo referente a los Parámetros de Medición de Calidad de los Servicios, si se parte del aforismo “sólo se puede mejorar cuando se puede medir” y de acuerdo con Pride y Ferrell (1997), entonces es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado. Este es un trabajo interdisciplinario, de las distintas áreas de la empresa y de una estrecha comunicación con los clientes a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

Con respecto a los Sistema de Evaluación de la Calidad de los Servicios, según lo planteado por Horovitz (1997) cuando se habla de un sistema de evaluación de la calidad de los servicios, lógicamente, se hace referencia al diferenciador importante ante los ojos del cliente porque se le entrega constantemente los resultados y el nivel de satisfacción acerca de los servicios.

Diferenciación ante el Cliente Mediante la Calidad

Como ya se comentó anteriormente y según los criterios de Kotler y Armstrong (1998) un buen sistema de calidad del servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que se pueden percibir como productos (commodities) los cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes. Además, se destacarán los beneficios de esta diferenciación, como son: Objetividad, control exhaustivo, compromiso máximo, dinamismo, facilidad y practicidad operativa.

Desarrollo del Factor Humano como Agente Fundamental de la Calidad

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en el negocio. De acuerdo con Desatruck (1990) se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados, reiteradamente, en los puntos anteriores. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización.

La profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus

conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes la empresa y sus colegas.

Gestión de la Calidad del Servicio

Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente. La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos; todo ello basado en lo planteado por Kotler y Armstrong (1998).

Al respecto y en palabras de Borrego (2009), el prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente. Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que se hace.

Estos aspectos son un importante aporte para esta investigación ya que para mejorar la calidad en los servicios se debe tomar en cuenta el recurso humano, la gestión de los directivos, los sistemas de evaluación del mismo, la cultura, entre otras. Además, es importante señalar que para el diseño de las estrategias se tomará en cuenta todos estos aspectos por ser claves para mejorar la calidad de los servicios.

Estrategias

Cualquier estrategia de mercadeo cuenta con varios factores que se interrelacionan y actúan conjuntamente. De acuerdo con Cobra (2008), Un Gerente de

Mercadeo se enfrenta constantemente a la búsqueda de la congruencia entre las estrategias del producto y servicio con los objetivos de la empresa, con sus recursos, con los factores relevantes del macroentorno y con las actividades de la competencia. Un buen análisis de estos factores depende de la disponibilidad y evaluación de información, que debe incluir aspectos tales como el tamaño del mercado, el comportamiento y las necesidades del consumidor.

Así y, según lo planteado por Desatrick (1990), Se debe tener una buena información sobre las fuerzas del macroentorno tales como las socioculturales, legales, políticas y los cambios económicos, entre otros. Toda esta información es indispensable para determinar la viabilidad de las ofertas de la empresa para el mercado meta. En los años recientes, las empresas han tenido que variar y adaptar sus estrategias debido a cambios políticos y legales, socioculturales y a fluctuaciones económicas.

Un Gerente de Mercadeo debe monitorear continuamente las actividades de la competencia para descubrir las estrategias actuales y en curso. En la práctica, la decisión sobre la selección de la estrategia se basa en el análisis de los costos (los propios, de la competencia, de los clientes) y los beneficios de las alternativas diferentes y de su probabilidad de éxito. El Gerente de Mercadeo determinará en que etapa del ciclo de vida se encuentra su producto y servicio, pues esto le estará indicando los cambios en la estrategia, la necesidad de buscar nuevos mercados, de reposicionar y de desarrollar productos y servicios nuevos.

Según Stanton (2000), “una estrategia es un plan general de acción, mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos” (p. 59). Las mismas permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, pues responden a la interrogante sobre cómo lograr y hacer realidad cada objetivo.

Están orientadas a las variables que la empresa puede controlar y que responden a las exigencias de comercialización de los propios productos. La estrategia de mercadotecnia debe especificar los segmentos de mercado a los que se dirigirá la empresa, es decir, debe concentrarse en los clientes que puede satisfacer

mejor. De acuerdo con Kotler y Armstrong (1998), El desarrollo de la estrategia de mercadotecnia consta de tres fases:

- 1) Describe el mercado meta, el posicionamiento planificado para el producto, las ventas, la participación del mercado y las utilidades para los primeros años.
- 2) Detalla el precio planificado del producto, la distribución y el presupuesto de mercadotecnia para el primer año.
- 3) Expone las ventas planificadas a largo plazo, las metas de utilidades y las estrategias a implementar para la mezcla de mercadeo (p. 345).

Con respecto a la definición de estrategia, Pride y Ferrel (1997), sostienen que

Una estrategia de mercadeo comprende la selección y el análisis de un mercado objetivo (grupo de personas al que la organización desea llegar), además permite crear y mantener una mezcla de mercadeo apropiada (producto, distribución, promoción y precio), que satisfaga a dichas personas (p. 196).

Así, la estrategia de mercadeo debe anunciar con claridad un plan para el mejor uso de los recursos y las tácticas de la organización para cumplir sus objetivos. También, McCarthy y Perreault (2001), afirman que “una estrategia de mercadeo refleja el panorama general de lo que la empresa hará en algún mercado, por lo tanto, debe especificar su mercado meta y la mezcla correspondiente de mercadeo” (p. 125). Es de resaltar que un mercado meta es un grupo bastante homogéneo de consumidores que la compañía desea atraer. Estos clientes pueden tener necesidades comunes, requerir productos similares, comprar por razones semejantes y bien operar de manera análoga.

De acuerdo con Stanton (2000), “la mezcla de mercadeo puede definirse como la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promoverá, y su precio” (p. 137). Estas variables son controlables por parte de la empresa y se integran para satisfacer las necesidades del mercado y, al mismo tiempo, cumplir con los objetivos de mercadotecnia. En este sentido, se puede decir que una estrategia de mercadeo en la empresa especifica con detalle el mercado meta y la mezcla para su

selección y análisis además crear una mezcla de mercadeo apropiada para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Estrategias de Mercadeo

Cualquier estrategia de mercadeo, cuenta con varios factores que se interrelacionan y actúan conjuntamente. Por ejemplo, cuando una compañía decide vender únicamente por Internet, deberá preocuparse por el desarrollo de un Website, formas de pago por comercio electrónico, distribución de mercancías por correo y otros; si decide vender en los hogares, necesitará mantener una fuerza de vendedores adecuada, folletos informativos y, según el tipo de actividad que desarrolla, deberá establecer estrategias y procesos.

A continuación, las estrategias que se deberán tener en cuenta siempre en mercadeo, según Stanton, Etzel y Walker (2005):

1. Estrategia de Selección del Mercado Objetivo.
2. Estrategia de Desarrollo del Producto.
3. Estrategia de Distribución.
4. Estrategia de Promoción y Publicidad.
5. Estrategia de Ventas.
6. Estrategia de Precios.
7. Estrategia de Comunicación y Servicio al Cliente.
8. Estrategia de asistencia técnica y manejo de fallas.
9. Estrategia de localización.
10. Estrategias de branding e imagen empresarial.
11. Estrategias de Personal y Calidad. Entre ellas: (a) Salarios, (b) Remuneraciones, (c) Capacitación, (d) Calidad en planta, (e) Producción actualizada y (f) Tecnología.

Todas estrategias determinarán en buena medida la eficiencia y eficacia de la empresa y a la vez la determinación de las políticas internas de producción constituirá la última gran estrategia de mercadeo, que le permitirá lograr los objetivos definidos,

la interacción entre los consumidores y la empresa, además de la satisfacción plena de las necesidades de los clientes.

Estrategias para Mejorar la Atención al Cliente

Una forma eficaz de posicionarse en la mente de sus prospectos es utilizar el servicio de atención al cliente como elemento diferenciador. Actualmente, es este uno de los puntos más vulnerables de su competencia ya que, según estudios realizados, la atención al cliente sigue siendo en muchos casos deficiente, por lo cual puede usar esta debilidad de la competencia en beneficio de sus clientes y para fortalecer el negocio.

Igualmente, Borrego (2009), ofrece siete estrategias para mejorar sustancialmente el servicio de atención al cliente:

- 1. Responda rápidamente las solicitudes de información:** Trata de responder las preguntas de sus clientes o prospectos de ser posible en menos de 24 horas de haberlas recibido...
- 2. Responda rápidamente las quejas de sus clientes:** Si su cliente le presenta una queja o tiene un problema con el producto o servicio que usted le vendió, trate de responderle con la mayor rapidez que le sea posible a fin de solucionar su solicitud...
- 3. Responda las preguntas correctamente:** Según estudios sobre atención al cliente, las respuestas de las empresas a los clientes o prospectos, son deficientes en más del 60 por ciento de los casos...
- 4. Cumpla lo que promete:** Si no quiere hundir su reputación y la de su negocio, entonces no trate a sus clientes como discapacitados mentales, no genere ventas a través de engaños, cumpla siempre lo que promete...
- 5. Solicite ayuda a sus clientes:** Pida la opinión de sus clientes sobre el producto o servicio que le ha comprado de ser posible haga que le cubran un cuestionario corto para que les resulte rápido de responder...
- 6. Nunca diga no a sus clientes:** Trate siempre por todos los medios de satisfacer las necesidades de sus clientes, elimine las palabras oscuras o negativas del vocabulario suyo y de su personal, estas generan rechazo a nivel subconsciente en la mente de sus clientes...
- 7. Entrega rápida:** No prometa entregas demasiado rápidas si usted realmente no puede cumplir, solo porque su cliente quiere escucharle decirle que sí... (p. 57).

Atención al Cliente

Desatrick (1990), dice que se puede definir el proceso de gestión de la atención al cliente como: “Un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes e identificar sus expectativas actuales,...a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno” (p. 19). La atención al cliente es una herramienta estratégica de marketing, orientada a que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posibles, lo cual se convierte en un sistema de mejora continua en la empresa orientada a mejorar la calidad de servicio. En palabras de Desatrick (1990), entre las características importantes al brindar un servicio de atención al cliente, se pueden nombrar:

La labor del debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y cortesía.

- La empresa debe tener conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente.
- Flexibilidad y mejora continúa ya que las empresas han de estar preparadas para adaptarse a posibles cambios...
- Adecuar el tiempo de servir en función del cliente.
- Plantearse la fidelización como objetivo fundamental en la atención al cliente
- La Empresa debe formular estrategias que le permitan alcanzar nuevos objetivos y distinguirse de los demás (p. 25).

La mejora continua de la atención al cliente es un medio para lograr la fidelización de los clientes a la empresa. Se trata en realidad de un imperativo ineludible para toda empresa, grande y pequeña, que pretenda seguir progresando y avanzando en los mercados altamente competitivos de hoy en día.

La competitividad de las empresas depende hoy en día de su capacidad para captar y fidelizar una base de clientes lo suficientemente amplia para generar los ingresos que le van a permitir cubrir sus costos e invertir en su propio desarrollo y progreso y en el de todos aquellos que forman parte de ellas. No se puede dejar de

mencionar que cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos relacionados con la atención al cliente.

Importancia del Servicio al Cliente

Es necesario que los gerentes dediquen unos minutos a pensar en que la competencia ha aumentado, los clientes exigen mejor servicio que antes, las expectativas de los clientes han cambiado; por lo tanto, el ofrecer un producto de calidad ya no es suficiente. De acuerdo con Horovitz (1997), La importancia de la atención al cliente para las empresas actuales radica en que le permite mantenerse en el mercado, crecer y obtener rentabilidad, es decir que se ha convertido en una ventaja competitiva que atrae a los clientes y crea la confianza suficiente para que vuelvan a solicitar los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Beneficios de un Buen Servicio

Para Borrego (2009), los siguientes puntos benefician a su empresa el ofrecer un excelente servicio.

- Cuando el cliente recibe un buen servicio, no le da tanta importancia al precio.
- Al aumentar 5% la satisfacción de nuestros clientes, aumentan del 25 al 100% nuestras ganancias.
- Las organizaciones que tienen más éxito son aquellas que mejoran el servicio y controlan los costos...
- Aquellas organizaciones que se encuentran entre el 50% de las que tienen mejor servicio a clientes, crecen con el doble de rapidez y pueden cobrar un 10% más que sus competidores (p. 72).

¿Qué espera su cliente?: Si usted no sabe que espera su cliente, jamás lo dejara satisfecho. Los estudios más recientes han demostrado que el cliente espera un excelente servicio en diez áreas. Según Mccarthy y Perreault (2001):

1. Espera que usted domine lo que hace y que la empresa sea una experta en lo que hace, vende, ofrece.
2. Espera que usted y la empresa sean consistentes y confiables, es decir, que siempre reciba un buen servicio y cumplan sus promesas.
3. Espera que usted y la empresa respondan con prontitud.
4. Espera que sea fácil contactarlo a usted o a alguien que trabaje en la empresa.
5. Espera ser tratado con atención.
6. Espera una comunicación clara, es decir, que se le hable en un lenguaje que él entienda, que se le explique claramente lo que el necesita saber, que se le responda con claridad a sus preguntas.
7. Espera seguridad, es decir, que se le proteja de todo peligro físico, económico y de integridad.
8. Espera tener confianza plena en usted y en la empresa.
9. Espera ser entendido, es decir, que usted y la empresa entiendan exactamente lo que él necesita y está buscando.
10. Espera que usted y la empresa le ofrezcan evidencias físicas de un buen servicio: limpieza, orden en el establecimiento, presentación del capital humano, decoración (p. 125).

En este sentido, se puede decir que los beneficios de un buen servicio para las empresas es que pueden controlar los costos, crecen más que los competidores y esto lo logra ofreciendo seguridad, confianza, limpieza, capital humano, por mencionar algunas, con el fin de dar al cliente excelente servicio.

La Mentalidad de Servicio para Satisfacer al Cliente

Usted es la empresa, lo que está haciendo, diciendo, cambiando, cobrando, contestando, arreglando, escribiendo, decorando, recibiendo, despachando, son la imagen que el cliente se lleva de la empresa. ¿Cómo se crea la mentalidad del excelente servicio al cliente?, analizando ¿qué hago?, ¿cómo lo hago?, y ¿cómo puedo mejorar?

Según Borrego (2009)

1. ¿Qué hago?
 - Analice todas las ocasiones posibles en las que usted tiene contacto directo / indirecto con el cliente.
 - Visualice un día normal y su servicio a los clientes.
2. ¿Cómo lo hago?
 - Pregunte a sus clientes como es el servicio que usted le proporciona.
 - Pregunte a sus compañeros como ven ellos lo que usted hace.
3. ¿Cómo lo puedo mejorar?
 - De más de lo que su cliente espera de usted.
 - Póngase usted en el lugar de su cliente (empatía).
 - Programe reuniones de trabajo con sus compañeros para idear estrategias creativas que ayuden a mejorar el servicio de su empresa (p. 79).

Las empresas deben constantemente analizar cuáles son las expectativas y requerimientos que el cliente tiene con respecto al servicio que se le ofrece, por lo tanto es necesario que estas estén siempre desarrollando ideas o estrategias que mantengan un servicio de calidad y excelente.

El cliente no Satisfecho y el Proceso de Recuperar al Cliente

Asimismo, se seguirá a Borrego (2009), al sugerir las preguntas siguientes:

- ¿En qué afecta a la empresa un cliente no satisfecho?:
 - Afecta la reputación de la empresa cuando el cliente hablará mal del servicio.
 - Bajan las ganancias.
 - Aumentan los esfuerzos de ganar nuevos clientes.
 - Aumentan los costos para resolver los nuevos problemas.
 - Se invierte tiempo en resolver el problema, cuando se podría invertir en mejorar la productividad y los resultados.

- ¿Qué quiere el cliente que haga en ese momento?
 - Que usted reconozca lo importante que es esto para él.
 - Que a usted también le importa.

- Que se le den alternativas y soluciones.
 - Que se le dé una explicación y una disculpa.
 - Flexibilidad para modificar situaciones / soluciones.
 - Saber que usted está de su parte.
 - Necesita saber en cuanto tiempo se resolverá el problema.
 - Necesita poder hablar con alguien que le pueda ayudar.
 - Una solución lo más pronto posible y que se le mantenga al tanto de lo que está pasando.
- ¿Cómo establecer un sistema para recuperar a los clientes?
1. Registre todas las quejas y organícelas por departamento, área o crear un sistema de categorías.
 2. Identifique las causas para prevenir o eliminar los problemas.
 3. Investigue las quejas.
 4. Cuide de que las quejas lleguen a la persona / departamento adecuados.
 5. Responda a las quejas lo más pronto posible.
 6. Confirme / asegúrese que se ha resuelto el problema de si cliente.
 7. Facilite a sus clientes el que puedan dar su opinión sincera:
 8. A través de tarjetas de sugerencias.
 9. Un número telefónico gratuito para quejas.
 10. Entreviste a sus clientes (encuesta / dialogo).

A fin de cuentas en el servicio a clientes lo que se busca es que el cliente se marche feliz, que se sienta satisfecho completamente pero lo más importante es que ese cliente sea fiel a la empresa y no a la competencia. El aporte de esta teoría a la investigación radica en la importancia del cliente para la empresa, cuales deben ser los lineamientos que se deben seguir para atender excelentemente a los clientes, que hacen los buenos vendedores y que debe hacer la empresa.

Características de la Atención al Cliente

Cuando se estudia la atención al cliente es importante señalar las características que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo la labor. Existe una serie de patrones que pueden identificar a los posibles compradores, determinando factores comunes que podrían tomarse en cuenta para motivar en ellos la *aceptación y decisión*.

Para Desatrick (1990), las características más importantes de atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía. El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente (p. 99).

Es muy importante entonces recordar que cuando se empieza un negocio, le queremos vender al que se deje, pues un negocio sin clientes y sin dinero, no es negocio, y si alguien pide algo que normalmente no hacemos, lo hacemos: ofrecemos descuentos, facilidades de pago, trabajo y servicio extra, todo con tal de vender. De ahí la importancia de identificar desde un inicio quiénes son los clientes ideales. Porque es más barato, es más rápido y es mucho más efectivo ofrecer el servicio a esos clientes ideales que hacerlo a todo el mundo.

Servicio

Horovitz (1997), define el servicio como “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (p. 3). Fischer y Navarro (1994), sostienen que los servicios son “un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios” (p. 185).

Este aspecto es de gran importancia, ya que precisamente la investigación trata sobre los servicios, los cuáles son bienes que a diferencia de los productos no son tangibles. Éstos se encuentran en casi todas las actividades económicas, muchas empresas e industrias proveen de éstos a la sociedad. Por lo general la gente se olvida de que la gran mayoría de las actividades humanas se sirven de algún servicio, como por ejemplo la peluquería, una visita al médico, ir a una cafetería, ir a la universidad, entre tantos más. Por lo tanto, éstos tienen como objetivo final contribuir al bienestar general.

Hay industrias o empresas que se dedican exclusivamente a la prestación de servicios de carácter local, como por ejemplo el alcantarillado, servicios de comida, o una agencia de publicidad. Pero también hay otras que se dedican a suministrar servicios tanto en el mercado local como internacional, empresas de compañías de ingeniería, una agencia de viajes y otros. Sin embargo, los servicios abarcan mucho más que una empresa o industria que los promueva.

Todo ciudadano que se encuentre en la vida laboral realiza un servicio a la comunidad, es decir, contribuye con su labor al bienestar general; los abogados, los profesores, un comerciante, una enfermera, en fin. Si no fuera así, la vida cívica sería un desorden y tendría como eje central un egocentrismo. Pero esto es imposible, pues el hombre es un ser sociable por naturaleza, por lo tanto, por sus características innatas tenderá a agruparse con el resto para complementarse y así ayudarse unos con otros a satisfacer las necesidades.

Características de los Servicios

Siguiendo a Stoner (1996), las características fundamentales que el mercadólogo debe establecer entre servicios y bienes, son las siguientes: La Intangibilidad: Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados. La Inseparabilidad: Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. A su vez, los servicios frecuentemente se producen, venden y consumen al mismo tiempo. La Heterogeneidad: Da a entender que los servicios tienden a estar menos estandarizados que los bienes. En otras palabras, cada uno de los servicios depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano participante en la producción y entrega. Carácter Perecedero: Hace referencia a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Según Karl (1988), los define de la siguiente manera:

Un servicio no puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la Gerencia. La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal. Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente. La prestación del servicio requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crearlo (p. 36).

En conclusión, se debe considerar que la mercadotecnia de servicios, a diferencia de la de bienes, requiere de un diseño específico en su mezcla de mercado ya que los mismos, poseen cuatro características fundamentales muy importantes, que deben ser tomadas en cuenta para poner en práctica cualquier servicio.

Calidad

El concepto de calidad se ha dado desde que el primer hombre comienza a vivir. En ese entonces no se le daba una definición con palabras precisas, sino más bien era subjetiva la manera en que se percibía la calidad. Ya que en ese entonces el hombre carecía de estudios que le ayudaran a darle una definición como la que ahora se maneja. Pero aun así el hombre buscaba la calidad en cada actividad que realizaba. Se han detectado dos conceptos de calidad, el conocido tradicionalmente y el concepto moderno. El concepto tradicional habla de la calidad como el cumplimiento de una norma, sin tomar en cuenta la demanda de dicho producto, en este concepto la oferta supera a la demanda, desarrollándose en una economía cerrada. Siendo el consumidor quien debe adaptarse al producto, y no el producto a las necesidades del consumidor.

Sin embargo, el concepto se ha ido transformando con el paso del tiempo y de acuerdo a las exigencias del propio mercado. Dando así un nuevo concepto sobre la calidad, donde el producto o servicio se diseña en función de los requerimientos y necesidades del consumidor, tomando en cuenta también conceptos como, el precio, el tiempo.

La calidad, de acuerdo con Juran (1997), tiene múltiples significados, pero existen dos que no sólo ayudan a planificar la calidad, sino que también sirven para planificar la estrategia empresarial. “Se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: Retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas. Calidad es adecuación al uso” (p.69).

Según Juran (1997), la Planeación de la Calidad sigue pasos:

- Crear la conciencia de la crisis de la calidad, el papel de la planificación de la calidad en esa crisis y la necesidad de revisar el enfoque de la planificación de la calidad.
- Establecer un nuevo enfoque de la planificación de la calidad.

- Suministrar formación sobre como planificar la calidad, utilizando el nuevo enfoque.
- Asistir al personal de la empresa para replanificar aquellos procesos que poseen deficiencias de calidad inaceptables.
- Asistir al personal de la empresa para dominar el proceso de planificación de la calidad, dominio derivado de la replanificación de los procesos existentes y de la formación correspondiente.
- Asistir al personal de la empresa para utilizar el dominio resultante en la planificación de la calidad de forma que se evite la creación de problemas crónicos nuevos.

La Trilogía de Juran

Juran (1997) utiliza una trilogía para explicar los factores que se deben tomar en cuenta al momento de poner en práctica la calidad, los elementos de ésta son:

- 1. Planificación de la calidad:** Suministra a las fuerzas operativas los medios para producir productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes, productos tales como facturas, contrato de ventas, llamadas de asistencia técnica y diseños nuevos.
- 2. Fuerzas operativas:** Su trabajo es producir el producto. Si esto se hace mal se vuelve crónico porque así está planeado.
- 3. Control de calidad:** El logro de la calidad requiere el desempeño de varias actividades identificadas de calidad (p. 82).

Se puede decir, entonces, que la mayoría de los clientes busca calidad al mejor precio, sin embargo, lo que puede ser *excelente* para algunos, no lo es para otros. Por lo tanto, cuando un individuo adquiere un producto o servicio, lo hace para satisfacer una necesidad, pero siempre espera que la *adquisición nueva* funcione como lo esperado, o al menos como se lo prometieron en el anuncio publicitario.

Gestión de Calidad

Para Horovitz (1997), es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente y cuya implantación requiere de la cooperación de todo el personal de la organización, gerencial y operativo. Horovitz lo resume de la siguiente manera y orientado al:

- 1. Producto.** Inspección luego de producción, auditoria de los productos terminados y actividades de solución de problemas.
- 2. Proceso.** Aseguramiento de la calidad durante la producción incluyendo SPC y foolproofing.
- 3. Sistema.** Aseguramiento de la calidad en todos los departamentos.
- 4. Hombre.** Cambio de la manera de pensar de todo el personal a través de educación y capacitación.
- 5. La sociedad.**-Optimización del diseño de productos y procesos para un funcionamiento más confiable y a menor precio.
- 6. Costo.**- Función de pérdida de la calidad.
- 7. Cliente.**-Despliegue de la función de calidad para definir la voz del cliente en términos operacionales (p. 87).

En otras palabras, la gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Los Principios de Crosby

Según Harrington (1998), “la calidad puede ser específicamente cuantificada y utilizada para mejorar los resultados de la empresa, como consecuencia de éstos principios la administración a través de la calidad se convierte en una estrategia imprescindible” (p.35). El énfasis se acentúa en la prevención y no en al inspección. La meta es el éxito del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos a tiempo, desde la primera vez y todo el tiempo. El líder de un negocio que acepta ésta premisa,

está en posición de competir en el nuevo mercado global, en donde las viejas reglas ya no operan y donde la competencia es feroz y frecuentemente letal. En esta definición hace referencia a un control de la calidad, entendido como una inspección de las características de los productos

Harrington (1998), en este sentido, señala que “la calidad se refiere a no solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios”. (p. 51). La calidad pasa por los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos. Stoner (1996), sostiene que “la calidad en el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos” (p.146). Esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos.

Requisitos fundamentales que permitan el éxito del Proceso de mejoramiento de la calidad: Harrington (1998), señala los requisitos de la siguiente manera:

Aceptación que el cliente es el elemento más importante del proceso. El convencimiento de que sí hay forma de mejorar. Enfoque administrativo, liderazgo y participación. El estándar del desempeño de cero errores. Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas. El reconocimiento a los éxitos. El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades (p.17).

En este sentido, es pertinente concluir diciendo que los mismos buscan la calidad del producto final y que en todos ya fuese directa o indirectamente el recurso humano forma parte primordial en la creación de cualquier bien o servicio y el mismo está expuesto a diferentes factores que en cualquier momento pueden representar un riesgo, es por ello que cualquier programa de mejoramiento continuo, entiende que ha de protegerse todo lo que forma parte del sistema entre ellos el hombre y el ambiente, puesto que si no los resultados serian contrario a lo esperado.

La Satisfacción de los Clientes

La satisfacción de los clientes es una variable clave para la consecución de la fidelización. La satisfacción de clientes está compuesta por dos componentes: uno estructural y otro emocional. Según Muñiz (2004), la satisfacción del cliente, plantea: “...para gestionar bien la satisfacción es necesario acertar en la elección de los clientes a los que nos queremos dirigir y en como se quiere acceder a ellos (segmentación) y ...es importante el feeling y el sentido de pertenencia” (p.13).

Es importante identificar a los clientes de la empresa, en función del grado de satisfacción e insatisfacción, para poder realizar la acción pertinente con cada uno. Según Muñiz (2004), se podría hacer una clasificación así: 1. “Clientes terroristas, aquellos que se quejan...”, 2. Clientes rehenes...estando insatisfechos con la empresa no tienen más remedio que seguir con ella, 3. Clientes mercenarios...en cuanto la competencia ofrezca algo...mejor se irán...y 4. Clientes apóstol, es el cliente ideal...” (p. 29).

Es por esto que, los esfuerzos de la empresa deben dirigirse a convertir a los clientes en apóstoles y, para esto, nada mejor que usar la propia insatisfacción del cliente como la mejor arma para transformarle. Las quejas de los clientes son una gran oportunidad para realizar esto, aparte de obtener una valiosa información sobre la actividad de la propia empresa. El objetivo de un buen sistema de resolución de quejas no se limita a obtener información sobre los clientes y sobre la calidad del servicio. El verdadero objetivo es neutralizar posibles referencias negativas de los clientes descontentos y favorecer la repetición de compra, generando referencias positivas sobre el modo en que se arreglan los problemas.

La Fidelización Como Estrategia

Una de las estrategias más importantes del mercadeo es la fidelización para lo cuál, es importante resaltar la opinión de autores, como Muñiz (2004), la fidelización es “el mantenimiento de una relación entre la empresa y sus clientes” (p. 6). Esta

abarca desde la duración como la profundidad y la rentabilidad de la misma. La fidelización de un cliente tiene dos dimensiones una subjetiva y otra objetiva. La primera, “se centra en establecer vínculos de tipo emocional entre el cliente y la empresa, predisponiendo a los sujetos, tanto consumidor final como cliente (B2B) como empleados, a favor de la compañía haciéndolos sentirse bien con la empresa” (p. 6). Por otra parte, el mismo autor señala que; “la dimensión objetiva ‘pone los pies en el suelo’, tiene relación con el perfil de comportamiento del cliente, con lo observable con lo medible y lo objetivo” (p. 7).

En otras palabras, una empresa fideliza en la medida que es capaz de aumentar su tasa de retención (repetición de compra). La fidelización se considera como una estrategia defensiva para una estrategia ofensiva como se podría considerar la estrategia de captación.

Según Muñiz (2004), dentro de la empresa, existen cuatro vías para cumplir su objetivo de retener a los clientes: “1) Aumentar la satisfacción del cliente, 2) Establecer los costes de cambio, 3) Favorecer la voz del cliente y 4) Consecución de personalidad pública de la marca fuerte” (p. 8).

Cuando el objetivo de la empresa es conseguir una relación duradera y de calidad con cada uno de sus clientes, no se debe caer en error de considerar que la promoción continua es fidelización. Las promociones son acciones comerciales englobadas en el marco de la política general del marketing y, cuyo objetivo prioritario, es incentivar o estimular con carácter temporal la venta directa y publicidad para proporcionar a quien va dirigido un beneficio tangible. Así que, la primera diferencia entre promoción continua y fidelización radica en que las promociones tiene un objetivo a corto plazo y la fidelización a largo plazo.

La fidelización se usa cuando se busca que el cliente prefiera a la empresa frente a la competencia y se sienta con la suficiente confianza con ella, como para recomendarla a sus amigos. Esto sucederá en el momento que se haya logrado, previa captación del cliente, conocer bien al cliente y se pueda ofertar personalmente, porque dicha personalización de la oferta hará que la empresa sea percibida distinta frente a la competencia y desarrolla vínculos.

Así, una estrategia de fidelización adecuada obtiene, según Kotler y Armstrong (1998),

Que los clientes repitan sus compras, a pesar de las ofertas atractivas de la competencia. Incrementar el volumen de compra por cliente. La fidelidad no consiste únicamente en permanencia del cliente como tal, sino en el aumento de transacciones con él y el número de servicios solicitados (p. 285).

En conclusión, la fidelización de la clientela es el objetivo que ha de perseguir la empresa en el largo plazo, sea cual sea la actividad que esta desarrolle y cualquiera sea el sector a que pertenezca. Ahora bien, la consecución de lealtad, no pasa únicamente por ofrecer un buen producto, mejor que el de la competencia. La fidelización no es sólo ofrecer un producto adaptado a cada segmento e clientes, sino que tiene por objeto conseguir establecer una relación de los clientes con la empresa a través de la cual se aporte valor añadido al cliente y, por supuesto, que el citado valor sea percibido por éste.

Comportamiento del Consumidor

El conocimiento de las características de los consumidores desempeña una función muy importante en muchas aplicaciones de la mercadotecnia, como definir el mercado para un producto y decidir las técnicas apropiadas para emplearlas cuando se dirigen los esfuerzos a cierto grupo determinado de consumidores. Según Desatrick (1990), para algunos propósitos, quizás sea útil categorizar al consumidor en términos de su edad, sexo, ingreso y ocupación. Estas características describen a una población y son llamadas demográficas. En otros casos, se preferirá conocer los intereses de la ropa, a la música y a la forma en que emplea su tiempo libre. Este tipo de información se clasifica en la categoría de psicográfica, que se refiere a los aspectos sobre el estilo de vida y la personalidad de una persona. Cuando se trata de información de los productos, recomendaciones para el uso y evitar una marca específica, se transmite a

través de conversaciones entre personas de la vida real, más que por anuncios publicitarios.

Por otra parte, de acuerdo con Desatrick (1990), suele presionarse cada miembro de un grupo para que compre cosas que sean aprobadas por el resto y, muchas veces, se debe pagar un precio alto (en forma de rechazo y vergüenza) cuando no se poseen ciertas cosas. Cada miembro comparte valores culturales y creencias que sostienen con firmeza la forma en que el grupo estaría. Los miembros de la subcultura comparten otros valores.

La mercadotecnia utiliza la información recopilada de un grupo para las estrategias de segmentación de mercado lo cual significa dirigir una marca solo hacia un grupo específico de consumidores utilizando la identificación de imagen. Muchas veces, las marcas poseen imágenes bien definidas y tienen una personalidad creada por la publicidad del producto, empaque y otros, que se orientan hacia el posicionamiento del producto. Las personas eligen un producto porque les gusta su imagen, porque sienten afinidad hacia él y porque quieren adquirir cualidades deseables de éstos.

Cuando un producto logra satisfacer las necesidades y deseos de un consumidor puede obtener como recompensa la lealtad a la marca. En opinión de Cobra (2008), “la apariencia, el gusto, la textura y el olfato afectan las evaluaciones que hacen los consumidores sobre un producto” (p. 85). En la cultura global de hoy en día, frecuentemente, los consumidores valoran los bienes y servicios que los transportan a diferentes lugares y les permite experimentar la diversidad de otras culturas.

El campo del comportamiento del consumidor abarca una gran cantidad de áreas: es el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona y grupo selecciona, adquiere, usa y desecha productos, servicios, ideas y experiencias para satisfacer necesidades y deseos. Según Morris (1997), “la perspectiva de la teoría de los papeles parte de la visión de que gran parte de la conducta de los consumidores, se asemeja a las acciones en una obra de teatro” (p.78).

Como en ésta, cada consumidor tiene libretos, apoyos y vestuarios que le son esenciales para un buen desempeño. Las personas actúan en muchos papeles diferentes, alterando las decisiones de consumo; los criterios utilizados para evaluar los productos y servicios en unos de esos papeles son diferentes de los que utilizan en otros. El comportamiento del consumidor es un proceso continuo, más allá de lo que ocurre en el momento en el que el consumidor compra y adquiere un producto. El intercambio incluye aspectos que influyen en el consumidor antes, durante y después de la compra.

En muchos casos, intervienen distintas personas en el proceso de compra. Es posible que el comprador y el usuario no sean la misma persona. En otros casos, quizás otra persona influya en el consumidor. Por último, los consumidores pueden ser organizaciones y grupos en los que una persona tome las decisiones de compra y un grupo intervenga en esta. Uno de ellos es la familia en la que cada miembro desempeña un papel fundamental en la toma de decisiones sobre los bienes y servicios que todos usan.

El mercadeo establece que las marcas existen para satisfacer las necesidades de los consumidores. Ésta solo puede satisfacerse hasta el grado en que los mercadólogos comprendan a las personas y organizaciones que usarán los bienes que están tratando de venderles mejor que la competencia. Según Schiffman (1991), “una estrategia de mercadotecnia dirigida define un mercado y las técnicas que se utilizan para alcanzarlo” (p. 56). Para apreciar la importancia del comportamiento de los consumidores y los datos de ese proceso, se consideran los pasos siguientes:

Definir el mercado relevante, Analizar las características y las necesidades de los consumidores potenciales, Indicar las bases para segmentar el mercado, Definir y describir los segmentos del mercado, Analizar las posiciones de los competidores, Evaluar los segmentos del mercado, Seleccionar los segmentos de mercado, Al finalizar, la mezcla de mercadotecnia (sic). (p. 57).

Es decir, el estudio del comportamiento del consumidor y el conocimiento de sus necesidades es una cuestión básica y un punto de partida inicial para poder implementar con eficacia las acciones de marketing por parte de las empresas. Así mismo, el comportamiento del consumidor es aquella parte del comportamiento de las personas y las decisiones que ello implica cuando están adquiriendo bienes o utilizando servicios para satisfacer sus necesidades.

Definición de Términos Básicos

Atención al cliente. Conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes.

Calidad. El logro de productos y servicios cada vez más competitivos e implica hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos

Cliente. Las personas más importantes para cualquier negocio.

Comportamiento del consumidor. Serie de actos, procesos y relaciones sociales sostenidas por individuos para obtener uso y experiencia.

Estímulo. Una señal en el ambiente.

Fidelización. Mantenimiento de una relación entre la empresa y sus clientes.

Información. Todo mensaje que llega al entendimiento humano, en determinadas condiciones y con posibilidad de significar algo por medio de la interpretación.

Mercado. Conjunto de compradores reales y potenciales del producto.

Público. Grupo que tiene un interés real y en potencia, en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

Categorías del Estudio

A continuación, se presenta en el cuadro 1, la Tabla de Especificaciones de la investigación.

Cuadro 1
Tabla de Especificaciones

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORÍAS	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS	
Diagnosticar la situación actual en cuanto a la calidad de servicio en una universidad privada del Municipio San Diego, del estado Carabobo.	Calidad de servicio	La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entrega. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances que constituye la Atención al Cliente.	Servicio	Calificación del servicio	1	Técnica: Encuesta	
				Lineamientos	2		
				Herramientas	3		
			Atención de la Atención	Servicio de calidad	4		Instrumento: Cuestionario
				Personal	5		
				Recursos	6		
			Atención al Cliente	Niveles de satisfacción	7		
				Calidad del servicio	8, 9		
				Comunicación	10		
			Respuesta	11			
			Satisfacción	12			
			Mejoras	13, 14 15, 16			

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Según las características de esta investigación, se pretenden establecer los lineamientos de mercadeo que permitan mejorar las Estrategias de Calidad de Servicio para la Universidad privada José Antonio Páez Orientadas a Mejorar la Atención al Cliente y los procedimientos para efectuarlos.

Tipo y Diseño de Investigación

Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo tecnicista en la modalidad de Propuesta la cual, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2011), plantea que

Se encuentran dirigidas a encontrar soluciones a problemas prácticos de orden social, educativo, económico, cultural o para satisfacer una necesidad sentida en un grupo, institución u organización a través de la elaboración de un plan, programa, diseño, estrategia o tecnología producto original del investigador o adaptado por él para dar solución a la situación problemática. Es una investigación aplicada y que cumple con el ciclo planificación-producción-función (p. 9).

Igualmente, esta investigación se sustenta en un estudio diagnóstico descriptivo y, según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2011), “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 80), permitiéndole a la Universidad José Antonio Páez, tomar su mejor decisión con respecto a las estrategias de calidad de servicio orientadas a mejorar la atención al cliente.

Asimismo, el diagnóstico es de Campo el cual, de acuerdo con Kerlinger (1994), “tienen valores que los recomiendan especialmente para los educadores porque son en extremos convenientes para muchos de los problemas sociales y educativos de interés en la educación” (p. 148). La investigación presente utiliza estos datos originales como fuente de información, al observar en vivo cosas y circunstancias que generan hechos determinados. Según la UPEL (2011),

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en 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. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios... (p. 18)

Diseño de Investigación

Según la Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (2011), los trabajos de investigación “pueden elaborarse adoptando cualquier paradigma...siendo necesario argumentar la orientación metodológica asumida...la naturaleza de esta investigación se enmarca en las modalidades descriptivas,...de campo y...documental,...bajo la modalidad de Proyecto Factible y...según...un...tipo de investigación cuantitativa” (p. 11).

La investigación presente está enmarcada en la modalidad de un Proyecto Factible ya que, según lo planteado por la UPEL (2011): “los proyectos factibles consisten en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta y modelo operativo viable para soluciones, problemas, requerimientos y necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p.36).

Población y Muestra

Como señala Selltitz 1974, citado por Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2011), “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174). El colectivo está conformado por la población como un conjunto finito o infinito de personas, casos y elementos que presentan características comunes. En tal sentido, Sabino (2003), define población como “el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones” (p. 22). Del mismo modo, Balestrini (2005), la define como “un conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para la cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p. 79).

En la presente investigación, la población estuvo constituida por 11.362 estudiantes legalmente inscritos que conformaban la matrícula estudiantil de la Universidad José Antonio Páez, objeto de estudio, ubicadas en el Municipio Autónomo San Diego, Valencia, estado Carabobo, para el 30 de noviembre de 2011 y cuyos datos fueron suministrados por el Departamento de Control de Estudios de esta casa de estudio.

Por otra parte, la muestra viene a constituir aquella fracción de la población que representa la conducta del universo; es una parte respecto al todo. Lo que se busca al emplear una muestra es, evidentemente, lograr que, de una porción relativamente reducida de unidades, se pueda obtener conclusiones semejantes a las que se lograría si se estudiara el universo total.

Para Sabino (2003), la muestra “es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres de la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada” (p. 25). En esta investigación, se define la muestra a estudiar de tipo Probabilística ya que, como lo afirma Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2011), “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para ser analizados. Es decir, se obtiene definiendo las características de

la población, el tamaño de la muestra, y a través de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis” (p. 305). De igual forma, Arias (2006), corrobora que “es un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra” (p. 83).

Para calcular la muestra para poblaciones finitas, se debe utilizar el procedimiento siguiente, de acuerdo con Ballestrini (2005),

- n** = muestra (a determinar)
- N** = población
- e** = margen de error (entre 1 a 5 %)
- P** = probabilidad de éxito (50 %)
- Q** = probabilidad de fracaso (50 %)
- 4** = constante (p. 197).

Para hallar el tamaño de la muestra que se pretende estudiar con características finitas, ya que la totalidad de elementos son identificables por el investigador, contando con los registros de todos estos, con un nivel de confianza del 95 por ciento a dos signos y con un error del 5 por ciento, se aplicó el procedimiento siguiente:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{4 * p * q * N}{e^2(N-1) + 4 * p * q} \\
 n &= \frac{4 * 0.50 * 0.50 * 11.362}{(0.05)^2(11362-1) + 4 * 0.50 * 0.50} \\
 n &= \frac{11.362}{29.4025} \\
 n &= \mathbf{386 \text{ Tamaño de la Muestra}}
 \end{aligned}$$

Una vez aplicada la fórmula de la muestra probabilística, se logró obtener que el tamaño de dicha muestra fue de 386 estudiantes legalmente inscritos en la Universidad José Antonio Páez, ubicadas en el Municipio Autónomo San Diego, Valencia, estado Carabobo, para el 30 de noviembre de 2011.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2011), la recolección de la información involucra tres actividades interconectadas:

- a) Seleccionar un instrumento de medición de los disponibles en el estudio del comportamiento o desarrollar uno (el instrumento de recolección de los datos). Este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario no podemos basarnos en sus resultados, b) Aplicar este instrumento de medición. Es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para nuestro estudio (medir variables) y c) Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente (a esta actividad se le denomina codificación de los datos). (p. 198)

En cuanto a la técnica, Hurtado de Barrera (2006), la define como “los procedimientos utilizados para la recolección de datos, es decir, el cómo. Las técnicas pueden ser de revisión documental, observación, encuestas y técnicas sociométricas entre otras” (p. 147). La información así reunida le va a permitir al investigador evaluar la confiabilidad y la validez, tanto del mismo proceso como de la información recabada, con una relevancia adecuada y reflejará la realidad social que se pretende describir. En esta investigación, la búsqueda de la información a recolectar se realizó con base en los elementos del problema, el planteamiento de preguntas relevantes a el, las variables intervinientes en el proceso y los indicadores que permiten operacionalizarlas.

La Recolección de Datos hacen referencia al uso de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el investigador para desarrollar la investigación, a saber: la entrevista, la encuesta, la observación, el diagrama de flujo y otros. La primera técnica aplicada fue la observación directa. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2011),

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico este plan incluye determinar:

- a) ¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrán los datos?...
- b) ¿En dónde se localicen tales fuentes?...
- c) ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos?...
- d) Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema? (p. 198).

La observación directa se utilizó como primer instrumento de captura de datos con el fin de definir la forma en que se efectuaban las actividades en la Universidad privada José Antonio Páez. Igualmente, se utilizó la vista, el oído, el gusto, el tacto y el olfato, empleados para conocer las formas de desenvolvimiento y desarrollo del trabajo allí efectuado. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2011), “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p. 260). Para Palella y Martins (2003), “la observación consiste en estar en expectativa frente al fenómeno, del cual se toma y se registra la información para su posterior análisis, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos” (p. 103).

La segunda técnica que se aplicó fue la revisión documental. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2011), consiste en “detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencia) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (p. 53).

La tercera técnica aplicada fue el cuestionario el cual, en opinión de Hurtado de Barrera (2006), consiste en que “la información se recoge solicitándola a otra persona. El investigador no puede tener la experiencia directa del evento. Es otro quien la tiene” (p. 148). Se utilizó esta técnica ya que se considera una de las más adecuadas para la optimización de la información.

Instrumentos de Recolección de Datos

El Instrumento que se empleó para la Recolección de los Datos fue el cuestionario estructurado policotómico de selección múltiple, de cinco alternativas cada una. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2011), un instrumento es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en su mente” (p. 346).

Para la recolección de los datos de la muestra del grupo de estudiantes, se elaboró y aplicó un cuestionario el cual es definido por Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2011), como “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 391). De esta manera, se elaboró un cuestionario estructurado policotómico de 16 ítems de preguntas cerradas, de selección múltiple, de cinco alternativas cada una, tipo Likert, dirigida a dichos estudiantes, a fin de responder las preguntas allí planteadas.

El cuestionario, para Eyssautier de la Mora (2008), consiste en “someter a un grupo o un individuo a un interrogatorio, invitándoles a contestar una serie de preguntas de un cuestionario...elaboradas según la problemática que se investiga y difiere de la entrevista en lo impersonal...ya que no interesan esos datos” (p. 220). De la misma manera, el cuestionario es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas. Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

Descripción del Instrumento

Este instrumento se basó en un cuestionario estructurado policotómico con un propósito específico y fundamentado en una serie de planteamientos dirigidos, apropiados y aplicados por el analista que deseaba adquirir información general acerca de la situación problemática detectada, logrando, de esta forma, obtener datos

relevantes sobre los usuarios directos que se involucraban en la propuesta de la Universidad privada José Antonio Páez. Dicho instrumento se configuró con el objetivo de Proponer estrategias de calidad del servicio para una institución privada de educación superior orientadas a mejorar la atención al cliente. Con el mismo, se pretendió indagar sobre el nivel del conocimiento previo de los estudiantes de dicha universidad tomados como muestra.

Se estructuró en un solo bloque y constó de 16 ítems de preguntas cerradas, de cinco alternativas cada una, con una escala tipo Likert y todos relacionados con la temática arriba planteada. Para su llenado correcto, el respondiente debió seleccionar cada uno de dichos planteamientos, procediendo a marcar con una equis (X) en el literal por el seleccionado.

Se encuestaron 386 estudiantes, usuarios involucrados directamente con dichos procesos para recopilar información acerca de las necesidades que se tenían en dicho ambiente, concretamente en la Universidad José Antonio Páez, ubicada en el Municipio Autónomo San Diego, Valencia, estado Carabobo, para el 30 de noviembre de 2011 y se buscó la manera más idónea de satisfacerlas.

La aplicación de esta técnica fue motivada a que pudieran obtenerse la información y productividad precisa del rendimiento en el proceso de captura de los datos en dicha universidad privada. Para responder este instrumento en forma completa, se calculó un tiempo promedio de 10 minutos. Luego de aplicada el esta estructurada dicotómica, se recolectó la información, se analizaron y procesaron estadísticamente los datos obtenidos de ellos.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez del Instrumento

En opinión de Nunnally (1987), “la validez depende principalmente de la correcta adecuación con la que se halla muestreado un dominio de contenido” (p. 104). De la misma forma, Kerlinger (1994), establece que

La validez de contenido es la *representatividad* o la *adecuación muestral* del contenido – la sustancia, la materia, el tema – de un instrumento de medición. La *validez de contenido* está guiada por la pregunta: ¿Es la sustancia o el contenido de esta medida representativo del contenido o del universo de contenido de la propiedad que se va a medir? (p. 472).

Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2011), “la validez se refiere al grado en un instrumento refleja dominio específico de contenido de lo que se mide. Esta mide con exactitud o aplicabilidad del problema planteado” (p. 143). La validez es la eficacia que tiene el instrumento a utilizar para la investigación. La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

La validez del cuestionario estructurado policotómico de 16 ítems de preguntas cerradas, de selección múltiple, de cinco alternativas cada una, tipo Likert fue sometida a la Técnica de la Valoración del Juicio de Expertos: (a) Una experta en Mercadeo, (b) Una experta en Metodología y (c) Un experto en Estadística. Luego, el instrumento fue administrado a los 386 estudiantes legalmente inscritos en la Universidad José Antonio Páez, ubicadas en el Municipio Autónomo San Diego, Valencia, estado Carabobo, para el 30 de noviembre de 2011, acerca de Estrategias de Calidad de Servicio para la Universidad privada José Antonio Páez Orientadas a Mejorar la Atención al Cliente. Un facsímile de una Matriz de Validación del Instrumento de Recolección de Datos se presenta en el Anexo “A”.

Confiabilidad del Instrumento

De acuerdo con Kerlinger (1994),

En otras palabras, la confiabilidad puede definirse como la ausencia relativa de errores de medición en un instrumento. La confiabilidad es la exactitud o precisión de un instrumento de medición...La confiabilidad es la proporción de la varianza del error respecto de la varianza total producida por instrumento de medición restado de 1.00, indicando el índice de 1.00 una confiabilidad perfecta (pp. 459-463).

Asimismo, Arias (2006), indica que “para que un instrumento goce de confiabilidad debe medir los rasgos que se intentaron estimar, de manera que puedan obtenerse los mismos resultados de su múltiple aplicación en condiciones similares” (p. 197). Por lo tanto, la confiabilidad de la investigación se puede definir como la capacidad de un producto de realizar su función de la manera prevista. De otra forma, la confiabilidad se puede definir también como la probabilidad en que un producto realizará su función prevista sin incidentes por un período de tiempo especificado y bajo condiciones indicadas. Hurtado de Barrera (1998), la define como

El grado de congruencia con que se realiza una medición. No le interesa saber si está midiendo lo que desea, eso es una cuestión de validez. Un instrumento de medición puede ser confiable y no obstante carecer de validez, sin embargo, no puede ser válido si antes no es confiable (p. 85).

Para determinar la confiabilidad del instrumento diseñado, cuestionario estructurado policotómico de 16 ítems de preguntas cerradas, de selección múltiple, de cinco alternativas cada una, tipo Likert, se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach el cual hace énfasis en el grado de consistencia de los resultados al aplicarlo a la población seleccionada. Este coeficiente de confiabilidad oscila entre 0 y 1, correspondiendo a ausencia y perfecta confiabilidad respectivamente. Los resultados obtenidos se calcularon mediante la fórmula siguiente:

$$\alpha_{20} = \frac{k}{k - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right] =$$

de donde: α = Coeficiente de confiabilidad de Cronbach.
 k = Número de ítems.
 $k - 1$ = Número de ítems - 1.
 S_i = Suma de las Varianzas
 S_t = Varianza Total

El método de fiabilidad más utilizado en psicometría es el Alfa de Cronbach (1951), ya que se trata de un índice de consistencia interna con valores entre 0 y 1 y sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa lo que conduciría a conclusiones erradas y si se trata de un instrumento fiable, mide lo que dice que mide. El Coeficiente Alfa de Cronbach es, por lo tanto, un coeficiente de correlación al cuadrado que, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para comprobar que se parecen. Cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la confiabilidad, considerando una confiabilidad respetable a partir de 0,80. Al desarrollar la fórmula, se obtuvo:

K	16
$K - 1$	15
K	1,0667
$K - 1$	
Varianza Interna (S_i)	17,3733
Varianza Externa (S_e)	223,3106
Fracción	0,0778
Corchete	0,9222
(1,0667 * 0,9222)	0,9837
$\alpha_{20} =$	$0,9837 \equiv 0,98$

Cuadro 2

Valores y Niveles de Confiabilidad de Alpha Cronbach

Valores del Coeficiente	Niveles de Confiabilidad
0,00 a 0,20	Insignificante (Muy poca)
0,20 a 0,40	Baja (Muy débil)
0,40 a 0,70	Moderada (Significativa)
0,70 a 0,90	Alta (Muy Fuerte)
0,90 a 1,00	Muy Alta (Casi Perfecta)

Nota: Tomado de Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010), p. 214

Al desarrollar la fórmula del Coeficiente **Alpha de Cronbach**, se obtuvo una confiabilidad de $\alpha = 0,9837 \equiv 0,98$. Según lo señala el cuadro 3, este resultado se clasifica en el nivel de confiabilidad de 0,90 – 1,00 Muy Alta (Casi Perfecta).

Esto significa que 98 personas de cada 100, contestarán de la misma manera cada vez que se le aplique el mismo instrumento (Cuestionario estructurado policotómico de selección múltiple, de cinco alternativas cada una, tipo Likert. Con el objetivo de proponer estrategias de calidad del servicio para la universidad privada en estudio orientadas a mejorar la atención al cliente, se aplicaron las pruebas estadísticas y se obtuvieron los resultados, que se presentan a continuación y que se analizan detalladamente.

Cuadro 3

Resultados Obtenidos de la Aplicación del Instrumento

N°	Totalmente de Acuerdo	%	Un Poco de Acuerdo		Acuerdo Ni en Desacuerdo	%	Un Poco en Desacuerdo	%	Totalmente en Desacuerdo	%	TOTAL
1	65	16,84	83	21,50	32	8,29	81	20,98	125	32,38	386
2	36	9,33	29	7,51	41	10,62	118	30,57	162	41,97	386
3	79	20,47	65	16,84	21	5,44	93	24,09	128	33,16	386
4	361	93,52	25	6,48	0	0,00	0	0,00	0	0,00	386
5	12	3,11	17	4,40	5	1,30	98	25,39	254	65,80	386
6	8	2,07	25	6,48	13	3,37	133	34,46	207	53,63	386
7	43	11,14	31	8,03	9	2,33	97	25,13	206	53,37	386
8	16	4,15	15	3,89	20	5,18	147	38,08	188	48,70	386
9	190	49,22	108	27,98	8	2,07	52	13,47	28	7,25	386
10	35	9,07	42	10,88	0	0,00	101	26,17	208	53,89	386
11	27	6,99	31	8,03	0	0,00	106	27,46	222	57,51	386
12	5	1,30	18	4,66	0	0,00	92	23,83	271	70,21	386
13	307	79,53	70	18,13	9	2,33	0	0,00	0	0,00	386
14	329	85,23	57	14,77	0	0,00	0	0,00	0	0,00	386
15	341	88,34	45	11,66	0	0,00	0	0,00	0	0,00	386
16	372	96,37	14	3,63	0	0,00	0	0,00	0	0,00	386
	139	36	43	11	28	7	95	25	81	21	

Fases Metodológicas

Fase 1: Diagnóstico de la situación actual en cuanto a la calidad de servicio que ofrece la institución privada de educación superior en estudio del estado Carabobo

Parte 1. Conocer la situación actual, a través de la recopilación de la información relevante, para formular las Estrategias de Calidad de Servicio para la Universidad privada José Antonio Páez Orientadas a Mejorar la Atención al Cliente. Para lograr conocer esta situación, la primera fase se realizó por medio de la observación directa del proceso de dichas estrategias calidad de servicio, con el objetivo de conocer la realidad actual de dicho proceso y como los estudiantes los manejan a diario para, posteriormente, proceder al análisis de la problemática que allí se presenta. Este diagnóstico consistió en el reconocimiento del área de trabajo. El análisis y la interacción con el personal involucrado en el proceso de estrategias de calidad de servicio permitirán la descripción del mismo, a fin de obtener los datos operativos necesarios para desarrollar la investigación y el diagnóstico de la situación actual.

Parte 2. Establecer los elementos técnicos de acuerdo a las necesidades existentes en la Universidad José Antonio Páez. Se logró mediante las técnicas e instrumentos de Observación Directa, el cuestionario estructurado policotómico y la Revisión Documental que se utilizaron para conocer y analizar las causas que están originando la problemática en el proceso de Estrategias de Calidad de Servicio para la Universidad privada José Antonio Páez Orientadas a Mejorar la Atención al Cliente y, así, poder dar respuesta a los objetivos establecidos para esta investigación. De igual manera, se pudo destacar que el cuestionario estructurado policotómico se diseñó para obtener respuestas a través de planteamientos acorde con la situación observada y con respuestas de selección múltiple, de cinco alternativas cada una.

Fase II. Identificación de los factores que determinan la calidad del servicio en el ámbito de la educación superior privada

En base a los resultados del diagnóstico, producto de la aplicación del instrumento y el análisis respectivo realizado de los indicadores previamente identificados, se desarrollaron los factores que determinaron la calidad del servicio, basados en la revisión bibliográfica.

Fase III: Determinación de las fortalezas y debilidades del proceso para el logro de un servicio adecuado de atención al cliente en la institución privada de educación superior en estudio.

Para el desarrollo de esta fase se consideraron una serie de técnicas operacionales para el manejo de las fuentes y aspectos teóricos de la investigación, además, fundamentalmente, de la elaboración de la matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), mediante la cual se formularon y evaluaron las estrategia de atención al cliente que permitieron realizar ajustes pertinentes y oportunos al proceso. Para ello, se recurrió a los aspectos teóricos de la investigación, en este sentido, se situaron las denominadas técnicas y protocolos instrumentales, de la investigación documental. Ellas se emplearon, fundamentalmente, para su análisis y que permitieron abordar el momento teórico: La Revisión Documental.

El análisis DOFA, se realizó mediante estudios complementarios como fueron el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (PAOM), el perfil competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), entre otros métodos de diagnóstico empresarial los cuales permitieron presentar un panorama general de la institución en el medio en el cual se desarrolla, además de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, elaborados y aplicados a las unidades de análisis seleccionadas para el estudio.

Fase IV: Diseño de las estrategias para mejorar la calidad de servicios de una institución privada de educación superior

En esta fase se desarrolló la propuesta, a partir del diagnóstico definitivo del proceso de investigación, mediante la descripción de la misma, objetivos de la propuesta, justificación de la propuesta y el diseño de estrategias para la institución privada de educación superior con la finalidad de captar nuevos clientes según las necesidades y expectativas del mercado.

Procedimientos de Análisis de los Datos

El análisis de datos separó la información numérica de la verbal, a fin de elaborar cuadros estadísticos, promedios generales y gráficos ilustrativos. Igualmente, se realizó un análisis cuantitativo de la información obtenida a través del cuestionario empleado, para establecer la relación causa-efecto posible entre los elementos que intervinieron en el proceso relacionado con las estrategias de calidad de servicio para una institución de educación superior orientadas a mejorar la atención al cliente.

Asimismo, se empleó la técnica de análisis cuantitativo la cual permitió clasificar la información de acuerdo con los objetivos de esta investigación. La investigadora aplicó la estadística descriptiva con el propósito de resumir información. Para Valera (2003), “es aquella que presenta información en forma conveniente, útil y comprensible, donde se utilizan conjuntos finitos para presentar, organizar y analizar datos compararlos y luego comunicarlo”. (p. 36). Según Levine (1992), “Se puede definir la estadística descriptiva como los métodos que implican recopilación, presentación y caracterización de un conjuntos de datos, con el objeto de describir en forma apropiada las diversas características de dichos conjuntos “(p. 17). Los datos obtenidos se presentaron en conclusiones conducentes a que la empresa considere la forma de determinar cuál es el impacto que origina en la institución de educación superior bajo estudio, las actividades diferentes realizadas que gerencian.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

En esta sección se describen, tal y como lo plantea Rojas (2011), “Los resultados obtenidos después de haber aplicado el instrumento, la configuración de las preguntas del mismo, las fases de la investigación, la tabulación de los resultados, el análisis respectivo de cada ítem y el análisis general de los mismos” (p. 111).

Presentación de los Resultados

El objetivo primordial de esta investigación fue Proponer estrategias de calidad del servicio para una institución privada de educación superior orientadas a mejorar la atención al cliente. Es así que, tomando como referencia todos los aspectos señalados en el Capítulo III, Metodología, se procedió a aplicar el instrumento, denominado cuestionario estructurado policotómico, que en este capítulo se presentará: es por esto que, estudiantes de una universidad privada de San Diego, estado Carabobo fueron muestreados por el método de selección al azar.

Procesamiento y Sistematización de los Resultados

- a) Los datos fueron procesados en forma computarizada empleando Excel 2003-2007-2010®.
- b) A través del análisis de los datos obtenidos, luego de haber aplicado el instrumento, se determinó la variable que influyó en forma significativa en las estrategias de calidad de servicio para la universidad privada José Antonio Páez Orientadas a Mejorar la Atención al Cliente.

- c) Igualmente, a través de dicho análisis, se pudo determinar un aprovechamiento óptimo de los recursos de calidad de servicio de que disponen dicha universidad privada.
- d) Por medio de la aplicación del instrumento, se logró precisar las estrategias de calidad de servicio para mejorar la atención al cliente.

Fase 1: Diagnóstico de la situación actual en cuanto a la calidad de servicio que ofrece la institución privada de educación superior en estudio del estado Carabobo

El objetivo primordial de esta investigación fue proponer estrategias de calidad del servicio para la Universidad privada José Antonio Páez orientado a mejorar la atención al cliente. Es así que, tomando como base todos los aspectos señalados en el Capítulo III, Marco Metodológico, se procedió a aplicar el instrumento, denominado Cuestionario estructurado policotómico de selección múltiple de cinco alternativas cada el cual se mostrará en este capítulo. De allí que estudiantes de la Universidad privada objeto de estudio ubicada en el Municipio Autónomo San Diego, del estado Carabobo fueron muestreados por el método de selección al azar.

Se consideró importante construir gráficos cilíndricos para presentar los resultados más destacados de cada una de las actividades de las fases diferentes que se desarrollaron en esta investigación, como forma más práctica de visualización y comprensión de estos resultados. Asimismo, se reconoció la situación actual, a través de la recopilación de la información relevante, por medio de la observación directa del proceso de dichas estrategias de calidad de servicio, con el objetivo de conocer la realidad actual de dicho proceso y como los estudiantes los manejan a diario para, posteriormente, proceder al análisis de la problemática que allí se presenta.

Este diagnóstico consistió en el reconocimiento del área de trabajo. El análisis y la interacción con el personal involucrado en el proceso de estrategias de calidad de servicio permitirán la descripción del mismo, a fin de obtener los datos operativos necesarios para desarrollar la investigación y el diagnóstico de la situación actual.

Todo lo arriba expuesto dio fiel cumplimiento al objetivo específico 1 planteado para esta investigación el cual fue Diagnosticar la situación actual en cuanto a la calidad de servicio que ofrece la institución privada de educación superior en estudio del estado Carabobo. Asimismo, en esta fase se aplicó el instrumento denominado cuestionario estructurado policotómico de selección múltiple, de cinco alternativas cada uno, a muestra de 386 estudiantes legalmente inscritos en la Universidad José Antonio Páez, ubicadas en el Municipio Autónomo San Diego, Valencia, estado Carabobo, para el 30 de noviembre de 2011. La encuesta se aplicó del 5 al 9 de marzo de 2012, ambos inclusive en dicho ambiente, en un horario comprendido entre las 8:00 AM y las 5:00 PM.

Análisis e Interpretación de los Resultados

Con el objeto de Proponer estrategias de calidad del servicio para una institución privada de educación superior orientadas a mejorar la atención al cliente, se aplicaron las pruebas estadísticas que arrojaron los resultados siguientes y que, a continuación, se analizan contando los detalles pertinentes a la misma.

A continuación, en el cuadro 4, se presentan los Resultados Obtenidos de la Aplicación del Instrumento, denominado Cuestionario Estructurado Policotómico:

Cuadro 4

Resultados Obtenidos de la Aplicación del Instrumento

N°	Planteamientos	Totalmente de Acuerdo	%	Un Poco de Acuerdo	%	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	%	Un Poco en Desacuerdo	%	Totalmente en Desacuerdo	%	Total
1	Considera que el servicio que ofrece la universidad objeto de estudio es excelente.	65	16,84	83	21,50	32	8,29	81	20,98	125	32,38	386
2	El servicio que ofrece la institución se rige bajo lineamientos previamente planificados	36	9,33	35	9,07	39	10,10	116	30,05	160	41,45	386
3	La universidad objeto de estudio posee todas las herramientas necesarias para prestar un excelente servicio (calidad, prontitud de respuesta, seguridad, personal, instalaciones físicas, comunicación, empatía)	79	20,47	65	16,84	21	5,44	93	24,09	128	33,16	386
4	Es necesario para la la universidad objeto de estudio y la comunidad educativa un servicio de calidad	361	93,52	25	6,48	0	0,00	0	0,00	0	0,00	386
5	En la universidad objeto de estudio existe un personal dedicado exclusivamente al proceso de atención al cliente	12	3,11	17	4,40	5	1,30	98	25,39	254	65,80	386
6	La universidad objeto de estudio destina recursos para mejorar la calidad de servicios	8	2,07	25	6,48	13	3,37	133	34,46	207	53,63	386
7	En la universidad objeto de estudio se miden los niveles de satisfacción de los clientes	43	11,14	31	8,03	9	2,33	97	25,13	206	53,37	386
8	El servicio de atención al cliente de la universidad objeto de estudio es de calidad	16	4,15	15	3,89	20	5,18	147	38,08	188	48,70	386
9	El servicio de la universidad privada en estudio es de mejor calidad que el de la competencia	189	48,96	107	27,72	7	1,81	51	13,21	32	8,29	386
10	La comunicación es de manera rápida en la universidad objeto de estudio al momento de solicitar un servicio	35	9,07	42	10,88	101	26,17	208	53,89	0	0,00	386
11	Se recibe una respuesta rápida y oportuna de la universidad objeto de estudio cuando se solicita el servicio	27	6,99	31	8,03	106	27,46	222	57,51	0	0,00	386
12	El servicio y la atención que le brinda la universidad objeto de estudio hacen sentir satisfacción	5	1,30	18	4,66	92	23,83	271	70,21	0	0,00	386
13	La universidad objeto de estudio debe mejorar el servicio que ofrece en la calidad	307	79,53	70	18,13	9	2,33	0	0,00	0	0,00	386
14	La universidad objeto de estudio debe mejorar el servicio que ofrece en la atención personalizada	329	85,23	57	14,77	0	0,00	0	0,00	0	0,00	386
15	La universidad objeto de estudio debe mejorar el servicio que ofrece en la rapidez	341	88,34	45	11,66	0	0,00	0	0,00	0	0,00	386
16	La universidad objeto de estudio debe mejorar el servicio que ofrece en el trato al cliente	372	96,37	14	3,63	0	0,00	0	0,00	0	0,00	386
Totales:		139	36	43	11	28	7	95	25	81	21	

Referente al planteamiento 1: Considera que el servicio que ofrece la universidad objeto de estudio es excelente.

Cuadro 5

Excelencia del servicio

TDA	%	UPA	%	NDA NED	%	UPD	%	TED	%	Total	Leyenda:
65	16,84	83	21,50	32	8,29	81	20,98	125	32,38	100	TED = Totalmente de Acuerdo UPA = Un Poco de Acuerdo NDANED = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo UPD = Un Poco en Desacuerdo TED = Totalmente en Desacuerdo

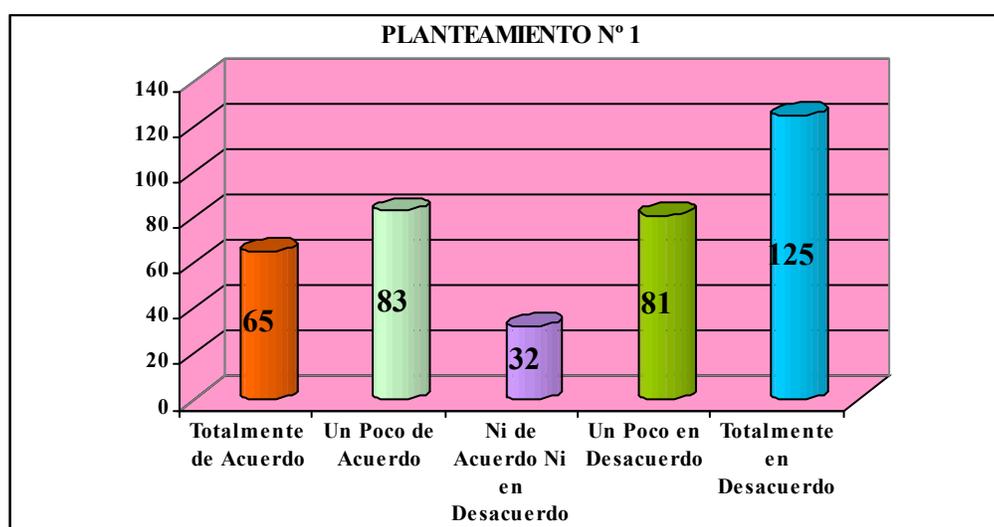


Gráfico 1. Excelencia del Servicio

Al analizar las respuestas suministradas al planteamiento 1, se evidencia que **17** por ciento de los encuestados (65 estudiantes) está Totalmente de Acuerdo con que el servicio ofrecido es excelente. **22** por ciento (83 estudiantes) manifiesta estar Un Poco de Acuerdo con esa afirmación. **8** por ciento (32 estudiantes) no se manifiestan Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo con el servicio ofrecido. **21** por ciento (81 estudiantes) manifiesta estar en Un Poco en Desacuerdo y **32** por ciento (125 estudiantes) está Totalmente en Desacuerdo con dicho servicio.

La excelencia en servicio solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada. Ignorar cuáles son los valores de los clientes es una actitud arrogante y descuidada porque el valor es lo que realmente motivará una transacción y sin embargo es subjetivo.

Con respecto al planteamiento 2. El servicio que ofrece la universidad objeto de estudio se rige bajo lineamientos previamente planificados.

Cuadro 6

Servicio bajo lineamientos previamente planificados

TDA	%	UPA	%	NDA NED	%	UPD	%	TED	%	Total	Leyenda:
36	9,33	35	9,07	39	10,10	116	30,05	160	41,45	100	TED = Totalmente de Acuerdo UPA = Un Poco de Acuerdo NDANED = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo UPD = Un Poco en Desacuerdo TED = Totalmente en Desacuerdo

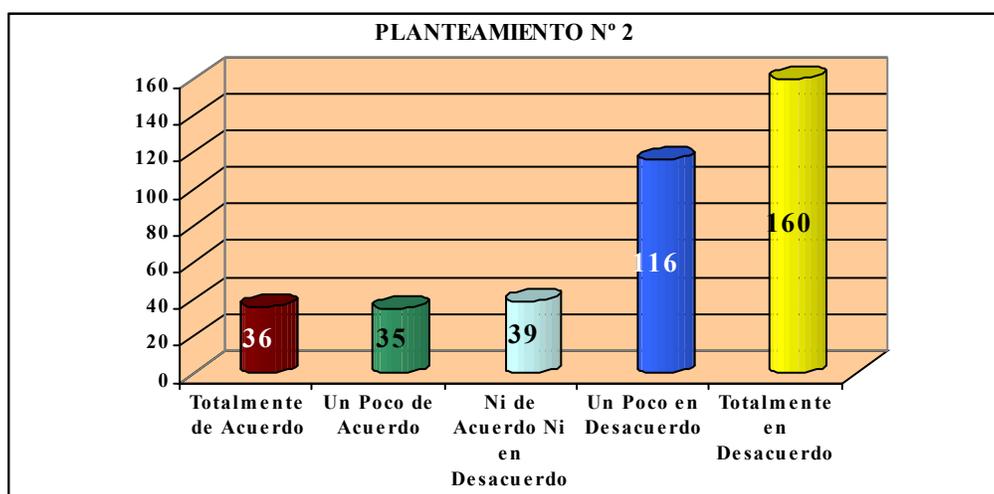


Gráfico 2. Servicio bajo lineamientos previamente planificados

Análisis

Analizando las respuestas suministradas al planteamiento 2, se observa que **9** por ciento de los encuestados (36 estudiantes) está Totalmente de Acuerdo con dicho servicio, **9** por ciento de ellos (35 estudiantes) manifiestan estar Un Poco de Acuerdo, **10** por ciento (39 estudiantes) están Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, **31** por ciento (116 estudiantes) se encuentran Un Poco en Desacuerdo y **41** por ciento (160 estudiantes) está Totalmente en Desacuerdo con dicho servicio.

Toda organización debe incluir lineamiento estratégicos con respecto a la calidad del servicio dentro de su proceso de planeación, ya que un buen servicio ya no basta para garantizar la diferenciación, competir sobre la base del valor sin

competir por precio, motivar a los empleados a mejorar los trabajos y para obtener rendimientos financieros, dado que muchas organizaciones ya alcanzaron este nivel y el grado de competencia es muy alto. En el ámbito de servicios se habla de calidad pero hay que desglosar la calidad en cada una de las etapas para llegar a Calidad Total.

En lo relativo al planteamiento 3: La universidad objeto de estudio posee todas las herramientas necesarias para prestar un excelente servicio (calidad, prontitud de respuesta, seguridad, personal, instalaciones físicas, comunicación, empatía).

Cuadro 7

Herramientas necesarias para prestar un excelente servicio

TDA	%	UPA	%	NDA NED	%	UPD	%	TED	%	Total	Leyenda:
36	9,33	35	9,07	39	10,10	116	30,05	160	41,45	100	TED = Totalmente de Acuerdo UPA = Un Poco de Acuerdo NDANED = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo UPD = Un Poco en Desacuerdo TED = Totalmente en Desacuerdo

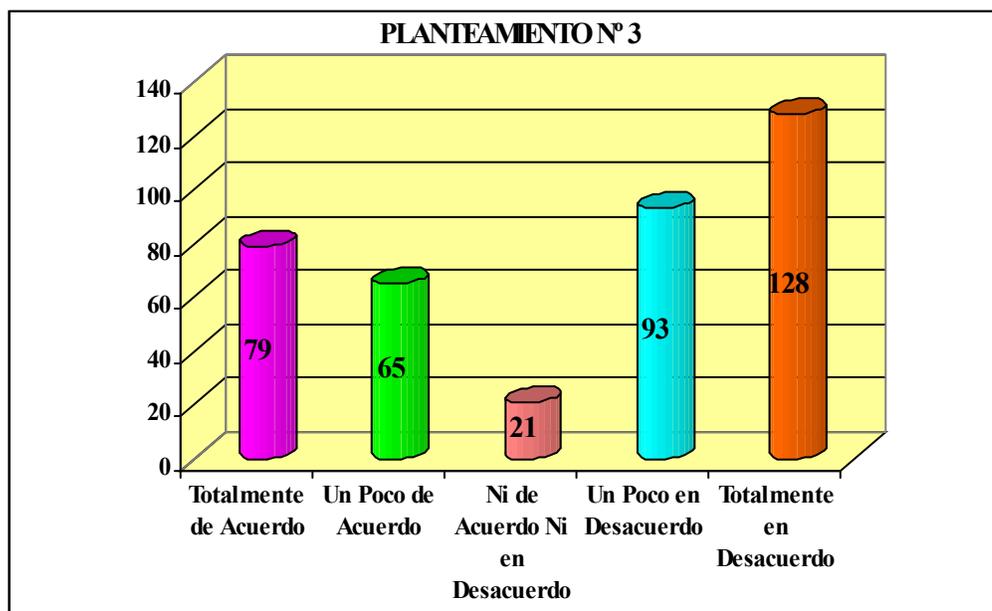


Gráfico 3. Herramientas necesarias para prestar un excelente servicio

Análisis

Con respecto al análisis de las respuestas suministradas al planteamiento 3, se demuestra que **9** por ciento de los encuestados (33 estudiantes) manifestaron estar Totalmente de Acuerdo, **9** por ciento (35 estudiantes) Un Poco de Acuerdo, **10** por ciento (39 estudiantes) Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, **30** por ciento (116 estudiantes) Un Poco en Desacuerdo y **41** por ciento (160 estudiantes) Totalmente en Desacuerdo con dicho planteamiento.

El servicio extraordinario es servir, es definir metas mutuamente benéficas, utilizar todas las herramientas que sean necesarias y mostrar confianza durante todo el proceso, es esforzarse por mejorar la calidad de la vida creando un entorno de trabajo que sea significativo para los empleados, y entregándoles un autentico producto de servicio a los clientes.

En referencia al planteamiento 4: Es necesario para la universidad objeto de estudio y la comunidad educativa un servicio de calidad

Cuadro 8

Necesidad para la universidad objeto de estudio y la comunidad educativa un servicio de calidad

TDA	%	UPA	%	NDA NED	%	UPD	%	TED	%	Total	Leyenda:
361	93,52	25	6,48	0	0,00	0	0,00	0	0,00	100	TED = Totalmente de Acuerdo UPA = Un Poco de Acuerdo NDANED = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo UPD = Un Poco en Desacuerdo TED = Totalmente en Desacuerdo

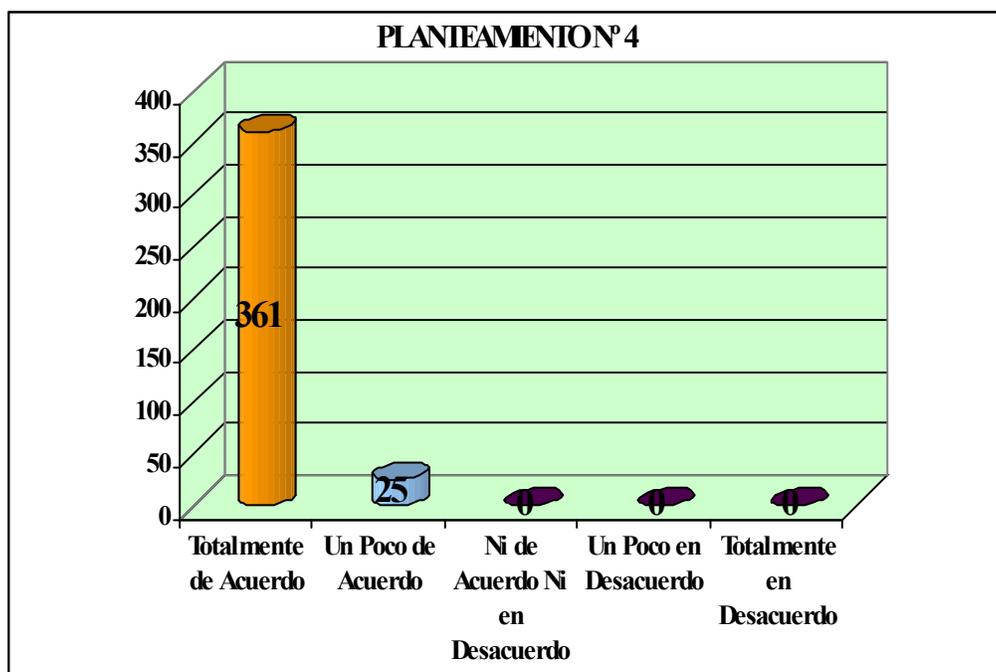


Gráfico 4. Necesidad para la universidad privada en estudio y la comunidad educativa un servicio de calidad

Análisis

Al analizar las respuestas suministradas al planteamiento 4, se puede evidenciar que solamente **94** por ciento (361 estudiantes) están Totalmente de Acuerdo con que esto es necesario y **6** por ciento (25 estudiantes) están Un Poco de Acuerdo en que esto sea así. La calidad del servicio forja relaciones con los clientes, los empleados y con las otras partes interesadas de la institución, en este caso la comunidad educativa. Las instituciones que ofrecen un servicio extraordinario cultivan esas relaciones mutuamente benéficas. Es una estrategia de rentabilidad. El servicio extraordinario es tomar decisiones con conocimiento de causa: es saber lo que es importante para los clientes, para los que no son clientes, para los empleados y para otras personas interesadas.

En relación con el planteamiento 5: En la universidad objeto de estudio existe un personal dedicado exclusivamente al proceso de atención al cliente

Cuadro 9

Existencia de un personal dedicado exclusivamente al proceso de atención al cliente

TDA	%	UPA	%	NDA NED	%	UPD	%	TED	%	Total	Leyenda:
12	3,11	17	4,40	5	1,30	98	25,39	254	65,80	100	TED = Totalmente de Acuerdo UPA = Un Poco de Acuerdo NDANED = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo UPD = Un Poco en Desacuerdo TED = Totalmente en Desacuerdo

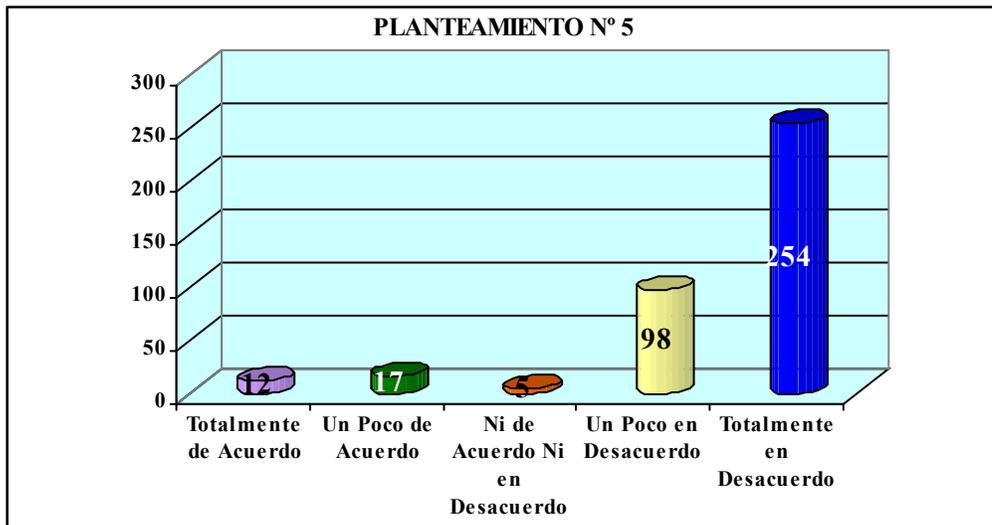


Gráfico 5. Existencia de un personal dedicado exclusivamente al proceso de atención al cliente

Al proceder a analizar las respuestas suministradas al planteamiento 5, se puede observar que 3 por ciento (12 estudiantes) están Totalmente de Acuerdo con dicho planteamiento, 4 por ciento (17 estudiantes) se encuentran Un Poco de Acuerdo, el 1 por ciento (5 estudiantes) manifestó Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, 25 por ciento (98 estudiantes) se sintieron Un Poco en Desacuerdo y 66 por ciento (254 estudiantes) se manifestaron Totalmente en Desacuerdo con dicho planteamiento.

En el gráfico se puede notar claramente que los entrevistados están en total desacuerdo con el planteamiento realizado, respecto a que en la universidad privada en estudio existe un personal dedicado exclusivamente al proceso de atención al cliente. Las personas que prestan los servicios deben tener las destrezas y los

conocimientos necesarios y el deseo de utilizarlos para beneficio de los clientes. El hecho de preparar a la gente para que desempeñe la función de servicio, contribuye a lograr ambos propósitos: el desarrollo de las destrezas y los conocimientos y se fomenta el deseo de servir.

Relativo al planteamiento 6: La universidad objeto de estudio destina recursos para mejorar la calidad de servicios.

Cuadro 10

Recursos para mejorar la calidad de servicios

TDA	%	UPA	%	NDA NED	%	UPD	%	TED	%	Total	Leyenda:
8	2,07	25	6,48	13	3,37	133	34,46	207	53,63	100	TED = Totalmente de Acuerdo UPA = Un Poco de Acuerdo NDANED = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo UPD = Un Poco en Desacuerdo TED = Totalmente en Desacuerdo

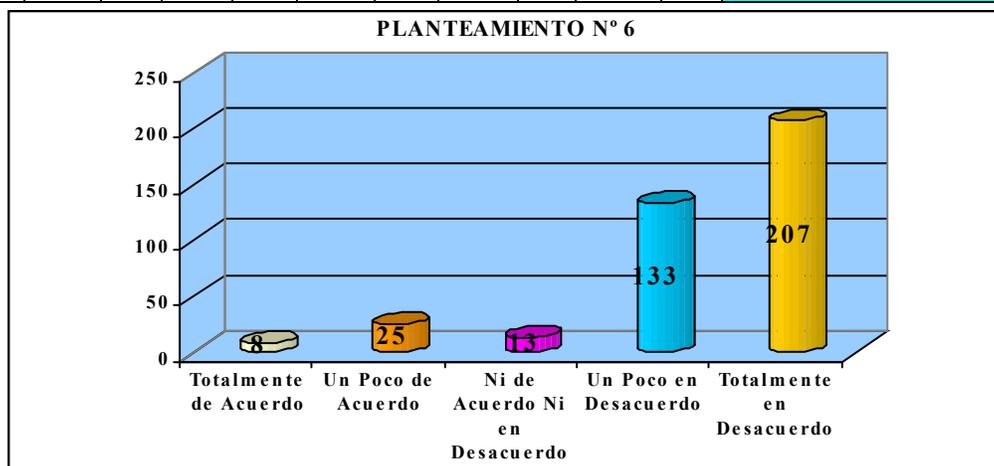


Gráfico 6. Recursos para mejorar la calidad de servicios

Al analizar las respuestas suministradas al planteamiento 6, se evidencia que 2 por ciento de los encuestados (08 estudiantes) está Totalmente de Acuerdo con que la universidad privada en estudio realiza tal acción, 6 por ciento (25 estudiantes) manifiesta estar Un Poco de Acuerdo con esa afirmación, 3 por ciento (13 estudiantes) no se manifiestan Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo con dicha acción, 35 por ciento (133 estudiantes) manifiesta estar en Un Poco en Desacuerdo y 54 por ciento (207 estudiantes) está Totalmente en Desacuerdo con semejante acción de la universidad privada en estudio .

En el gráfico se ve reflejado que los encuestados estuvieron en desacuerdo con el planteamiento referido a que la universidad privada en estudio destina recursos para mejorar la calidad de servicios. Muchas compañías son demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hosco. No deberían darse el lujo de vivir con errores, defectos, mala calidad, malos materiales, trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente y un servicio desatento. Los defectos no son gratuitos sino que hacen que el costo aumente; un servicio confiable reduce los costos; por otra parte, las demoras y los errores aumentan los costos. Por lo tanto, es necesario destinar recursos en la mejora continua del servicio.

Con respecto al planteamiento 7: En la universidad objeto de estudio se miden los niveles de satisfacción de los clientes.

Cuadro 11

Medición de los niveles de satisfacción de los clientes

TDA	%	UPA	%	NDA NED	%	UPD	%	TED	%	Total	Leyenda:
43	11,14	31	8,03	9	2,33	97	25,13	206	53,37	100	TED = Totalmente de Acuerdo UPA = Un Poco de Acuerdo NDANED = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo UPD = Un Poco en Desacuerdo TED = Totalmente en Desacuerdo

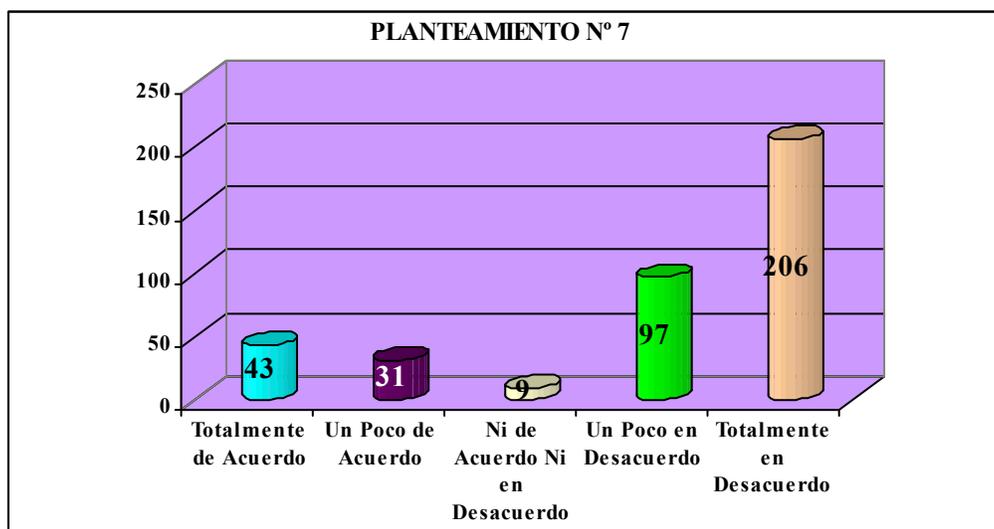


Gráfico 7. Medición de los niveles de satisfacción de los clientes

Referente a las respuestas suministradas al planteamiento 7, se observa que **11** por ciento de los encuestados (43 estudiantes) manifestaron estar Totalmente de Acuerdo con la Medición de los niveles de satisfacción de los clientes, **8** por ciento (31 estudiantes) Un Poco de Acuerdo, **2** por ciento (09 estudiantes) Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, **25** por ciento (97 estudiantes) Un Poco en Desacuerdo y **53** por ciento (206 estudiantes) está Totalmente en Desacuerdo con dicho planteamiento.

Como se puede observar en el gráfico, el mayor porcentaje (53 por ciento, 206 estudiantes) manifestó estar en desacuerdo con la afirmación que plantea que en la universidad privada en estudio se miden los niveles de satisfacción de los clientes. La calidad y satisfacción en el servicio está fundamentada en un enfoque, desde la demanda del cliente por los productos y servicios y el resultado de la medición de satisfacción, que tiene que ver definitivamente con las percepciones que dicho cliente tiene sobre los atributos que se mide. Hay que observar que el umbral de buena calidad y satisfacción plena no es igual para todos los clientes.

Pertinente al planteamiento 8: El servicio de atención al cliente de la universidad objeto de estudio es de calidad.

Cuadro 12

Calidad del servicio de atención al cliente de la universidad objeto de estudio

TDA	%	UPA	%	NDA NED	%	UPD	%	TED	%	Total	Leyenda:
16	4,15	15	3,89	20	5,18	147	38,08	188	48,70	100	TED = Totalmente de Acuerdo UPA = Un Poco de Acuerdo NDANED = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo UPD = Un Poco en Desacuerdo TED = Totalmente en Desacuerdo

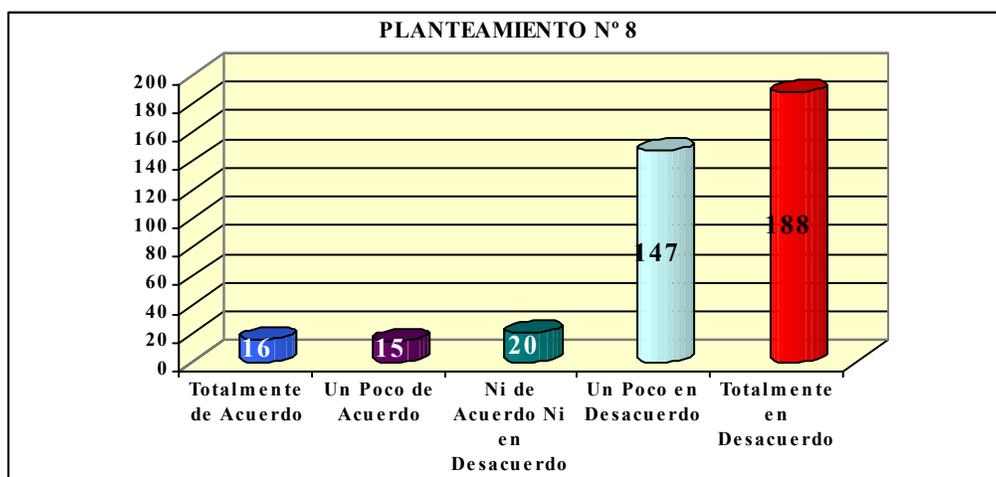


Gráfico 8. Calidad del servicio de atención al cliente de la universidad objeto de estudio

Al analizar las respuestas suministradas al planteamiento 8, se evidencia que 4 por ciento de los encuestados (16 estudiantes) manifestaron estar Totalmente de Acuerdo con la calidad del servicio de atención al cliente de la universidad privada en estudio, 4 por ciento (15 estudiantes) Un Poco de Acuerdo, 5 por ciento (20 estudiantes) Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, 38 por ciento (147 estudiantes) Un Poco en Desacuerdo y 49 por ciento (188 estudiantes) Totalmente en Desacuerdo con dicho planteamiento.

Se evidencia, mediante el gráfico, que 49 por ciento de la muestra encuestada considera estar Totalmente en Desacuerdo con que el servicio de atención al cliente de la universidad privada en estudio es de calidad. Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entregan. El grado de satisfacción que experimenta el cliente, por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

Considerando el planteamiento 9: El servicio de la universidad objeto de estudio es de mejor calidad que el de la competencia.

Cuadro 13

Servicio de mejor calidad que el de la competencia

TDA	%	UPA	%	NDA NED	%	UPD	%	TED	%	Total	Leyenda:
189	48,96	107	27,72	7	1,81	51	13,21	32	8,29	100	TED = Totalmente de Acuerdo UPA = Un Poco de Acuerdo NDANED = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo UPD = Un Poco en Desacuerdo TED = Totalmente en Desacuerdo

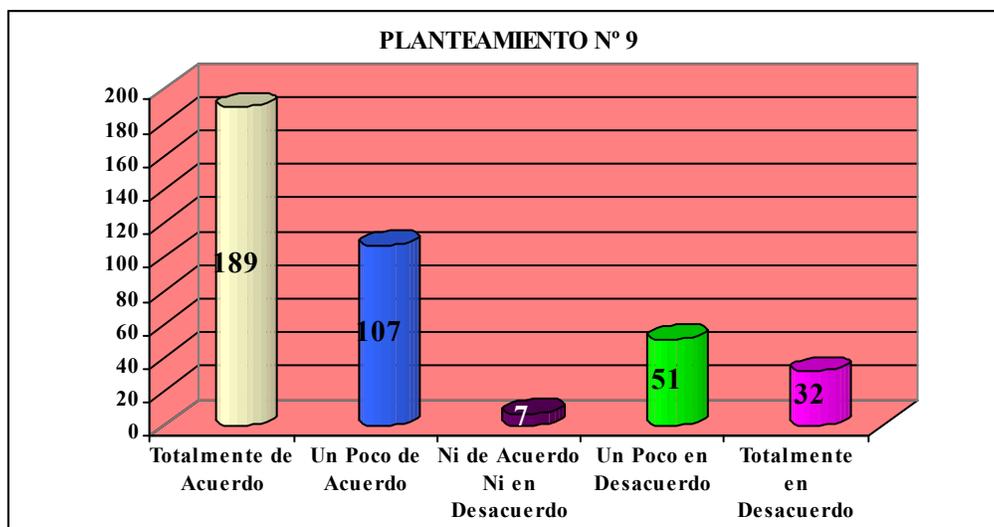


Gráfico 9. Servicio de mejor calidad que el de la competencia

Al analizar las respuestas suministradas al ítem N° 9: El servicio de la universidad privada en estudio es de mejor calidad que el de la competencia, se observa que **49** por ciento (189 estudiantes) están Totalmente de Acuerdo con el dicho servicio es mejor, **28** por ciento (107 estudiantes) están Un Poco de Acuerdo, **2** por ciento (7 estudiantes) manifestó estar Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, **13** por ciento (51 estudiantes) estuvieron Un Poco en Desacuerdo y **8** por ciento (32 estudiantes) se manifestaron Totalmente en Desacuerdo con dicho planteamiento.

Mediante el gráfico, se puede constatar que el **49** por ciento de los encuestados (189 estudiantes), está Totalmente de Acuerdo con que el servicio de la universidad privada en estudio es de mejor calidad que el de la competencia, aún cuando consideren que no es de calidad y no se preste el servicio como los usuarios esperan. Las instituciones deben pensar en que los consumidores objetivos prefieran del servicio que ofrecen, al de la competencia.

Para alcanzar esta meta, deben tratar de averiguar qué es lo que actualmente le hace falta a los clientes, qué verían con agrado y qué valor atribuyen a cada uno de sus deseos y necesidades. Además, las organizaciones deben estar al tanto de las ofertas de los competidores para saber lo que pretenden dar a los clientes y en qué medida lo hacen realmente.

Referente al planteamiento 10: La comunicación es de manera rápida en la universidad objeto de estudio al momento de solicitar un servicio.

Cuadro 14

Comunicación rápida al momento de solicitar un servicio

TDA	%	UPA	%	NDA NED	%	UPD	%	TED	%	Total	Leyenda:
35	9,07	42	10,88	101	26,17	208	53,89	0	0,00	100	TED = Totalmente de Acuerdo UPA = Un Poco de Acuerdo NDANED = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo UPD = Un Poco en Desacuerdo TED = Totalmente en Desacuerdo

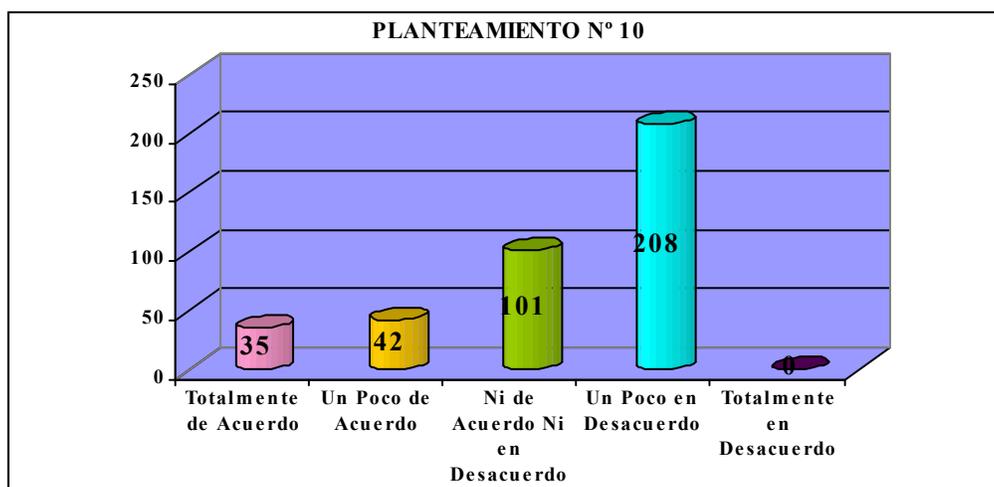


Gráfico 10. Comunicación rápida al momento de solicitar un servicio

Referente al análisis de las respuestas suministradas al planteamiento 10, se evidencia que 9 por ciento de los encuestados (35 estudiantes) manifestaron estar Totalmente de Acuerdo con que la comunicación es de manera rápida en la universidad privada en estudio, 11 por ciento (42 estudiantes) Un Poco de Acuerdo, no existen Acuerdos Ni Desacuerdo, 26 por ciento (101 estudiantes) Un Poco en

Desacuerdo y **54** por ciento (208 estudiantes) manifestaron estar Totalmente en Desacuerdo con esta afirmación.

El gráfico muestra claramente, **54** por ciento, como los encuestados (208 estudiantes) están en Totalmente en Desacuerdo con el planteamiento de que la comunicación es de manera rápida en la universidad privada en estudio al momento de solicitar un servicio. Estos resultados reflejan, en los aspectos de comunicación, que los usuarios se manifiestan en forma negativa, señalando que la empatía no se desarrolla y no se presta en todos los servicios de manera idónea. No se produce esa realimentación (feedback) cuando se solicita cualquier servicio y, donde la comunicación, sea un elemento fundamental para el logro de ese servicio solicitado.

Relativo al planteamiento 11: Se recibe una respuesta rápida y oportuna de la universidad objeto de estudio cuando se solicita el servicio.

Cuadro 15

Respuesta rápida y oportuna ante la solicitud del servicio

TDA	%	UPA	%	NDA NED	%	UPD	%	TED	%	Total	Leyenda:
27	6,99	31	8,03	106	27,46	222	57,51	0	0,00	100	TED = Totalmente de Acuerdo UPA = Un Poco de Acuerdo NDANED = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo UPD = Un Poco en Desacuerdo TED = Totalmente en Desacuerdo

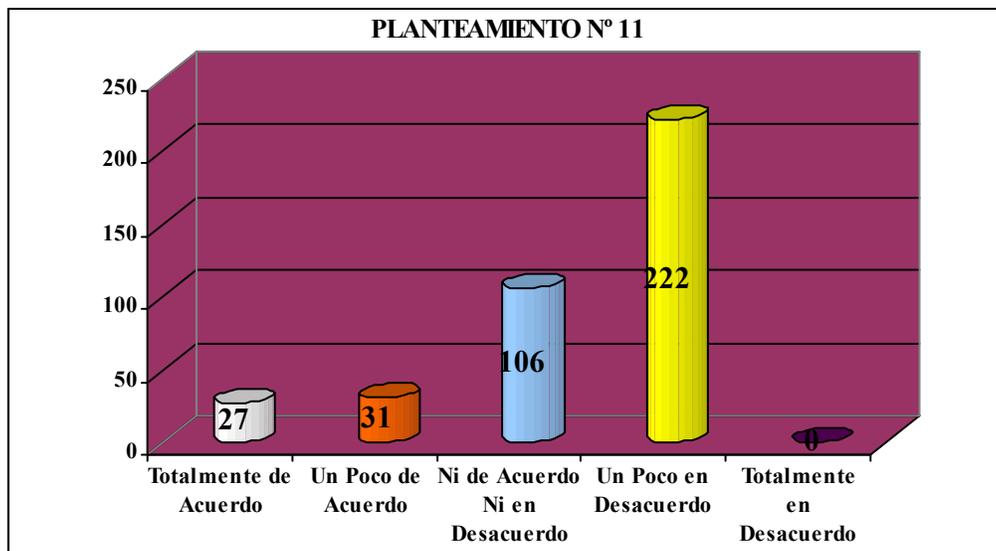


Gráfico 11. Respuesta rápida y oportuna ante la solícita del servicio

Al analizar las respuestas suministradas al planteamiento 11, se percibe que **7** por ciento de los encuestados (27 estudiantes) manifestaron estar Totalmente de Acuerdo con dicha respuesta, **8** por ciento (31 estudiantes) Un Poco de Acuerdo, no existen opiniones de Acuerdo Ni en Desacuerdo, **27** por ciento (106 estudiantes) Un Poco en Desacuerdo y **58** por ciento (222 estudiantes) manifestaron estar Totalmente en Desacuerdo con dicho respuesta rápida.

Con respecto a la afirmación planteada de que se recibe una respuesta rápida y oportuna de la universidad privada en estudio cuando se solicita el servicio, se observa en el gráfico que **58** por ciento de los encuestados (222 estudiantes) manifestó estar Totalmente en Desacuerdo. Toda persona que trabaja en una organización y tiene contacto directo con el cliente, aparece identificada como si fuera la organización misma. Los usuarios necesitan celeridad en el servicio que solicitan, así como una respuesta oportuna. Brindar un servicio rápido y oportuno es necesario, considerando aquellos aspectos que hacen excelente, a la atención al público.

Con respecto al planteamiento 12: El servicio y la atención que le brinda la universidad objeto de estudio hacen sentir satisfacción.

Cuadro 16

Satisfacción con respecto al servicio y la atención

TDA	%	UPA	%	NDA NED	%	UPD	%	TED	%	Total	Leyenda:
5	1,30	18	4,66	0	0,00	92	23,83	271	70,21	100	TED = Totalmente de Acuerdo UPA = Un Poco de Acuerdo NDANED = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo UPD = Un Poco en Desacuerdo TED = Totalmente en Desacuerdo

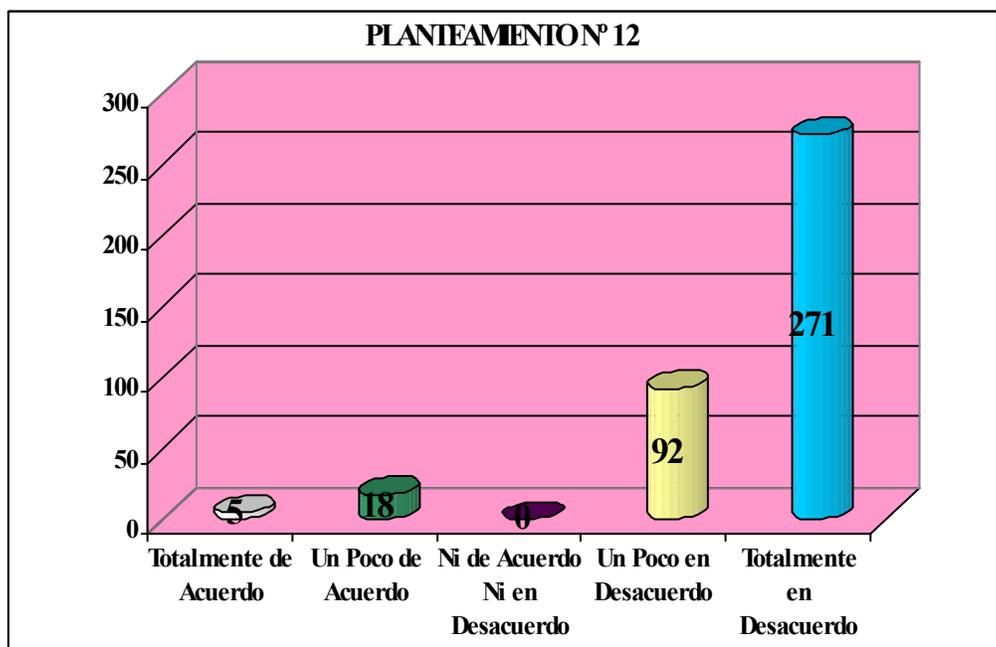


Gráfico 12. Satisfacción con respecto al servicio y la atención

Analizando las respuestas suministradas al planteamiento 12, se evidencia que 1 por ciento de los encuestados (5 estudiantes) está Totalmente de Acuerdo con el servicio y la atención que brinda la universidad privada, 5 por ciento (18 estudiantes) manifiestan estar Un Poco de Acuerdo, 24 por ciento (92 estudiantes) se encuentran Un Poco en Desacuerdo y 70 por ciento (271 estudiantes) manifestaron estar Totalmente en Desacuerdo con este servicio y atención.

En la aseveración expuesta sobre que el servicio y la atención que le brinda la universidad privada hacen sentir satisfacción, el gráfico muestra que 70 por ciento de los encuestados (271 estudiantes) indicó estar Totalmente en Desacuerdo. La buena calidad en la atención crea clientes nuevos y mantiene la lealtad con los propios. Ello se logra poniendo en práctica, estos y otros conceptos cuya aplicación deben superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba.

Con respecto al planteamiento 13. La universidad objeto de estudio debe mejorar el servicio que ofrece en la calidad.

Cuadro 17

Mejora en la calidad del servicio

TDA	%	UPA	%	NDA NED	%	UPD	%	TED	%	Total	Leyenda:
307	79,53	70	18,13	9	2,33	0	0,00	0	0,00	100	TED = Totalmente de Acuerdo UPA = Un Poco de Acuerdo NDANED = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo UPD = Un Poco en Desacuerdo TED = Totalmente en Desacuerdo

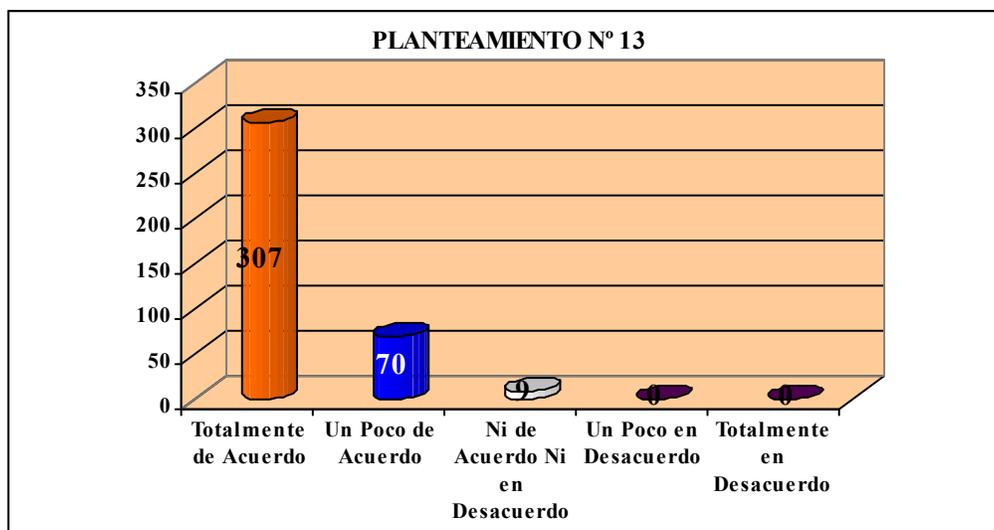


Gráfico 13. Mejora en la calidad del servicio

Según el análisis de las respuestas suministradas al planteamiento 13, se muestra que **80** por ciento de los encuestados (307 estudiantes) manifestaron estar Totalmente de Acuerdo con la propuesta de mejorar el servicio, **18** por ciento (70 estudiantes) Un Poco de Acuerdo, **2** por ciento (9 estudiantes) Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, no existiendo respuesta para los dos últimas alternativas propuestas.

Del gráfico se deduce que **80** por ciento de los encuestados (307 estudiantes) manifestaron estar Totalmente de Acuerdo con que la universidad privada en estudio debe mejorar el servicio que ofrece en la calidad. Un servicio de calidad asegura la eficiencia de los procesos, asegura la fidelidad de los clientes y genera valor agregado. Por consiguiente, en el sector educativo, tan competitivo a nivel universitario, se deben cuidar los clientes; de lo contrario, los competidores lo harán.

En referencia al planteamiento 14: La universidad objeto de estudio debe mejorar el servicio que ofrece en la atención personalizada.

Cuadro 18

Mejoras del servicio en la atención personalizada

TDA	%	UPA	%	NDA NED	%	UPD	%	TED	%	Total	Legenda:
329	85,23	57	14,77	0	0,00	0	0,00	0	0,00	100	TED = Totalmente de Acuerdo UPA = Un Poco de Acuerdo NDANED = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo UPD = Un Poco en Desacuerdo TED = Totalmente en Desacuerdo

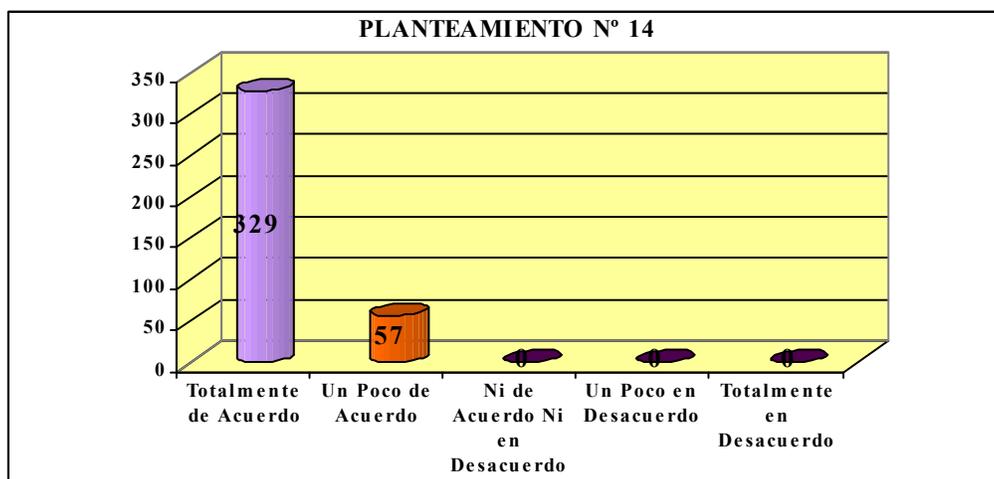


Gráfico 14. Mejoras del servicio en la atención personalizada

De acuerdo con el análisis de las respuestas suministradas al planteamiento 14, se evidencia que una mayoría significativa, **85** por ciento de los encuestados (329 estudiantes), manifestaron estar Totalmente de Acuerdo con que la universidad privada debe mejorar dicho servicio, mientras que **15** por ciento restante (57 estudiantes) estuvo Un Poco de Acuerdo.

Con respecto a la afirmación planteada, **85** por ciento de los encuestados (329 estudiantes), manifestaron estar Totalmente de Acuerdo con que la universidad privada debe mejorar el servicio que ofrece en la atención personalizada. El valor añadido está en el servicio de atención personalizada a los clientes, así como una experiencia dilatada en el sector.

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las personas diferentes con las cuales el cliente entra en contacto, produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente, incluyendo la cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece y amplía la información, provee el servicio

y la forma como la institución trata a los otros clientes. Para lograrlo, es imprescindible contar con gente preparada.

Referente al planteamiento 15: La universidad objeto de estudio debe mejorar el servicio que ofrece en la rapidez.

Cuadro 19

Mejoras en la rapidez del servicio

TDA	%	UPA	%	NDA NED	%	UPD	%	TED	%	Total	Leyenda:
341	88,34	45	11,66	0	0,00	0	0,00	0	0,00	100	TED = Totalmente de Acuerdo UPA = Un Poco de Acuerdo NDANED = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo UPD = Un Poco en Desacuerdo TED = Totalmente en Desacuerdo

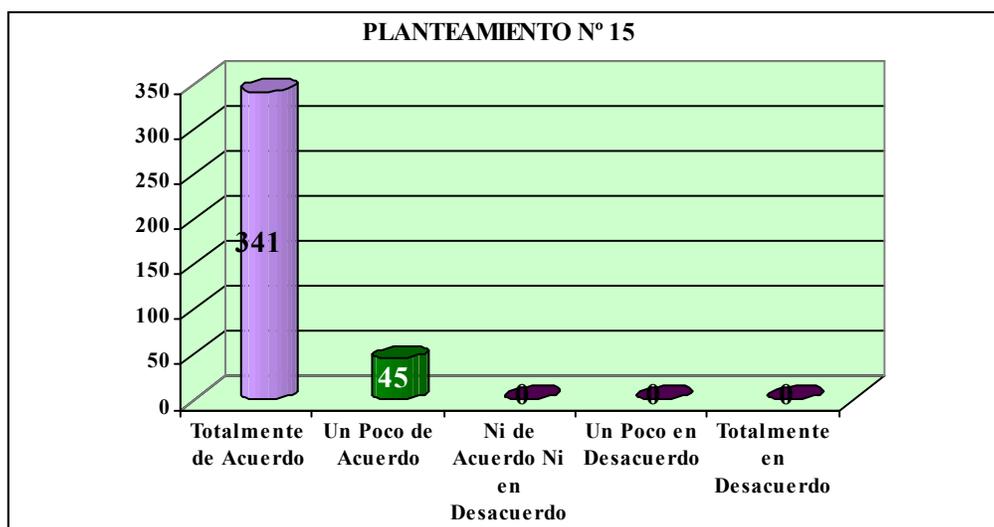


Gráfico 15. Mejoras en la rapidez del servicio

Al proceder a analizar las respuestas suministradas al planteamiento 15, se observa una mayoría definitiva, **88** por ciento de los encuestados (341 estudiantes), manifestaron estar Totalmente de Acuerdo con que la universidad privada debe mejorar el servicio que ofrece en la rapidez, mientras que **12** por ciento por ciento (45 estudiantes) se encuentran Un Poco de Acuerdo con tal medida.

El gráfico evidencia claramente que los encuestados están de acuerdo en que la universidad privada debe mejorar el servicio que ofrece en la rapidez. Obtener prioridades que le asignan los estudiantes a cada una de “sus características y

atributos”, es decir que ofrece la universidad del servicio prestado, es determinante en la percepción que tienen estos de la calidad del servicio que ofrece la universidad privada

Con respecto al planteamiento 16: La universidad objeto de estudio debe mejorar el servicio que ofrece en el trato al cliente

Cuadro 20

Mejoras en el trato al cliente

TDA	%	UPA	%	NDA NED	%	UPD	%	TED	%	Total	Legenda:
372	96,37	14	3,63	0	0,00	0	0,00	0	0,00	100	TED = Totalmente de Acuerdo UPA = Un Poco de Acuerdo NDANED = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo UPD = Un Poco en Desacuerdo TED = Totalmente en Desacuerdo

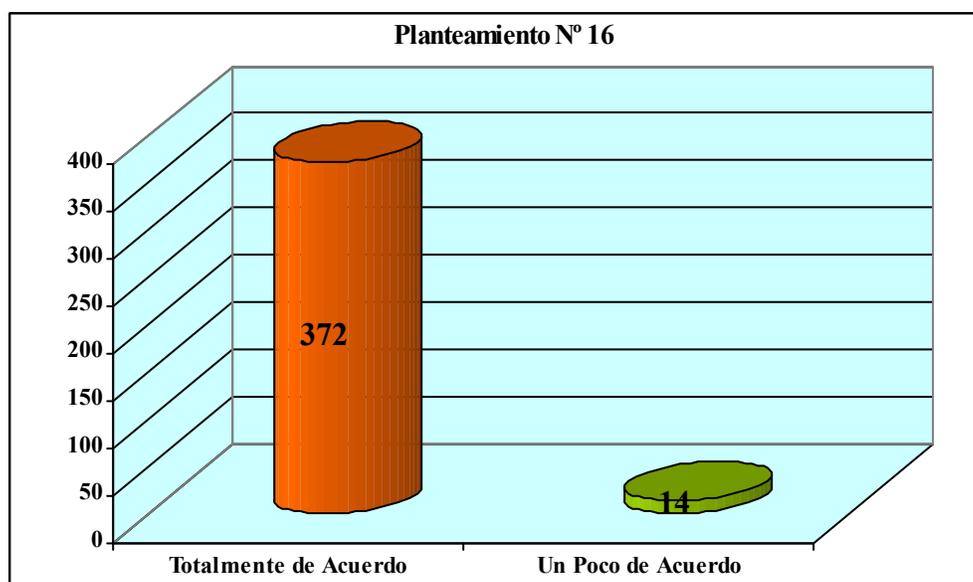


Gráfico 16. Mejoras en el trato al cliente

Al analizar las respuestas suministradas al planteamiento 16, se demuestra que una mayoría absoluta de **96** por ciento de los encuestados (372 estudiantes), manifestó estar Totalmente de Acuerdo con que la universidad privada debe mejorar el servicio que ofrece en el trato al cliente, mientras que el restante **4** por ciento (14 estudiantes) se encuentran Un Poco de Acuerdo con tal medida.

Este resultado significa que cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Es necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información relevante y oportuna, no solo con la intención de una idea del servicio sino que cuente, además, con la calidad del capital humano y técnico con el que va establecer una relación sólida y duradera.

Conclusiones del Análisis de los Resultados

Cuadro 21

Resultados Generales

TDA	%	UPA	%	NDA NED	%	UPD	%	TED	%	Total	Leyenda:
139	36	43	11	23	6	84	22	95	25	100	TED = Totalmente de Acuerdo UPA = Un Poco de Acuerdo NDANED = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo UPD = Un Poco en Desacuerdo TED = Totalmente en Desacuerdo

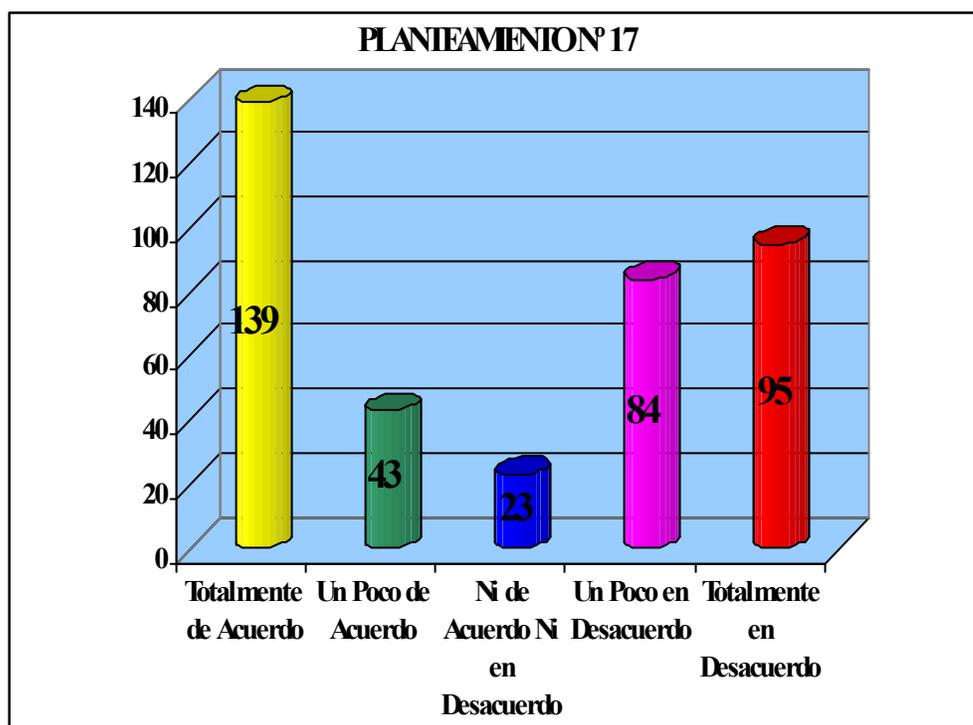


Gráfico 17. Resultados Generales

Conclusiones del Diagnostico

- 1) Al analizar los resultados suministrados al planteamiento 17, se evidencia los porcentajes siguientes. **36** (139 estudiantes) aseguró estar Totalmente de Acuerdo con los planteamientos efectuados en el instrumento, **11** (43 estudiantes) manifestó estar un Poco de Acuerdo, **6** (23 estudiantes) sugirió estar Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, **22** por ciento (84 estudiantes) estableció estar Un Poco en Desacuerdo y **25** (95 estudiantes) mostró estar Totalmente en Desacuerdo con los mismos.
- 2) Una vez aplicado el instrumento para la recolección de datos y, de acuerdo a los objetivos previamente definidos con respecto a la Propuesta de estrategias de calidad de servicio para la universidad privada en estudio orientadas a mejorarla la atención al cliente, se abordaron estrategias diversas, entre otras: fiabilidad, empatía, tangibilidad, atención al cliente y capacidad de respuesta, como los elementos claves de la calidad del servicio, adaptándose a los indicadores que generalmente han sido criticados por los usuarios que solicitan el mismo.
- 3) En cuanto a la percepción de los usuarios, a través de la experiencia que han tenido al solicitar el servicio, se pudo observar que, dada la experiencia del usuario, no hubo una respuesta ubicada positivamente en la responsabilidad y la confianza demostrada por el personal que allí labora y en la puntualidad en cuanto a la entrega del servicio en el tiempo previsto, constituyéndose en un factor perturbador dentro del proceso.
- 4) En lo relativo a los elementos claves de la calidad de servicio, como la empatía, la cortesía y la comunicación, los mismos no son observados positivamente por los usuarios. Referente a la capacidad de respuestas, se encontraron con niveles de respuestas negativas, en los indicadores información oportuna y tiempo de respuesta, con porcentajes elevados de opinión que pudieran llegar a afectar el proceso.
- 5) Con referencia a las expectativas y con base a los indicadores, es importante destacar que la puntualidad y la confianza la ubican en forma positiva, considerando a estos elementos influyentes dentro del proceso de calidad esperado por los usuarios y el desempeño que ellos necesitan que la universidad privada en estudio realice en pro

de su satisfacción. En relación a la responsabilidad que se espera tenga el personal que labora en la institución, se ubicó en un nivel negativo muy alto.

6) La comunicación la ubican negativamente, lo que la convierte en un elemento influyente dentro del proceso de ofrecer un servicio con la calidad esperada por el usuario. Se determinó, también, el nivel de satisfacción de los usuarios a través de la brecha de calidad y, desde el punto de vista de las expectativas y percepciones, los resultados arrojan niveles porcentuales negativos pero significativos de satisfacción por parte de los usuarios en la fiabilidad, empatía, y tangibilidad; asimismo, la capacidad de respuesta arrojan porcentajes altos y negativos con ambos indicadores. En términos generales, las expectativas de los usuarios son mayores a las percibidas lo cual arroja un nivel de satisfacción negativo.

7) Hay dos actitudes básicas del servicio al cliente que se marcan en la actitud positiva y la actitud negativa, signado en el interés y en el propósito de brindar un servicio excelente que permita fidelizar a los clientes y desarrollar, así, una ventaja competitiva, una actitud negativa de un empleado puede hacer que todo este andamiaje se venga al piso.

8) Igualmente, se pudo determinar, por lo general, que el cliente no identifica a la persona individualmente como la causante de su mala experiencia; por lo contrario, identifica a la institución completa a la cual asocia negativa y directamente con todas las personas que trabajan en ella. Por esto, es importante que una actitud positiva de servicio, esté presente en todos y cada uno de los empleados de la universidad privada en estudio.

Para darle cumplimiento a la Fase 2, sobre la Identificación de los factores que determinan la calidad del servicio en el ámbito de la educación superior privada, se desarrollaron los factores que determinan la calidad del servicio.

Tomando como referencia el cuadro de factores propuesto por Cobra (2008;59-61), se pasó a construir el cuadro 22.

Cuadro 22

Factores que Determinan la Calidad de Servicio

Factores	Descripción
Comunicación	La comunicación entre los empleados y sus superiores debe ser permanente, ya que al lograr canales efectivos la información fluye de manera más precisa y las fallas pueden enmendarse con rapidez.
Entrenamiento	Entrenamiento y capacitación permanente para lograr la optimización del servicio.
Motivación e Incentivos	La institución debe implementar políticas de estímulos para sus empleados, ya que un trabajador motivado aumenta su capacidad de producción.
Empowerment	La Institución debe considerar todos los aportes de sus empleados, pues éstos son quienes están en contacto directo con el público. Y por otro lado, éstos se sienten útiles dando ideas.
Manuales	Los manuales son una herramienta laboral que todos los empleados de la institución deben conocer sin excusas, debido que al tener conocimientos del mismo se le facilitarán las actividades a realizar.
Procedimientos Estandarizados	Toda organización debe poseer procedimientos estandarizados, pues al lograr la estandarización y normalizar sus procesos se asegura un mejor cumplimiento de las actividades por parte de los empleados
Formatos estandarizados	Formatos estandarizados que faciliten las actividades a realizar
Gerencia Visual	El personal debe percatarse de su entorno laboral y tener iniciativa para proponer soluciones a los problemas que se presenten.
Puntos de Control Y Verificación	La institución debería contar con alguna estructura de control y verificación que le permita evaluar la calidad del servicio y aplicar correctivos cuando sea necesario.
Supervisores	La cadena de mando es un factor de cuidado dentro de las organizaciones, por lo tanto, lo ideal es que un empleado tenga un solo jefe a quien darle explicaciones y recibir órdenes, logrando con ello una comunicación efectiva.

Fuente: Cobra (2008)

Cuadro 23 (Cont.).

Factores	Descripción
Ubicación	Toda organización debe estar ubicada en sitios estratégicos
Accesibilidad y Disponibilidad	La institución debe ofrecer a su clientela la mayor atención posible a la hora de prestar el servicio, ya que si éstos no encuentran personal disponible, y acceso a las operaciones que tengan que realizar en la institución, se darán cuenta de que no cubren sus expectativas en forma oportuna.
Velocidad de las Transacciones	La institución debe garantizar al usuario que sus transacciones se realizarán en un período de tiempo.
Ética y Conducta	La universidad debe procurar que el personal a cargo de prestar el servicio, sea justo y honesto en la labor que desempeña.
Ética y Conducta	La institución debe procurar que el personal a cargo de prestar el servicio, sea justo y honesto en la labor que desempeña.
Calidad de Experiencia	La institución debe crearse una percepción que sea plenamente consistente con los derechos de los clientes al recibir atención y satisfacción total.
Tecnología (Equipos, Sistemas, Servicios)	Además de poseer una tecnología de vanguardia, la institución debe crear políticas como una acción que le permita el buen uso del mismo.
Horas De atención	El horario se adapta a las expectativas del cliente.

Fuente: Cobra (2008)

Al respecto, se debe hacer referencia a que la calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que ésta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. Por lo tanto, a este conjunto de propiedades inherentes, la universidad privada objeto de estudio le confiere capacidad para satisfacer las necesidades implícitas o explícitas. Considerando que la calidad del servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que acepta la conformidad con dicho servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

En lo relativo a la Fase 3, para la Determinación de las fortalezas y debilidades del proceso para el logro de un adecuado servicio de atención al cliente en la institución privada de educación superior en estudio.

Se ejecutó la elaboración de la matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), para la formulación y evaluación de las estrategias de atención al cliente que permite realizar ajustes pertinentes y oportunos al proceso. Para el diagnóstico del entorno tanto interno como externo de la universidad privada en estudio en el que se identificarán las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, mediante dicha matriz la cual consiste en identificar cada una de las variables mencionadas anteriormente.

Cuadro 24

Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ○ Carencia de políticas de calidad del servicio ○ Agresividad para enfrentar a la competencia ○ Resistencia al cambio ○ Uso de planes estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Infraestructura ○ Vías de acceso ○ Ubicación ○ Crecimiento del mercado ○ Demanda de clientes cautivos ○ Financiamiento más cómodo de las carreras
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ○ Orientación académica ○ Oferta de nuevas carreras ○ Calidad del servicio ○ Nivel de satisfacción del estudiante ○ Rentabilidad y retorno de la inversión ○ Nivel tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La competencia ○ Nuevos competidores ○ Nuevas carreras ofertas por los competidores ○ Lugar de operaciones de los nuevos competidores ○ El turno ofertado para las carreras técnicas

Fuente: Medina, I. (2011)

El cuadro 24 muestra las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que posee la universidad privada en estudio, siendo las debilidades y fortalezas factores internos que pueden ser controlados por la institución educativa y las oportunidades y amenazas factores externos que no dependen directamente de ella.

Mediante la matriz se puede inferir que una de las fortalezas principales con que cuenta la empresa es la orientación académica y la calidad del servicio que ofrece.

Entre las oportunidades más resaltantes, se destacó la infraestructura, la cual cuenta con espacio físico ad hoc para el desarrollo y la ampliación del servicio que le permitan aumentar su participación en el mercado, así como también su ubicación geográfica y vías de acceso.

Entre las debilidades más destacadas se encuentran la carencia de una política de calidad del servicio al cliente, que le permita a la universidad en estudio, aumentar progresivamente el número de estudiantes, la satisfacción plena de éstos, para así alcanzar y cumplir con todos los objetivos que se proponga la organización. Por último, entre las amenazas que se consideran que pueden afectar a la empresa, se encuentra el surgimiento de universidades nuevas, específicamente públicas, es decir la entrada de competidores nuevos que ofrecen un servicio de calidad.

Asimismo, se aplicó la herramienta de auditoría u observación directa, a la universidad objeto de estudio, para conocer, de manera detallada, el perfil de capacidad interna con que cuenta la institución, evaluando puntos como la capacidad directiva, capacidad tecnológica, capacidad de talento humano, capacidad competitiva y la capacidad financiera con que realmente cuenta la universidad en estudio, su perfil y oportunidades ante el medio ambiente, tales como, factor económico, político, social, tecnológico, competitivo y geográfico

Cuadro 25

Categorías del PCI

CALIFICACION CAPACIDAD	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Directiva.	x						x		
2. Talento.						x			x
3. Competitiva.		x						x	
4. Tecnológica.		x						x	
5. Financiera.	x							x	

Fuente: Medina, I. (2011)

Al observar el cuadro 25 se puede determinar que la universidad privada en estudio posee más fortalezas que debilidades en cuanto a su perfil de capacidad interno se refiere lo cual es un factor determinante para alcanzar objetivos futuros propuestos.

De acuerdo con McCarthy y Perreault (2001), el PCI (Perfil de Capacidad Interna) se entiende como “el análisis interno de una organización que permite determinar fortalezas y debilidades de una empresa” (p. 183). Luego, de acuerdo con sus resultados, se tomarán las mejores decisiones en el desarrollo y progreso de la calidad del servicio, a través de ventajas competitivas duraderas y sostenibles a largo plazo

Cuadro 26

Diagnóstico Interno del PCI – Capacidad Directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Imagen Corporativa			x						x
2. Uso de planes estratégicos				x			x		
3. Flexibilidad de la estructura organizacional		x						x	
4. Comunicación y control gerencial			x					x	
5. Agresividad para enfrentar a la competencia				x			x		
6. Sistema de toma de decisiones			x					x	
7. Evaluación de Gestión		x						x	

Fuente: Medina, I. (2011)

El cuadro 26 muestra que la universidad privada en estudio cuenta con una capacidad directiva con bastante fortaleza; sin embargo, se percibe débil en el uso de planes estratégicos, estudios de mercado y agresividad para enfrentar a la competencia con gran impacto para la organización, debido a que son factores de gran importancia para la consolidación de un sistema de calidad y atención al cliente.

Cuadro 27

Diagnostico Interno del PCI – Capacidad del Talento Humano

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Nivel académico				x			x		
2. Estabilidad	x						x		
3. Pertenencia			x						x
4. Experiencia técnica					x			x	
5. Nivel de remuneración	x						x		
6. Índice de desempeño	x						x		
7. Motivación		x						x	
8. Reclutamiento de personal				x			x		

Fuente: Medina, I. (2011)

En el análisis del cuadro 27, se infiere que la capacidad del talento humano con que cuenta la universidad privada en estudio, aún y cuando se encuentra bastante fortalecido, debido a que es posee un personal estable y bien remunerado, sin embargo, no tiene sentido de pertenencia hacia la empresa. Esto es una gran debilidad y genera un personal poco motivado para la atención al cliente; el nivel académico también es una debilidad lo que no le permite a la empresa contar con personal profesional y experiencia en diversas áreas y todo esto es consecuencia de la falta de reclutamiento de personal preparado.

Cuadro 28

Diagnóstico Interno del PCI – Capacidad Competitiva

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Calidad del servicio		x						x	
2. Nivel de satisfacción del cliente			x						x
3. Participación de Mercado	x						x		
4. Concentración de clientes			x						x
5. Variedad del servicio			x				x		

Fuente: Medina, I. (2011)

Se puede concluir que la universidad privada en estudio tiene una alta capacidad para competir, debido a que sus servicios son de una calidad excelente; sin embargo, no cuentan con atributos o valores agregados

Cuadro 29

Diagnostico Interno del PCI – Capacidad Tecnológica

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Capacidad de innovación		X						X	
2. Valor agregado al servicio			X						X
3. Habilidad técnica			X						X
4. Nivel tecnológico		X					X		
4. Nivel de coordinación e integración con otras áreas		X			X			X	

Fuente: Medina, I. (2011)

El cuadro 29 muestra que la universidad privada en estudio cuenta con una infraestructura tecnológica que se ha venido fortalecido con los años, integrando así a una plataforma de alta tecnología.

Cuadro 30

Diagnostico Interno del PCI – Capacidad Financiera

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Acceso al capital cuando lo requiera	X						X		
2. Facilidad para salir del mercado			X					X	
3. Capacidad para satisfacer la demanda			X					X	
4. Rentabilidad y retorno de la inversión	X						X		
5. Liquidez y disponibilidad de fondos internos	X						X		
6. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.		X						X	
7. Habilidad para competir con precios				X			X		

Fuente: Medina, I. (2011)

La universidad privada en estudio se encuentra en una situación bastante favorable, desde el punto de vista financiero, lo que le permite tener acceso al capital, disponibilidad de fondos internos.

Cuadro 31

Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

CALIFICACION FACTORES	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Económicos					X		X		
2. Políticos				X			X		
3. Sociales					X				X
4. Tecnológicos	X							X	
5. Geográficos	X							X	

Fuente: Medina, I. (2011)

Al evaluar los factores del ambiente para la universidad privada en estudio, se puede confirmar que está altamente afectada, principalmente, por las políticas implementadas por el gobierno nacional las cuales la han afectado en la adquisición de tecnología de vanguardia y actualización de programas.

A continuación, se presenta el cuadro 32, en donde, se procederá a realizar un Diagnóstico externo (POAM).

Cuadro 32

Diagnóstico Externo (POAM)

Calificación Factores	Grado Oportunidades			Grado Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	Económicos								
Estabilidad de Política Cambiaria				x			x		
Estabilidad de Política Monetaria				x			x		
Creación de nuevos impuestos					x				x
Inflación				x				x	
Política Laboral						x			x
Políticos									
Política del País				x			x		
Descoordinación entre los frentes Políticos.						x			x
Falta de credibilidad en inst. del Estado.				x				x	
Sociales									
Responsabilidad comunitaria		x							x
Índice delictivo						x			x
Índice de desempleo						x			x
Política Salarial					x			x	
Tecnológicos									
Telecomunicación	x							x	
Automatización procesos.		x					x		
Facilidad de acceso a la Tecnología			x					x	
Infraestructura	x						x		
Geográficos									
Vías de acceso	x						x		
Ubicación	x							x	

Fuente: Medina, I. (2011)

Se puede observar en el cuadro 32 que los factores económicos, políticos y sociales son los que más amenazan presentan, ya que varían, dependiendo de cómo se desenvuelva el país. También, se presentan oportunidades potenciales para la universidad privada en estudio en cuanto a los factores tecnológicos y geográficos.

Análisis de Vulnerabilidad

Una vez analizado el entorno interno de la universidad tecnológica en estudio, mediante el perfil de capacidad interna PCI, se analiza cuan vulnerable es ante situaciones que provienen del ambiente externo y que, ponen en peligro a la universidad privada en estudio. Se tomaron de manera aleatoria cada uno de los factores expuestos en el PCI y se les otorgó una amenaza posible y cuál sería la consecuencia de ésta para la organización. De esta misma manera, se le otorgaron valores predeterminados de 0 a 10 puntos para cada una de las amenazas, siendo 0 poco impactante y siendo 10 de gran impacto para la organización; a su vez, se vislumbra la probabilidad de ocurrencia de la amenaza dándole valores de 0 a 1 y qué capacidad de reacción tiene la universidad para cada una de las amenazas, siendo 0 poca capacidad de reacción y 10 con capacidad de reacción. El cuadro 32 presenta la tabla del análisis de vulnerabilidad con cada una de las puntuales extraídas del PCI y determina qué grado de vulnerabilidad posee la universidad objeto de estudio, ante cada una de las amenazas posibles que se les pueden presentar.

Cuadro 33

Análisis de Vulnerabilidad (PCI)

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto 0-10	Probabilidad de Ocurrencia 0-1	Capacidad de reacción 0-10	Grado de vulnerabilidad
Planes Estratégicos	Toma de decisiones errada.	Perdida de mercado	9	0.7	4	I
Reclutamiento de personal calificado	Falta de personal preparado	Planes errados	9	1	6	II
Calidad del servicio	Baja calidad servicio	Insatisfacción del mercado meta	8	0.2	9	III
Capacidad de Innovación	Poco crecimiento portafolio de servicio	Ventaja para la competencia	8	0.1	9	III
Motivación	Falta de incentivos al recurso humano	Alta rotación del personal	9	0.3	9	III

Fuente: Medina, I. (2011)

El cuadro 33, Análisis de Vulnerabilidad, con cada una de las puntuaciones extraídas del PCI, determina qué grado de vulnerabilidad posee la universidad objeto de estudio, ante cada una de las amenazas posibles que se le pueden presentar.

Conclusiones

Considerando la metodología empleada en la investigación y el desarrollo de cada una de sus fases, se llegaron a las conclusiones siguientes:

1. Con el propósito de darle cumplimiento a las Estrategias de Calidad de Servicio para la Universidad privada José Antonio Páez Orientadas a Mejorar la Atención al Cliente, 386 estudiantes de dicha universidad fueron muestreados por el método de estratificación.
2. El diagnóstico de la situación actual en cuanto a la calidad de servicio de la universidad privada en estudio, ubicada en el Municipio Autónomo San Diego, Valencia, estado Carabobo, se efectuó por medio de la aplicación de un cuestionario estructurado policotómico contentivo de 16 planteamientos de selección múltiples, de cinco alternativas cada uno, tipo Likert (1937).
3. Para lograr la realización de esta investigación, se abordaron estrategias diversas como fiabilidad, empatía, tangibilidad, atención al cliente y capacidad de respuesta, como los elementos claves de la calidad del servicio, adaptándose a los indicadores que generalmente han sido criticados por los usuarios que solicitaban el mismo.
4. Del análisis de los resultados se evidencia, de la percepción de los usuarios y de las experiencias que han tenido al solicitar el servicio, que no hubo una respuesta positiva en cuanto a la responsabilidad y la confianza demostrada por el personal que labora en la universidad privada en estudio y, en cuanto a la puntualidad en la entrega del servicio en el tiempo previsto, constituyéndose en un factor perturbador dentro del proceso.

5. Relativo a los elementos claves de la calidad de servicio, como la empatía, la cortesía y la comunicación, los usuarios no los observan como positivos.
6. En lo referido a la capacidad de respuestas, los encuestados respondieron negativamente, así como a los indicadores de información oportuna y tiempo de respuesta, con porcentajes elevados de opinión negativa que pudieran llegar a afectar el proceso.
7. Con referencia a las expectativas, la puntualidad y la confianza la ubican en forma positiva, considerando a estos elementos influyentes dentro del proceso de calidad esperado por los usuarios y el desempeño que ellos necesitan que la universidad privada en estudio realice en pro de su satisfacción.
8. En relación a la responsabilidad que se espera tenga el personal que labora en la institución, se ubicó en un nivel negativo muy alto.
9. Referente al renglón comunicación, la ubican negativamente lo que la convierte en un elemento distractor e influyente dentro del proceso de ofrecer un servicio con la calidad esperada por el usuario.
10. Se determinó que el nivel de satisfacción de los usuarios, a través de la brecha de calidad y, desde el punto de vista de las expectativas y percepciones, es negativo.
11. Es significativo el nivel de satisfacción por parte de los usuarios en la fiabilidad, empatía, y tangibilidad.
12. Es significativo la capacidad de respuesta, con porcentajes altos y negativos en ambos indicadores. Se plantea, generalmente, que las expectativas de los usuarios son mayores a las percibidas lo cual arroja un nivel de satisfacción negativo.
13. Se evidenció que existen dos actitudes básicas del servicio al cliente: la actitud positiva, que influye en el interés de brindar un servicio excelente de fidelización y la actitud negativa que puede lograr fracasar a la organización.
14. Se pudo determinar que, por lo general, el cliente no identifica a la persona individualmente como la causante de su mala experiencia y, por el contrario, identifica a la institución completa, asociándola en forma negativa y directamente con todas las personas que trabajan en ella.

15. En lo relativo a la determinación de la factibilidad humana, técnica y operativa, la universidad posee el personal directivo, académico, administrativo, técnico y de servicio capacitado y actualizado efectivamente, factor necesario para conducir a feliz término la investigación aquí propuesta, así como, existen los usuarios finales dispuestos a utilizar los servicios generados por la investigación y el sistema desarrollado.
16. El Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach (1951) fue de **0,98** lo que quiere decir que fue **Muy Alta (Casi Perfecta)**. Esto significa que 98 personas de cada 100 responderán de igual manera cada vez que se les aplique el instrumento y se evidencia que la implantación de la investigación que aquí se propone, responderá significativamente a los siguientes:
- Mejoramiento de la Estrategias de calidad del servicio para la universidad privada en estudio orientadas a mejorar la atención al cliente.
 - Aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y técnicos de que dispone la universidad privada en estudio.
 - Obtención de grados de excelencia en la prestación de los servicios de atención al cliente, tanto interno como externo.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

En este capítulo se presenta la Propuesta, resultado de la investigación aquí realizada la cual tiene como objetivo general Proponer estrategias de calidad del servicio para una institución privada de educación superior, orientadas a mejorar la atención al cliente. Se dan a conocer una serie de estrategias de mercadeo, específicamente de tipo comercial las cuales pretenden brindar a la universidad privada bajo estudio la posibilidad de aumentar la clientela, el alcance de su influencia y, así, lograr el éxito organizacional, económico y financiero planificado.

El servicio tiene la particularidad de ser un concepto muy amplio y sus parámetros para medirlo son absolutamente subjetivos. Es decir que un mismo hecho de servicio puede ser evaluado de diferente manera por cada cliente. Por lo tanto, se puede decir, que la calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes, ya sea en cuanto a calidad, eficiencia y servicio personal. Es por ello que los directivos de cualquier organización, sea pública y privada, inclusive de cualquier sector, deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

La universidad privada en estudio es una de las universidades en el estado Carabobo que mantiene una posición y categoría privilegiada, siendo una de las instituciones más sólidas, rentables, eficientes y productivas dentro del segmento de la competencia. Sin embargo, dado el gran tamaño de la población estudiantil y su crecimiento constante, requiere día a día diseñar estrategias que le permita permanecer en su posición actual.

De tal forma, para mantener una organización en una posición de ventaja competitiva, es necesario, entre otras cosas, mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad de servicios, haciendo que esta actitud sea un factor que prevalezca en todas las actuaciones. Partiendo de esta premisa, se puede inferir que el mejoramiento de los niveles de atención al público, dan un toque personal a la relación universidad-cliente lo cual hará que el cliente se sienta seguro y con sentido de pertenencia, manteniéndose satisfecho y produciendo un efecto multiplicador lo que sería el punto clave de crecimiento del posicionamiento y, por ende, una atención excelente al público.

El propósito de cualquier organización es identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, accionistas, sociedad) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente, además de obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de la organización. Dirigir y operar una organización con éxito requiere gestionarla de una manera sistemática y visible.

Una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas, para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible, es el servicio al cliente. De acuerdo con los resultados del diagnóstico, la propuesta denominada Estrategias para mejorar la calidad de servicio en la universidad privada en estudio del Municipio San Diego, está estructurada en tres fases, de acuerdo a lo planteado por Castro (2003):

Fase I: Atractivos del Servicio.

Fase II: Triángulo de Servicio.

Fase III: Estrategia Basada en la Gestión de la Calidad.

Fase IV: Estrategia de Marketing para la Calidad de Servicio.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Despertar la inquietud de la organización por el desafío de mejorar significativamente la calidad de los productos y los servicios.

Objetivos Específicos

- ✓ Mostrar estrategias basadas en la gestión de calidad para lograr la satisfacción de la comunidad universitaria.
- ✓ Presentar algunas herramientas para elevar los niveles de calidad y servicio.
- ✓ Transmitir el mensaje para elevar los niveles de calidad y servicio en la universidad privada en estudio.

Visión

Formar e impulsar el desarrollo de un ser humano profesional, consciente de su responsabilidad social, ética, crítica, creativa, emprendedora, solidaria y competente en su área de acción, capaz de adaptarse a una realidad cambiante y generador de transformaciones orientadas al logro de una sociedad más justa y equilibrada. Para ello desarrolla actividades en donde se integra la docencia, la investigación, la extensión, la producción y la prestación de servicios, en niveles tanto de pregrado como de postgrado y de formación permanente, con el

compromiso de hacer aportes al desarrollo sustentable, sobre un modelo basado en valores, en los ámbitos regional, nacional e internacional.

Contribuye a satisfacer la demanda educativa del país, fundamentalmente de la región central, a través de estudios presenciales y a distancia, mediante un personal académico altamente calificado que se mantiene en constante superación, en un ambiente físico confortable y funcional y un diseño curricular que permite desarrollar el ser, hacer, conocer y convivir, en concordancia con los principios y lineamientos establecidos por los distintos organismos nacionales e internacionales en materia educativa.

Misión

Ser una institución de vanguardia, con una oferta académica pertinente y de alta calidad, con proyección nacional e internacional, que contribuya con el avance humanístico, científico y tecnológico de la sociedad y con la formación integral de un profesional comprometido con los valores de nuestra cultura, ético, crítico, creativo, emprendedor, solidario y competente en su área de acción.

Justificación de la Propuesta

En la actualidad, las organizaciones no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar un buen trabajo y crear un buen producto. Sólo una labor excelente de interacción con los consumidores y usuarios, permite tener éxito en los mercados globales, cada vez más competitivos. La clave para una operación rentable es el conocimiento de las necesidades de sus clientes y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos, al consumir el producto y servicio ofrecido.

La satisfacción del consumidor es un concepto crítico en el pensamiento del marketing y las investigaciones conducidas para conocer más acerca de los consumidores. Generalmente, si los consumidores están satisfechos con el producto y

servicio, ellos lo comprarán y usarán probablemente en mayor cantidad, comentando a otros de su experiencia favorable con dicho producto y servicio.

Si ellos están insatisfechos, probablemente lo cambiarán y se quejarán con los fabricantes, con los vendedores y con otros consumidores lo que podría ser perjudicial para la empresa en términos económicos de imagen y publicidad. Igualmente, la satisfacción de los consumidores se podría alcanzar mediante ofertas competitivas superiores pero esto no es tan simple. A través de la investigación presente, se evidenciará que no sólo el desempeño es considerado en el complejo proceso de formación de satisfacción sino que, además, variables como el esfuerzo realizado para obtener un producto y servicio, las expectativas y los deseos de los consumidores, serán fundamentales a la hora de explicar el nivel de satisfacción. Por consiguiente, al identificar las variables que determinan el nivel de satisfacción de los consumidores, las organizaciones y, especialmente las educativas, obtendrán una herramienta importante de realimentación que les permitirá desarrollar sus actividades de la manera más eficiente y rentable.

Estudio de Factibilidad

Después de obtener los resultados del diagnóstico donde se determinó que existen debilidades en la empresa en relación al proceso de atención al cliente y a la calidad del servicio, es pertinente realizar el estudio de factibilidad para determinar la infraestructura tecnológica y capacidad técnica y económica que implica la implantación de la propuesta

Factibilidad Técnica Operativa

Mediante este estudio se pretende verificar la posibilidad técnica de la aplicación de estrategias de calidad del servicio para una institución privada de educación superior orientadas a mejorar la atención al cliente. A la vez, analizar el tamaño óptimo, la localización optima, los equipos e instalaciones y la organización

necesaria para ejecutar el proyecto. La institución privada de educación superior se encuentra ubicada en un lugar privilegiado del Municipio Autónomo San Diego, Valencia. La buena distribución de la institución proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite las actividades académicas, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores y estudiantes, así como la comunidad educativa en general. Dicha distribución se basa en ciertos principios básicos como son:

- Valor relativo.
- Mínima distancia recorrida
- Utilización del espacio cúbico
- Seguridad y bienestar para el trabajador
- Flexibilidad ante los cambios

Es decir, la ubicación de la institución educativa goza de condiciones geográficas buenas, además de disponer de instalaciones excelentes, equipos, maquinarias y recurso humano disponible para la ejecución y éxito de las actividades académicas y administrativas.

Tamaño de la institución educativa y la organización funcional

La institución educativa objeto de estudio cuenta con una estructura organizacional adecuada para el ejercicio de sus actividades educativas y procesos de control operativo. De acuerdo con las Autoridades de la Universidad José Antonio Páez y publicado en su página Web (2007), la universidad está conformada de la manera siguiente:

Junta Directiva

- Rectorado
- Vicerrectorado
- Decanatos

- Facultades
- Direcciones de Escuelas
- Coordinaciones Docentes
- Control de Estudios
- Departamento de Recursos Humanos
- Administración. (<http://www.ujap.edu.ve/index>)

Organización Administrativa

Las estrategias de atención al cliente propuestas servirán como herramienta para mejorar la calidad del servicio que ofrece la institución educativa objeto de estudio; dependerá exclusivamente de la junta directiva de la organización, del personal responsable para gestionar todos los procesos a que haya lugar, para el logro de los objetivos propuestos en el proceso de atención al cliente.

Estudio Económico y Financiero

A continuación, se presenta una explicación breve respecto al objetivo de un análisis económico financiero que proyecta una evaluación económica del proyecto propuesto; ya que, a través de un estudio o evaluaciones realizadas, se es capaz de saber si es rentable o no dicha inversión. Asimismo, el análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total, así como otros indicadores que servirán de base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica.

Inversión

La inversión se considera el gasto dedicado a la adquisición de bienes que no son de consumo final, bienes de capital que sirven para producir otros bienes. En un sentido más amplio la inversión es el flujo de dinero que se encamina a la creación o

mantenimiento de bienes de capital y a la realización de proyectos que presumen lucrativos. La inversión es el uso de factores de producción para producir bienes de capital que satisfagan las necesidades del consumidor, de una forma indirecta pero más plena en el futuro. En el sentido corriente se habla de inversión cuando se coloca capitales con el objeto de obtener ganancias aunque las mismas se produzcan gracias a la compra de acciones, títulos o bonos que emiten las empresas y que le sirven a estas para incrementar su capital.

El Estudio Financiero

Este estudio persigue identificar las fuentes de capital en el momento de invertir para llevar a cabo el proyecto propuesto, en este caso se identifican así dos fuentes para la inversión de la propuesta para la Institución educativa objeto de estudio.

- 1. Fuentes Interna.:*** En el caso de la institución educativa en estudio, está construida dando resultados económicos favorables, en este sentido, se plantea a la institución educativa objeto de estudio utilizar las fuentes internas por dividendos, que son las ganancias que deben existir entre las diferencias de los ingresos y egresos, recomendándole que deben tomar las decisiones de revertir los dividendos en la ejecución del proyecto, lo que se pretende es invertir en activos dentro de la misma institución.
- 2. Fuentes Externas.*** En este orden se encuentran los bancos, proporcionando facilidades de préstamos a los inversionistas. Para la ejecución de la propuesta, no se requiere de esta fuente de financiamiento a través de una entidad bancaria, ya que la inversión se puede hacer mediante los dividendos obtenidos por las fuentes internas pero, en el caso que la institución educativa decida solicitar un préstamo con una entidad bancaria, se recomienda realizarlo a corto plazo y con una institución financiera de su preferencia.

Es de hacer notar que la implantación de la propuesta no requiere una fuerte inversión sino la definición de funciones y adaptación del personal, incluyendo a la gerencia de un sistema nuevo de atención al cliente.

Desarrollo de la Propuesta

Aunque, a menudo, se escucha hablar de la importancia de la atención al cliente, éste, todavía, es un concepto ajeno a muchas organizaciones. Sin embargo, se debe considerar que, en un mundo globalizado, la oferta de productos y servicios proviene de todas partes del mundo, en cantidades tales que el cliente posee amplia disponibilidad de alternativas para la selección de su mejor proveedor. En este contexto, la atención al cliente adquiere una relevancia vital, al punto de que puede llegar a ser una de las pocas herramientas diferenciadoras entre productos y servicios de características similares. Por otra parte, en toda organización, la calidad del servicio al cliente está directamente relacionada con su éxito. Escuchar, entender, estar predispuesto a ofrecer soluciones, respetar, ayudar, apreciar y recordar al cliente, son algunas de las actitudes que hacen a un buen servicio.

A continuación, se desarrollarán las fases previstas para la propuesta.

Fase I: Atractivos del Servicio

Atractivos principales de los servicios que una universidad privada en estudio puede ofrecer y que posibilitan una mejor satisfacción al cliente y su fidelización:

1. Servicios para acrecentar el rendimiento al cliente: La universidad debe mantener un servicio que le proporcione un rendimiento adecuado a sus estudiantes y que éste, a su vez, perciba la satisfacción máxima de sus necesidades y expectativas.
2. Servicio de prolongación de la vida útil: Mantener las prestaciones del servicio en condiciones satisfactorias de operación durante toda su vida útil.

3. Servicio de reducción de riesgos: Proporcionar las vías más sencillas que permitan las garantías sobre los servicios, constituyen los principales atractivos que el cliente apreciará en este aspecto.
4. Servicio de atención al cliente: Es la herramienta más importante de cualquier empresa, ya que los entornos actuales se perfilan cada vez mas uniformes en cuanto al uso de tecnologías avanzadas de la información y prestación de servicios pero, se diferencian ampliamente en el trato ofrecido a sus clientes (cortesía, atención rápida, confiabilidad, atención personalizada, personal bien informado, simpatía, entre otros) lo cual es un factor determinante para lograr la fidelización de los mismos al oferente.

Cuadro 34

Fase I: Plan de Acción. Atractivo de Servicio

Acciones	Estrategias	Duración
. Servicios para acrecentar el rendimiento al cliente	1. Valoración del trabajo personalizado:	Permanente
. Servicio de prolongación de la vida útil	1.1. Programa de pagos de incentivos.	Permanente
. Servicio de reducción de riesgos	- Tiempo Libre	
. Servicio de atención al cliente	- Banquetes	
	- Almuerzos	Permanente
	- Excursiones de compras	
	- Libros, discos, videocassetes	
	Incentivos personales	
	- Motivación	
	Cursos Talleres	
	- Reconocimientos	
	1.2. Enriquecimiento del puesto	
	- estimular la autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante	
	1.3. Administración de objetivos	
	- Fijar metas realistas, logrables y mensurables	

Fuente: Medina, I. (2011)

Fase II: Triángulo de Servicio

El Triángulo de Servicio tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito, que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio para la organización. El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre tres elementos básicos: Las estrategia de servicio, los sistemas y el personal los cuales deben interactuar adecuadamente entre sí para mantener un servicio con un nivel alto de calidad. El cliente es el centro del modelo que obliga a que, tanto los demás componentes del triángulo como de la organización misma, se orienten hacia él.

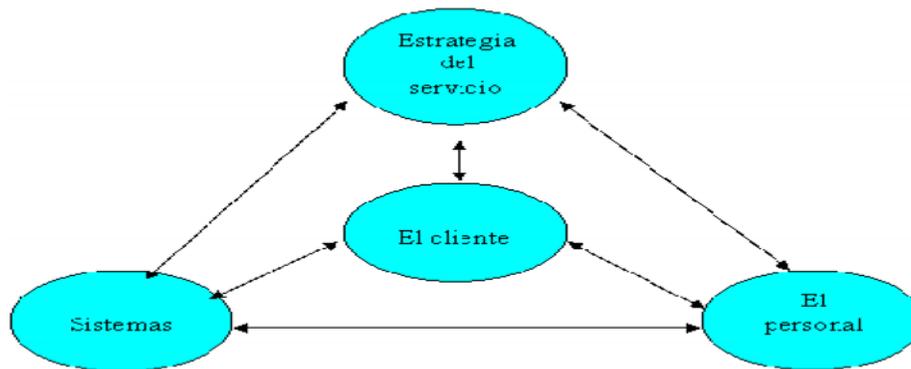


Gráfico 18. Triangulo de los servicios. Kart (1985)

Cuadro 35

Fase II: Plan de Acción. Triangulo de los Servicios

Acciones	Estrategias	Duración
. Organización enfocada al cliente:	-Aumento de beneficios:	Anuales
. Liderazgo	Bonos e incentivos adicionales	
. Participación del personal	-Motivación del personal	
. Enfoque basado en procesos	Cursos, Talleres	Permanente
. Enfoque de sistema para la gestión	-Organización del trabajo	
. Mejoramiento continúa	Jerarquización de procesos	Permanente
. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.	-Mejora de las relaciones con la comunidad universitaria.. Talleres, Cursos	

Fuente: Medina, I. (2011)

Fase III: Estrategia Basada en la Gestión de la Calidad

Esta norma ha de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del cliente, por lo que han identificado ocho principios que pueden ser utilizados por la alta dirección, los cuales tienen un carácter social, con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

Principios Básicos de la [ISO 9001:2000]

- Organización enfocada al cliente: Ellas dependen de los clientes y, por tanto, debían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacerles los requisitos y esforzarse en excederles las expectativas.
- Liderazgo: Establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación del personal: Es la esencia de la organización y el compromiso total posibilita que las habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejoramiento continúa: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Satisfacer al cliente permite que éste repita los hábitos de uso y se fidelice a los productos o servicios de la organización, consiguiendo más beneficios, capacidad de permanencia y supervivencia en el largo plazo. Lo anterior puede ser visualizado mejor en el gráfico 19.

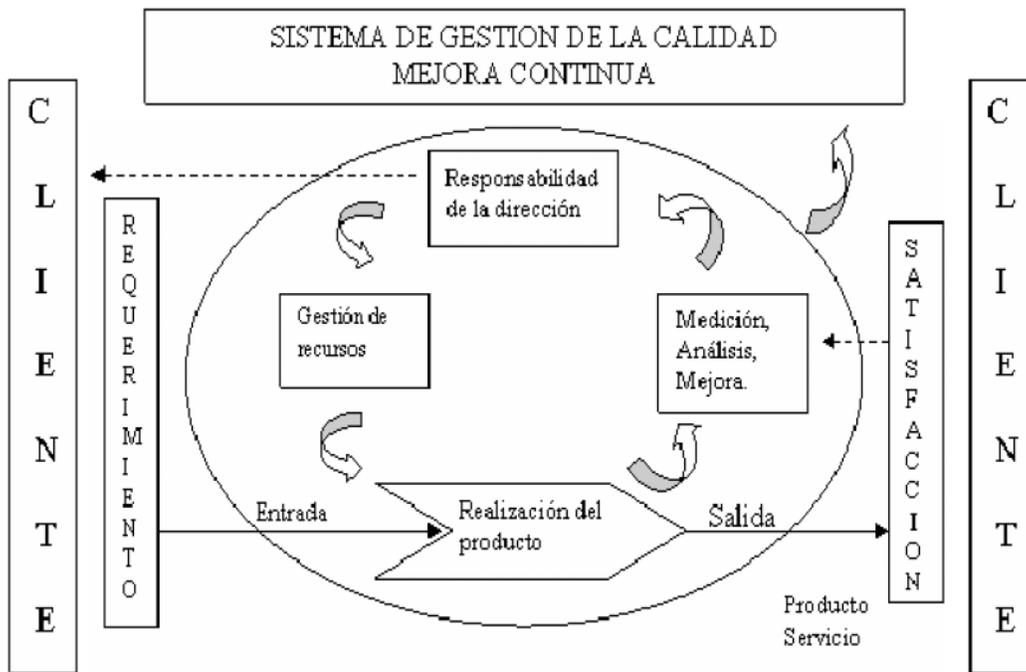


Gráfico 19. Sistema de Gestión de la Calidad. [ISO 9001:2000]

Las ventajas de implantar un sistema de gestión de la calidad en la universidad privada en estudio son:

- 1 Aumento de beneficios
- 2 Aumento del número de matrícula
- 3 Motivación del personal
- 4 Fidelidad de los clientes
- 5 Organización del trabajo
- 6 Mejora de las relaciones con la comunidad universitaria
- 7 Reducción de costes debidos a la mala calidad

Ya no es suficiente con complacer al cliente sino que se deben satisfacer de manera óptima sus expectativas (lo que el cliente espera de la empresa, de los productos y servicios) y, por lo tanto, éste debe ser el objetivo prioritario. La satisfacción del cliente es el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de la empresa, recogido de forma expresa en la revisión de la norma ISO 9001:2000 y establece expresamente la necesidad de:

- Disponer de un procedimiento adecuado para medir el grado de satisfacción de los clientes.
- Disponer de datos medibles y que a partir de su tratamiento nos permitan conocer su grado de satisfacción actual, así como poder intuir expectativas futuras de nuestros clientes.
- Utilizar estos datos para definir actuaciones y procesos internos de la universidad con vistas a mejorar el grado de satisfacción de nuestros estudiantes y por tanto como hemos dicho anteriormente el éxito de la universidad privada en estudio. .

Fase IV: Estrategias de Marketing para la Calidad en el Servicio

Una de las formas más importantes de diferenciar una empresa de servicios es entregar de manera consistente un servicio de más alta calidad que los competidores. La clave está en cumplir o superar las expectativas de calidad en el servicio de los clientes. Estas expectativas se forman por las experiencias pasadas, recomendaciones verbales y publicidad de la institución universitaria privada objeto de estudio.

Si el servicio es inferior a lo esperado, los clientes pierden el interés con la institución. Pero si el servicio cumple o supera sus expectativas, los clientes utilizarán de nuevo al proveedor del servicio. A continuación, se muestran las estrategias de marketing hacia los clientes que deben ser implementadas para la mejora de la calidad del servicio:

Cuadro 36

Fase III: Plan de Acción. Estrategias de Marketing para la Calidad en el Servicio

Acciones	Estrategias	Duración
Las actitudes se reflejan en acciones	-Salude apropiadamente. -Preste atención a su cliente -Dar una buena impresión -Mire a los ojos a su cliente y salud -Deje de lado sus problemas, desconéctese del exterior y conéctese con su cliente	Permanente
Conceder valor al Cliente	-Mantener empatía -Atención basada en valores, ética y principios. -Servicio con Valor Agregado	Permanente
Comunicación adecuada con el Cliente	-Escuchar al cliente es fundamental. -Aclarar las ideas antes de comunicarlas, ser preciso y, de no ser necesario, evitar usar un lenguaje muy técnico -Observar cara a cara al cliente -Adopción de políticas acertadas en las actividades, (papeleo innecesario, peloteo del cliente) -Transmitir la información que satisfaga al cliente. -Conocer el significado preciso de las palabras y conceptos. -Cuidar la comunicación verbal	Permanente
Ser buen Escucha	-Detecte las necesidades del cliente utilizando una comunicación adecuada. -Pregunte “¿En qué puedo servirle?” -Escuche (Observe) con atención -Use un tono de voz adecuado -Ayude al Cliente	Permanente

Fuente: Medina, I. (2011)

1. Salude Apropiadamente. La Primera Impresión. Una vez que el cliente ha decidido adquirir el servicio y accede a la organización, luego de que observa las instalaciones, su orden, aseo, presencia del personal (cuestión de segundos) es necesario hacerlo sentir a gusto con una bienvenida que le permita saber que su presencia es un agasajo para todos los integrantes del equipo. La primera impresión es de suma importancia pues le permite al cliente realizar una discriminación

inmediata de cómo será la atención recibida y cuán importante es su persona para la institución universitaria a la que acude a satisfacer su necesidad.

Si el cliente se *siente a gusto*, apenas entra en contacto con la empresa, se habrá logrado una anotación positiva. Este proceso de *bienvenida* debe ser cuidadoso y estar estructurado en un trato cordial y respetuoso pero, mucho más importante, debe ser espontáneo. La naturalidad en la atención es muy valiosa pero esta naturalidad no debe ser tampoco de tipo insolente, confianzuda o prepotente; debe ser cálida, amable y respetuosa. Por tanto,

1. Preste atención inmediata a su cliente, si el negocio está abarrotado de personas, por lo menos, demuéstrele que se percató de su presencia y que será atendido a la brevedad posible.
2. Mire a los ojos a su cliente Salude y déle las gracias por mostrar su preferencia hacia la empresa, pero de manera espontánea, olvídense del trato robotizado.
3. Deje de lado sus problemas, desconéctese del exterior y conéctese con su cliente, escúchelo atentamente y ofrezca la solución adecuada a su necesidad.
4. Mantenga el interés en su trabajo. Demuestre cuán importante es su cliente para su organización y, por ende, para usted; permita que su bienvenida sea el primer paso para un excelente servicio.

2. Conceder valor al Cliente

Para que la conducta sea adecuada, ésta debe estar siempre unida de manera congruente con los valores apropiados. Por lo tanto, la actitud, desde el punto de vista laboral, debe ser adecuada a los principios formales que determinen una motivación derivada de valores como el respeto, la equidad, la solidaridad, el compromiso, el trabajo en equipo y, en fin, cada valor que permita la comprensión adecuada de las necesidades de los clientes y la solución de sus dificultades con la (el) prestación (uso) de los servicios (productos) comercializados por la organización.

El empleado debe entender que, gracias al cliente, su labor como prestador de un servicio, tiene un empleo y recibe una compensación económica por esto. La empresa está sustentada sobre el principio de la remuneración económica proveniente de hacer negocios con los particulares.

- La empatía genera un sentimiento positivo que permite comprender la necesidad del cliente y la actuación adecuada del prestador de servicios, de acuerdo a una carga adecuada de valores que sustentan una ética basada en dichos principios.
- Se debe prestar un servicio con Valor Agregado, esto es, ir más allá de lo convencional, al momento de servir al cliente.

3. Comunicación adecuada con el Cliente:

- **Escuchar al cliente es fundamental.** Para alcanzar una satisfacción plena de las necesidades del cliente, es imprescindible escucharlo con mucha atención. No solo en el sentido literal de la palabra *escuchar*, sino más allá, es detectar todos los gestos y las inflexiones de su voz; es observar su lenguaje corporal para determinar sus motivos.

El prestador de servicio debe mostrar un interés real en la persona, debe conectarse empáticamente con el cliente. Su trato debe ser cortés, evitando la familiaridad o el trato grosero. La comunicación entre cliente interno y cliente externo debe ser adecuada evitando barreras que son interferencias físicas, semánticas, administrativas y/o psicológicas que afectan el intercambio de información.

- **Características Físicas:** La separación física de los individuos que intervienen en el proceso de intercambio de información; a veces, esto influye en el servicio pues, al no poder observar cara a cara al cliente, se puede obviar el lenguaje corporal que generalmente da pautas para prestar un servicio adecuado.
- **Características Semánticas:** Se refiere al significado de las palabras que puede tener diferentes interpretaciones, por ejemplo, si un venezolano entra en

una tienda en Colombia y pide un jugo de Parchita (Maracuya) no será comprendido por el dependiente y si se le ocurre pedir un jugo de Lechoza (Papaya), será aún más molesto el incidente pues la palabra *Lechoza* es un término vulgar en ese país.

- **Características Administrativas:** Se refiere a políticas cerradas (y erradas) de la empresa que dificultan la prestación del servicio. Muchas veces, se presentan trabas burocráticas que afectan claramente el desempeño de las actividades, papeleo innecesario, peloteo del cliente y otros.
- **Características Psicológicas:** Estados mentales y emocionales que afectan el desempeño. Falta de motivación (Manejo inadecuado de los clientes internos), actitudes, prejuicios o emociones. Por ejemplo, el empleado que trata mal a los clientes porque tuvo problemas con su esposa la noche anterior o el prestador de servicio racista o resentido social que maltrata a la gente que no es de su raza o de su condición social (enfoque de antivalores).

Es importante tener en cuenta algunas recomendaciones básicas para neutralizar el *ruido* que se genera a nivel semántico, administrativo o psicológico como son:

- ✓ Aclarar las ideas antes de comunicarlas, ser preciso y, de no ser necesario, evitar usar un lenguaje muy técnico al expresar los atributos de un determinado producto, a menos que sea solicitado por el cliente.
- ✓ Transmitir la información que satisfaga al cliente. Explicar claramente porque el servicio/producto ofertado es el más adecuado a su necesidad.
- ✓ Conocer el significado preciso de las palabras y conceptos. En caso de duda, se debe profundizar en el proceso de intercambio de información para lograr un diagnóstico adecuado y la solución precisa a la dificultad planteada.
- ✓ Cuidar la comunicación verbal (evitar el uso de lenguaje inapropiado o vulgar) y el lenguaje no verbal (lenguaje corporal apropiado).

4. Ser buen Escucha. La comunicación adecuada requiere que el oyente preste atención y ofrezca la realimentación apropiada, se debe generar un ambiente de confianza que permita al cliente sentirse cómodo. Es importante evitar todo tipo de distracción al tratar con el cliente y se deben obviar las preocupaciones o incidentes personales al momento de comunicarse con el receptor del servicio. Es clave indagar detalladamente para poder actuar de manera efectiva en la resolución del problema planteado por el cliente.

- ✓ Detecte las necesidades del cliente utilizando una comunicación adecuada.
- ✓ Pregunte: - “¿En qué puedo servirle?”
- ✓ Escuche (Observe) con atención: las palabras, el tono de voz, el lenguaje corporal.
- ✓ Ayude al Cliente: La organización puede estar enfocada desde un punto de vista lucrativo, social, religioso, cultural, deportivo, entre otros. Dentro de ella, se conforman grupos dedicados a ejecutar labores que permitan alcanzar los objetivos establecidos para alcanzar la meta que se ha fijado. Dentro de este conglomerado organizacional, el capital humano es vital y, por ende, el producto final será destinado a satisfacer necesidades de carácter humano, de manera incuestionable.

Cuando un cliente traspasa las puertas que dan acceso a una empresa, comienza un proceso que llevará a un intercambio económico que prevé un beneficio para ambas partes. El Cliente externo recibirá un servicio/bien y cancelará un precio acordado entre las partes y que responda a la necesidad satisfecha. El Cliente interno se convierte, entonces, en un aliado que buscará el beneficio de la empresa en la que labora y el bienestar del comprador para lograr un sentimiento de gratitud de parte de este y, a mediano o largo plazo, la fidelización del mismo con la organización.

Lo más importante es recordar que el ser humano se desenvuelve guiado por sus necesidades, de acuerdo a lo estudiado por Abraham Maslow y que estas necesidades, mezcladas con la psique humana, generan motivos que pueden ser muy variados y que es importante racionalizar al momento de establecer una relación con el cliente.

- ✓ Necesidad. Motivo
- ✓ Fisiológica. Alimentarse, vestirse, hospedarse.
- ✓ Seguridad. Protegerse y proteger a su familia y bienes.
- ✓ Afiliación. Reunirse, compartir, establecer lazos.
- ✓ Reconocimiento. Destacarse, ser admirado.
- ✓ Autorrealización. Formarse, aprender, entender.

Muchas veces se le niega esta *atención* al cliente, se le deja esperando tras un mostrador o escuchando la música de espera indiferente a través de una línea telefónica. En infinidad de oportunidades se le ignora olímpicamente al entrar en una tienda o se le desprecia por infinidad de razones, que van desde total desinterés de los vendedores hasta razones raciales o económicas.

Para lograr un trato adecuado, una vez cumplido el proceso de bienvenida, de valoración adecuada y de escucha atenta, se debe establecer de acuerdo al servicio y/o bien ofrecido de que manera satisfará la necesidad planteada. Lo más importante es centrarse en la persona que presenta la necesidad. Para esto, se debe establecer una comunicación efectiva que se base en escuchar atentamente cual es el problema. Se deben hacer preguntas que orienten acerca de cómo se puede satisfacer dicha necesidad de manera adecuada, cual es el requerimiento del cliente en cuanto a lo que espera del servicio/producto ofertado. Se debe procurar dar al servicio y/o producto un valor agregado, algo que vaya más allá de las expectativas del cliente. Por ejemplo, la prestigiosa firma estadounidense STARBUKS ofrece algo más que un delicioso café en un ambiente que invita a relajarse y a sentirse en un hogar fuera del hogar; también, ofrecen la experiencia de convertirse en un conocedor de todo lo relacionado con la cultura del café.

REFLEXIONES FINALES

1. A las Autoridades Rectorales de la universidad privada en estudio, implantar, de forma inmediata, la investigación que aquí se condujo, denominada Estrategias de

calidad de servicio para la universidad privada José Antonio Páez, orientadas a mejorar la atención al cliente

- Orientar todo el proceso de atención al cliente, tanto interno como externo, en base a las Estrategias de calidad del servicio para la universidad privada en estudio orientadas a mejorar la atención al cliente.
2. A las Autoridades Decanales, implantar de forma inmediata esta investigación, denominada Estrategias de calidad de servicio para la universidad privada José Antonio Páez, orientadas a mejorar la atención al cliente.
- Implantar un programa de atención y servicio al cliente bajo el enfoque de Estrategias de calidad de servicio para la universidad privada José Antonio Páez, orientadas a mejorar la atención al cliente.
3. Al Departamento de Caja y Control de Estudios, en base a los resultados logrados después de haber conducido esta investigación y, que consiste, en Estrategias de calidad de servicio para la universidad privada José Antonio Páez, orientadas a mejorar la atención al cliente, suministrar la información precisa y en un tiempo prudencial para la satisfacción plena del cliente, tanto interno como externo, que así la solicite.
- Evaluar periódicamente el personal que labora en las Taquillas de Caja, en la atención y servicio al cliente.
 - Evaluar periódicamente la calidad del servicio que presta el personal que labora en las Taquillas de Caja de atención y servicio al cliente.
 - Evaluar periódicamente el personal que labora en las Taquillas de Control de Estudios, en la atención y servicio al cliente.
 - Evaluar periódicamente la calidad del servicio que presta el personal que labora en las Taquillas de Control de Estudios, en la atención y servicio al cliente.
 - Evaluar periódicamente el programa que se utiliza en el proceso de atención y servicio al cliente.
 - Evaluar periódicamente la calidad del servicio del programa que se utiliza en el proceso de atención y servicio al cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** (5ª. ed). Caracas: Episteme
- Balestrini, M. (2005). **Como se elabora el proyecto de investigación.** (6ª ed). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Beceiro, M. y Hernández, J. (2007). **Modelo de lealtad en el área de servicios de tecnología e información para clientes corporativos en venezuela.** Caracas: Universidad Metropolitana.
- Borrego, D. (2009). **Estrategias de mercadeo para las pymes.** (2ª ed). México: Prentice-Hall.
- Castro, J. (2003), **Fases de la metodología.** Buenos Aires: Trillas.
- Cobra, M. (2008). **Marketing de servicios.** (2ª ed). México: McGraw-Hill.
- Delgado y Pérez. (2007). **Diseño de estrategias que permitan la optimización e incremento del índice de satisfacción de los clientes internos de la corporación cantv de los servicios generados del proceso de aprovisionamiento.** Caracas: Universidad Metropolitana.
- Desatruck, R. (1990). **Cómo conservar su clientela. El secreto del servicio.** Caracas: Editorial Legis IESA.
- Eyssautier de la Mora, M. (2008). **Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia.** (5ª ed). México: Cengage Learning
- Fisher, L. y Navarro, V. (1994). **Introducción a la investigación de mercado.** (3ª ed). México: McGraw-Hill.
- Harrington, J. (1998). **Cómo incrementar la calidad productiva.** Caracas: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri., R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de las ciencias sociales.** México: McGraw-Hill.
- Horovitz, J. (1997). **La calidad del servicio. A la conquista del cliente.** Madrid: McGraw-Hill.

- Hurtado de Barrera, J. (2006). **El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística**. Caracas: Sypal.
- Hurtado, I. y Narváez, J. (2005). **Evaluación de la cultura organizacional orientada a la calidad del servicio de las pequeñas y medianas organizaciones privadas de salud del estado Carabobo**. Valencia: UC.
- Karl, A. (1988). **Gerencia del servicio**. Caracas: Legis Fondo Editorial.
- Kerlinger, F. N. (1994). **Investigación del comportamiento**. (J. E. Hernández, Hugo Villagómez V., Jaime Gómez-Mont, Trad.). (2ª ed). México: McGraw-Hill. Traducción de la (3ª ed). Título Original: Foundations of Behavioral Research.
- Kotler, P. y Armstrong, W. (1998). **Fundamentos de mercadotecnia**. (4ª ed). México: Prentice-Hall.
- Mccarthy, E. y Perreault, W. (2001). **Marketing: Un enfoque global**. (13ª ed). México: McGraw-Hill.
- Nunnally, R. (1987). **Teoría psicométrica**. México: Trillas
- Ochotercio y Ramírez. (2007). **Identificación de las variables que intervienen en la satisfacción del cliente con el fin de plantear recomendaciones estratégicas que permitan mejorar la calidad del servicio ofrecido por ncg network consulting group, S.A**. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Pride, W. y Ferrell, O. (1997). **Marketing: Decisiones y conceptos básicos**. (2ª ed). México: McGraw-Hill.
- Rojas, O. F. (2011). **Programa de evaluación de presentaciones en la asignatura informática de la facultad de ciencias de la educación de la universidad de carabobo**. Valencia: UC.
- Sabino, C. (2003). **Metodología de la investigación científica**. (5ª ed). Caracas: Episteme.
- Senn, J. A. (2005). **Análisis y desarrollo de sistemas de información**. (Edmundo G. Urbina M. y Oscar A. Palmas V., Trad.). México: McGraw-Hill. Traducción de la (2ª ed). Título Original: Analysis & Design of Information Systems.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2000). **Fundamentos de marketing**. (11ª ed). México: McGraw-Hill.
- _____. (2005). **Fundamentos de marketing**. (13ª ed). México: McGraw-Hill.

- Stoner, J. (1996). **Administración**. (6ª ed). México: Prentice-Hall.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). **Como hacer un proyecto de investigación**. Caracas: Panapo.
- Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, FACES-UC. (2011). **Normas para la elaboración y presentación de trabajos de investigación, de grado de especialización y de maestría y tesis doctorales**. Bárbula, Venezuela: Maestría Administración de Empresa, Mención Mercadeo.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (UPEL, 2011). **Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales**. (4ª ed). Caracas: Autor.
- Vizcarrondo, J. (2006). **Estrategias para mejorar la calidad de servicio al cliente en una empresa de consumo con orientación a la proyección de su imagen corporativa**. Valencia: UC.

A N E X O S

**ANEXO “A”
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO



CUESTIONARIO ESTRUCTURADO POLICOTÓMICO

Estimada(o) Estudiante:

El instrumento diagnóstico que se presenta a continuación, titulado Cuestionario Estructurado Policotómico tiene la finalidad de recolectar la información pertinente al objetivo de Proponer estrategias de calidad del servicio para una institución privada de educación superior orientadas a mejorar la atención al cliente. Para lograr dicho objetivo, es imprescindible que este instrumento recolecte, de manera objetiva, la información que poseen los estudiantes referentes al nivel cognoscitivo previo que presentan en el campo de la calidad del servicio orientadas a mejorar la atención al cliente.

Dicho instrumento consta de 16 planteamientos de selección múltiple, de cinco alternativas cada una los cuales están vinculados con el tema arriba planteado. Con la intención de lograr la mayor exactitud posible, es imprescindible que responda con la objetividad del caso. Para empezar a responder los planteamientos seleccionados, se le agradece marcar con una equis en el espacio destinado para ello.

Gracias por su colaboración.

Aledina Al. (2010)

Cuestionario Estructurado Policotómico

N°	Planteamientos	Totalmente de Acuerdo	Un Poco de Acuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Un Poco en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Considera que el servicio que ofrece la universidad objeto de estudio es excelente.					
2	El servicio que ofrece la institución se rige bajo lineamientos previamente planificados					
3	La universidad objeto de estudio posee todas las herramientas necesarias para prestar un excelente servicio (calidad, prontitud de respuesta, seguridad, personal, instalaciones físicas, comunicación, empatía)					
4	Es necesario para la la universidad objeto de estudio y la comunidad educativa un servicio de calidad					
5	En la la universidad objeto de estudio existe un personal dedicado exclusivamente al proceso de atención al cliente					
6	La la universidad objeto de estudio destina recursos para mejorar la calidad de servicios					
7	En la la universidad objeto de estudio se miden los niveles de satisfacción de los clientes					
8	El servicio de atención al cliente de la universidad objeto de estudio es de calidad					
9	El servicio de la universidad privada en estudio es de mejor calidad que el de la competencia					
10	La comunicación es de manera rápida en la universidad objeto de estudio al momento de solicitar un servicio					
11	Se recibe una respuesta rápida y oportuna de la universidad objeto de estudio cuando se solicita el servicio					
12	El servicio y la atención que le brinda la universidad objeto de estudio hacen sentir satisfacción					
13	La universidad objeto de estudio debe mejorar el servicio que ofrece en la calidad					
14	La universidad objeto de estudio debe mejorar el servicio que ofrece en la atención personalizada					
15	La universidad objeto de estudio debe mejorar el servicio que ofrece en la rapidez					
16	La universidad objeto de estudio debe mejorar el servicio que ofrece en el trato al cliente					

Fuente: Medina, I. (2010)

ANEXO “B”
MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO



MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Título del Proyecto:		Estrategias de Calidad de Servicio para una Institución de Educación Superior Orientadas a Mejorar la Atención al Cliente						
Nombre del Investigador:		IVONNE D. MEDINA M.						
Nombre del Evaluador:								
Profesión:								
Firma								
Nombre del Instrumento:		Encuesta Estructurada Dicotómica				Nº de Evaluación:		
Ítem	Criterio				Juicios			
	Claridad		Pertinencia		Modificar		Aceptar	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								

Fuente: Rojas R. (2010)

Aplicable: No Aplicable: Aplicable con Modificaciones:

Observaciones:

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO

DIRECCIÓN DE TRABAJO

Participante: **IVONNE D. MEDINA M.** Cédula de identidad: **15.541.360**
 Tutor: **Lic. Msc. TARSYS VIZCARRONDO** Cédula de identidad: **7.062.705**
 Correo electrónico del participante: ime_572@hotmail.com
 Título tentativo del Trabajo: **Estrategias de calidad de servicio para una institución de educación superior orientadas a mejorar la atención al cliente.**

Línea de investigación: **Nuevos Productos.**

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
01	12-05-2009	5:00 PM	1er. Avance Capítulo I.	
02	16-06-2009	5:00 PM	2º. Avance Capítulo I.	
03	07-07-2009	5:00 PM	1er. Avance Capítulo II.	
04	15-09-2009	5:00 PM	2º. Avance Capítulo II.	
05	22-09-2009	5:00 PM	1er. Avance Capítulo III.	
06	06-10-2009	5:00 PM	2º. Avance Capítulo III.	
07	20-10-2009	5:00 PM	1er. Avance de los Instrumentos.	
08	03-11-2009	5:00 PM	2º. Avance de los Instrumentos.	
09	17-11-2009	5:00 PM	1er. Avance Capítulo IV.	
10	01-12-2009	5:00 PM	2º. Avance Capítulo IV.	
11	23-01-2010	5:00 PM	1er. Avance Capítulo V.	
12	12-02-2010	5:00 PM	2º. Avance Capítulo V.	
13	23-03-2010	5:00 PM	1ª. Revisión del Programa de Evaluación.	
14	21-04-2010	5:00 PM	1er. Avance Conclusiones y Recomendaciones.	
15	28-05-2010	5:00 PM	1er. Avance Conclusiones y Recomendaciones.	
16	23-06-2010	5:00 PM	1ª. Revisión General de la Investigación.	
17	16-07-2010	5:00 PM	1ª. Revisión de los Anexos.	
18	02-08-2010	5:00 PM	2ª. Revisión General de la Investigación.	
19	12-08-2010	5:00 PM	2ª. Revisión del Programa de Evaluación.	
20	15-09-2010	5:00 PM	3ª. Revisión General de la Investigación. Firma	

Título definitivo: **Estrategias de calidad de servicio para la universidad privada José Antonio Páez orientadas a mejorar la atención al cliente.**

Comentarios finales acerca de la investigación: _____

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del Trabajo de Grado arriba mencionado.

 Tutor
 C. I.: **7.062.705**

 Participante
 C.I.: **15.541.360**

Formato elaborado por: Dra. Haydée Páez.
 HP/ofir