

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMÍA
CAMPUS BÁRBULA

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING EN
LOS INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO Y SATISFACCIÓN
DEL CLIENTE PARA INSTITUCIONES DE SERVICIOS EDUCATIVOS.
CASO DE ESTUDIO: CEATE-UC, SEDE CARABOBO.

Autores
Rodríguez C., Carolina
Polo, Pablo

Bárbula, Enero de 2012

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMÍA
CAMPUS BÁRBULA

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING EN
LOS INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO Y SATISFACCIÓN
DEL CLIENTE PARA INSTITUCIONES DE SERVICIOS EDUCATIVOS.
CASO DE ESTUDIO: CEATE-UC, SEDE CARABOBO.

Autores
Rodríguez C., Carolina
Polo, Pablo

Trabajo de Ascenso presentado para optar a la Categoría de Profesor
Asociado de acuerdo a lo establecido en el Estatuto del Profesor
Universitario

Bárbula, Enero de 2012

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VI
INTRODUCCIÓN	VII
CAPITULO I	9
Planteamiento del problema.....	9
Objetivos.....	13
General	13
Específicos.....	13
Justificación del Estudio.....	14
CAPITULO II	15
MARCO TEÓRICO.....	15
Antecedentes de la Investigación	15
Bases Teóricas	16
Triángulo del Marketing de Servicios	28
Mezcla de Marketing Ampliada	31
Estrategias de Marketing.....	33
Indicadores de Gestión	35
CAPITULO III	38
METODOLOGÍA.....	38
Tipo y Diseño de la Investigación	38
Población y Muestra	39
Procedimiento de la Investigación	39
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	40
Operacionalización de los Objetivos.....	41
Presentación y Análisis de los Resultados	42
CAPITULO IV.....	44
presentación y análisis de resultados.....	44
Objetivo 1.....	44
Objetivo 2.....	55
Objetivo 3.....	65
capítulo v	81
Conclusiones.....	81
RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama Resumen de las Bases Teóricas.....	17
Figura 2: Dimensiones de la Calidad de Servicio en el Modelo SERVQUAL	24
Figura 3: Dimensiones SERVQUAL para el servicio Reparación de Automóviles (consumidor).....	24
Figura 4: Modelo de las Brechas sobre la Calidad en el Servicio	26
Figura 5: Triángulo del Marketing de Servicios	30
Figura 6: Estructura Analítica de la Investigación	42
Figura 7: Estrategias implementadas según el Triángulo del Servicio	56

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Diferencias entre Productos y Servicios.....	19
Tabla 2: Matriz de Niveles de Satisfacción	34
Tabla 3: Matriz Niveles de Satisfacción	43
Tabla 4: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Confiabilidad	46
Tabla 5: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Responsabilidad	46
Tabla 6: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Seguridad... ..	48
Tabla 7: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Empatía.....	49
Tabla 8: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Tangibles....	50
Tabla 9: Calidad del Servicio del CEATE, sede Carabobo (promedio ponderado).....	51
Tabla 10: Matriz de Niveles de Satisfacción para el CEATE, sede Carabobo	53
Tabla 11: Objetivos Estratégicos de Marketing y Operaciones para el CEATE, años 2008-2009.	56
Tabla 12: Estrategias de Marketing Implementadas: Producto.....	57
Tabla 13: Estrategias de Marketing Implementadas: Comunicación de Marketing	58
Tabla 14: Estrategias de Marketing Implementadas: Procesos	60
Tabla 15: Estrategias de Marketing Implementadas: Personas	62
Tabla 16: Estrategias de Marketing Implementadas: Evidencia Física	64
Tabla 17: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Confiabilidad	66
Tabla 18: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Confiabilidad	67
Tabla 19: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Seguridad .	68
Tabla 20: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Empatía	69
Tabla 21: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Tangibles..	70
Tabla 22: Comparativo del N° de Inscritos y N° Cohortes Abiertas 2007-2009. CEATE, sede Carabobo.....	76
Tabla 23: Indicadores de Efectividad de la Inversión en Mercadeo y Ventas 2007-2009. CEATE, sede Carabobo	77

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Dimensión Confiabilidad del CEATE, sede Carabobo	45
Gráfica 2: Dimensión Responsabilidad del CEATE, sede Carabobo	46
Gráfica 3: Dimensión Seguridad del CEATE, sede Carabobo	47
Gráfica 4: Dimensión Empatía del CEATE, sede Carabobo	49
Gráfica 5: Dimensión Tangibles del CEATE, sede Carabobo	50
Gráfica 6: Brechas de la Calidad del Servicio del CEATE, sede Carabobo	51
Gráfica 7: Desempeño del CEATE desde la Perspectiva del Cliente. Sede Carabobo	52
Gráfica 8: Satisfacción del Cliente del CEATE, sede Carabobo	53
Gráfica 9: Comparación de la Dimensión Confiabilidad del CEATE, sede Carabobo	65
Gráfica 10: Comparación de la Dimensión Responsabilidad del CEATE, sede Carabobo	67
Gráfica 11: Comparación de la Dimensión Seguridad del CEATE, sede Carabobo	68
Gráfica 12: Comparación de la Dimensión Empatía del CEATE, sede Carabobo	69
Gráfica 13: Comparación de la Dimensión Tangibles del CEATE, sede Carabobo	70
Gráfica 14: Comparación de la Calidad del Servicio del CEATE, sede Carabobo (promedio ponderado).....	71
Gráfica 15: Comparación de las Brechas de la Calidad del Servicio del CEATE, sede Carabobo.....	71
Gráfica 16: Comparación del impacto en las Brechas de la Calidad del Servicio del CEATE, sede Carabobo	72
Gráfica 17: Comparación del Desempeño del CEATE desde la Perspectiva del Cliente, sede Carabobo	73
Gráfica 18: Comparación de la Satisfacción del Cliente del CEATE, sede Carabobo	74
Gráfica 19: Comparación de los Niveles de Satisfacción del Cliente. CEATE, sede Carabobo.....	74
Gráfica 20: Tasa de Crecimiento Nominal Interanual del Ingreso CEATE Carabobo y CEATE Total.....	78
Gráfica 21: Tasa de Crecimiento Real Interanual del Ingreso CEATE Carabobo y CEATE Total (año base 2001).....	79

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LOS INDICADORES DE CALIDAD DEL SERVICIO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN INSTITUCIONES DE SERVICIOS EDUCATIVOS. CASO DE ANÁLISIS: CEATE-UC, SEDE CARABOBO.

Autores: Rodríguez C., Carolina y Polo, Pablo

Fecha: Enero, 2012

RESUMEN

El interés de la investigación es analizar el impacto de las estrategias de marketing en los indicadores de calidad del servicio y satisfacción del cliente en instituciones de servicios educativos para el CEATE-UC, sede Carabobo. Para el análisis se realizó una investigación documental, cuyo diseño es no experimental longitudinal, pues se compara la unidad de análisis en dos momentos en el tiempo. La primera, o diagnóstico inicial, fue realizada por Camacho (2007), posteriormente se contó con la investigación de Gómez y Lugo (2009) para presentar parte de los resultados finales obtenidos con la implementación de las estrategias de marketing durante el período 2007-2009. Para el análisis de los resultados se diseñó una estructura analítica que conecta las brechas del Modelo SERVQUAL, con las del Modelo de Brechas y la mezcla ampliada del marketing de servicios, esta estructura es novedosa pues en la revisión bibliográfica no existía tal interrelación. Entre las principales conclusiones se puede decir que la implementación de las estrategias de Productos, Procesos, Personas, Comunicación de Marketing y Evidencia Física en el CEATE, logró un impacto positivo en: a) la evaluación de la calidad del servicio al disminuir las brechas, b) los indicadores de satisfacción del cliente al ubicarlos en niveles de excelencia y c) niveles muy satisfactorios en la evolución de los indicadores de gestión en el periodo en estudio. Las estrategias se relacionan con la reducción de las brechas del proveedor ya que los indicadores mostraron una mejora sustancial en el 2009. Las principales recomendaciones son: la Fundación debe enfocarse hacia la gerencia del servicio y mantener la continuidad de las estrategias implementadas, debe esforzarse por ser una organización cuya calidad del servicio es excelente. En general, las organizaciones de servicio educativos podrían apoyarse en la estructura analítica de esta investigación para lograr aumentos en las ventas y mejor posicionamiento en el mercado.

Palabras clave: Modelo SERVQUAL, Modelo de Brechas, Calidad de Servicio, Satisfacción del Cliente, Triángulo del servicio, Marketing de Servicios.

INTRODUCCIÓN

El análisis de organizaciones de servicios es complejo por las características propias del servicio, pero cuando se desea estudiar a organizaciones de servicios educativos, es más complejo aún porque supone el dominio realmente de lo intangible, como lo es la formación o enseñanza.

La gerencia de un servicio como la formación profesional, es sin lugar a dudas muy exigente y amerita contar, como factor primordial, con una gerencia comprometida con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, es decir, es necesario que el enfoque de los líderes de la organización esté orientado hacia el cliente, si quiere ser rentable y mantenerse en el mercado en el largo plazo.

Según el modelo SERVQUAL, justamente, la calidad del servicio es un concepto que depende del cliente, pues éste evalúa a la empresa comparando sus percepciones del servicio recibido con sus expectativas, que están influidas por experiencias pasadas, por sus necesidades y por la comunicación que genera la empresa y sus competidoras. Siendo así, la calidad del servicio es excelente si el servicio percibido supera al servicio esperado, y si se logra esto en reiterados encuentros del cliente con la organización, se tendrá un cliente satisfecho, o más bien encantado, que es leal a la marca y la recomienda.

En virtud de lo anterior, en la presente investigación se estudiará el impacto que generó en el CEATE, el cual es una Fundación denominada FUNDACEATE para los fines jurídicos y administrativos adscrita a la FACES-UC, la implementación de estrategias de marketing de servicio al comparar los resultados de la evaluación de la calidad del servicio y satisfacción del cliente realizada en el 2009 con otra similar realizada en el año 2007.

El estudio está dividido en cinco capítulos. El primero se refiere al planteamiento del problema, en el cual se refleja la situación problemática, así como también la formulación y sistematización del problema que da origen al objetivo general y a los específicos.

En el capítulo II se exponen las principales corrientes teóricas y los autores relevantes para el marketing de servicios. Para comprender mejor

la sistematización del objeto de estudio se diseñó un diagrama resumen de las bases teóricas.

El capítulo III está referido a la metodología empleada en la investigación, en este se explica el procedimiento detallado que se siguió para realizar esta investigación documental, así mismo se plantea la estructura analítica que soporta los resultados y conclusiones.

En el capítulo IV se presentan los resultados y apuntan los principales hallazgos para el CEATE. Por último, en el capítulo V se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al estudiar el desempeño de una institución de servicio, la calidad del servicio tal como es percibida por los usuarios es fundamental. En un principio la producción era lo mas importante, luego la producción masiva del bien o servicio era lo primordial, al dominar la producción se concentraron en lograr la calidad de la producción, por último al lograr esa calidad técnica se centraron en orientar el producto o servicio a los requerimientos del cliente. Esto último es particularmente importante cuando se trata de servicios, ya que la mayoría de las veces la parte técnica es un componente menor del servicio, las características de la entrega y la relación del cliente con el personal que proporciona el servicio es un elemento fundamental de la evaluación del servicio por parte del cliente.

La calidad en el sector servicios se ha convertido en un elemento de competitividad en las organizaciones industriales y comerciales del mundo, "De esta forma, la calidad en el servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquéllas que tratan de alcanzarla" Ruiz (2002).

La calidad puede verse desde diferentes puntos de vista, puede verse como la ausencia de deficiencias en el producto, pero también como la relación entre las característica esperadas por el cliente y las características del producto entregado, aquí ya se introduce un componente subjetivo importante en la evaluación, de nuevo al tratar el sector servicios, es necesario conocer las expectativas del cliente y cuanto se acerca el servicio a ellas. Es posible que la gerencia perciba un servicio como algo de calidad simplemente porque las características técnicas de lo entregado son buenas, sin embargo, podría estar lejos de lo que el cliente espera del servicio en las dimensiones del trato empresa-cliente, ocasionando que éste perciba el servicio como de baja calidad. Se puede concluir entonces, que la ausencia de deficiencias no genera en sí satisfacción, sino que evitan posibles decepciones del cliente. No son un valor añadido, sino una condición imprescindible para la posterior satisfacción del cliente.

Como se señaló anteriormente, la calidad en el servicio posee un componente subjetivo al compararse las expectativas del cliente con las

percepciones del servicio recibido. De allí la importancia de entender a ese cliente o consumidor, de conocer más a fondo sus sofisticadas necesidades y deseos, para así conseguir la manera de satisfacerlos, lográndose cuando las expectativas son superadas por el desempeño percibido del servicio que recibe. Indiscutiblemente, esta relación positiva a favor de la calidad percibida redundará en la mejora de la imagen de la empresa o institución.

Las instituciones de servicios, si quieren ser exitosas, deben ocuparse de mercadear éstos teniendo presente que, además de conjugar estratégicamente las tradicionales 4 P's: Precio, Producto, Promoción y Plaza, la característica del servicio exigen ampliar la mezcla de mercado incluyendo otras 3 P's: Personas, Procesos y Perceptibles (evidencia física). Es así que no sólo deben definir muy bien su filosofía corporativa, también deben escoger a las personas adecuadas, definir los procesos lo menos complejos para el usuario y tener una evidencia física o aspectos tangibles del servicio acordes con la imagen que desean proyectar.

Además de la ampliación de la mezcla de marketing, otro elemento que es interesante considerar al hablar de satisfacción del cliente es el triángulo del marketing de servicios, que plantea la necesidad del equilibrio entre los esfuerzos comunicacionales (promesas), las acciones para cumplir las promesas y las herramientas con las que cuenta un trabajador para cumplir su tarea, es decir, no se hace nada si se comunica pero no se cumple ya sea por falla en los procesos o incapacidad de las personas de cumplir con su tarea.

Los servicios prestados por las instituciones educativas, en particular a nivel superior, no escapan a lo que se ha relatado hasta este momento, la calidad que perciben los usuarios, determinan de manera marcada la demanda por estos servicios, la dinámica, crecimiento y cambio tecnológico generan un ambiente altamente competitivo, donde no solo deben competir con otras instituciones que prestan estos servicios en la región, sino que igualmente el crecimiento de la oferta de programas de educación a distancia, hace imprescindible considerar como los perciben los usuarios y el potencial mercado que emerge, tanto de otras instituciones de educación superior y de las empresas que puedan requerir estos servicios

En este orden de ideas, se tiene al Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnica a las Empresas (CEATE), el cual es una institución de servicios educativos a nivel superior adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, que presta asistencia y consultoría técnica a las organizaciones y/o entes públicos y privados en la elaboración de proyectos de formación de talento humano; igualmente, contribuye con el asesoramiento y mejoramiento en el desarrollo de los programas de capacitación, actualización y mejoramiento del aprendizaje de los trabajadores, profesionales y público en general. Los productos que ofrece al mercado para cumplir con ese propósito son: Programas de Estudios Superiores Diplomados, Programas de Cursos y Talleres, Programas in Company y Servicios de Asesorías y Consultorías.

La reputación del CEATE está respaldada por su experiencia y trayectoria de más de 35 años en la región, esto le ha permitido comprender que el mercado y las organizaciones brindan mejores oportunidades laborales y contractuales a profesionales de alto perfil. Es por ello que su misión es apoyar el desarrollo integral de Venezuela mediante la formación del capital humano necesario para gerenciar con éxito los procesos productivos y de servicio, que están presentes en la cotidianidad de las organizaciones.

El CEATE fue estudiado por Camacho (2007) de lo cual se desprenden un conjunto de sugerencias o aéreas de mejora para la institución, basados en un diagnóstico de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente a través del modelo SERVQUAL, que reveló brechas negativas para las diferentes dimensiones evaluadas por el modelo. En esa oportunidad se detectó que existían áreas de mejora en: formación del capital humano de la institución, creación de una gerencia de mercadeo y ventas, y fortalecimiento de la identidad e imagen corporativa.

En este punto sería importante explicar, de forma resumida, el modelo SERVQUAL. Éste define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un

servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes. Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras.

Para su mejor comprensión, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-boca entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad. Parasuraman y otros, propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio a los elementos Tangibles, la Confiabilidad, la capacidad de respuesta o Responsabilidad, la Seguridad y la Empatía

A partir de este modelo SERVQUAL se desarrolla el modelo de brechas, el cual permite establecer una relación entre la calidad del servicio percibida por los clientes y los diferentes elementos o procesos en la prestación del servicio por parte de la empresa que podrían estar originando esa disonancia entre las expectativas de los clientes y su percepción del servicio.

La medición realizada por Camacho (2007) motivó la implementación de un conjunto de estrategias que buscaban reducir la brecha negativa entre la percepción del cliente del CEATE y sus expectativas del servicio. Luego de dos años de implantación de las recomendaciones, se realiza otra medición, bajo la misma metodología y premisas del estudio de Camacho, pero en esta oportunidad realizada por Gómez y Lugo (2009), para levantar los datos que permitieran conocer si el desempeño del CEATE como institución de servicio había mejorado en el lapso mencionado.

Es así que en esta investigación, interesa, justamente, comparar los dos estudios anteriores para evaluar el desempeño del CEATE en cuanto a los indicadores y dimensiones establecidos en el modelo SERVQUAL, así como la satisfacción del cliente, una vez implantadas las acciones estratégicas para mejorar la calidad del servicio y satisfacción del usuario o cliente interno y externo.

Formulación del Problema

¿Cómo ha sido el impacto de las estrategias de marketing implementadas en CEATE-UC en los indicadores de calidad del servicio y satisfacción del cliente?

Para responder a esa interrogante es necesario responder las siguientes subpreguntas:

- ¿Cuál era la calidad de servicio y satisfacción del cliente para el año 2007, es decir, cuál era el diagnóstico inicial antes de la implementación de las estrategias de marketing de servicios?
- ¿Cuáles fueron las estrategias de marketing de servicios formuladas e implementadas?
- ¿Cuáles son los resultados obtenidos en la calidad de servicio y satisfacción del cliente, así como en los indicadores de gestión del CEATE, para el año 2009, una vez implementadas las acciones estratégicas?

Objetivos

General

Analizar el impacto de las estrategias de marketing en los indicadores de calidad del servicio y satisfacción del cliente en instituciones de servicios educativos. Caso de análisis: CEATE-UC, sede Carabobo.

Específicos

1. Presentar los indicadores de la calidad del servicio y satisfacción del cliente en el CEATE-UC obtenidos en el diagnóstico inicial.
2. Describir las estrategias de marketing implementadas en CEATE-UC.
3. Mostrar los resultados obtenidos en el CEATE-UC, sede Carabobo, posterior a la aplicación de las estrategias de marketing.

Justificación del Estudio

La investigación propuesta está enmarcada dentro de la línea de investigación de Gerencia de la Promoción e Imagen Corporativa de la Escuela de Economía de la Universidad de Carabobo, forma parte de un conjunto de estudios realizados durante los años 2007 al 2009, que permiten alcanzar una comprensión del impacto de las estrategias de marketing en el desempeño de una unidad de negocios muy importante para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, como es el CEATE.

Desde el punto de vista metodológico, la presente investigación permite destacar el uso del modelo SERVQUAL para instituciones de servicios educativos, permitiendo evaluar su adaptabilidad.

La orientación obtenida a partir de la aplicación del modelo SERVQUAL permite efectuar una selección de estrategias de marketing para cerrar las brechas de calidad de servicio y satisfacción del cliente encontradas, traduciendo los resultados del modelo en acciones concretas.

Los conocimientos desarrollados durante esta investigación enriquecerán la experiencia de los autores, permitiendo la aplicación de estos en acciones de asesoría tanto en el área académica como en el área empresarial.

El presente estudio se refiere únicamente a Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnica a las Empresas (CEATE), de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, sede Valencia. Edo. Carabobo.

De la misma forma la información recabada para construir los objetivos a que se refiere la presente investigación se divide en dos momentos: un primer momento que toma en cuenta el estudio de Camacho (2007). Un segundo momento, que corresponde con el estudio de Gómez y Lugo (2009). Por lo cual las conclusiones de esta investigación deben referirse específicamente a la realidad de la institución para el periodo de estudio, y aún cuando algunas conclusiones mantengan validez fuera de este periodo, es importante delimitar la temporalidad de las mismas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Camacho, A. (2007). Evaluación de la calidad del servicio del centro de Extensión y Asistencia Técnica a las Empresas (CEATE) sede Valencia, a partir del modelo SERVQUAL. Investigación realizada para optar al título de de Economista de la Universidad de Carabobo, en ésta se evalúa el estado de la calidad de los servicios educativo que ofrece el CEATE mediante el modelo SERVQUAL, en el cual se contrastan dos variables, por un lado las expectativas de los clientes sobre la calidad del servicio, y por el otro, las percepciones que se crean una vez recibido el servicio. Puede haber una brecha entre una y otra, puesto que difícilmente una organización supere las expectativas de sus clientes. En el SERVQUAL se miden cinco dimensiones: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y aspectos tangibles.

La metodología usada fue una investigación descriptiva y de campo, aplicándose un instrumento a alumnos activos y egresados, trabajadores y profesores. Entre los principales resultados se obtuvo que la mayor brecha fue para la dimensión Aspectos Tangibles, así como Empatía. No obstante, las dimensiones de mayor importancia relativa para los clientes fueron Confiabilidad, Responsabilidad y Seguridad, es decir, que el CEATE tiene brechas notables, en general, en dimensiones que no son consideradas como de alta importancia para los clientes. La brecha general para el estudio es de 0,17 puntos en promedio. Asimismo, en el estudio se obtuvo que el 60,99% de los clientes manifestaban que el desempeño del CEATE superó o igualó sus expectativas, a la vez que un 63,12% estaban satisfechos con el servicio recibido.

Gómez, O. y Lugo, N. (2009). *Calidad de servicio del Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnica a las Empresas (CEATE), sede Valencia*. Investigación realizada para optar al título de Economista de la Universidad de Carabobo, en ésta se evalúa la calidad del servicio del CEATE a través del modelo SERVQUAL. La metodología usada, similar al estudio de Camacho (2007), fue descriptiva y de campo, aplicándose 22 ítems sobre expectativas e igual cantidad para la medición de las percepciones. Entre los principales resultados se tiene que las mayores brechas fueron para las dimensiones Confiabilidad, Aspectos Tangibles y

Empatía. Siendo Confiabilidad, Responsabilidad y Seguridad las dimensiones más importantes. Asimismo, se obtuvo que el 90% de los clientes manifestaban que el desempeño del CEATE superó o igualó sus expectativas, así como el 95,24% estaban satisfechos con el servicio recibido.

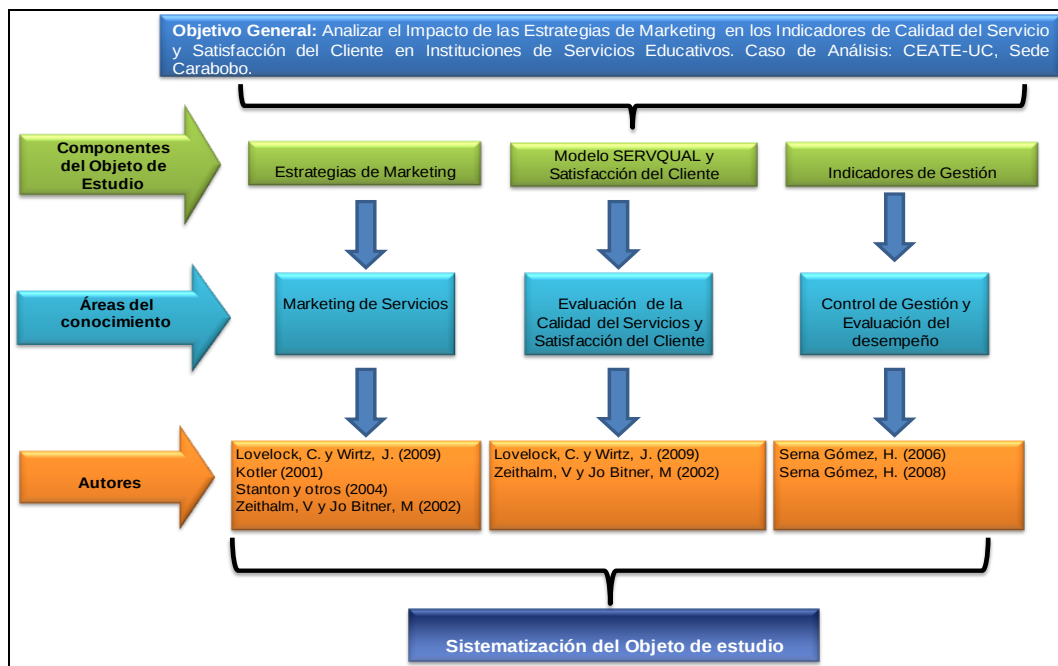
Rajasekhar, Muninayanappa y Subba Reddy (2009), presentaron un artículo en el Asia – Pacific Journal of Social Science, titulado *The GAP model Analysis of service quality in Indian Higher Education (El análisis del modelo de brechas de calidad de servicio en la Educación Superior de la India)*, en donde utilizan el modelo de brechas en la calidad en servicio para analizar la situación de la educación superior en la India, particularmente qué estrategias implementar para hacer frente a la creciente competencia de programas a distancia y la salida de los estudiantes hacia otros países para sus estudios superiores. La investigación sugiere las principales causas que originan las brechas entre la calidad del servicio esperado y aquella percibida por los usuarios de los servicios educativos. Esta investigación, es de mucha utilidad porque está orientada de manera muy similar al presente estudio, resultó particularmente interesante comparar las estrategias utilizadas para mejorar la percepción de la calidad del servicio por parte de los estudiantes.

Mejías (2004) en un artículo titulado *Modelo para medir la calidad del servicio en los estudios Universitarios de Postgrado* utiliza el modelo SERVQUAL como base para proponer un modelo, en donde se mida la calidad percibida por los estudiantes del Postgrado de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, esto con el fin de proponer un sistema de gestión de la calidad para instituciones de Educación Superior. Los resultados de esta investigación soportan la idoneidad del modelo SERVQUAL para la medición de la calidad percibida de los servicios educativos y que el instrumento pueda utilizarse en otras instituciones con ese fin.

Bases Teóricas

Para la sistematización de las bases teóricas que sustentan la investigación se diseñó la Figura 1, ésta contiene las principales corrientes teóricas y los autores pertinentes elegidos en función del objeto de estudio.

Figura 1: Diagrama Resumen de las Bases Teóricas



Fuente: Elaboración propia a partir de Vivas (2001)

Actualmente, la importancia de ofrecer bienes y servicios de calidad es cada vez más esencial en el mercado. Los consumidores son más exigentes y tienen una gran noción de lo que implica la calidad. Es imprescindible crear procesos que garanticen la satisfacción de esos clientes, particularmente en el caso de los servicios, esto es aún más complejo, dada la naturaleza subjetiva que los caracteriza.

Un servicio no es solamente un elemento físico, sino que es el resultado de las actividades realizadas por el proveedor para satisfacer al cliente. Esto significa que los servicios tienen ciertas características típicas que explican lo complejo de su estudio.

Los servicios son muy diferentes a los productos en diversos aspectos, entre los cuales se encuentra la intangibilidad, definición que implica que los servicios presentan dificultades para inventariarse, patentarse y hasta explicarse, aspectos que presentan grandes desafíos para el marketing.

Zeithaml y Bitner (2002) explican que:

La diferencia básica entre los productos y los servicios, que se cita universalmente, es la

intangibilidad. Debido a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos, degustarlos ni tocarlos de la misma forma en la que se pueden percibir los bienes tangibles. (p. 15).

El siguiente de los aspectos a mencionar es la heterogeneidad, pues como los servicios representan acciones generalmente llevadas a cabo por personas, nunca se tendrán dos servicios exactamente idénticos, ya que las personas en su día a día están sometidas a diferentes preocupaciones y contra tiempos que pueden alterar la manera en que prestan o perciben el servicio, razón por la cual la calidad del servicio dependerá en parte de aspectos no controlables. Al respecto, se puede mencionar que la heterogeneidad relacionada con los servicios es, en muchos sentidos, el resultado de la interacción entre las personas (entre el empleado y el cliente y de ellos consigo mismos) y de todos los caprichos que pueden surgir de su relación.

La producción y consumo simultáneos es un aspecto a destacar puesto que los clientes participan en la prestación del servicio y por ende pueden afectarlo, además de afectar las experiencias de otros clientes cercanos, bien sea a favor o en contra. El cliente puede formar parte del proceso de producción, cosa que es absolutamente imposible en el caso de un producto. La mayoría de los productos se producen y luego se venden y consumen, mientras que casi todos los servicios primero se venden y luego se producen y consumen simultáneamente.

Por último, se tiene que los servicios son perecederos lo que dificulta su producción masiva, puesto que es prácticamente imposible sincronizar tanto la oferta como la demanda. El término perecederos está referido al hecho de que los servicios no pueden preservarse, almacenarse, revenderse o regresarse.

Por todas estas razones, una empresa de servicios debe tomar las medidas necesarias en cuanto a estrategias de marketing, pues difieren mucho de una empresa de productos.

Tabla 1: Diferencias entre Productos y Servicios

Productos	Servicios	Comentarios
Tangibles	Intangibles	Los servicios no dejan evidencias físicas, por eso no son observables, degustables y mucho menos pueden tocarse. Por ejemplo, se hace imposible que el cliente lo “pruebe” antes de adquirirlo.
Homogéneos	Heterogéneos	A pesar de que se tengan estándares en la realización de los servicios, por el hecho de que son realizados por personas, difícilmente se tendrá un servicio idéntico siempre.
Almacenables	Perecederos	No puede mantenerse inventarios de servicios, es por ello que se dificulta la estimación de la demanda, para lo cual se requieren estrategias bien dirigidas de marketing.
Producción y consumo simultáneos	Producción y consumo simultáneos	A medida que el cliente adquiera el servicio se producirá y consumirá el mismo, puesto que ambos procesos se convierten en uno, puesto que es imposible su separación.

Fuente: Camacho (2007)

La satisfacción del cliente es uno de los principales resultados de la calidad de un servicio, y éste surge de la diferencia entre lo que el cliente percibe del mismo, una vez que la experiencia ha tenido lugar, y las expectativas que se genera antes de contratarlo.

Dada las características propias de un servicio, la relación entre percepciones y expectativas es relativa a cada cliente en particular, y es importante reconocer que es él mismo quien la determina, no el prestador del servicio. Sin embargo, el proveedor puede influir en la satisfacción del cliente a través de la calidad del servicio, intentando cumplir con sus expectativas (superándolas en el mejor de los casos) o, de ser necesario, intentando manipular las expectativas para que el valor percibido por el cliente no las supere.

Por lo tanto, la calidad de un servicio es subjetiva, está directamente relacionada a lo que el cliente percibe, es decir, el juicio que realiza sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado. El éxito del resultado dependerá de la capacidad de la empresa prestadora del servicio por conocer y comprender las necesidades del cliente, así como del esfuerzo y la eficacia con la que se lleve a cabo el proceso y del costo en que incurre el cliente para acceder al servicio. Cabe destacar que el costo no sólo implica el precio del servicio, sino la utilidad de lugar, tiempo y forma que proporcione.

Sin embargo, para que un servicio pueda ser considerado de calidad, esta percepción positiva debe ser consistente, es decir, debe ocurrir repetidamente, no sólo con uno, sino con varios consumidores en distintas ocasiones. Esta tarea no es fácil; por lo que requiere la aplicación de un modelo de gestión de servicios para orientar a la empresa a adoptar una cultura de calidad.

La calidad del servicio para el cliente se logra cuando las expectativas que se genera antes de recibir un servicio son superadas por el valor que percibe una vez que lo ha recibido. A medida que el valor percibido por el cliente supere sus expectativas, más satisfecho se sentirá el cliente.

La ecuación del valor del servicio prestado al cliente permite concretar esta idea, ya que plantea una relación inversa entre los resultados que recibe y percibe el cliente con respecto al precio y costo de obtener el servicio. Sin embargo, la percepción del valor generado por un mismo servicio es relativa a cada experiencia particular de los clientes, debido a ciertas implicaciones:

- La calidad de un servicio es relativa, no absoluta;
- Es determinada por el cliente, no por el proveedor del servicio;
- La percepción de la calidad es particular para cada cliente;
- La calidad de un servicio debe aspirarse, ya sea mediante el intento de igualar o superar las expectativas del cliente, o controlando las mismas para reducir la brecha entre el valor percibido y el esperado.

Conocer las necesidades del cliente es el primer paso hacia lograr que la percepción del servicio prestado supere las expectativas del cliente, el responder a las necesidades específicas del cliente arroja un extra a la percepción de valor del servicio por parte del cliente

A pesar de que cada experiencia y percepción del servicio es particular, se pueden determinar niveles generales de satisfacción mediante la recolección de información acerca de las necesidades de los clientes, la evaluación que hacen respecto a diferentes aspectos del servicio brindado y la intención de volver a contratar el mismo servicio. Con base a la consolidación de esta información se pueden identificar tendencias que indiquen posibles oportunidades de mejora del servicio, así como el impacto que pueden generar en la rentabilidad de la empresa.

Esto no es una tarea fácil, por lo que se requieren herramientas especiales que permitan hacer de las mediciones, indicadores lo más cercanos a la realidad.

La cuantificación sistemática de la calidad que el cliente percibe de un servicio no es tarea fácil. Se requiere de herramientas que ayuden a las empresas a comprender mejor el significado de valor para el cliente, así como el grado en que sus esfuerzos están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos.

Esta necesidad llevó al desarrollo de varias técnicas y metodologías para la medición de la satisfacción de los clientes. Una de las más aplicadas en la actualidad, especialmente en empresas norteamericanas, es la metodología SERVQUAL, desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988) en sus estudios realizados para su trabajo "Delivering Quality Service". Con SERVQUAL, los autores desarrollaron un modelo que identifica las cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio, las cuales son representadas en un cuestionario de 22 preguntas. Los datos obtenidos de dicha fuente permiten identificar y cuantificar las 5 brechas más importantes que determinan el grado de satisfacción en los clientes, y por lo tanto, la calidad de un servicio.

Los servicios poseen características especiales, las cuales son tomadas en consideración por los clientes para formarse un juicio respecto a la calidad del mismo. Estas características son integradas en 5 dimensiones generales, descritas a continuación:

a) *Elementos tangibles*: representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.

b) *Fiabilidad*: implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.

c) *Capacidad de respuesta o Responsabilidad*: representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.

d) *Seguridad (Garantía)*: son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.

e) *Empatía*: es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

El nivel de importancia de cada una de estas dimensiones depende tanto del tipo de servicio que ofrece la empresa como del valor que cada una implica para el cliente, lo cual se verá reflejado directamente en los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.

El modelo SERVQUAL puede ser usado para medir la calidad del servicio en una amplia variedad de empresas, ya que permite la flexibilidad suficiente para adaptarse a cada caso en particular. La clave de esto está en ajustar el cuestionario a las características específicas de cada servicio en cuestión, de modo que los resultados puedan identificarse directamente con la realidad de la empresa.

El cuestionario consta de preguntas representativas de las cinco dimensiones, distribuidas de acuerdo a la importancia que cada dimensión tenga para la empresa; por ejemplo, hay empresas que debido a la naturaleza del servicio que ofrecen, consideran de mayor importancia la *capacidad de respuesta* (compañías de seguros), por lo que deben dedicar un par de preguntas más a esta sección, y menos preguntas a la sección de *elementos tangibles*. Sin embargo, se debe procurar que cada dimensión tenga una cantidad similar de preguntas asignadas.

La encuesta se complementa con otra sección de preguntas que incluyen la más importante: la calificación general de la calidad del servicio en una escala del 1 al 10 (calidad muy pobre a calidad excelente). Esta pregunta permitirá comparar la percepción general del servicio con respecto a cada aspecto particular del mismo.

El instrumento, se divide en dos partes, una destinada a medición de expectativas y otra destinada a la medición de percepciones, donde cada uno de los 22 ítems (en la versión original, aunque versiones modificadas incluyen ítems adicionales), se puntúan mediante una escala tipo Lickert, los cuales posteriormente son comparados por parejas. Posteriormente se realiza un análisis cuantitativo, donde, según Palafox de Anda (2003) en Camacho (ob.cit.):

Se calculan todas las puntuaciones medias de percepciones y de expectativas y se restan (P-E) para cada uno de los ítems que conforman las cinco dimensiones.

Puede sumarse al cuestionario una pregunta, donde el encuestado distribuya 100 o 10 puntos entre las dimensiones de acuerdo a la importancia que les asigne, o bien valorar en una escala 0-100 cada una de las dimensiones por separado, con el fin de obtener la importancia relativa de cada una de ellas. También, pueden darse pesos equivalentes, es decir, asignar la misma importancia relativa a cada dimensión.

Otra iniciativa es incluir una pregunta en donde se pida una valoración global del servicio recibido y aplicar posteriormente un análisis de regresión para determinar la importancia de cada una de las dimensiones como variables explicativas de la valoración global. Restringiendo la suma de los regresos a 1, éstos serían una aproximación al peso de cada dimensión.

Realizar un análisis conjunto aplicado a las dimensiones. De esta forma se obligaría al cliente a decidir y priorizar que dimensiones son las realmente importantes.

Las dos últimas alternativas se consideran las mejores en términos de valor agregado, especialmente la del análisis conjunto. No obstante, en los trabajos empíricos se suelen utilizar las dos primeras, por su mayor simplicidad.

Finalmente, se completa esta sección con preguntas generales (opcionales) como la intención de recomendar el servicio, y el tiempo que el cliente lleva contratándolo, además de datos demográficos de cada cliente para poder identificar tendencias en las respuestas.

Figura 2: Dimensiones de la Calidad de Servicio en el Modelo SERVQUAL

- **Confianza:** capacidad para desempeñar el servicio que se promete de forma segura y precisa
- **Responsabilidad:** disponibilidad para ayudar a los clientes y proveer el servicio con prontitud
- **Seguridad:** conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza
- **Empatía:** brindar a los clientes atención personalizada y cuidadosa
- **Tangibles:** la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales físicos

Fuente: Elaboración propia a partir de Zeithaml y Bitner (2002)

Para mayor claridad en el análisis se muestra la Figura 3, donde se observa un ejemplo de la forma como los clientes juzgan las dimensiones del SERVQUAL.

Figura 3: Dimensiones SERVQUAL para el servicio Reparación de Automóviles (consumidor)

Confiabilidad	Responsabilidad	Seguridad	Empatía	Tangibles
El problema fue arreglado bien desde la primera vez y estuvo listo cuando se le prometió.	Accesible, sin espera, atiende solicitudes	Conocimiento de la mecánica	Reconoce a los clientes por su nombre, recuerda los problemas anteriores y las preferencias	Instalación para reparaciones, área de espera, uniformes, equipo
Entregar lo que se promete	Estar dispuesto a ayudar	Inspira buena voluntad y confianza	Tratar a los clientes como personas	Prueba física del servicio

Fuente: Elaboración propia a partir de Zeithaml y Bitner (2002)

Es importante mantener los principios estadísticos para la aplicación de las encuestas y para el análisis de los resultados y su representatividad. El análisis se lleva a cabo mediante la evaluación de las brechas que sugiere el modelo SERVQUAL y que se exponen a continuación.

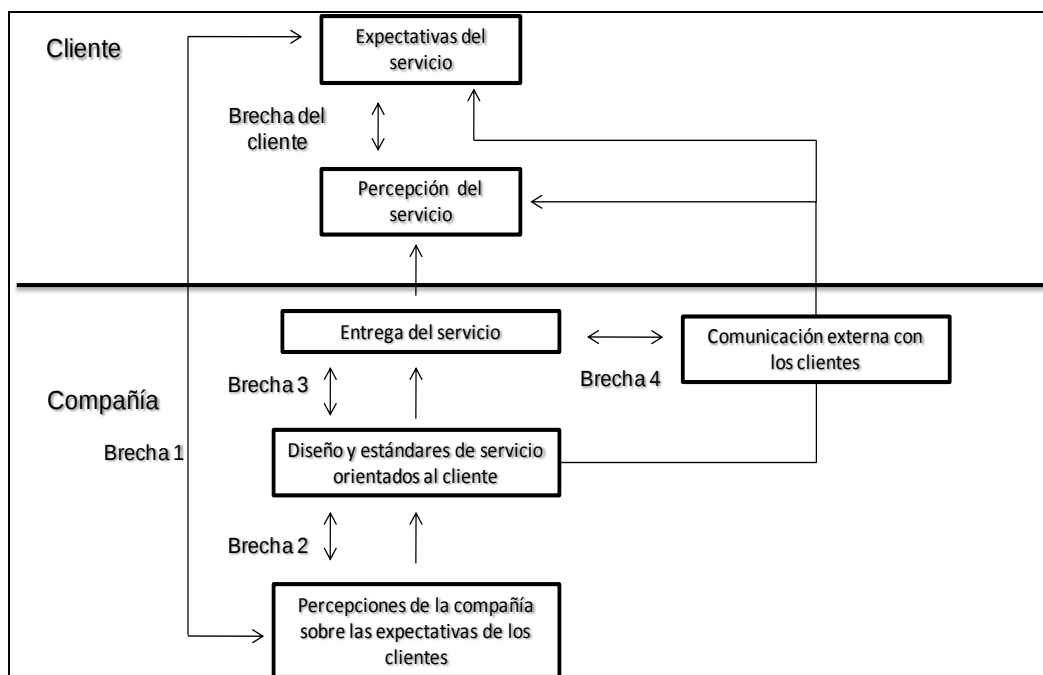
Las brechas que proponen los autores del SERVQUAL indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como lo son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes. Zeithaml y Bitner (ob.cit.) posteriormente, unen esas brechas en lo que denominan el Modelo de las Brechas sobre la Calidad en el Servicio presentado en la Figura 4, en el cual se propone la existencia de cinco brechas, las cuatro primeras son responsabilidad de la empresa y la quinta es la brecha del cliente. A continuación se presentan las cinco brechas principales en la calidad de los servicios:

- *Brecha 1:* evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (generalmente el gerente) tiene de éstas. Es importante analizar esta brecha, ya que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes con base a las quejas que reciben. Sin embargo, ese es un pésimo indicador, ya que se ha estudiado que la relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima. Por eso se recomienda a las empresas tener una buena comunicación con el personal que está en contacto directo con el cliente, ya que es éste el que mejor puede identificar sus actitudes y comportamientos.
- *Brecha 2:* ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente y el diseño y estándares elegidos para prestar el servicio. Se estudia esta brecha debido a que en muchos casos las normas y procedimientos no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio. Asimismo, el ambiente del servicio no es el adecuado.
- *Brecha 3:* se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. Las principales causas de esta brecha son la falta de orientación de las normas hacia

las necesidades del cliente y una política de RRHH inadecuadas, esto se ve reflejado directamente en un servicio pobre y de mala calidad.

- *Brecha 4:* se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.
- *Brecha 5:* esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Figura 4: Modelo de las Brechas sobre la Calidad en el Servicio



Fuente. Zeithaml y Bitner (2002)

Todas estas brechas ayudan a identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios, las autoras sostienen que para cerrar la brecha del cliente se deben cerrar las brechas 1, 2, 3 y 4. Cada empresa debe orientar sus estrategias hacia los principales “síntomas” que lo indiquen.

Es así, que se puede identificar de acuerdo a Zeithaml y Bitner (ob.cit.) algunas estrategias que permiten atacar y reducir las brechas del proveedor.

Para tratar la Brecha 1, se recomienda invertir en investigación de mercado, aquí se pueden utilizar tanto técnicas tradicionales de acercamiento al cliente, tales como encuestas, visitas a clientes, focus group, etc., algunas técnicas modernas, como lluvia de ideas estructurada y el análisis de la brecha de la calidad del servicio pueden ser igualmente útiles para conocer los gustos y expectativas de los clientes.

Otra estrategia relacionada con la brecha 1, es la construcción de relaciones con el cliente, establecer políticas de CRM es un paso fundamental en mejorar la orientación al cliente de la empresa. El establecer una relación con el cliente de manera que se sienta cómodo comunicando sus inquietudes con respecto a la prestación del servicio.

Para atacar la brecha 2, se recomienda como estrategia, en primer lugar, realizar el diseño del servicio y el desarrollo de estándares de acuerdo al cliente, es decir, basarse en lo que el cliente espera y no en la conceptualización de la gerencia de lo que debería ser el servicio.

En segundo lugar, el diseño de los espacios de atención al cliente, el ambiente de servicio debe incorporar elementos tangibles que ayudan al cliente a tener una experiencia placentera, es también importante señalar que las mejoras en la evidencia física, afectan positivamente el ambiente de trabajo para el cliente interno.

Cerrar la Brecha 3 requiere enfocarse en el recurso humano, ya que es éste quien enfrenta el momento de la verdad con el cliente, si la empresa diseña estándares apropiados para la prestación del servicio, pero el personal falla en entregar esos niveles de desempeño, se generara ruido entre lo que el cliente espera recibir y lo que efectivamente le es entregado por la empresa.

Invertir en la formación del recurso humano para que tenga las capacidades de cumplir con el estándar de servicio deseado, es una estrategia que garantiza la mejora en la satisfacción del cliente,

Finalmente, para cerrar la brecha 4 del proveedor es necesario mejorar los procesos de comunicación, la empresa debe organizar los procesos de comunicación interna y externa de manera que se mantenga

la promesa de servicio. Cuando el cliente recibe la comunicación de parte de la empresa a través de la publicidad, o a través de la interacción con la fuerza de ventas por ejemplo, usa esa información para formar sus expectativas, es así que cuando no se cumplen las promesas, la percepción del cliente acerca del servicio sufre. Es importante entender que el éxito de la comunicación depende del mercadeo del servicio, pero también, y de manera más importante, de la capacidad de las operaciones de la empresa de cumplir con los estándares de servicio y hacer viable la promesa. La estrategia de comunicación pasa por generar un marketing interactivo, considerar la educación del cliente, lo cual permite que sepa como relacionarse con el servicio, manejar las promesas de forma que estén acorde con las capacidades reales de la empresa, por último es imprescindible que la información fluya por toda la organización de manera que se conozca lo que se promete y como se relaciona la labor de cada uno con el cumplimiento de esa promesa.

Una vez que se ha atacado las brechas del proveedor se puede esperar que la brecha 5 referente al consumidor, se vea reducida o borrada, si se logra un servicio excelente, con una comunicación efectiva y un entorno positivo, la experiencia del cliente estará al nivel de sus expectativas.

A pesar de que el Modelo SERVQUAL es el más utilizado actualmente para realizar mediciones de calidad de servicio por grandes organizaciones a nivel mundial, es importante destacar que algunos autores afirman que posee algunas desventajas, como sucede con cualquier constructo teórico.

Van Dyke, T, Prybutok, V y Kappelman, L (1997) aseguran que entre las principales dificultades asociadas con el SERVQUAL se encuentran: “(1) el uso de diferencias o escala de brechas, (2) predicción deficiente y validez convergente, (3) definición ambigua del construto de “expectativas”, y (4) dimensiones inestables” (p. 2). (Traducción propia).

Triangulo del Marketing de Servicios

Este modelo presenta tres grupos interrelacionados, que se fusionan para impulsar, desarrollar y proporcionar los servicios.

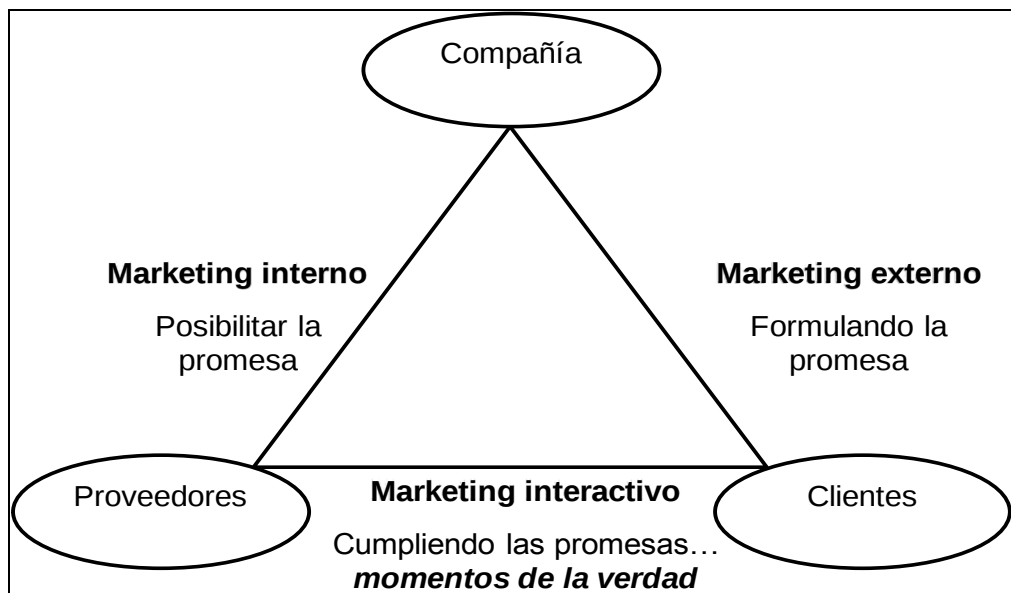
En la En el marketing interno se consideran las estrategias necesarias para posibilitar el cumplimiento de las promesas. Esto se logrará si cada persona involucrada en la prestación del servicio o

elaboración y despacho del producto cuenta con la suficiente capacitación, habilidad y destreza que le permita cumplir con lo que la empresa ha ofrecido. Es por esto que las empresas procuran realizar jornadas de capacitación tanto para el personal interno como para los distribuidores, con la finalidad de que todos estén en sintonía con lo que debe ofrecerse.

se observa que en cada vértice del triángulo se encuentran los participantes principales, los cuales son, la compañía, los clientes y los proveedores. A su vez en cada lado del triángulo, entre cada participante, se localiza un tipo de marketing, éstos son el marketing externo, interno e interactivo, que deben tener un buen desempeño, con el fin de que funcione el servicio. El modelo plantea que la aplicación adecuada de cada uno de los tipos de marketing permitirá que los participantes interaccionen entre sí. Zeithaml y Bitner (ob.cit.) plantean que:

El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se realizan con los clientes. En el caso de los servicios, los tres tipos de actividades de marketing resultan fundamentales para construir y sostener la relación con los clientes (p. 19).

Figura 5: Triángulo del Marketing de Servicios



Fuente: Zeithaml y Bitner (2002)

Se observa cómo el éxito o fracaso de alguna de las actividades de marketing puede afectar considerablemente las demás, arrastrando los daños, perjudicando muchas veces acciones acertadas, que podrían haber traído resultados favorables para la organización.

El marketing externo, consiste en la formulación de la promesa de la empresa hacia los clientes, a éstos se les informa sobre lo que deberían esperar del servicio o producto que van a adquirir y lo que no, además la forma en que será despachado y atendido. Entre las actividades de este marketing pueden encontrarse la calidad del servicio ofrecido, el personal encargado del servicio, las instalaciones en que se prestará el mismo, entre otros, todo con la finalidad de que el cliente se vaya formando una idea de lo que recibirá y no se cree expectativas que luego no podrán ser cumplidas por parte de la empresa. Los encargados de esta actividad deben ser precisos y realistas en cuanto a las promesas que hacen con los clientes, puesto que podrían entorpecer el inicio de la relación empresa-cliente.

En el marketing interno se consideran las estrategias necesarias para posibilitar el cumplimiento de las promesas. Esto se logrará si cada persona involucrada en la prestación del servicio o elaboración y despacho del producto cuenta con la suficiente capacitación, habilidad y destreza que le permita cumplir con lo que la empresa ha ofrecido. Es por esto que las empresas procuran realizar jornadas de capacitación tanto para el personal interno como para los distribuidores, con la finalidad de que todos estén en sintonía con lo que debe ofrecerse.

El marketing interactivo es la etapa decisiva, puesto que se trata del cumplimiento de las promesas que se formularon en la actividad de marketing externo, siendo éste tan solo el comienzo del proceso. Los directivos de la empresa deben tomar las medidas necesarias, que le permitan cumplir lo que prometieron, puesto que desde la óptica del cliente ésta es la etapa crítica; si la empresa cumple o no sus promesas será la condicionante para que el cliente se sienta satisfecho con el producto o servicio recibido, logrando así su lealtad. Las empresas deben cuidarse de no romper con lo ofrecido, bien sea por parte de ellas mismas, de sus empleados, o hasta de los mismos distribuidores. El marketing interactivo ocurre en el momento de la verdad, es decir, cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume. Es importante resaltar que cada vez que el cliente interactúa

con la empresa, pueden cumplirse o no las promesas, por lo que la confiabilidad del servicio se pone a prueba.

Deben facilitarse los medios para que las promesas puedan ser cumplidas, y para lograrlo no es suficiente la formación del personal, también se requiere un sistema de incentivos, donde se premie y reconozca a quien esté realizando un buen trabajo; el marketing interno dependerá del reconocimiento del estrecho vínculo existente entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.

Mezcla de Marketing Ampliada

Es otro de los modelos existentes en el área de los servicios. Tiene su base en el modelo de la mezcla de marketing tradicional, el cual está compuesto de las cuatro Ps, Producto, Plaza, Promoción y Precio. Variables importantes para el buen desarrollo del marketing de servicios, pero que requieren de ciertas modificaciones para que puedan ser aplicadas a los servicios, ya que si por ejemplo se toma el caso de la promoción, esta actividad difiere mucho cuando se trata de productos o de servicios, puesto que en los servicios, las personas que lo prestan se involucran en el proceso de promoción. Por su parte la fijación del nivel de precios se dificulta cuando se trata de servicios, porque el cálculo del “costo unitario” es más complicado, en parte porque los clientes tienden a asociar el precio con la calidad que reciben en el servicio. Es por estas razones que los encargados del marketing han encontrado variables adicionales que permitirán mejorar el servicio ofrecido a los clientes. Esas variables adicionales son las nuevas tres Ps que se agregan al modelo, que son Personas, Evidencia Física (physical evidence) y el Proceso, de modo que la mezcla de marketing ampliada queda conformada por siete Ps.

Personas: todas aquellas personas que participan o se involucran con la prestación del servicio deben cuidar desde su apariencia, sus actitudes, hasta su forma de expresarse; puesto que todo puede influir en la percepción de calidad que se forme el cliente del servicio, más aún en servicios basados en relaciones profesionales, como la enseñanza, en los que el proveedor es el servicio en si mismo. Además podría definirse a las personas como los actores principales, que juegan un rol importante en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador, en pocas palabras, el personal de la compañía, el cliente, y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio.

Debido a que los clientes se encuentran presente durante la elaboración del servicio que desean adquirir, ellos mismos pueden afectar la calidad con que reciben el servicio, puesto que como personas que son, cada día tienen estados de ánimo y actitudes diferentes; cosa que no solo lo afecta a él, sino que puede alterar la forma en como los clientes que lo rodeen lo reciban. Razón por la cual las personas han sido incluidas en la mezcla de marketing tradicional.

Evidencia física: a pesar de que los servicios son netamente intangibles, los clientes siempre buscan algún elemento tangible que les permita deducir como será la calidad del servicio a adquirir, que es lo llamado evidencia física, donde se puede encontrar, el medio y apariencia donde se prestará el servicio, los equipos utilizados, hasta las tarjetas de presentación del prestador de servicios, entre otros.

La empresa además de destacarse en los aspectos intangibles que rodean al servicio, debe procurar hacerlo también en los tangibles, ya que representan una excelente oportunidad de mostrar sus principios, valores, naturaleza del servicio que ofrece, hasta el segmento del mercado que pretende capturar. La evidencia física representa el ambiente en el cual se entrega el servicio y en el cual interactúan tanto la empresa como el cliente, así como diversos componentes tangibles que faciliten el desempeño o la comunicación del servicio.

Procesos: consiste en los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, en otras palabras, la realización del servicio y los sistemas de operación. Los clientes evaluarán el servicio en parte por todos los pasos y procedimientos que deban realizar para la prestación del mismo, por ende las empresas prestadoras de servicios deben procurar que el proceso sea sencillo y cómodo para el cliente, ya que procesos complejos pueden no ser tan atractivos a la hora de adquirirlos. Además el proceso puede evidenciar si el servicio sigue el enfoque de producción/estandarización o más bien sigue el enfoque de delegación de autoridad/personalización, también conocido como empowerment, donde ninguno provee mejores resultados que el otro, pero el cliente utiliza esta información para formarse una idea del servicio que recibirá.

En definitiva, la inclusión de las nuevas variables a la mezcla de marketing tradicional tiene importantes consecuencias; al respecto las autoras Zeithaml y Bitner (ob.cit) destacan lo siguiente:

Los tres nuevos elementos de la mezcla de marketing (personas, evidencia física y proceso) se incluyen en la mezcla de marketing como elementos independientes debido a que se encuentran bajo el control de la empresa y cualquiera de ellos o todos pueden actuar sobre la decisión inicial del cliente para adquirir el servicio, así como sobre el nivel de satisfacción del cliente y la decisión de volver a comprar. (p. 27).

Estrategias de Marketing

El reformular la mezcla ampliada de marketing para una empresa significa, establecer un conjunto de metas u objetivos que perseguir y a los cuales se acercará a través de la incorporación de cambios en las llamadas 4 P's clásicas del mercadeo y la agregación de las 3 nuevas P's referidas anteriormente. En el caso de estudio se refiere, principalmente, a los cambios orientados a partir del diagnóstico desarrollado por Rodríguez y Contreras (2007) y soportado por los resultados de Camacho (ob.cit).

La estrategia es un curso de acción que consiste en las movidas y forma de acercamiento utilizado por la gerencia para obtener un resultado deseado (visión, misión, meta, objetivo o intención). La estrategia es un curso de acción a ser perseguido por los niveles personales de gerencia estratégica, corporativos, comerciales, funcionales, y operacionales.

Para el diseño de una estrategia de servicios Serna Gómez (2006) menciona los siguientes elementos:

- Evangelizar a la alta gerencia. Un buen servicio nace y termina en las oficinas de la alta gerencia, sin compromiso de ésta es imposible lograr la excelencia.
- Conocer la competencia. Para ofrecer un servicio diferenciado es necesario conocer y anticipar a la competencia
- Evaluación de la calidad del servicio. Es el punto de partida de toda estrategia de servicio, se necesita conocer donde estas para desarrollar una nueva estrategia de servicio

- Diseñar la estrategia de servicio. La empresa debe hacer el esfuerzo de desarrollar su propia estrategia de servicios que incorpore su cultura corporativa, sus valores, procesos, etc., para poder desarrollar una ventaja comparativa con su competencia
- Diseñar los ciclos de servicio. Es necesario estructurar procedimientos, administración y el manejo de los momentos de verdad, elaborar manuales de funcionamiento de la empresa
- Educar a la organización. Toda la organización debe estar familiarizada con las estrategias de servicio, los ciclos de servicio y momentos de verdad. Es fundamental la divulgación de la información en la organización
- Educar al cliente externo. Si el cliente externo no esta familiarizado de cómo sacar el mejor provecho de las estrategias de servicios, estas van a fallar, el cliente debe conocer como sacar lo mejor de la empresa.
- Monitorear el servicio. Construir indicadores de satisfacción al cliente que permitan conocer el grado en que se está cumpliendo las metas en cuanto a la prestación del servicio.
- Mantener la estrategia de servicio. Un programa de servicio enfocado de forma temporal es poco útil, es necesario mantener las estrategias para que sean beneficiosas.

Partiendo de la forma de comunicarse con los consumidores (Manera personal o impersonal) y del tipo de producto, se debe desarrollar una estrategia de servicio que logre satisfacer siempre las necesidades de los mismos y que genere gran valoración de marca.

Serna Gómez (ob.cit) presenta una matriz de niveles de satisfacción que se utilizará para clasificar los resultados obtenidos en los estudios previos.

Tabla 2: Matriz de Niveles de Satisfacción

Nivel de satisfacción	Rango porcentual	Clase de factor
Bajo	(0.....80)	Critico
Aceptable	(81....90)	Estable

Bueno	(91....95)	Diferenciador leve
Excelente	(96....100)	Diferenciador

Fuente: Serna Gómez (2006)

La matriz de niveles de satisfacción tiene por objetivo la clasificación de los índices obtenidos, con el propósito de determinar los factores generadores de insatisfacción críticos y los factores generadores de satisfacción estables y diferenciadores.

La matriz se basa en cuatro niveles de satisfacción a saber: bajo, aceptable, bueno y excelente.

Indicadores de Gestión

Todo proceso de gestión de negocios precisa de la existencia de indicadores que permitan medir el desempeño del negocio, lo que no se mide no se puede controlar. Lo que no se controla no se puede gestionar, es así que sin indicadores, la buena calidad de un servicio sería consecuencia del azar y no de una acción direccionada en lograr dicha excelencia.

Un indicador puede definirse como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Los indicadores facilitan estudiar dónde esta la organización y hacia dónde se dirige con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto.

La utilidad de los indicadores puede resumirse en:

- Son elementos para la planificación
- Estándar de seguimiento y control
- Herramienta para la toma de decisiones

Un indicador correctamente formulado debe contar con los elementos siguientes: identificación, una unidad de medida y una forma de cálculo, claramente especificada, así mismo un indicador debe contar con los siguientes atributos:

- Confiabilidad: la información debe brindar confianza y generar certeza sobre el tema evaluado.
- Accesibilidad: la información debe ser susceptible a ser consultada por varios usuarios.
- Exactitud: la información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- Forma: existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- Frecuencia: es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- Extensión: se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además, tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- Origen: puede originarse dentro o fuera de la entidad. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea correcta y que se especifique debidamente.
- Temporalidad: la información puede referirse al pasado, presente o futuro de los sucesos o actividades.
- Relevancia: tiene que ver con la inferencia o necesidad para decir algo de una situación particular.
- Integridad: una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber de una situación determinada.
- Oportunidad: la información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita.

- Reproducibilidad y/o representatividad: la información puede ser reproducible y representativa del fenómeno que se está observando, controlando o monitoreando.

Un indicador desde este punto de vista de la gestión, entendiéndose ésta como administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están pues relacionados con los ratios que permiten administrar realmente un proceso.

Para el caso en estudio, interesan particularmente los indicadores que muestran los resultados de la operación del CEATE, cómo se refleja para los años 2008 y 2009 los cambios efectuados en los elementos de la mezcla de marketing, es decir, observar el impacto de los cambios en la gente, los procesos y la infraestructura que se desarrollaron a partir del año 2007. La información mostrada por los indicadores se refiere tanto a los cambios en el ingreso real de la institución, como la medición de procesos de captación, efectividad de las ventas, entre otros.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

Tipo y Diseño de la Investigación

La investigación según la tipología de Rodríguez y Pineda (2003) es una Investigación Documental pues “Es el desarrollo de las capacidades reflexivas y críticas a través de la interpretación, análisis y confrontación de los informes recogidos. Se obtienen resultados originales y de interés para el grupo social del investigador” (p. 82). Como señala la UPEL (1998; 7), esta investigación documental se puede clasificar como un trabajo de “revisión crítica del estado del conocimiento”.

Los trabajos previos que aportaron información relevante para la presentación de resultados y aspectos metodológicos son Camacho (2007) y Gómez y Lugo (2009), quienes alimentaron la línea de investigación en Gerencia de la Promoción e Imagen Corporativa de la Escuela de Economía de la UC.

De acuerdo con la profundidad del nivel de conocimiento, es un estudio descriptivo. Hernández, Fernández y Baptista (2003) afirman que:

Una investigación descriptiva pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren o dicho de otra forma, los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se realice” (p. 119).

Este estudio descriptivo se clasifica, de acuerdo con Rodríguez y Pineda (ob.cit.), como un estudio de caso ya que se han definido un conjunto de variables que establecerán la interacción entre los objetivos específicos y el objetivo general, a fin de conocer el impacto que han tenido las estrategias implementadas por el CEATE, sede Carabobo, en los indicadores de calidad del servicio y satisfacción del cliente.

El diseño de la investigación es no experimental pues se observa la información de los trabajos previos sin manipularla; de tipo longitudinal en la definición de Sierra Bravo (2005; 143) “...comprenden dos o más medidas realizadas al mismo grupo en tiempos diversos”. En este trabajo

se comparó al CEATE en los dos estudios, mencionados anteriormente, realizados en años diferentes.

Población y Muestra

Es importante destacar que esta investigación por ser de tipo documental no supuso tener población y muestra en el sentido estricto de la definición, pero si contó con unidades de observación de acuerdo con la técnica de observación documental en el sentido de Sierra Bravo (ob.cit.), éstas fueron los trabajos de investigación señalados anteriormente, así como los documentos e informes de gestión de la gerencia y subgerencia del CEATE para los años 2007 al 2009.

Procedimiento de la Investigación

Siguiendo a Rodríguez (2005) para la realización de la investigación se requirió cumplir con cinco fases; la primera referida a la delimitación de los aspectos teóricos de la investigación; la segunda, tercera y cuarta describen el levantamiento de la información necesaria para cumplir con los objetivos y la quinta concluye en el análisis de los resultados obtenidos.

En la primera fase se llevó a cabo una revisión de las fuentes bibliográficas, empleando las técnicas de análisis de contenido y análisis crítico propias de la observación documental.

La segunda fase consistió en recabar la información del diagnóstico inicial suministrada por la investigación de Camacho (2007). Es importante señalar que en esta investigación se usa el modelo SERVQUAL para medir la calidad de servicio del CEATE, así mismo se levantan las medidas de satisfacción y apreciación del desempeño de la institución por parte de los clientes internos y externos.

Se debe recordar que el SERVQUAL mide la calidad del servicio como la brecha entre expectativas y percepciones del cliente a través de cinco dimensiones: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles. Para su medición se aplicó, siguiendo al modelo, un cuestionario donde se plantearon 22 ítems referidos a las expectativas del servicio y 22 ítems para medir las percepciones. También, se hicieron preguntas para medir la satisfacción del cliente y el desempeño global del CEATE. La validez del cuestionario fue verificada mediante la validez de

constructo y su confiabilidad fue “muy alta” con el Coeficiente Alpha Cronbach. Ver el cuestionario en anexo A.

La información de Camacho (ob.cit) se reestructuró según los objetivos y la estructura analítica de la presente investigación mostrada en el aparte de presentación y análisis de resultados.

La tercera fase fue el levantamiento de la información necesaria sobre las estrategias y acciones emprendidas por el CEATE. La recolección de esta información fue de fuentes secundarias a través de documentos, informes y registros de la institución. De la revisión y contrastación con las teorías, se clasificó la información siguiendo lo establecido en la estructura analítica de la Figura 6.

En la cuarta fase se trabajó con la información obtenida en el estudio de Gómez y Lugo (2009), para realizar la comparación con el diagnóstico inicial. El procedimiento de esa investigación fue similar al de Camacho (ob. cit) por lo que no es necesario redundar en explicaciones. El cuestionario puede verse en el anexo A.

La quinta etapa consistió en el análisis e interpretación de la información obtenida siguiendo la estructura analítica de la investigación, para plantear los resultados de la investigación y establecer las conclusiones y recomendaciones finales.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

La técnica fue la observación documental a través del análisis de contenido en el cual se obtuvo la operacionalización de los objetivos del estudio. Asimismo, según Morles (1989) en Rodríguez y Pineda (ob.cit) el instrumento fue del tipo lápiz y papel pues se usó la lista de chequeo, matrices de información y esquemas.

Operacionalización de los Objetivos

Objetivo 1: Presentación del diagnóstico inicial de los indicadores de la calidad del servicio y satisfacción del cliente en

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente
Calidad del servicio	Medición de la brecha entre percepciones y expectativas de los clientes según el modelo SERVQUAL	Confiable	Brecha (P-E)	Elaboración propia a partir de Camacho (2007)
		Responsabilidad	Brecha (P-E)	
		Seguridad	Brecha (P-E)	
		Empatía	Brecha (P-E)	
		Tangibles	Brecha (P-E)	
		Global o la Brecha del Cliente	Brecha 5 (P-E)	
Satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes que están satisfechos o muy satisfechos con los servicios del CEATE	Satisfacción	Niveles de Satisfacción	
		Desempeño	Porcentaje de clientes que manifiestan cumplimiento igual o superior a sus expectativas	

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 2: Describir las estrategias de marketing implementadas en CEATE-UC, sede Carabobo.

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente
Estrategias de Marketing Implantadas	Elementos de la mezcla del marketing de servicios implementados en el CEATE	Productos	Nuevos productos/servicios y rediseño de productos	Elaboración propia a partir de Rodríguez (2010) e informes de gestión de Gcia. General CEATE
		Comunicación de Marketing	Publicidad, Relaciones públicas, Mercadeo directo y Redes sociales	
		Procesos	Medición de efectividad, diseño del servicio y sus estándares, automatización de procesos administrativos, manual de normas y procedimientos	
		Personas	Entrenamiento, motivación, supervisión y control, recompensas y trabajo en equipo. Investigación de los clientes	
		Evidencia Física	Material institucional, apariencia de las instalaciones, equipos y empleados	

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 3: Mostrar los resultados obtenidos en el CEATE-UC, sede Carabobo, posterior a la aplicación de las estrategias de marketing.

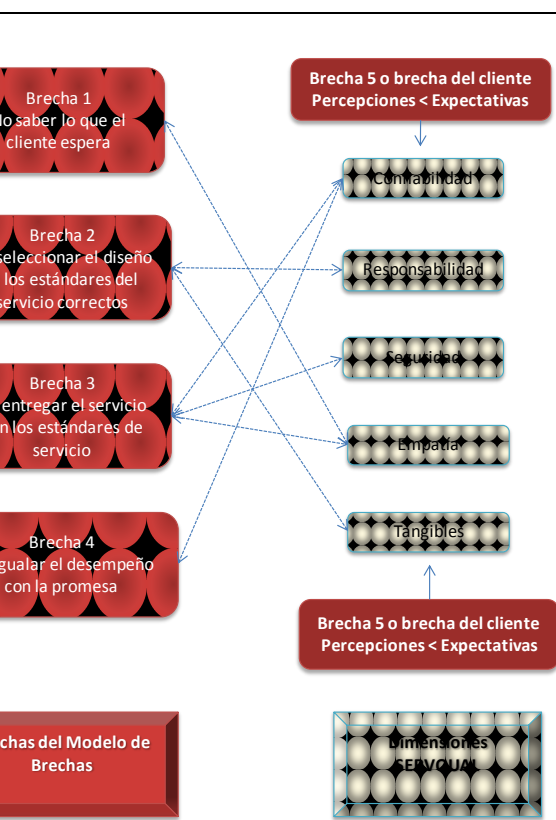
Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente
Calidad del servicio	Medición de la brecha entre percepciones y expectativas de los clientes según el modelo SERVQUAL	Confiable	Comparación de Brechas (P-E)	Elaboración propia a partir de Camacho (2007) y Gómez y Lugo (2009)
		Responsabilidad	Comparación de Brechas (P-E)	
		Seguridad	Comparación de Brechas (P-E)	
		Empatía	Comparación de Brechas (P-E)	
		Tangibles	Comparación de Brechas (P-E)	
		Global o la Brecha del Cliente	Comparación de Brecha 5 (P-E) Comparación % del impacto en las Brechas (P-E)	
Satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes que están satisfechos o muy satisfechos con los servicios del CEATE	Satisfacción	Comparación Niveles de Satisfacción	
		Desempeño	Comparación porcentaje de clientes que manifiestan cumplimiento igual o superior a sus expectativas	
Indicadores de Gestión	Medidas de la efectividad en el cumplimiento de los objetivos y metas anuales	Clientes	Nº inscritos, Nº Graduados, Nº contactos, Nº Cohortes abiertas. Variaciones interanuales porcentuales de esos indicadores	Elaboración propia a partir de Rodríguez (2010) e informes de gestión de Gcia. General CEATE
		Ingresos	Variaciones interanuales porcentuales de los ingresos	

Fuente: Elaboración propia

resultados

Se utilizó haciendo uso de las Estadística (anexo B) de los estudios previos se analizaron las medias de las puntuaciones de las pruebas típicas y coeficientes de variación. Los resultados se presentaron en gráficos de barras, líneas y tablas de resumen de los datos dimensionales.

Investigación



El presente estudio se diseñó la Figura 6, en donde se muestra la brecha 4 del presente estudio. Es decir, que se aplicarán estrategias de Personas, lo que ayudará a reducir la brecha 4 existente en Empatía. Las estrategias de Personas, Procesos y Evidencia Física lograrán reducir la brecha 4 de Tangibles y Responsabilidad. Para trabajar con los elementos Personas y Procesos se aplicarán las estrategias de la brecha 4, para reducir la brecha 4 de las brechas de Empatía, para reducir la brecha 4, aplicando las estrategias de Personas, Procesos y Evidencia Física.

estrategias de Comunicación de Marketing, Productos y Evidencia Física se podría disminuir, así como la existente en Confiabilidad. Por último, la reducción de todas las brechas debería reducir la brecha del cliente.

Los niveles de satisfacción se analizaron a través de la Matriz de Niveles de Satisfacción de Serna Gómez (2006) en la cual se ubica el indicador según el nivel en el cual se encuentre como se muestra en la Tabla 3 y se clasifica el factor de acuerdo al grado de fortaleza o diferenciación que representa para la organización. Esta tabla es un patrón de referencia poderoso para evaluar a las organizaciones de servicio, pues es muy exigente con los niveles a partir de los cuales se considera excelente un indicador. Es por ello que se usa en esta investigación.

Tabla 3: Matriz Niveles de Satisfacción

Indicador Evaluado	Índice	Bajo	Aceptable	Bueno	Excelente
		(0 - 80)	(81 - 90)	(91 - 95)	(96 - 100)
Indicador A					
Indicador B					
Indicador C					
Factor		Crítico	Estable	Diferenciador Leve	Diferenciador

Fuente: Serna Gómez (2006)

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de la información de los estudios de Camacho (2007) y Gómez y Lugo (2009) referida a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos a los clientes internos y externos del CEATE, sede Carabobo, según lo señalado en el marco metodológico. Es importante señalar que los resultados sirvieron de insumo para el análisis de acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación. Es así que se relacionarán los resultados obtenidos por Camacho (2007) y Gómez y Lugo (2009), en cada dimensión del SERVQUAL con el Modelo de Brechas y el triángulo del servicio, a fin de orientar las estrategias de marketing a implementar en esta organización de servicios.

Objetivo 1

Presentación del diagnóstico inicial de los indicadores de la calidad del servicio y satisfacción del cliente en el CEATE-UC, sede Carabobo.

Para el análisis se presentarán los resultados de cada dimensión del Modelo SERVQUAL y las brechas según el tipo de cliente; luego se mostrará el desempeño del CEATE y la satisfacción del cliente. Recuérdese que para alcanzar este objetivo se expondrá el estudio de Camacho (2007).

En la Gráfica 1 se observa que existían brechas en todos los tipos de clientes analizados, esto era así porque el servicio percibido estaba por debajo del servicio esperado. Se aprecia que para los clientes internos la brecha promedio era mayor que la de los externos, una posible explicación pudo ser que los trabajadores y profesores tenían expectativas muy altas, al tiempo que su percepción del cumplimiento de promesas por parte del CEATE no lo fue.

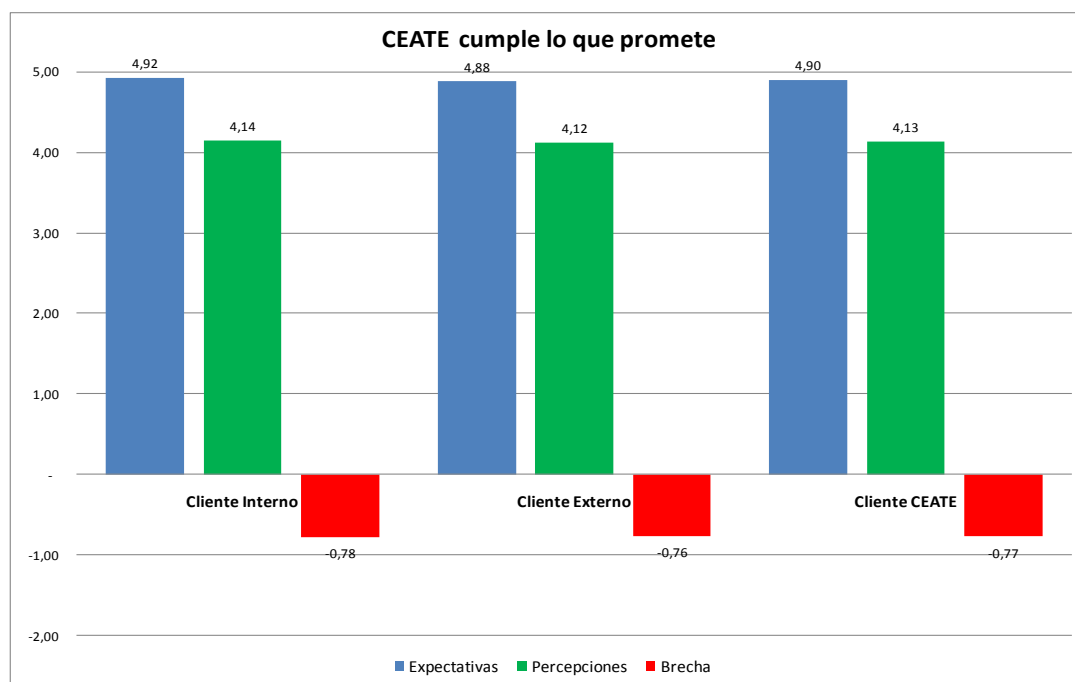
En general, la brecha para los clientes del CEATE era negativa con relación al cumplimiento de promesas. Es decir, el CEATE debía evitar exagerar las promesas que hacía a sus clientes para no crear expectativas tan altas, así como cuidarse de formular promesas que no podía cumplir. Esta dimensión es considerada la más importante dentro del modelo, ya que mide el grado en que la organización cumple con las promesas que ha formulado a sus clientes internos y externos; tiene

prontitud en las soluciones a los problemas y la confianza en que la organización brindará un servicio de calidad desde el primer momento.

En esta dimensión se mide el capital de confianza, “goodwill” o reputación que el CEATE ha llegado a crear entre sus clientes. Es evidente que debía ocuparse de implementar estrategias y acciones para disminuir las brechas en esta dimensión. Éstas debían orientarse por el triángulo del servicio y las P’s de la mezcla ampliada de marketing de servicio, esto es trabajar con el marketing interno para posibilitar la promesa, es decir, las Personas. Con el marketing externo, formulando la promesa, a través de la Comunicación de Marketing; por último, el cumplimiento de la promesa a través del marketing interactivo, en el cual debía implementar estrategias de Evidencia Física, Personas y Procesos.

Los elementos de la mezcla de marketing mencionados anteriormente permitirían aminorar las brechas 2, 3 y 4 del Modelo de Brechas, porque esta brecha en la dimensión confiabilidad está relacionada, en opinión de los autores, con un diseño y estándares del servicio no apropiada, una entrega del servicio no ajustado a los estándares, o cuando el servicio brindado no es igual a las promesas realizadas en la comunicación de marketing.

Gráfica 1: Dimensión Confiabilidad del CEATE, sede Carabobo



Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007)

Tabla 4: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Confiabilidad

Confiabilidad	Cliente Interno			Cliente Externo			Cliente CEATE		
	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv
Expectativas	4,92	0,04	0,9%	4,88	0,19	3,9%	4,90	0,03	0,6%
Percepciones	4,14	0,17	4,1%	4,12	0,12	2,9%	4,13	0,13	3,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007)

La Tabla 4 evidencia que los datos presentados tienen poca variabilidad ya que los coeficientes de variación son menores al 30%, es decir, las medias de las puntuaciones obtenidas son confiables en términos descriptivos.

Gráfica 2: Dimensión Responsabilidad del CEATE, sede Carabobo

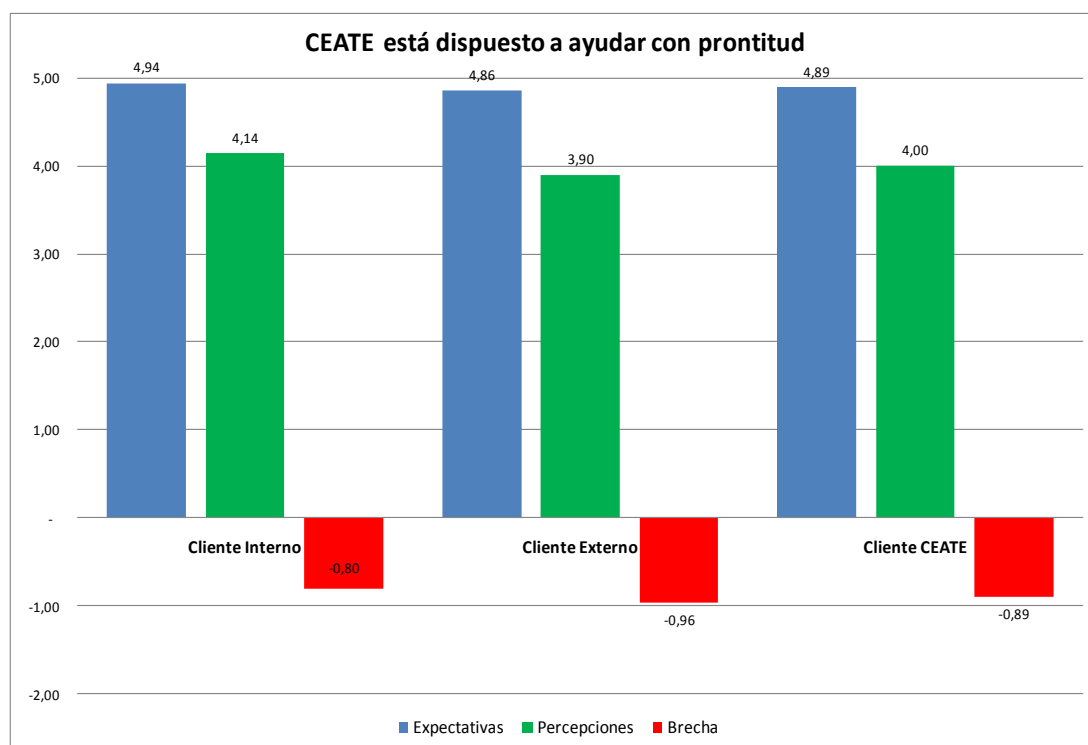


Tabla 5: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Responsabilidad

Responsabilidad	Cliente Interno			Cliente Externo			Cliente CEATE		
	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv
Expectativas	4,94	0,04	0,7%	4,86	0,01	0,3%	4,89	0,03	0,5%
Percepciones	4,14	0,05	1,1%	3,90	0,03	0,9%	4,00	0,04	1,0%

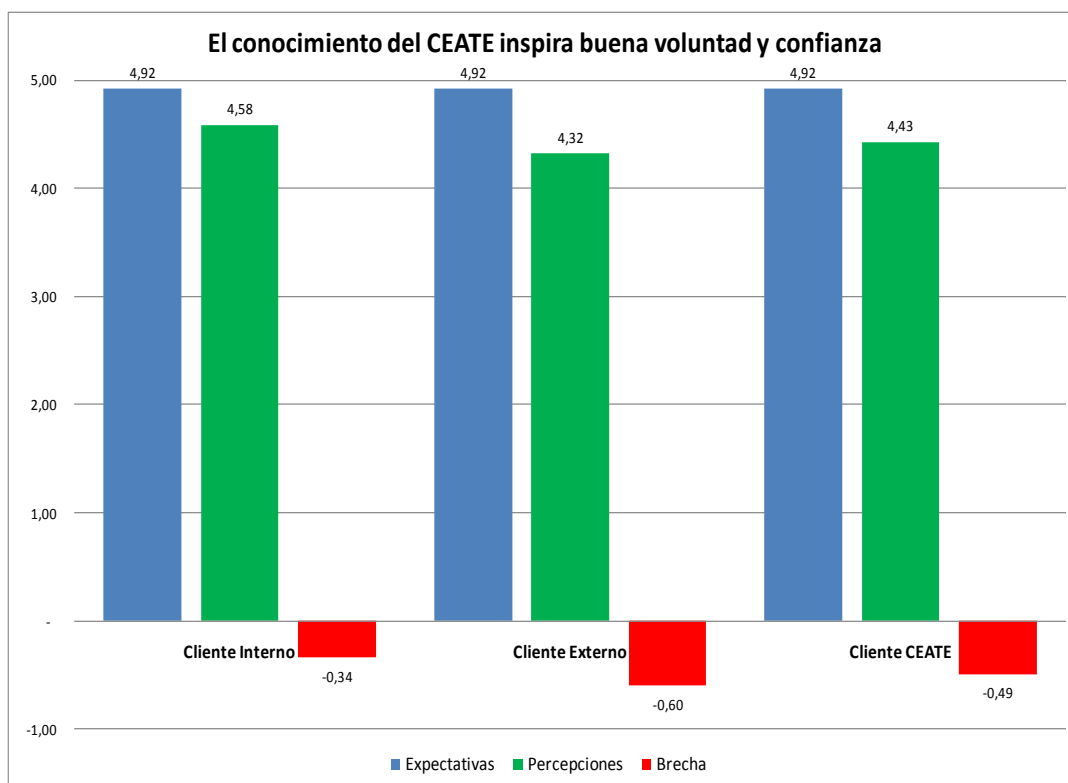
Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007)

En la Gráfica 2 de la Responsabilidad se evidencia que las brechas eran negativas, esta vez más pronunciadas que las brechas de la

dimensión Confiabilidad. Lo más notable es que la evaluación negativa de la calidad en la capacidad de respuesta del CEATE era mayor para el cliente externo. En un diagnóstico realizado por Rodríguez y Contreras (2007), se reflejaba como posibles causas, la inexistencia de supervisión del trabajador, falta de procedimientos y normativas que delimitaran las funciones y tareas del personal que laboraba en la institución; falta de normas y procedimientos relacionadas con los clientes: atención de quejas y reclamos, atención al cliente, gestión de clientes, etc.

Asimismo, los niveles de motivación, incentivos y trabajo en equipo podrían ser no adecuados para organizaciones de servicios. Para mejorar esta situación era necesario plantearse acciones que impactasen en mayor medida a las Personas y a los Procesos. Esto permitiría disminuir la brecha 2 y brecha 3, relacionadas con el diseño correcto de los estándares del servicio y estrategias de RRHH, para mantener un personal y procesos orientados al cliente. En la Tabla 5 se observa que las puntuaciones promedios son confiables para esta dimensión.

Gráfica 3: Dimensión Seguridad del CEATE, sede Carabobo



Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007)

Tabla 6: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Seguridad

Seguridad	Cliente Interno			Cliente Externo			Cliente CEATE		
	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv
Expectativas	4,92	0,02	0,4%	4,92	0,02	0,4%	4,92	0,02	0,4%
Percepciones	4,58	0,16	3,4%	4,32	0,14	3,3%	4,43	0,15	3,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007)

La dimensión Seguridad, presentada en la Gráfica 3, demuestra al CEATE como experto en lo que hace, es decir, la seguridad está relacionada con el conocimiento que tienen sus trabajadores y profesores del servicio que ofrecen. Aquí también había brechas, menores que las anteriores, pues el servicio percibido de ambos tipos de clientes mejora. Para disminuir estas brechas era necesario perfeccionar los procesos de selección del personal y de facilitadores, así como profundizar en la formación y actualización de los mismos. En la Tabla 6 se evidencia que las medias son representativas de los datos, pues los coeficientes de variación son muy pequeños.

Para que el CEATE fuese una organización orientada al cliente debía implementar estrategias y acciones de marketing interactivo, en la P de Personas o, como dirían Overholt y Granell (2002; 3), en la gestión de la gente al “incorporar las tecnologías de información más avanzadas para la medición, planificación de estrategias del negocio en general y la estrategia de gestión humana en particular”. Así, se podía disminuir la brecha 3 referida a “no entregar el servicio de acuerdo con los estándares”. También se debían contemplar acciones en la modernización de los equipos, tecnología y sistemas que garantizaran la efectividad para ofrecer un servicio de calidad.

Es muy preocupante lo observado en la Gráfica 4, puesto que esta dimensión da cuenta de la calidad de la atención al cliente existente en el CEATE. Esta brecha está directamente relacionada con la forma cómo los empleados y facilitadores atienden al cliente, en palabras de Jiménez (2010; 12) “La calidad de la atención está determinada por tu decisión personal sobre **cómo trabajas**: cómo te comportas, cómo procedes, cómo escuchas, cómo miras, cómo hablas, cómo te sientas o cómo caminas, independientemente del servicio”.

Gráfica 4: Dimensión Empatía del CEATE, sede Carabobo

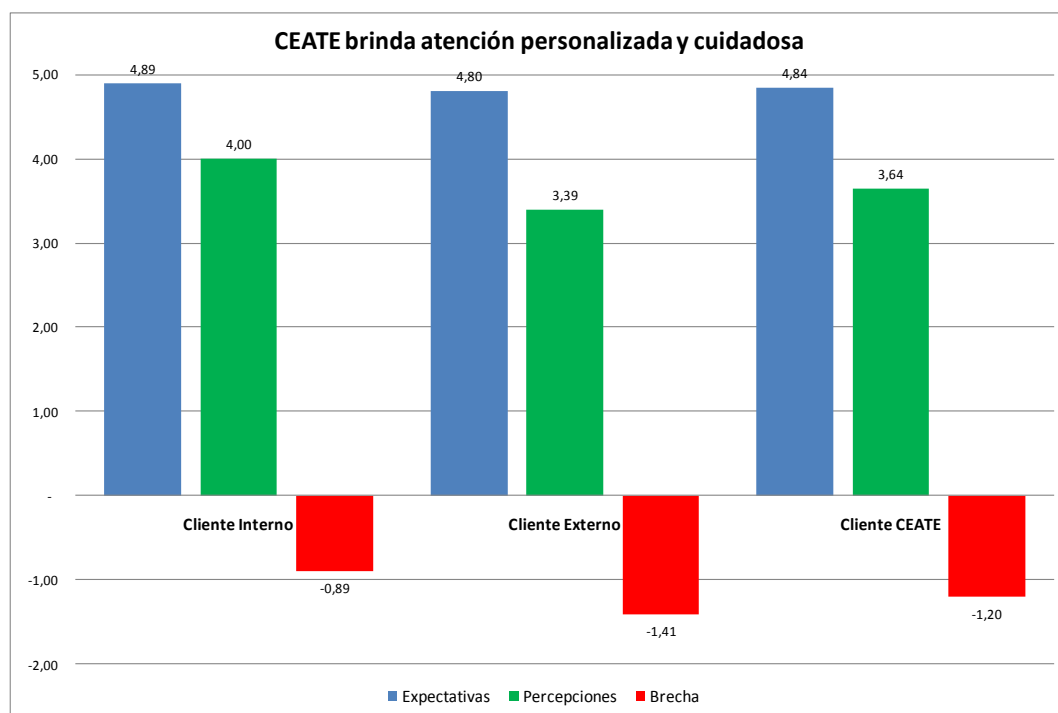


Tabla 7: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Empatía

Empatía	Cliente Interno			Cliente Externo			Cliente CEATE		
	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv
Expectativas	4,89	0,05	1,1%	4,80	0,05	1,1%	4,84	0,05	1,1%
Percepciones	4,00	0,08	2,0%	3,39	0,23	6,6%	3,64	0,15	4,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007)

Los clientes externos mostraban un promedio de percepciones bajo, lo cual hace que la brecha fuese la de mayor valor negativo observada hasta ahora. La brecha promedio en Empatía para los clientes CEATE era de -1,2 puntos lo que ameritaba acciones contundentes en la formación, motivación y supervisión del personal, así como la definición de procesos que facilitaran la toma de decisiones y la flexibilidad para adaptarse a los requerimientos del cliente. Asimismo, se debían realizar estrategias de marketing de relaciones para entender mejor al cliente externo y poder adaptarse a sus necesidades específicas y estrechar la relación CEATE-cliente. Estas acciones también conducirían al cierre de la brecha 1 y la brecha 3.

Similar a las otras mediciones de representatividad de las medias de las expectativas y percepciones, también en esta dimensión son confiables.

Gráfica 5: Dimensión Tangibles del CEATE, sede Carabobo

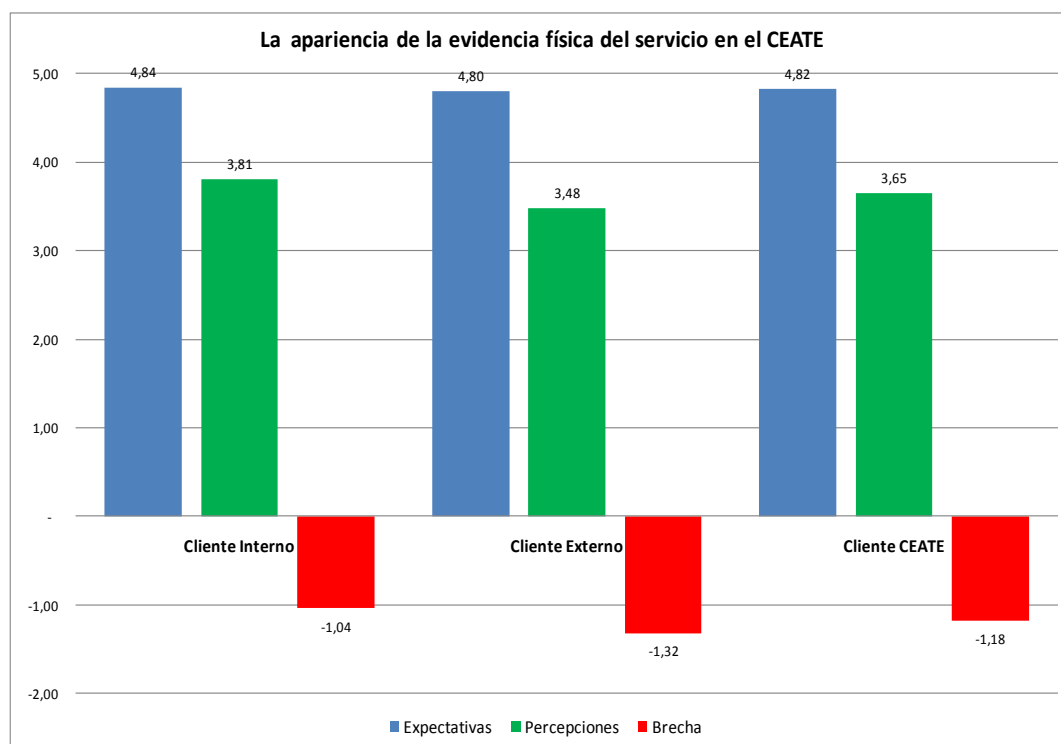


Tabla 8: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Tangibles

Tangibles	Cliente Interno			Cliente Externo			Cliente CEATE		
	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv
Expectativas	4,84	0,06	1,3%	4,80	0,05	1,0%	4,82	0,06	1,2%
Percepciones	3,81	0,45	11,8%	3,48	0,47	13,5%	3,65	0,46	12,6%

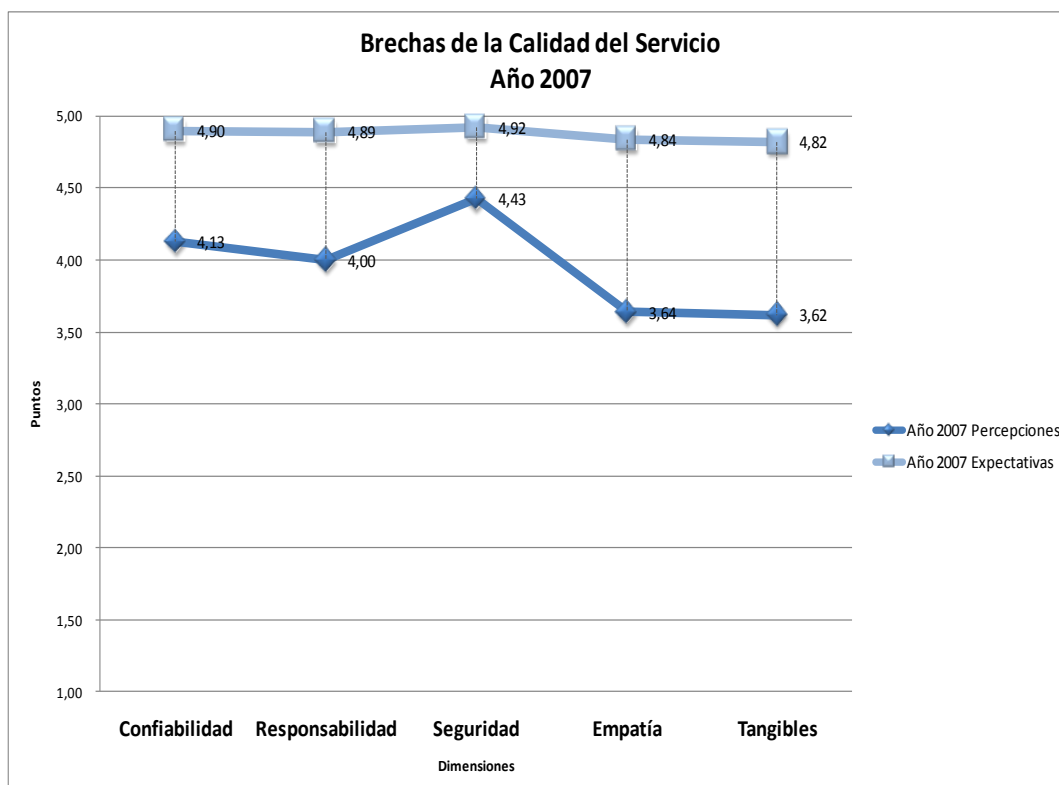
Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007)

La apariencia de las instalaciones, equipos, personal, materiales comunicacionales, entre otros, fue lo que obtuvo la peor evaluación en comparación con las demás dimensiones, todas las brechas por tipos de cliente son negativas y por debajo de -1. Era absolutamente necesario formular e implementar acciones de mejora en los elementos mencionados anteriormente para cerrar esta brecha.

A pesar de ser la dimensión menos importante en el modelo, en el triángulo del servicio los aspectos tangibles forman parte del marketing interactivo, en el cual ocurre el *momento de la verdad*, ya que las personas al evaluar la calidad del servicio lo hacen de forma global, y esta dimensión de tangibles o ambiente del servicio incidirá en la imagen que se formen los clientes externos de la institución.

El manejo de estas brechas en la dimensión tangibles permitiría disminuir la brecha 2 y 4 del modelo de brechas, pues una de las estrategias para lograrlo es diseñar eficazmente la evidencia física y el ambiente del servicio con el fin de influir positivamente en sus expectativas y percepciones.

Gráfica 6: Brechas de la Calidad del Servicio del CEATE, sede Carabobo



Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007)

Tabla 9: Calidad del Servicio del CEATE, sede Carabobo (promedio ponderado)

Cliente Evaluado	2007		
	Cliente Interno	Cliente Externo	Cliente Ceate
Expectativas	4,91	4,86	4,88
Percepciones	4,17	3,92	3,99
Brecha	-0,75	-0,94	-0,89

Nota: la calidad del servicio se calcula como un promedio ponderado por la importancia de cada dimensión para el cliente obtenida de Camacho (2007)

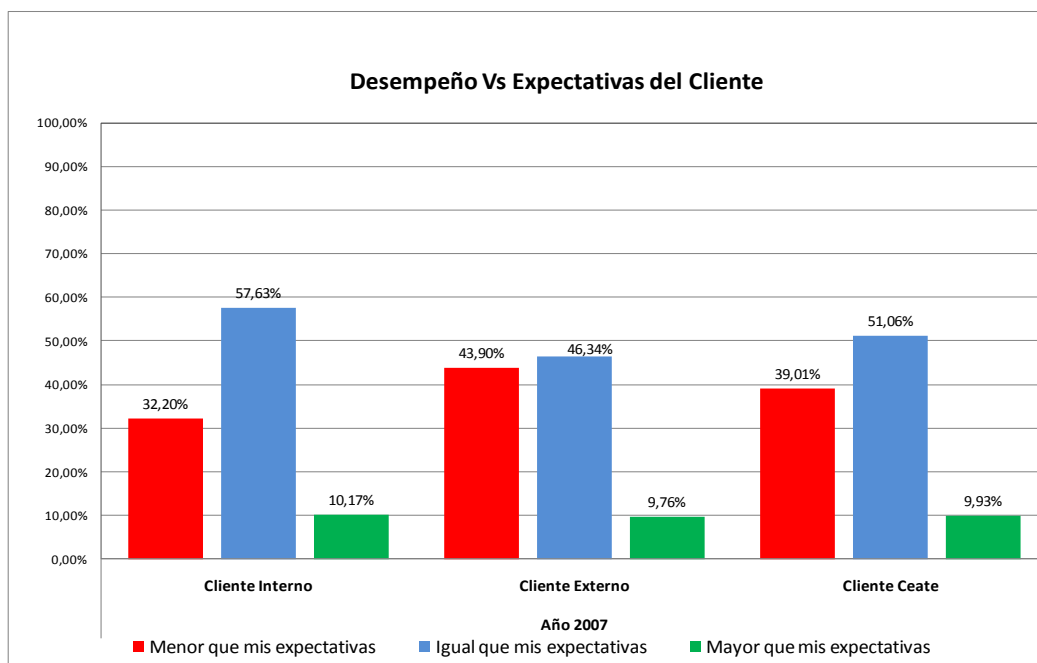
Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007)

La Gráfica 6 es un resumen de la información presentada anteriormente, se evidencia que las brechas más pronunciadas estaban en las dimensiones, Empatía, Tangibles y Responsabilidad, en ese orden

de importancia. Se debían diseñar e implementar estrategias de marketing de servicios para disminuir los gaps del Modelo de Brechas, es decir, las brechas desde la 1 a la 4. Esto permitiría disminuir a su vez la brecha del cliente o brecha 5, que era ocasionada por la presencia de las anteriores, y que para el caso del CEATE, era un promedio de -0,94 puntos como se muestra en la Tabla 9.

Es importante observar que la calidad del servicio del CEATE fue mejor evaluada por el cliente interno (al ser menos negativa) que por el externo.

Gráfica 7: Desempeño del CEATE desde la Perspectiva del Cliente. Sede Carabobo



Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007)

En la Gráfica 7 se confirma la existencia de la brecha del cliente, pues sólo el diez por ciento de ellos estaban encantados con el servicio percibido al compararlo con las expectativas que tenía. Si se observa al cliente externo se notará que el 56% manifestaba que el CEATE había igualado o superado sus expectativas mientras que un 44% decía que su desempeño fue menor a lo que esperaba, hecho que debía llamar la atención en el CEATE y activar la toma de decisiones estratégicas para darle una filosofía y gestión más orientada al cliente.

A continuación se presenta la Gráfica 8 en la que se puede apreciar que el 75% de los clientes internos estaban satisfechos o muy

satisfechos con el CEATE, mientras que este valor baja a 56% para el cliente externo. Es decir, que el 63% de los clientes del CEATE estaban satisfechos con los servicios que esta organización les brindaba, mientras que el 13,5% de los clientes estaba insatisfecho. Hay que recordar que un cliente satisfecho promedio comunica su experiencia positiva (word of mouth) con tres personas, pero el insatisfecho se queja con once personas, Kotler (2001).

Gráfica 8: Satisfacción del Cliente del CEATE, sede Carabobo

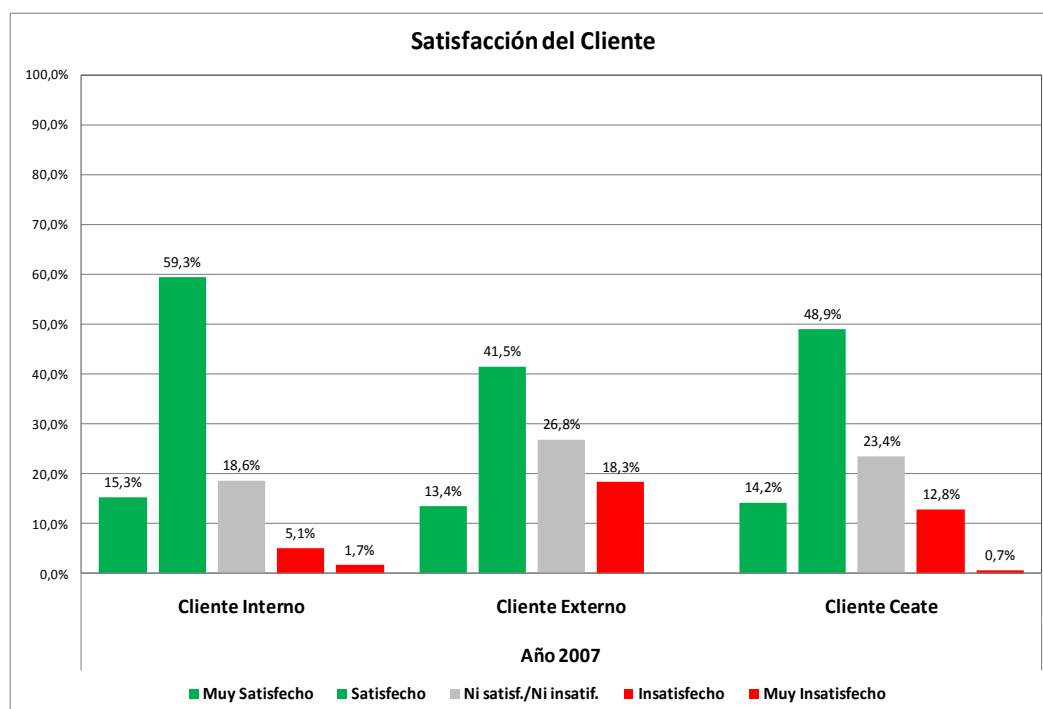


Tabla 10: Matriz de Niveles de Satisfacción para el CEATE, sede Carabobo

Cliente Evaluado	Índice	Bajo (0 - 80)	Aceptable (81 - 90)	Bueno (91 - 95)	Excelente (96 - 100)
Cliente Interno	75%	x			
Cliente Externo	55%	x			
Cliente Ceate	63%	x			
Factor		Crítico	Estable	Diferenciador Leve	Diferenciador

Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007) y Serna Gómez (2006)

Para analizar la satisfacción del cliente se recurre a la Matriz de Niveles de Satisfacción de Serna Gómez (2006) en la Tabla 10. Es evidente que los índices para cada cliente estaban en un nivel bajo de satisfacción, lo cual indicaba que, según este parámetro de referencia, eran considerados como factores que estaban a un nivel crítico para el

éxito de esta organización. Obsérvese que sólo niveles superiores al 95% son considerados excelentes para el desempeño de las organizaciones. CEATE debía esforzarse en ser una organización de excelencia.

Es interesante señalar algunas de las recomendaciones que realiza Camacho (2007) con miras a superar las debilidades detectadas en el CEATE:

- Investigación constante de las necesidades y requerimientos de los clientes para incrementar la calidad en el servicio.
- Creación de un departamento de marketing que gestione las relaciones con los clientes para estrechar los vínculos con la organización, así mismo debe manejar las promesas hechas al cliente para orientar sus expectativas.
- Adoptar la calidad del servicio como eje principal de su cultura corporativa.
- Contar con un equipo de trabajo con vocación de servicio orientado al cliente para mejorar la empatía, la amabilidad y el trato personalizado al cliente. Realizar programas de formación a los trabajadores y facilitadores.
- Promover la comunicación ascendente para disminuir las jerarquías y mejorar las relaciones entre las personas que laboran en la institución.
- Para mejorar los aspectos tangibles debe implementar planes que impacten positivamente en la imagen global que se formará el cliente. Por tanto, debe remodelar la infraestructura, modernizar los equipos, renovar de los materiales comunicacionales, y establecer el uniforme de los trabajadores.

En concordancia con las recomendaciones anteriores, en este estudio diagnóstico se propuso formular e implementar estrategias enmarcadas en la mezcla ampliada del marketing: Personas, Procesos, Evidencia Física y Comunicación de Marketing.

Objetivo 2

Describir las estrategias de marketing implementadas en CEATE-UC, sede Carabobo.

Los documentos utilizados para alcanzar este objetivo son el informe de la Memoria y Cuenta de la Subgerencia FUNDACEATE sede Carabobo (2010), y los Informes de Gestión de la Gerencia General de FUNDACEATE desde el 2007 al 2009.

Es importante señalar que se describirán las estrategias, haciendo un resumen de las acciones llevadas a cabo según se desprende de los documentos anteriores. Asimismo, se observará que las estrategias implementadas involucran al marketing, operaciones y RRHH, esto es así porque en servicio la mezcla ampliada del marketing obliga a que estas tres funciones de las empresas tengan un papel central e interdependiente para lograr la satisfacción de cliente. En el CEATE no existe esa separación de funciones, son llevadas a cabo por la Gerencia General y la Subgerencia.

Entendiendo la estrategia como un plan general de acción, se describen seguidamente las ventajas competitivas sobre las cuales se apalancó el CEATE para alcanzar los objetivos estratégicos de marketing y operaciones mostrados en la Tabla 11.

Ventajas Competitivas

- Respaldo UC.
- Sólida experiencia y trayectoria, con 34 años en el mercado.
- Actualidad de los contenidos programáticos.
- Profesores de alto nivel académico y profesional.
- La mejor relación precio-valor.
- Programas enmarcados en la LOCTI.

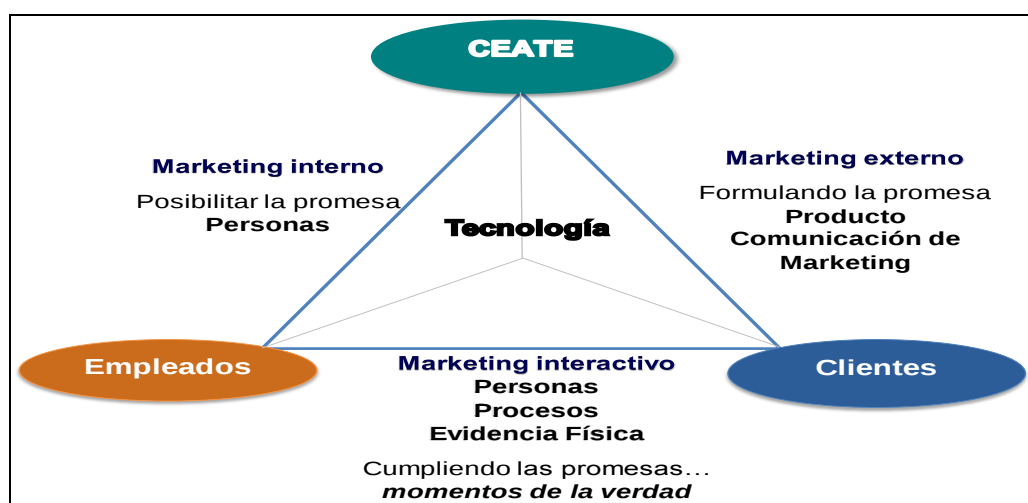
Para la formulación de las estrategias se siguió lo expuesto en el triángulo del servicio mostrado en la Figura 7, en el cual el Producto y la Comunicación de Marketing forman parte del marketing externo, en el marketing interno se trabajó con Personas y en el interactivo se implementaron estrategias de Personas, Procesos y Evidencia Física.

Tabla 11: Objetivos Estratégicos de Marketing y Operaciones para el CEATE, años 2008-2009.

Objetivos estratégicos de marketing y operaciones	Producto Esperado o resultado esperado
Profundizar el crecimiento del CEATE en los mercados actuales	Aumento de los ingresos ordinarios en un 20% interanual
	Aumentar el uso de la capacidad instalada de la institución.
	Aumento del número de cohortes e inscritos en Diplomados.
	Aumentar el número de Cursos y Talleres dictados y en jornada diurna.
	Retomar servicios de Asesorías y Consultorías.
	Impulsar Programas in Company.
Aumentar el crecimiento del CEATE hacia nuevos mercados.	Crear el CEATE virtual.
	Ubicar nuevas sedes de atención y acción diferentes a las actuales.
Posicionar al CEATE en el mercado actual	Lograr un primer lugar en el recall de marca a través de campaña publicitaria.
Implantar estrategias para retener clientes	Mantener el número de participantes no menor a 20 en cada cohorte.
	Mantener los niveles de satisfacción entre excelente y Muy Bueno, es decir, entre A y C según nuestra escala de valores de la encuesta actual.
Renovar y unificar identidad corporativa de FundaCEATE.	Presentación unificada y atractiva de los aspectos visuales, comunicacionales y de atención al clientes.
	Rediseño y adecuación de página Web a nueva imagen corporativa de CEATE.
Mejorar beneficios a facilitadores y coordinadores académicos en función al rendimiento esperado.	Beneficios a los facilitadores en función a evaluación obtenida en encuesta de participantes.
Destinar presupuesto a publicidad y promoción acorde con las necesidades del mercado, considerando a la competencia.	Lograr un presupuesto de al menos el 5% de las ventas.
Contar con un personal calificado y motivado, con excelente atención al cliente.	Mejorar remuneración e incentivos, así como programa de formación.

Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Estrategias implementadas según el Triángulo del Servicio



Fuente: Elaboración propia a partir de Zeithaml y Bitner (2002)

Para el logro de los objetivos estratégico se diseñan las estrategias que descritas en la Tabla 12, en la que se muestra lo concernientes a la P de Producto, en éste se rediseñaron los diplomados tanto en contenido como en horas y se incorporaron por lo menos cuatro Diplomados nuevos a la oferta existente. Asimismo, se desarrollaron los Servicios de Consultoría y Asesorías apalancados en la LOCTI, para lo cual se creó la Coordinación de Proyectos LOCTI, cuyo reglamento fue aprobado por la Junta Directiva de FUNDACEATE.

Se consolidó la oferta de programas adaptados a las necesidades de las empresas e instituciones públicas de la región. Es así, que se diseñaron programas para: GM, Grupo Químico, División Regional del Palacio de Justicia, entre otros.

Se definen objetivos claros por parte del Decano para iniciar con el CEATE Virtual. Se estableció que para su implantación se debía contar con los Profesores, adaptación del Contenido y Plataforma Tecnológica. Se hace convocatoria a los facilitadores para participar en el proyecto, se alcanza una confirmación de 25 personas. Se definen estrategias de motivación para los profesores con la Dirección de Tecnología, Información y Comunicación de FACES y se hace el primer taller de información del proyecto.

Con esta estrategia se pretendía aminorar la brecha 2 al tener un diseño de productos más acordes con las nuevas políticas, más adaptados a los requerimientos del mercado y que diferenciara la oferta del CEATE de los competidores.

Tabla 12: Estrategias de Marketing Implementadas: Producto

Elemento de la Mezcla de Marketing	Estrategia Implementada
Producto	Rediseñar los diplomados existentes
	Incorporar nuevos diplomados en áreas de demanda e interés del mercado
	Reforzar Servicios de Asesorías y Consultorías
	Crear Programa in Company
	Crear Programa de Cursos y Talleres
	Iniciar el Ceate Virtual

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias implementadas en el elemento Comunicación se Marketing se pueden apreciar en la Tabla 13. Se observa que en el CEATE se inició una campaña publicitaria coherente, continua, única y

creativa en medios tales como: prensa, radio, revistas y cine, al respecto se tiene:

- Pautas para Avisos en medios impresos (Paréntesis, Evas, Revista del Domingo, El Siglo, Carabobeño y Notitarde). Se pautaron 10 avisos en el Edo. Carabobo, esto permitió alcanzar la medición del número de contactos y diferentes indicadores de gestión.
- Cuñas en radio: Radio 105.3 FM, se pautaron 2000 cuñas de 20" en horario rotativo en el 2008.
- Intercambio con las emisoras Max 92.3 Fm y Lago 91.5 Fm: Se logra una alianza con afamados periodistas como Wilmer Rafael Hernández y Rafael Hernández.
- Spot publicitario en Cines Unidos. Se pautaron 1.680 spot de 20" al mes durante tres meses, en cinco salas del CC Las Américas (Maracay) y cinco salas en el CC Metrópolis (Valencia).

Tabla 13: Estrategias de Marketing Implementadas: Comunicación de Marketing

Elemento de la Mezcla de Marketing	Estrategia Implementada
Comunicación de Marketing	Diseñar e implementar Campaña Publicitaria.
	Establecer el presupuesto para mercadeo, en especial para publicidad y promoción.
	Participar en eventos de FACES.
	Generar noticias que puedan ser de interés para la prensa y otros medios.
	Profundizar convenios institucionales.
	Realizar Marketing Directo.
	Aprovechar redes sociales.
	Rediseñar y actualizar la Página Web.

Fuente: Elaboración propia

Como parte de la definición de la campaña publicitaria, se logró mantener la inversión con un presupuesto cercano al 5% de los ingresos ordinarios.

En los eventos realizados en la Facultad se colocaron Stand con promotoras en Talento Estudiantil de FACES para promover los productos entre los padres y representantes de los estudiantes homenajeados.

En cuanto a estrategias de relaciones públicas se logró la cobertura de prensa a eventos tales como: Graduaciones, noticias de nuevos diplomados, charlas y foros con expertos de la institución, CEATE virtual, entre otros, generando información oportuna e innovadora de dichas actividades a la periodista encargada de la comunicación e información de FACES. Es importante destacar que las charlas y foros se organizaron con la participación de los profesores como ponentes expertos en temas de interés nacional, tales como: nueva Ley de Consejos Comunales, efectos de la devaluación del tipo de cambio, efectos de la reconversión monetaria, etc.

Otra acción dentro de la estrategia de RRPP fueron los convenios con la Contraloría y Secretaría de Comunicación del Estado Carabobo, Colegio de Abogados, Cámara de Comercio de Puerto Cabello, Gobernación de Aragua y Municipios de las Regiones.

En cuanto al Mercadeo Directo se realizaron acciones tales como: Mercadeo con la base de datos y telemercadeo. En este último se logra establecer un formato que permitía conocer los datos de las personas que llamaban, para mejorar la capacidad de respuesta.

En estrategias de redes sociales, se creó el perfil del CEATE en Facebook para utilizarlo como medio de marketing, éste alcanzó 1.700 amigos y hace falta la incursión en otras redes. Asimismo, se adecuó la página Web a la nueva imagen de la campaña publicitaria y se mantuvo actualizada para generar un posicionamiento acorde con el concepto creativo de la institución “Desde 1976, ¡Formamos para Competir!”

La implementación de estas acciones se realizaron en correspondencia con la recomendación del diagnóstico inicial para disminuir la brecha 4, es decir, que la comunicación de marketing externo formulara la promesa del servicio sin exagerar, para no generar falsas expectativas.

En la Tabla 14 se describen las estrategias de Procesos, formuladas e implementadas para disminuir las brechas 2 y 3. La primera tiene que ver con el diseño de indicadores de gestión, en el cual se creó el indicador efectividad en la gestión de contactos y efectividad del medio de comunicación, así mismo se levantaron los indicadores de calidad del servicio y satisfacción del cliente, mediante tutorías a estudiantes de Economía, a través del modelo SERVQUAL. Se hicieron dos

evaluaciones, una en el año 2007 y otra en el 2009, que son justamente las que se mencionan en este estudio.

El indicador efectividad en la gestión de contacto se calculaba dividiendo el número total de inscritos entre el número de contactos (llamadas o visitas al CEATE); el resultado se multiplica por 100. Se esperaba que tuviese un valor mínimo del 50%. Este indicador se midió para los Diplomados, el Programa de Cursos y Talleres y en general. Era una medida de la efectividad en ventas, pues indicaba qué porcentaje de los que contactaban con CEATE se convertían en clientes. Asimismo, el indicador efectividad del medio de comunicación medía el porcentaje de inscritos según el medio de comunicación por el cual se enteró del Diplomado, Curso o Taller. Era una medida de la efectividad de la comunicación de marketing.

En cuanto a la segunda estrategia, las acciones llevadas a cabo se concentraron en sistematizar y actualizar en forma permanente los datos del instrumento aplicado a los participantes sobre la evaluación del facilitador, contenido y servicios administrativos. Así como, supervisar constantemente, por parte de la coordinación académica y administrativa, las evaluaciones a los facilitadores con el fin de tomar las decisiones pertinentes y oportunas para no desmejorar la calidad y la atención al cliente.

Tabla 14: Estrategias de Marketing Implementadas: Procesos

Elemento de la Mezcla de Marketing	Estrategia Implementada
Procesos	Establecer los indicadores de gestión que permitirán evaluar la efectividad de la inversión en mercadeo y talento humano.
	Utilizar la información recabada en el instrumento de evaluación de los Diplomados, Cursos y Talleres para mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente.
	Implementar un sistema que permita automatizar la contabilidad y la administración, así como los datos de los participantes y egresados.
	Constituir la Fundación para el Entrenamiento y Asistencia Técnica a las Empresas-Fundaceate.
	Diseñar el servicio y definir sus estándares.
	Desarrollar proceso de normalización, así como el diseño e implantación de los manuales de normas y procedimientos que permitan mejorar la cultura de servicio y atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia

Con la constitución de la Fundación se lograron poner en marcha estrategias y políticas acordes con las exigencias del mercado, pues se tenía más autonomía en la toma de decisiones.

En el diseño del servicio y sus estándares, se perfiló el servicio siguiendo una orientación por segmento de clientes, por ejemplo, los Diplomados se orientaban a un target distinto al mercado meta de los Programas in Company o del Programa de Cursos y Talleres. Por tanto, el personal de ventas fue, básicamente, definido en función a los productos ofrecidos, en otras palabras, se tenían promotores para el Programa de Cursos y Talleres bien sea al público general o in company, así como coordinadores para los Diplomados. Los Servicios de Asesorías y Consultorías se coordinaron en una unidad aparte dentro del mismo CEATE. De esta manera, se enlazó mejor el posicionamiento de la institución con el producto/servicio ofrecido para una mejor gestión de mercadeo y ventas.

Con referencia a los estándares, se establecen los indicadores de gestión para medir la efectividad en mercadeo y ventas así como de las operaciones de la organización, es decir, se establece: a) El número de participantes no debe ser menor de 20 en la ejecución del programa. b) Sistema de incentivos en forma de bonos y comisiones por cumplimiento de metas para los coordinadores y promotores. c) La evaluación del facilitador debe estar entre Excelente y Muy Bueno para seguir prestando sus servicios en forma consecutiva. d). El tiempo de respuesta a un email o solicitud de algún cliente es de máximo 48 horas. e. Al facilitador y participante de los Diplomados mejores evaluados se les entregará un reconocimiento, entre otros.

Se desarrolló e implantó el manual de normas y procedimientos de FUNDACEATE, como parte del proceso de mejora para la prestación del servicio. Se definen los procesos administrativos y contables como pasos estandarizados. En cuanto a los procedimientos relacionados con los clientes, es decir, la entrega del servicio, su atención y posterior evaluación de la calidad del servicio y satisfacción del cliente, se establecieron las normas necesarias para su implementación y control, pero considerando la flexibilidad ante el cliente de ser necesario. También se instauraron los procedimientos para la gestión de mercadeo y ventas como un hecho innovador, que recogió las acciones emprendidas a partir del 2007 en esa área. Se dice innovador porque hasta ese momento, no

se había formulado estrategias de marketing de servicios. En general, se puede decir que se consolida el diseño y los estándares del servicio.

Tabla 15: Estrategias de Marketing Implementadas: Personas

Elemento de la Mezcla de Marketing	Estrategia Implementada
Personas	Implementar la medición de la efectividad, asignación y logro de metas de los coordinadores y promotores.
	Mejorar la remuneración al personal con base en metas y objetivos cumplidos.
	Mejorar la comunicación interna como principio vital de una buena convivencia.
	Mayor supervisión y control del personal.
	Promover a personas según competencias y desempeño
	Establecer programas de formación semestral de acuerdo a habilidades y destrezas necesarias en el cargo.
	Supervisar la evaluación del facilitador.
	Conocer el perfil demográfico e infográfico del cliente real del Ceate para formular estrategias de marketing.
	Iniciar la Gestión de Relaciones con los Clientes.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 15, se observa que en las estrategias ejecutadas en Personas se toma en cuenta a los empleados y a los clientes, aunque la mayoría de las acciones fueron enfocadas en los empleados por aquello que menciona Kotler (2001; 443) “Las empresas de servicios que tienen excelente manejo saben que las relaciones con los empleados afectan las relaciones con los clientes. La gerencia efectúa marketing interno y ofrece a los empleados apoyo y recompensas por un buen desempeño”. Es evidente que las estrategias de RRHH se concentraron en entrenamiento, motivación, supervisión y control, recompensas y trabajo en equipo.

Para mejorar la comunicación interna, así como la supervisión y control, se implementaron reuniones de trabajo quincenales de seguimiento y control de actividades y tareas encomendadas al personal. Al mismo tiempo que se realizaban estas acciones, se instaura un sistema automatizado de registro de asistencia con huella dactilar en convenio con Dimetel-UC.

Se diseñó e institucionalizó el Programa de Formación al Personal del CEATE, en el cual se dictaron talleres sobre: motivación, cultura organizacional, venta y atención al cliente, trabajo en equipo, estrategia de marca CEATE, entre otros. Asimismo, se incentivó a los empleados para que hicieran Diplomados que fortalecieran su desempeño personal y profesional.

En referencia a los clientes se investigó, a través de tesis de la Escuela de Economía, el perfil demográfico e infográfico para entender mejor las necesidades específicas de cada segmento y orientar las estrategias de marketing. Un resumen del perfil del cliente real del CEATE, sede Carabobo, para el año 2009, es el siguiente:

- En su mayoría mujeres (74%),
- Rango de edad entre 25 y 35 años(65%), la edad promedio es 31 años,
- En su mayoría solteros (63%),
- En su mayoría con estudios universitarios (72%), menor proporción de TSU (8%)
- Viven en zonas como San Diego, Naguanagua y Zona Norte de Valencia.
- Un nivel de ingresos entre Bs. 1.500.000 y 3.500.000 (68%), ingreso promedio de Bs. 2.707,00
- Más de la mitad está empleado en empresas privadas (72%), hay un 10% que es empresario.
- Las actividades que les gusta realizar en su tiempo libre son: pasear por un CC, ir al cine, ir a la playa o a un café o restaurant.
- Los medios por los que se mantiene informado son: internet, periódico, amigos y conocidos y Tv. El medio por el cual se enteró del CEATE es, en su mayoría, amigos y conocidos e internet.
- La necesidad que buscaban satisfacer: “actualización, aprender herramientas que permitan ascender en la empresa, desarrollo profesional y laboral”.

Por último, se iniciaron, tímidamente, acciones en CRM al mejorar y consolidar la estructura de beneficios y facilidades de pago para los participantes activos y egresados. Estos beneficios e incentivos fueron usados como un argumento de ventas para retener a los clientes, así como también formó parte de la promesa en la estrategia comunicacional

de marketing. Aún queda mucho por realizar en la Gestión de Relaciones con el Cliente.

La implementación efectiva de esta estrategia estaba dirigida a disminuir las brechas 1 y 3, al enfocarse en estrategias y políticas de RRHH más acordes con organizaciones de servicios orientadas al cliente. Asimismo, se realizan investigaciones de mercado para conocer mejor al cliente y adaptarse a sus requerimientos.

Tabla 16: Estrategias de Marketing Implementadas: Evidencia Física

Elemento de la Mezcla de Marketing	Estrategia Implementada
Evidencia Física	Mejorar material comunicacional entregado a clientes externos.
	Elaborar material comunicacional institucional.
	Entregar a clientes reales: "Kit de inicio"
	Mejorar carteleras informativas con identidad visual única.
	Adoptar un vestuario (uniforme) acorde con la imagen institucional.
	Reestructurar las instalaciones para una mayor comodidad tanto de los clientes internos como externos.
	Renovar el stand (backing) CEATE.
	Rediseñar los Diplomas a ser entregados mediante modelo uniforme.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 16 se describen las estrategias de los aspectos tangibles o Evidencia Física del servicio. Al respecto, se rediseña el material con una mejor presentación y criterio unificado para consolidar la imagen del CEATE. Éste contiene toda la información de Diplomados, Cursos-Talleres, Asesorías y Consultorías y Programas in Company.

Asimismo, se diseñó y elaboró material comunicacional de alto impacto que permitiera posicionar la marca CEATE. Se consideró, para su diseño, lo recomendado por Hill y Gandhi (1992) quienes plantean que en un servicio debe haber prueba física del mismo, uso de imágenes, uso de los símbolos que generen reputación, destacar las ventajas competitivas y capitalizar el rumor. Este material fue creado con criterios de unicidad, coherentes y consistentes con la imagen del CEATE. Es así que se crean: Brochure, carpetas, libretas, tacos, entre otros. Se prepara el "Kit de inicio" con la carpeta y demás elementos de la identidad corporativa del CEATE.

Así mismo, se unifica el vestuario y stand con la misma identidad. En cuanto a las carteleras, se construyeron bajo el mismo formato de las de FACES para mantener el vínculo.

Se logra el apoyo de Planta Física de la Universidad de Carabobo para el rediseño arquitectónico, con espacios abiertos y un ambiente del servicio que privilegie la comunicación y atención al cliente. Se ejecuta la obra con recursos propios.

Con esta estrategia se pretendía disminuir la brecha 2, pues el ambiente del lugar de trabajo más los elementos tangibles condicionan la calidad del servicio prestado.

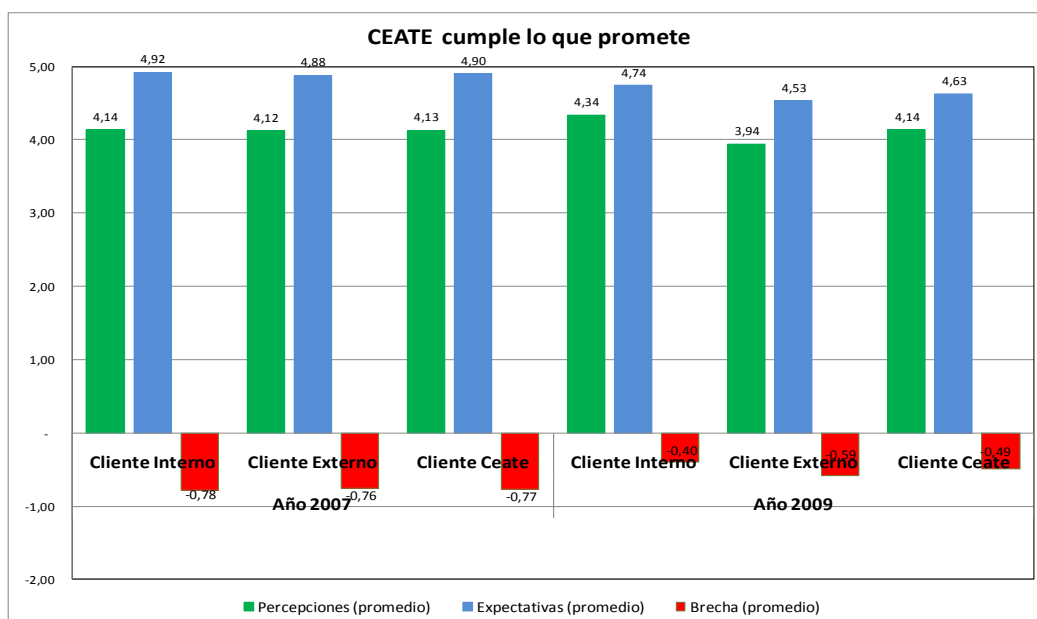
Objetivo 3

Mostrar los resultados obtenidos en el CEATE-UC, sede Carabobo.

A continuación los resultados obtenidos con la implementación de las estrategias descritas anteriormente. Estos resultados se organizan en dos etapas: la primera, referida a los indicadores de calidad de servicio y satisfacción del cliente levantados por Gómez y Lugo (2009). La segunda, evidencia los resultados en los indicadores de gestión del CEATE

Para un mejor análisis, los resultados se presentaran comparando los indicadores del 2007 con los del 2009. Es importante destacar que el proceso estratégico es continuo y reiterativo, esto implica que, si bien en este estudio se comparan dos momentos, las estrategias aplicadas fueron constantes y continuas en el tiempo.

Gráfica 9: Comparación de la Dimensión Confiabilidad del CEATE, sede Carabobo



Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y Lugo (2009)

Tabla 17: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Confiabilidad

Confiabilidad	Cliente Interno			Cliente Externo			Cliente CEATE		
	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv
Expectativas	4,74	0,09	1,8%	4,53	0,10	2,1%	4,63	0,07	1,6%
Percepciones	4,34	0,12	2,9%	3,94	0,15	3,8%	4,14	0,10	2,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y Lugo (2009)

En la Gráfica 9 se muestran los resultados para la dimensión confiabilidad. Para el cliente interno fue notable la disminución de la brecha, ya que las expectativas son menores y las percepciones mejoran en el 2009, es decir, las políticas y estrategias implementadas en la Comunicación de Marketing, los Procesos y la Personas hicieron que las promesas fuesen más ajustadas a la realidad, así como una percepción de mejoría en el cumplimiento de las mismas por parte del CEATE.

Es interesante observar al cliente externo, pues si bien las expectativas en el 2009 son menores, las percepciones también los son. Es decir, la disminución de la brecha pudo explicarse, en gran medida, porque los clientes tuvieron expectativas más realistas o fueron menos exigentes. Esto pudo haber pasado, por una Comunicación de Marketing del CEATE que no exageró la promesa, o bien las experiencias anteriores con servicios similares no fueron las mejores, o también la recomendación de sus amigos y conocido fue más realista. Por tanto, se debía seguir con los Procesos y las Personas para mejorar las percepciones.

Es importante observar que la variabilidad de los datos en esta dimensión es muy baja, es decir, las medias son representativas a nivel descriptivo.

Justamente, la implementación de las estrategias debió cerrar las brechas 2, 3 y 4, de manera tal que es evidente como en el 2009 todas las brechas de la Confiabilidad disminuyeron en comparación con el 2007.

En la Gráfica 10 se nota una mejoría sustancial de las brechas en el 2009, debido a mejores percepciones de la calidad en la responsabilidad del CEATE, pero también expectativas menores con esta dimensión. Tal fue el impacto de las estrategias Producto, Personas y Procesos que el gap fue positivo para el cliente interno, esto es, las percepciones de los trabajadores y profesores estuvieron por encima de sus expectativas en cuanto a la capacidad de respuesta del CEATE. Es muy importante observar que, también, la variabilidad de las observaciones es mínima en esta dimensión.

Gráfica 10: Comparación de la Dimensión Responsabilidad del CEATE, sede Carabobo

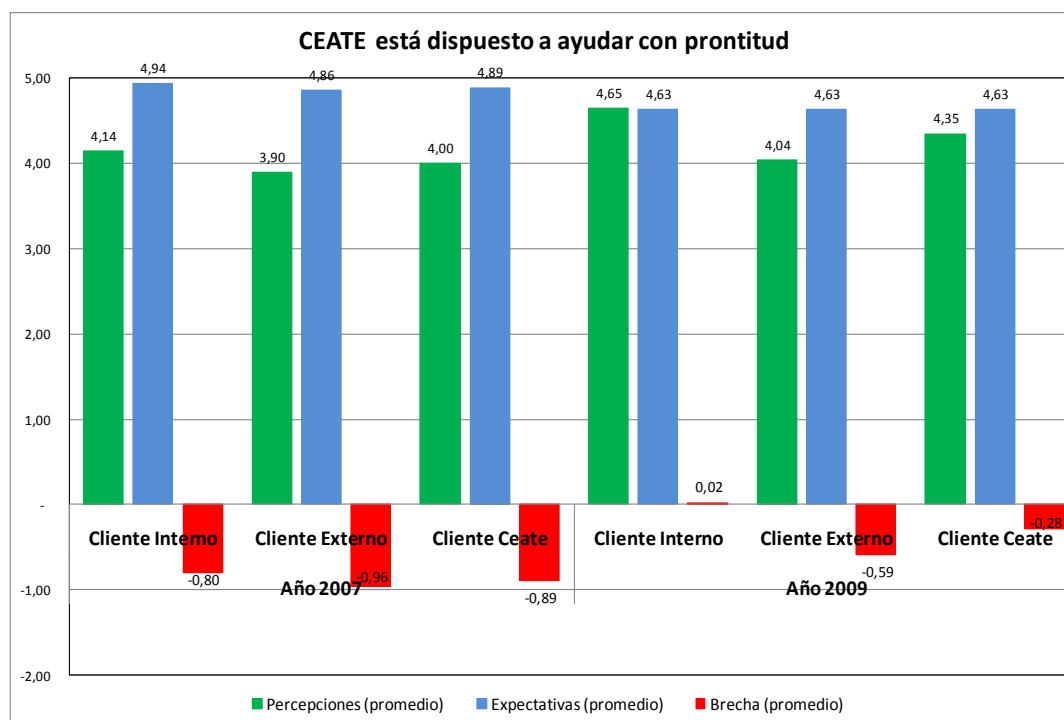


Tabla 18: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Confiabilidad

Responsabilidad	Cliente Interno			Cliente Externo			Cliente CEATE		
	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv
Expectativas	4,63	0,09	2,0%	4,60	0,07	1,5%	4,63	0,08	1,6%
Percepciones	4,65	0,18	3,9%	4,04	0,07	1,6%	4,35	0,12	2,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y Lugo (2009)

Si se observa al cliente externo, la brecha se cerró en un 40% respecto al 2007, es cierto que las expectativas fueron menores o más realistas en el 2009, pero también es cierto que las percepciones sobre la solución y atención a los problemas oportunamente fueron mucho mejores que en el 2007. Se puede afirmar que los clientes CEATE percibieron que “el CEATE estaba dispuesto a ayudarlos con mayor prontitud en el 2009” Lo que conlleva a decir que posiblemente hubo un cierre en las brechas 2 y 3.

En la Gráfica 11, al igual que las dimensiones anteriores, hubo una disminución notable de las brechas en el 2009, siendo la de mayor proporción la de los clientes internos, es decir, fue mucho mejor la evaluación sobre la experticia del CEATE para inspirar confianza y buena

fe. Asimismo, esas evaluaciones fueron mejores para los clientes externos en ese año, por ello la brecha se redujo en más del 30%.

Gráfica 11: Comparación de la Dimensión Seguridad del CEATE, sede Carabobo

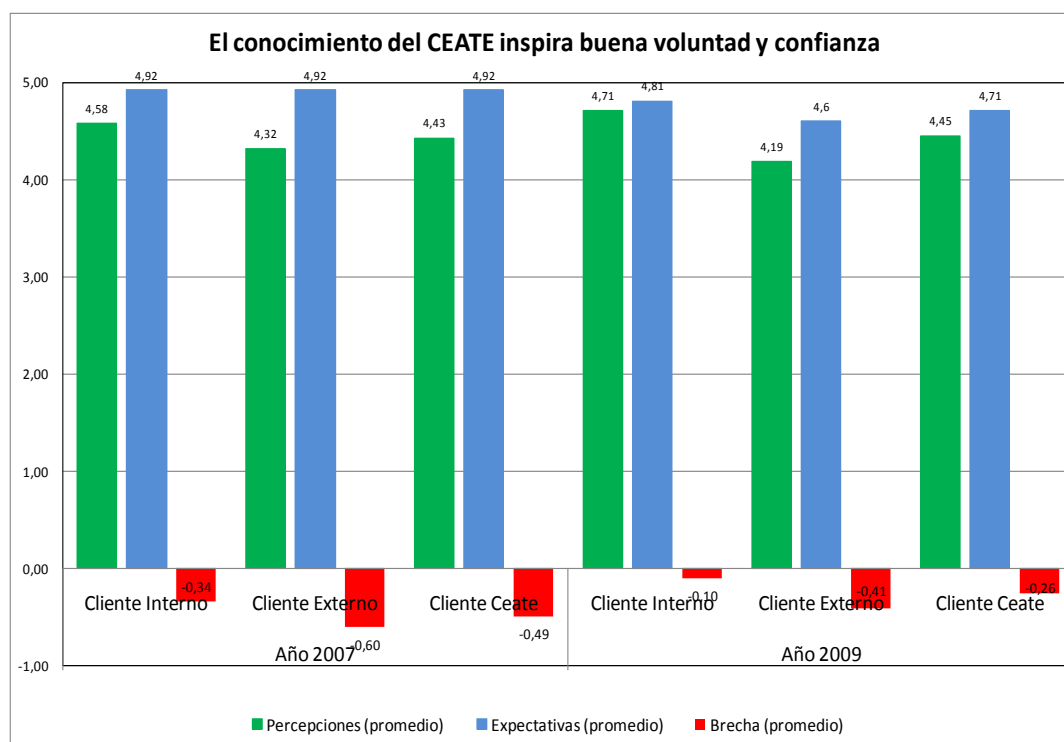


Tabla 19: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Seguridad

Seguridad	Cliente Interno			Cliente Externo			Cliente CEATE		
	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv
Expectativas	4,81	0,08	1,6%	4,60	0,03	0,6%	4,71	0,05	1,0%
Percepciones	4,71	0,15	3,2%	4,19	0,05	1,3%	4,45	0,09	2,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y Lugo (2009)

Observando la Tabla 19, las medias son representativas en esta dimensión por tener unos coeficientes de variación muy pequeños.

Está claro, entonces, que las políticas y estrategias de RRHH, en especial, el Programa de Formación del Personal del CEATE, así como la inversión en equipos, tecnología y sistemas, lograron disminuir la brecha 3 y, por tanto, la brecha de Seguridad.

Gráfica 12: Comparación de la Dimensión Empatía del CEATE, sede Carabobo

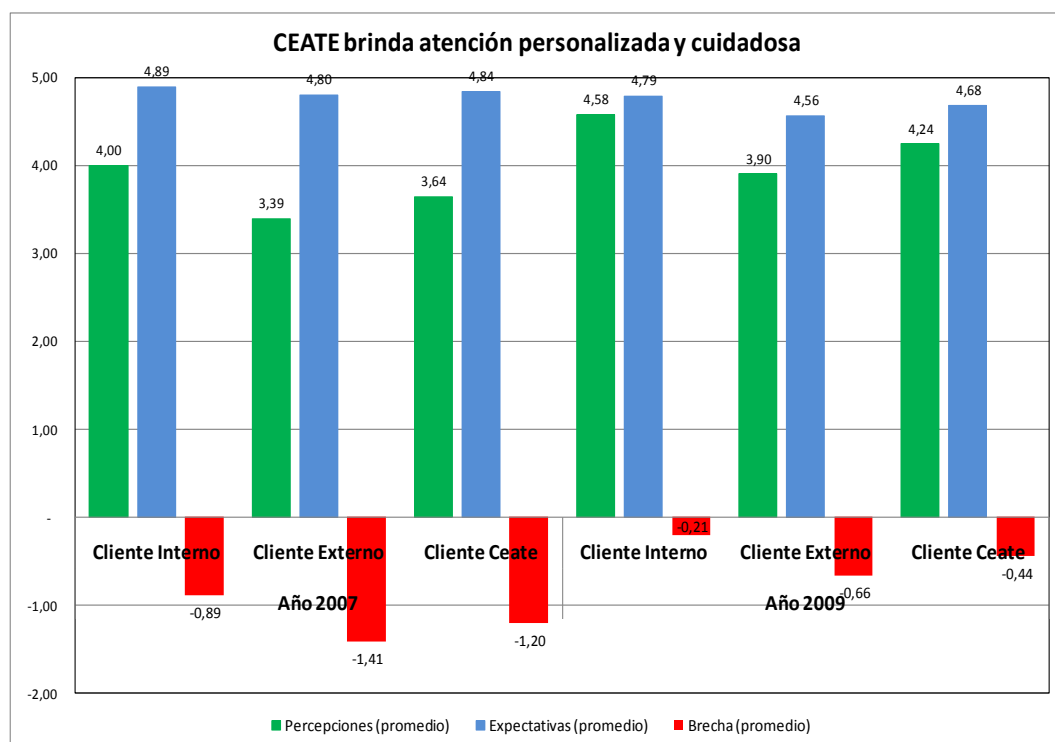


Tabla 20: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Empatía

Empatía	Cliente Interno			Cliente Externo			Cliente CEATE		
	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv
Expectativas	4,79	0,12	2,5%	4,56	0,03	0,6%	4,68	0,06	1,3%
Percepciones	4,58	0,14	3,0%	3,90	0,06	1,6%	4,24	0,08	1,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y Lugo (2009)

En la Gráfica 12 es completamente evidente el impacto de las estrategias implementadas en Personas y Procesos para reducir en más de un 50% las brechas de Empatía en todos los clientes. En otras palabras, la evaluación de la calidad de atención al cliente en el CEATE fue mejor en el 2009 en comparación con el 2007. Por tanto, las estrategias ejecutadas incidieron en el cierre de las brechas 1 y 3.

Asimismo, las observaciones tienen muy poca variabilidad por lo que los promedios son representativos en esta dimensión.

Gráfica 13: Comparación de la Dimensión Tangibles del CEATE, sede Carabobo

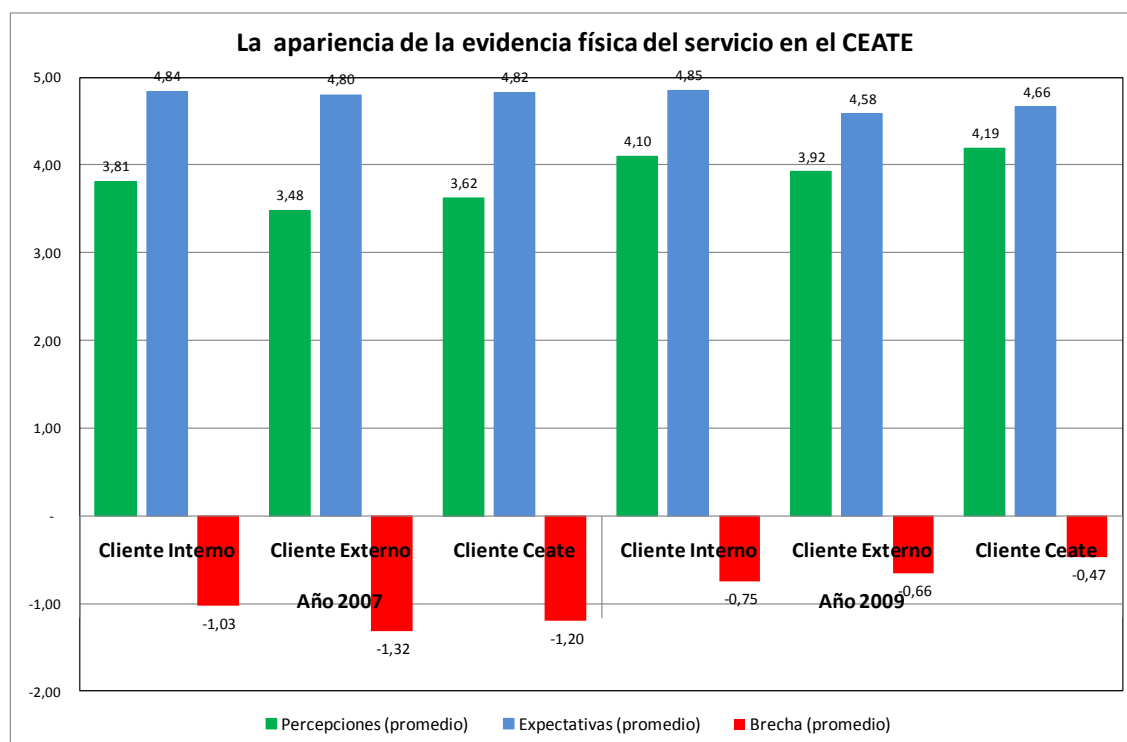


Tabla 21: Desviación Típica y Coeficiente de Variación para Tangibles

Tangibles	Cliente Interno			Cliente Externo			Cliente CEATE		
	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv	Promedio	Desvest	Cv
Expectativas	4,85	0,08	1,6%	4,58	0,08	1,7%	4,66	0,15	3,2%
Percepciones	4,10	0,33	8,0%	3,92	0,25	6,5%	4,19	0,24	5,8%

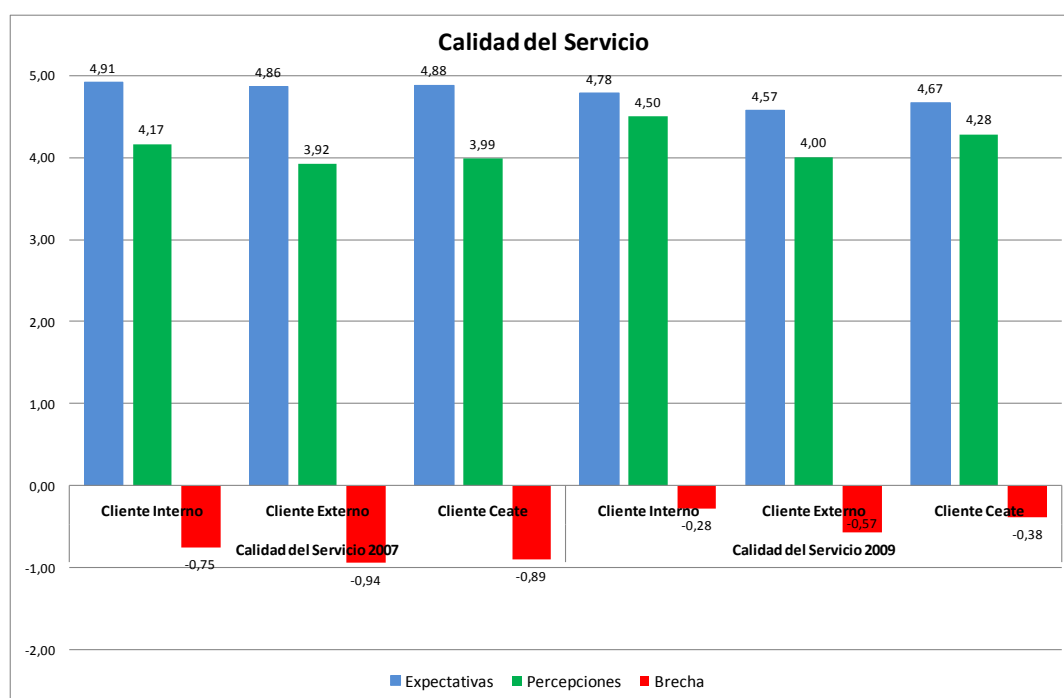
Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y Lugo (2009)

En el 2007 la dimensión tangible fue la peor evaluada por todos los clientes, se observa en la Gráfica 13, que ésta mejoró en el 2009, al presentar brechas más pequeñas, por debajo de -1 puntos. Es evidente que el rediseño de las instalaciones, los nuevos materiales comunicacionales, el uso del uniforme, entre otros, incidió muy positivamente en la reducción de la brecha 3 y, por consiguiente, en la brecha de Tangibles en más de un 60%. Se puede confiar en esos valores ya que las medias son representativas al observar en la Tabla 21, que los coeficientes de variación son menores al 30%.

Para tener una evaluación global de lo presentado hasta ahora, se muestra la Gráfica 14, en la cual se observa que la brecha de clientes externos o brecha 5 disminuyó, en el 2009, en un promedio del 40%, al pasar de -0,94 a -0,57. La brecha del cliente interno también se redujo en

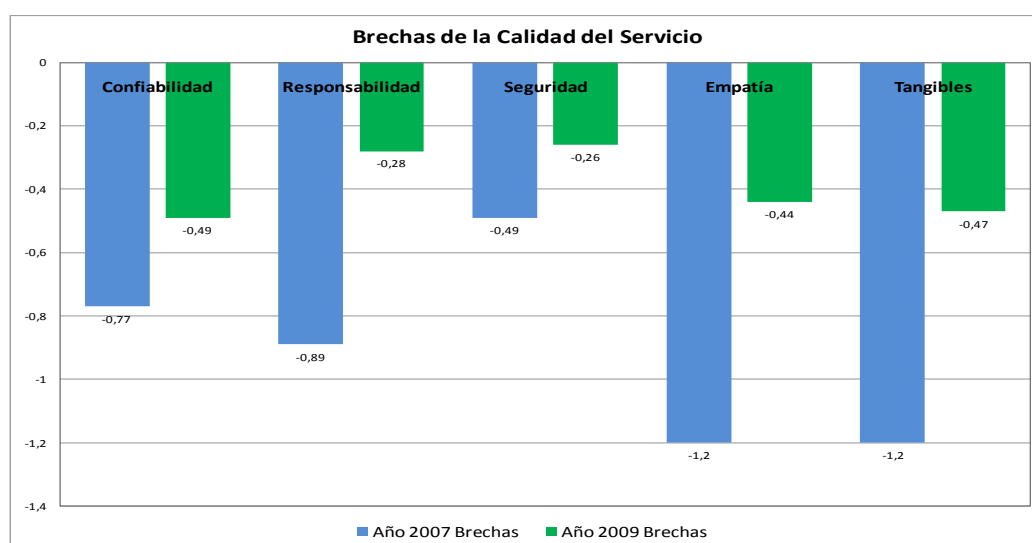
un promedio del 60% en el mismo año. Por tanto, según el modelo SERVQUAL, la calidad del servicio del CEATE, sede Carabobo mejoró en el 2009 con las estrategias implementadas.

Gráfica 14: Comparación de la Calidad del Servicio del CEATE, sede Carabobo (promedio ponderado)



Nota: la calidad del servicio se calcula como un promedio ponderado por la importancia de cada dimensión para el cliente obtenida de Camacho (2007) y Gómez y Lugo (2009)

Gráfica 15: Comparación de las Brechas de la Calidad del Servicio del CEATE, sede Carabobo

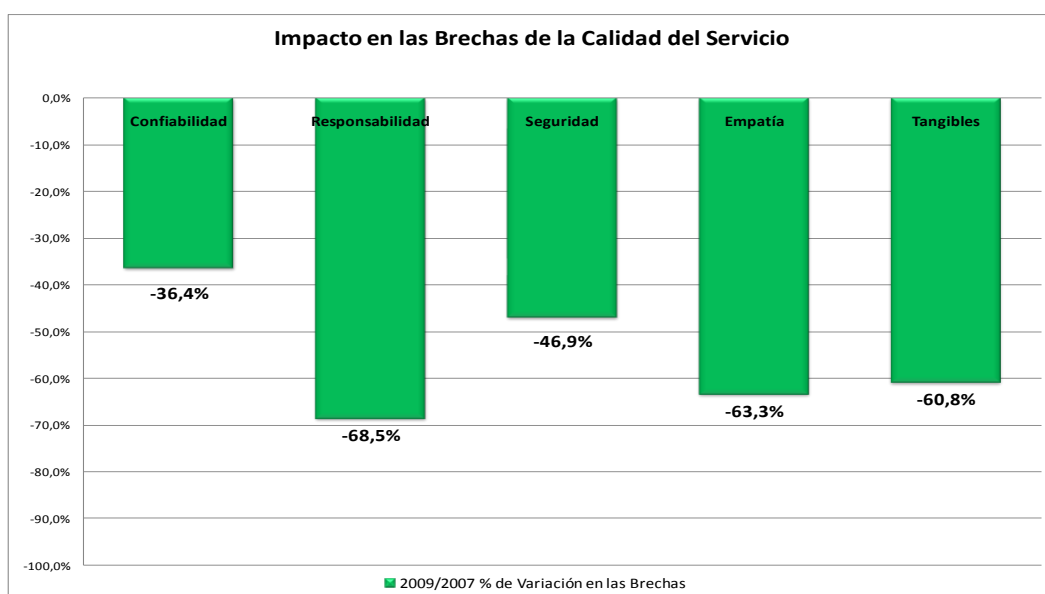


Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y Lugo (2009)

Asimismo, para tener una apreciación general de los resultados se presentan las Gráfica 15 y Gráfica 16. En todas las brechas del año 2009 hubo disminuciones mayores al 30% en promedio en cada dimensión; las brechas donde hubo un mayor impacto de las estrategias implementadas fueron, en orden de mayor reducción, Responsabilidad, Empatía y Tangibles, justamente las tres dimensiones donde había que implementar estrategias y acciones contundentes según el diagnóstico del 2007.

Con la formulación y ejecución de las estrategias Producto, Comunicación de Marketing, Personas, Procesos y Evidencia Física se lograron reducir las brechas del proveedor (brechas 1 al 4), lo que incidió en el cierre del gap del cliente o brecha 5.

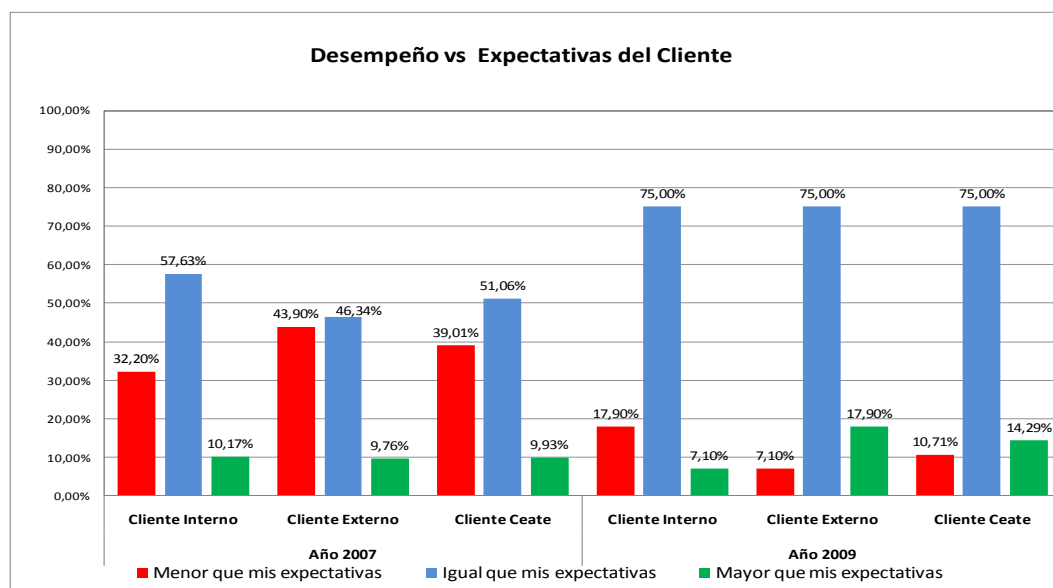
Gráfica 16: Comparación del impacto en las Brechas de la Calidad del Servicio del CEATE, sede Carabobo



Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y Lugo (2009)

En el año 2009, según la Gráfica 17, se comprobó que el porcentaje de los clientes que estaban encantados con el servicio percibido, al compararlo con las expectativas que tenía, aumentó a 14% con relación al 2007. Asimismo, el porcentaje mejora sustancialmente para los clientes internos y externos que manifiestan que el CEATE igualó o superó sus expectativas en el 2009, al ser, respectivamente, del 82% y 93%. Por tanto, según este indicador, se comprueba que las estrategias implementadas hicieron que los clientes valoraran mejor el desempeño del CEATE en el 2009.

Gráfica 17: Comparación del Desempeño del CEATE desde la Perspectiva del Cliente, sede Carabobo

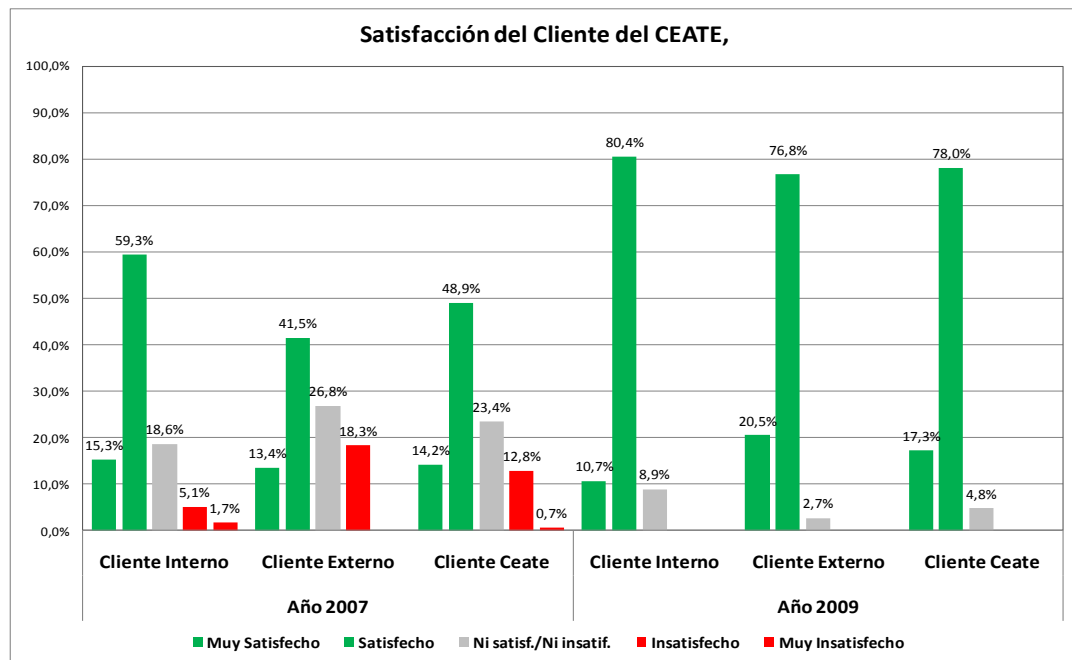


Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y Lugo (2009)

A continuación, en la Gráfica 18, se observa que en el año 2009 el 91% de los clientes internos estaban satisfechos o muy satisfechos con el CEATE, mientras que este porcentaje subió al 97% para los clientes externos. Un hecho importante a destacar en el 2009, es que no aparece ninguna de las categorías de insatisfacción, evidenciando una satisfacción mayor de los clientes con los servicios del CEATE.

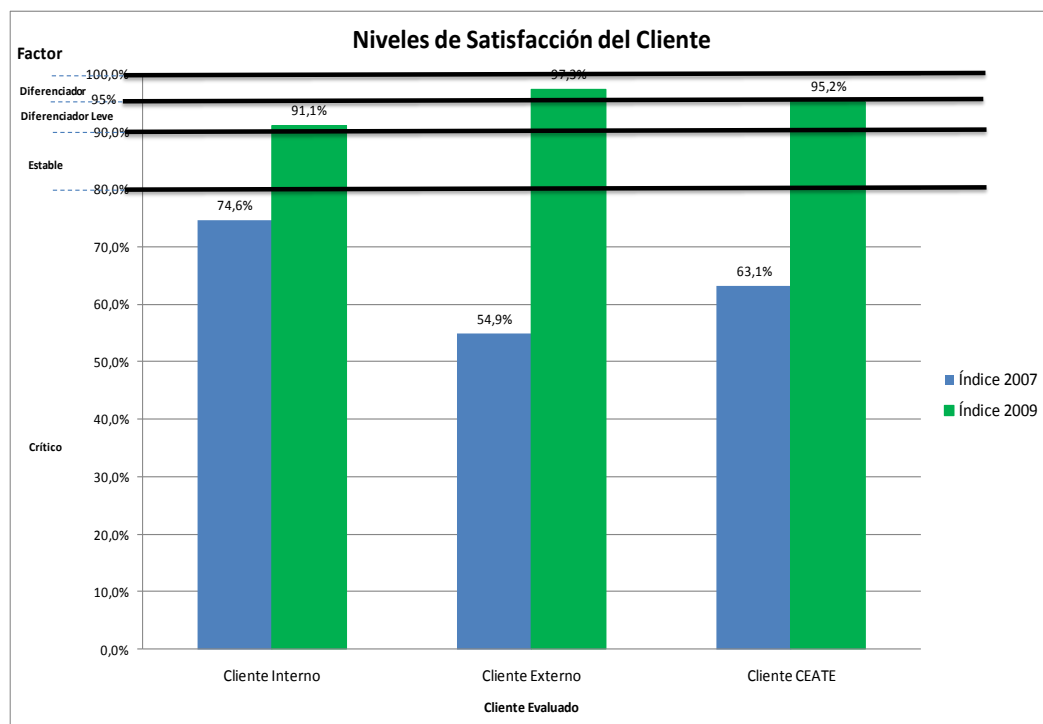
Es conveniente comparar esos resultados en la Matriz de Niveles de Satisfacción de Serna Gómez (ob. cit.) mostrada en la Gráfica 19. Son absolutamente positivos los niveles de satisfacción logrados en el 2009, pues el cliente interno es un factor diferenciador leve, esto implica que los trabajadores y profesores están motivados, poseen conocimientos y una orientación más al cliente que la que tenían en el 2007, cuando era un factor crítico para el éxito del CEATE. En cuanto al cliente externo, en el 2009 es un factor diferenciador para la organización. Esto significa que los clientes son más leales, son más propensos a recomendar al CEATE generando efectos “boca-boca” altamente deseables para cualquier empresa. Es obvio con estos indicadores de satisfacción del cliente que las estrategias implementadas lograron disminuir las brechas del proveedor y, por tanto, la del cliente al evaluar éste al CEATE como una organización de mayor excelencia en el servicio.

Gráfica 18: Comparación de la Satisfacción del Cliente del CEATE, sede Carabobo



Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y Lugo (2009)

Gráfica 19: Comparación de los Niveles de Satisfacción del Cliente. CEATE, sede Carabobo



Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y Lugo (2009) y Serna Gómez (2006)

Hasta ahora se ha mostrado que los resultados de los indicadores de calidad del servicio y satisfacción del cliente en el año 2009 experimentaron sustanciales progresos para la organización, indicando que las brechas, según los modelos en estudio, se fueron acortando en forma positiva con las estrategias ejecutadas, con un mayor impacto en los clientes internos.

Como parte del efecto de esas estrategias, es de suma importancia conocer que el CEATE logra un posicionamiento en el mercado meta como Institución de Calidad y Excelencia con una recordación asistida en primer lugar del 24% según el estudio realizado por Cesaroni, Díaz y Rengifo en el año 2009, quienes comentan que no se logra el top of mind pero el CEATE está dentro de las instituciones más recordadas.

Pero cabe preguntarse, ¿esos resultados se tradujeron en mayores ventas, en mayores ingresos, en un mayor número de clientes? En fin, ¿Cuál fue el impacto en los indicadores de gestión del CEATE?

Para contestar esas preguntas se mostraran como evolucionaron algunos indicadores de gestión del CEATE en los años 2007, 2008 y 2009 tomados de la Memoria y Cuenta de la Subgerencia FUNDACEATE, sede Carabobo (2010).

En la Tabla 22 se observa que el N° de cohortes abiertas del 2008 respecto al 2007 creció en un 26%, cifra que disminuye en un 17% en el 2009. Un indicador más preciso para el CEATE es el N° de inscritos. Con referencia a éste, se tiene que el N° total de inscritos en el 2008 creció en un 56% respecto al 2007, notándose que la mayor incidencia en este crecimiento fue gracias al incremento, en más del 100%, en el N° de participantes de los Cursos y Talleres, pues el N° de participantes de los Diplomados creció en un 36%.

Es interesante observar que en el 2009 el N° total de inscritos aumenta en un 10% respecto al año anterior, pero si se compara con el 2001 el crecimiento fue del 71%. Es decir, este indicador muestra un crecimiento sostenido para el periodo estudiado, más amortiguado en el 2009, pero se mantiene su tendencia positiva.

Tabla 22: Comparativo del N° de Inscritos y N° Cohortes Abiertas 2007-2009. CEATE, sede Carabobo

Años	2007		2008		2009	
DIPLOMADOS	N° COHORTES ABIERTAS	N° INSCRITOS	N° COHORTES ABIERTAS	N° INSCRITOS	N° COHORTES ABIERTAS	N° INSCRITOS
Actualización Tributaria	7	212	9	278	6	182
NIIF					3	92
Mercadeo y Ventas	2	51	2	60	1	23
Gerencia	2	54	0	0	0	
Gerencia Pública	1	24	0	0	0	11
Gerencia Avanzada					0	14
Grupo Químico					1	25
Desarrollo Gerencial	0	0	2	57	1	21
Comunicación Social	0	0	1	24		5
Gerencia de Recursos Humanos	1	19	0	0		
Admón de RRHH	0	0	1	22		
Gerencia Estratégica de RRHH	0	0		14	1	23
Aduana y Comercio Exterior	0	0	1	29		14
Gerencia Hospitalaria	1	23		18		
Atención y Servicio al Cliente-Locatel	0	0	1	10		
Gerencia de la Fotografía	1	24	0	0		
Derecho Procesal	2	59	2	57	2	43
Finanzas	2	50	4	110	3	66
Programa Desarrollo Gerencial-GM	0	0	1	25		
Psicología para la gerencia y la comunicación					2	38
TOTAL DIPLOMADOS	19	516	24	704	20	557
CURSOS Y TALLERES		204		421		677
Años	2007	2008	2009			
N° Total de Inscritos	720	1.125	1.234			
Variación % Anual	-	56,25%	9,69%			

Fuente: Memoria y Cuenta de la Subgerencia FUNDACEATE, sede Carabobo (2010).

Al observar la Tabla 23, se evidencia que las tasas de crecimiento de los indicadores de gestión, del 2008 respecto al 2007, son positivas y altas. Es interesante ver que los ingresos y el número de graduados aumentaron en más de un 60%. Esto indica que las políticas y estrategias implementadas lograron un impacto muy positivo en la organización.

En el 2008 se inicia la medición del número de contactos, obteniéndose una cifra de 1532 contactos. El indicador general de efectividad en la gestión de los contactos se ubicó en 74%, significando que 74 de cada 100 contactos se inscribían en algún programa. Este indicador para los Diplomados fue del 65% mientras que para Cursos y Talleres alcanzó un 92%. Es decir, eran más efectivas las ventas de estos últimos con relación a los Diplomados.

Tabla 23: Indicadores de Efectividad de la Inversión en Mercadeo y Ventas 2007-2009. CEATE, sede Carabobo

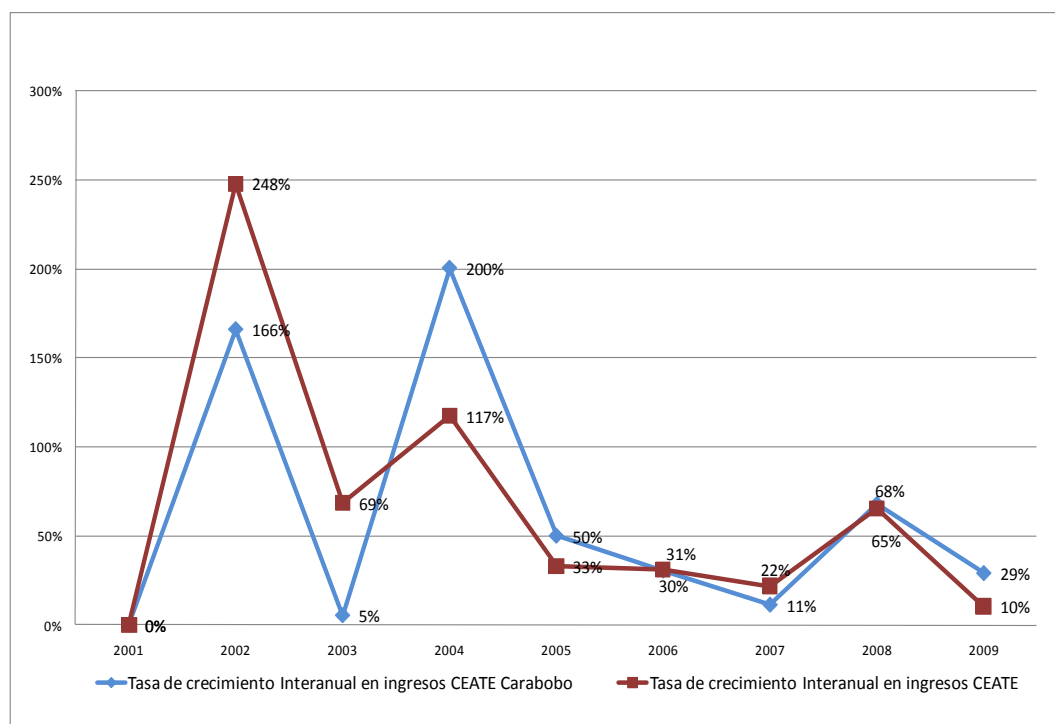
Items	2007	2008	2009
Nº de Inscritos	720	1.125	1.234
Nº de Graduados	280	528	447
Nº de Cohortes	19	24	20
Nº Contactos		1.532	1.020
Variación % del Número de Inscritos	-	56,3%	9,7%
Variación % del Número de Graduados	-	88,6%	-15,3%
Variación % del Número de Cohortes	-	26,3%	-16,7%
Variación % del Número de Contactos	-		-33,4%
Variación % de los Ingresos Ceate	-	67,8%	29,0%
% Publicidad y Promoción de las Ventas	6,4%	5,2%	5,1%
Variación % de la Inversión Publicidad y Promoción	-	36,1%	26,1%

Fuente: Memoria y Cuenta de la Subgerencia FUNDACEATE, sede Carabobo (2010).

Comparando el 2009 con el 2008, se mantienen las tasas positivas, pero más amortiguadas en su crecimiento, de variables como ingresos y Nº de inscritos. No obstante, indicadores como Nº de graduados, Nº de contactos y Nº de cohortes muestran un decrecimiento mayor a un 10%. Si se compara el 2009 con el 2007, se evidenciaría que el crecimiento de los indicadores es positivo, con valores superiores al 50% en cada uno de ellos.

En la Gráfica 20 se observa la tasa de crecimiento interanual del ingreso nominal para CEATE Carabobo y CEATE Total, es evidente que ha sido muy variable a lo largo de los años, pero se observa que desde el 2005 venía cayendo hasta llegar a niveles del 11% en el 2007, lo cual se revierte en el 2008 y la Prof(a) Rodríguez en el informe de memoria y cuenta, comenta: “(...) se revierte la tendencia en Carabobo, pues según mis estimaciones, de mantener la tendencia a la baja que se observa desde el 2005, aplicando las mismas estrategias y acciones que se venían ejecutando en Carabobo, los ingresos hubiesen disminuido en un 40% en el 2008” (2010; 15). En el 2008 se logra un 68% de incremento, en el 2009 se obtiene una menor tasa de crecimiento pero superior a la del 2007.

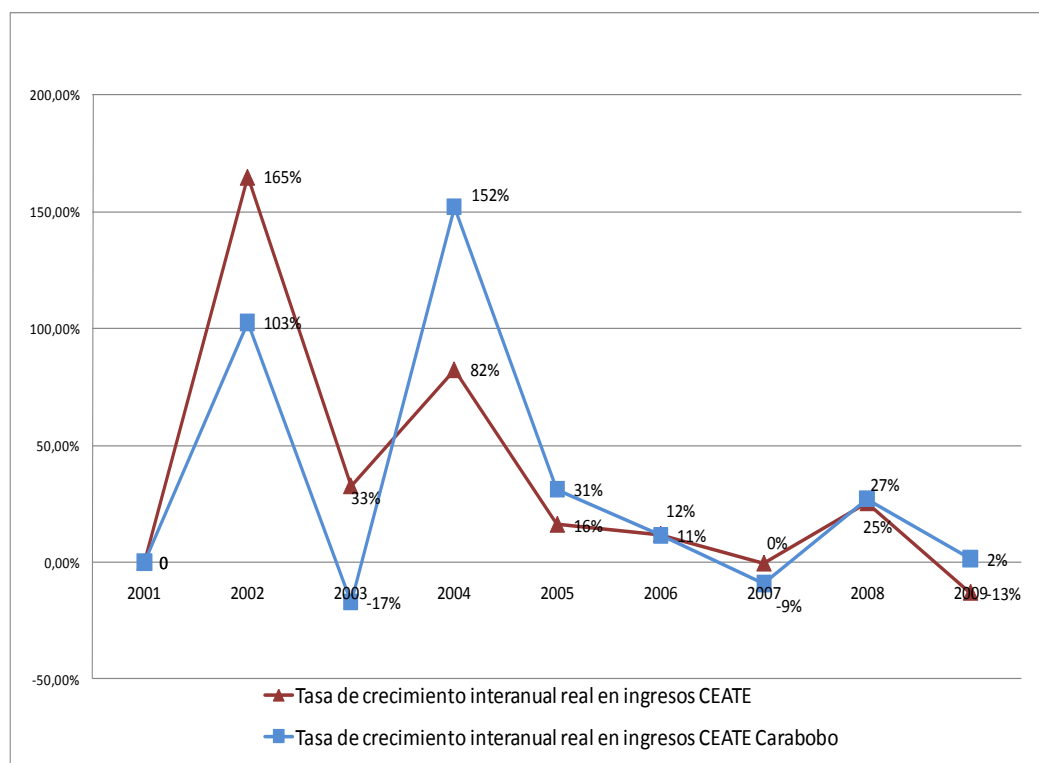
Gráfica 20: Tasa de Crecimiento Nominal Interanual del Ingreso CEATE Carabobo y CEATE Total



Fuente: Memoria y Cuenta de la Subgerencia FUNDACEATE, sede Carabobo (2010).

Podrían existir dudas sobre las tasas de crecimientos anteriores, pues son calculadas con cifras nominales con el efecto inflación influyendo. Es por ello, que se calculan las tasas de crecimiento real y se muestran en la Gráfica 21 para observar que mantiene la misma tendencia a la baja desde el 2005, pero sólo ha habido dos años en los cuales este indicador ha sido negativo ara CEATE Carabobo, uno de esos años es, justamente, el 2007. Es decir, que era absolutamente necesario aplicar medidas que revirtieran la tendencia a la baja en los ingresos del CEATE para no sufrir un proceso de descapitalización de sus activos por el efecto inflación. No obstante la implementación de estrategias, el ingreso real vuelve a caer en el 2009 pero no llega a ser negativo.

Gráfica 21: Tasa de Crecimiento Real Interanual del Ingreso CEATE Carabobo y CEATE Total (año base 2001)



Fuente: Memoria y Cuenta de la Subgerencia FUNDACEATE, sede Carabobo (2010).

En general, se evidencia que las estrategias de marketing de servicios implementadas lograron revertir la tendencia a la baja de las tasas de crecimiento de los ingresos, así como de otros indicadores, para el 2008 obteniéndose, inclusive, tasas reales positivas.

Sin embargo, se observa una desaceleración del crecimiento en el 2009, las causas que pudieron originar esto pueden ser, en primer lugar, de origen interno, al disminuir el esfuerzo, continuidad, seguimiento y control de las estrategias implementadas en el 2008.

En segundo lugar, de origen externo, pues no hay que olvidar que ese año la economía venezolana tuvo una tasa negativa de crecimiento del PIB Total de -3,3% según el BCV, así como también aumentó la presencia de competidores en el mercado.

En tercer lugar, podría decirse que en el 2007 se llegó a uno de los niveles más bajos desde el 2002, por lo que en el 2008 se da un gran salto por el shock positivo que supuso adoptar una visión más estratégica

aplicando conceptos de marketing de servicios que hasta ese momento no se habían implementado; luego en el 2009 la tasa de crecimiento es menor, justamente, por tener un “piso” más alto con el cual comparar, por ello el impacto de las estrategias no es tan notable. Es decir, inclusive manteniendo los esfuerzos de marketing a niveles del 2008, la tasa de crecimiento en los indicadores de gestión no iba a ser tan alta como lo alcanzado inicialmente, probablemente, se mantendría a niveles constantes alrededor de la tasa de crecimiento promedio de los últimos 5 años.

En general, se observa que las estrategias implementadas lograron disminuir, para el 2009, las brechas en la calidad del servicio, aumentaron los niveles de satisfacción, así como una mejoría notable en los indicadores de gestión.

No obstante, en ambos años las brechas son negativas, al respecto es importante tener presente a Kotler (2001, 438) “Si el servicio percibido no tiene el nivel del servicio esperado, los clientes pierden interés en el proveedor. Si el servicio percibido iguala o excede las expectativas, es muy probable que los clientes vuelvan a acudir al proveedor”. Por tanto, se debía seguir con las estrategias implementadas y evaluar nuevamente la calidad y satisfacción del cliente anualmente, así como al mercado competidor, para ajustar las estrategias de ser necesario, siguiendo procesos de mejora continua.

En otras palabras, la organización debe esforzarse por manejar los *momentos de verdad*, de no preocuparse por esto, en palabras de Albrecht y Bradford (1997), la calidad del servicio regresará a la mediocridad ante los ojos del cliente.

Para cerrar este capítulo es conveniente leer a Kotler (ob. cit) en esta cita:

Diversos estudios han demostrado que las empresas de servicios con excelente manejo comparten las prácticas siguientes: un concepto estratégico, antecedentes de una alta gerencia comprometida con la calidad, estándares elevados, sistemas para vigilar el desempeño del servicio y las quejas de los clientes, e insistencia en la satisfacción de los empleados. (pág. 440)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Al concluir esta investigación se puede afirmar que el CEATE en el 2007 tenía una brecha promedio del cliente o brecha 5 de -0,94 puntos, la brecha del cliente interno era de -0,5. Esto es, el servicio percibido era menor que el servicio esperado; asimismo, el desempeño del CEATE no cubría las expectativas para 44% de los clientes externos y 32% de los internos, pues los niveles de satisfacción del cliente se ubicaban en niveles bajos o críticos. La tasa de crecimiento interanual del ingreso venía en descenso desde el 2005 para llegar a niveles del 11% en el 2007, uno de los más bajos desde el 2002.

Evidentemente, el CEATE debía cambiar las estrategias e innovar. Los indicadores demostraron que los clientes estaban perdiendo interés en el CEATE. Era absolutamente necesaria una visión más estratégica con el uso de técnicas y herramientas como el marketing de servicio, la planificación estratégica, control de gestión, gestión de gente, entre otros.

Según el Modelo de Brechas, la presencia de esa brecha 5 en el CEATE hacía suponer que existían las brechas del proveedor, o brechas 1, 2, 3 y 4. Pues esas brechas existen, normalmente, si hay fallas en el conocimiento de las expectativas del cliente, inexistencia de CRM, definición inadecuada del servicio y sus estándares, una entrega no acorde con lo que se ha definido como servicio por fallas en la política de RRHH, en los aspectos físicos del servicio, en los papeles del cliente, una comunicación de marketing que no es integral y exagera la promesa del servicio, entre otros. Por tanto, la brecha del cliente disminuirá, si se cierran las brechas del proveedor.

En el 2009 se implementaron estrategias y acciones siguiendo el modelo de la mezcla ampliada del marketing de servicios y el triángulo del servicio, concentrando los esfuerzos en Productos, Comunicación de Marketing, Procesos, Personas y Evidencia Física, o bien en estrategias de marketing interno, externo e interactivo. He aquí un enlace con el Modelo de Brechas, SERVQUAL y triángulo de servicio, pues las estrategias se organizaron siguiendo, principalmente, las recomendaciones del Modelo de Brechas para el cierre de los gaps del proveedor, y con esto, cerrar la brecha del cliente medida a través del SERVQUAL.

Con la implementación de las estrategias anteriores se logra (en el 2009) una disminución porcentual, promedio, de la brecha del cliente externo del 40% y del 60% para el cliente interno. Es decir, se logra disminuir la brecha del cliente externo de -0,94 a -0,57 y para el interno de -0,75 a -0,28. En otras palabras, se obtuvieron mejores evaluaciones de la calidad del servicio en el 2009 respecto al 2007 en todas las dimensiones del SERVQUAL

También, los niveles de satisfacción del cliente experimentan una notable mejoría en el 2009, al ubicarse el de clientes internos en un nivel Bueno, y el de clientes externos en un nivel Excelente, lo cual los ubica como factores diferenciadores para el CEATE. Asimismo, los indicadores de gestión más importantes como tasa de crecimiento del ingreso, número de inscritos, número de graduados muestran resultados muy positivos en el 2009 al compararlos con el 2007.

Siendo esto así, siguiendo al Modelo de Brechas, la implementación de las estrategias descritas se relacionó con la reducción de las brechas del proveedor. Por tanto, las estrategias Producto, Comunicación de Marketing, Procesos, Personas y Evidencia Física lograron un impacto positivo en: a) la evaluación de la calidad del servicio al disminuir las brechas, b) los indicadores de satisfacción del cliente al ubicarlos en niveles de excelencia y c) niveles muy satisfactorios en la evolución de los indicadores de gestión en el periodo en estudio.

En organizaciones de servicios educativos como el CEATE es indispensable que se enfoquen en estrategias del marketing de servicios orientadas a mejorar, hasta niveles de excelencia, los *momentos de verdad*. Éstas permitirán disminuir las brechas del proveedor, con la subsiguiente disminución de la brecha del cliente.

De lo anterior se desprende que los participantes evaluarán mejor la calidad del servicio y serán clientes satisfechos o encantados logrando su lealtad y recomendación boca-boca, lo cual posteriormente incidirá en las expectativas del servicio de los clientes potenciales, quienes al compararla con sus percepciones de un servicio diseñado y entregado con altos estándares de calidad, evaluarán en forma positiva al servicio y estarán satisfechos o encantados. Así, sucesivamente y pendiente de los detalles, se va creando un círculo virtuoso que logrará el prestigio de la institución, un mayor posicionamiento, un mayor goodwill y, definitivamente, una mayor rentabilidad.

En general, se puede decir que en esta investigación se demuestra la adaptabilidad de los modelos en estudio para generar impactos positivos en organizaciones tan complejas, como son las de servicios educativos.

Asimismo, se observaron relaciones entre las brechas que tiene el Modelo de Brechas y las estrategias de marketing de servicios adecuadas para cerrarlas.

RECOMENDACIONES

La principal recomendación es para que la directiva de FUNDACEATE y la alta gerencia enfoquen al CEATE hacia la gerencia del servicio, deben internalizar la necesidad de darle un enfoque orientado al cliente como elemento diferenciador frente a la competencia.

Para mantenerse en el mercado, la organización debe concentrarse en ofrecer un servicio de excelente calidad e innovar su oferta, más si hay un mayor número de competidores, no es una estrategia conveniente las reducciones de precios, más bien debe enfocarse y ser excelente en el servicio con una cultura organizacional orientada al cliente, si lo logra, muy probablemente, será la más rentable del mercado.

En un país donde se sabe que el buen servicio no es la norma, y cada día más se deteriora la calidad del servicio y la atención al cliente, la empresa que logre niveles de excelencia tendrá la mayor ventaja competitiva del mercado.

La organización debe evaluar la conveniencia de la estructura organizacional actual, pues la recomendación para las instituciones de servicios es una estructura donde separen las áreas de operaciones, RRHH y marketing para prestar un mejor servicio. Es decir, en el CEATE la Subgerencia debería funcionar como una Gerencia de Operaciones. Las áreas de RRHH y marketing pueden ser unidades staff o departamentos dentro de la estructura.

La fundación debe evitar retrocesos en los niveles de calidad y satisfacción obtenidos en el 2009. Para evitarlo, es absolutamente necesario que le de continuidad a las estrategias de marketing de Producto, Comunicación de Marketing, Procesos, Personas y Evidencia Física, evaluando los resultados a través de la implementación de un sistema de indicadores de gestión.

Como parte de la planificación anual, la unidad de marketing y ventas debe formular e implementar un Plan de Mercadeo y Ventas que contemple las estrategias y acciones necesarias para impulsar el crecimiento y posicionamiento del CEATE en la zona central del país.

La institución debería realizar investigaciones de mercados anuales para conocer las necesidades y expectativas de los clientes potenciales,

asimismo investigar la calidad del servicio y satisfacción del cliente real en forma anual. También debe preocuparse por estudiar constantemente al mercado competidor.

El CEATE debe desarrollar estrategias de marketing de relaciones para ofrecer productos, servicios y trato especial a los participantes y graduados, a fin de que lograr su permanencia y lealtad con la organización. Se cree que estas estrategias incidirán de forma muy positiva, pues se lograría rentabilizar a unos clientes que ya se conocen y que representan un número que está alrededor de los 4000 graduados.

En general, la institución debe mantener la continuidad de las estrategias, adecuándolas al entorno y al mercado, pero, definitivamente, con una visión de largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. y Bradford, L. (1997). **La Excelencia en el Servicio**, Colombia, 3R Editores.
- Balestrini, M., (2001), **Como se elabora el proyecto de investigación**. Caracas, BL consultores Asociados, quinta edición.
- David, F., (2003), **Conceptos de Administración Estratégica**, México, Pearson Educación, novena edición.
- David, F., (1991) **La Gerencia Estratégica**, Colombia, Legis Editores, quinta reimpresión.
- Ferrell, O.C., y Hartline, M., (2006). **Estrategia de Marketing**, México, Thomson, tercera edición.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2003) **Metodología de la Investigación**, México, McGraw-Hill, tercera edición.
- Jiménez, Juan Carlos (2011). **Arte Supremo: 50 prácticas de buena atención al cliente**, Cograf comunicaciones, 2da edición.
- Kotler, P. (2002). **Dirección de Marketing**. Conceptos Esenciales. Pearson Educacion, Edición del milenio.
- Lovelock, C. y Wirtz. J., (2009). **Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia**, México, Pearson Educación, sexta edición.
- Mejias, Agustín. (2005) **Modelo para Medir la Calidad del Servicio en los Estudios Universitarios de Postgrado**. *uct*, jun. 2005, vol.9, no.34, p.81-85. ISSN 1316-4821.
- Overholt, M. y Granell, E. (2003). **Desafíos Humanos y Culturales de las Estrategias Orientadas al Cliente**, Venezuela, Ediciones IESA.
- Parasuraman A., Zeithaml V. & Berry L. (1985), ***A conceptual model of service quality and its implications for future research***, Journal of Marketing, Vol 49, pp 41-50.
- Parasuraman A., Zeithaml V. & Berry L. (1988), ***SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality***, Journal of Retailing; Vol. 64 Issue 1, pp12-40
- Rajasekhar, M.;Muninarayanappa, M. y Subba Reddy, S. (2009) **The GAP Model Analysis of Service Quality in Indian Higher Education**, Asia-Pacific Journal of Social Science, Vol. I, pag. 214-229

Rodríguez, C. (2010). **Memoria y Cuenta de la Subgerencia FUNDACEATE**, sede Carabobo. Universidad de Carabobo, Valencia.

Rodríguez, C. y Contreras, F. (2007). **Un análisis cualitativo desde la perspectiva del servicio**. Propuesta-informe presentado ante la directiva del CEATE de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Valencia.

Rodríguez, Y. y Pineda, M. (2003). **La Experiencia de Investigar**, Venezuela, Ediciones Papiro, segunda edición.

Ruiz Olalla, C. (2001). **Gestión de la calidad del servicio**. Libro en línea. Disponible: [5campus.com, Control de Gestión](http://www.5campus.com/control-de-gestion)
<http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>. Consulta: 2012, Enero 20.

Segnini, G. (2007). Informe de Gestión de la Gerencia General de **FUNDACEATE**, Universidad de Carabobo, Valencia.

_____ (2008). Informe de Gestión de la Gerencia General de **FUNDACEATE**, Universidad de Carabobo, Valencia.

_____ (2009). Informe de Gestión de la Gerencia General de **FUNDACEATE**, Universidad de Carabobo, Valencia.

Serna Gómez, H., (2006). **Índices de Servicio al Cliente**, Colombia, 3R Editores.

Serna Gómez, H., (2007). **Índices de Gestión**, Colombia, 3R Editores, primera reimpresión.

Sierra Bravo, R., (2005). **Técnicas de Investigación Social**, España, Thomson, decimocuarta edición.

Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (2011). **Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**. Valencia: Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de investigación y postgrado (1998). **Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales**. Caracas: Autor

Vargas, M y Aldana de V, L (2007). **Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas**, Colombia, Ediciones ECOE, Primera edición

Van Dyke, T.; Kappelman, L. y Prybutok, V. (1997); **Measuring IS Service Quality: Concerns on the Use of the SERVQUAL Questionnaire**, MIS Quarterly, Jun 1997, Vol. 21 Issue 2, p195, 14p

Zeithalm, V y Jo Bitner, M (2002). **Marketing de Servicios**, México, Irwin Mc Graw-Hill, Segunda edición

Trabajos No Publicados

Camacho, A. (2007). **Evaluación de la calidad del servicio del Centro de Extensión y Asistencia Técnica a las Empresas (CEATE) sede Valencia, a partir del modelo SERVQUAL**. Trabajo de Grado de Economista no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.

Cesaroni, M., Díaz, D., y Rengifo, R. (2009). **Analizar la Efectividad de la Mezcla Promocional en el Mercado Real y Potencial de los Estudiantes de Diplomados del Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnica a las Empresas de la Universidad de Carabobo (CEATE) Sede Valencia, Estado Carabobo**. Trabajo de Grado de Economista no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.

Gómez, O. y Lugo, N. (2009), **Calidad de servicio del Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnicas a las Empresas (CEATE), Sede Valencia**. Trabajo de Grado de Economista no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.

Rodríguez, C (2005) **Evaluación del efecto de las acciones de proyección de la imagen corporativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo en la mediana y gran industria del Estado Carabobo**. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.

Vivas, A. (2001). **Enfoque sistémico de la capacitación y desarrollo para los gerentes de mercadeo en el contexto empresarial de la nueva era. Caso de análisis: Empresas del Parque Industrial del Estado Carabobo**. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.

ANEXOS

ANEXO A
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMÍA
DEPARTAMENTO DE MICROECONOMÍA APLICADA

PARTE I

Alumno _____
Egresado* _____
Activo _____
En el Diplomado de: _____

Instrucciones para el llenado del cuestionario por parte de los Alumnos, activos o egresados del CEATE

A continuación se solicita de su colaboración en el llenado del siguiente instrumento, con el cual se podrá dar respuesta a los objetivos que pretende la presente investigación, titulada: EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL CENTRO DE EXTENSIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA A LAS EMPRESAS (CEATE) SEDE VALENCIA, A PARTIR DEL MODELO SERVQUAL. La información revelada por usted será manejada bajo estricta confidencialidad entre su persona y el investigador; agradeciéndole que las respuestas sean lo más sinceras posibles.

De antemano se le agradece el tiempo dedicado al llenado del instrumento.

El proceso de llenado consiste básicamente en que usted seleccione con una "X" en la hoja de respuesta para cada alternativa, en que medida el enunciado se aplica a la Institución de Educ. Superior en la que usted se encuentra, partiendo de la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

*Si cursó más de un Diplomado en el CEATE, basar las respuestas en el último realizado.

Parte I "A": Sondeo de Expectativas

A continuación se le presenta una serie de afirmaciones, en las cuales solicitamos su opinión en lo referente a las Expectativas que usted tiene cuando se habla de Instituciones de Educación Superior excelentes, pertenecientes al negocio de la capacitación y preparación de profesionales.

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión de Confiabilidad						
Nro.	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Cuando una Institución de Educación Superior excelente promete hacer algo por un tiempo determinado, lo cumple					
2	Cuando usted tiene un problema, una Institución de Educación Superior excelente, muestra sincero interés por resolverlo					
3	Una Institución de Educación Superior excelente desempeña el servicio de manera correcta la primera vez					
4	Una Institución de Educación Superior excelente proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo					
5	Una Institución de Educación Superior excelente mantiene informado a los clientes sobre el momento en que los servicios se van a desempeñar					
Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión de Responsabilidad						
6	Los empleados de una Institución de Educación Superior excelente le brindan el servicio con prontitud					
7	Los empleados de una Institución de Educación Superior excelente siempre se muestran dispuestos a ayudarlos					
8	Los empleados de una Institución de Educación Superior excelente nunca están demasiado ocupados para ayudarlo					
Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión de Seguridad						
9	El comportamiento de los empleados de una Institución de Educación Superior excelente le inspira confianza					
10	Se siente seguro al realizar transacciones una Institución de Educación Superior excelente					
11	Los empleados de una Institución de Educación Superior excelente siempre lo tratan con cortesía					
12	Los empleados de una Institución de Educación Superior excelente cuentan con el conocimiento para responder sus preguntas					
13	Los profesores de una Institución de Educación Superior excelente cuentan con el conocimiento para responder preguntas					
Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión de Empatía						
14	Una Institución de Educación Superior excelente le brinda atención personalizada					
15	Una Institución de Educación Superior excelente cuenta con empleados que le brindan atención individual					
16	Una Institución de Educación Superior toma sinceramente en cuenta los intereses de los clientes					
17	Los empleados de una Institución de Educación Superior excelente entienden sus necesidades específicas					

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión Tangibles						
18	La apariencia del equipo de una Institución de Educación Superior excelente es moderna					
19	Las instalaciones de una Institución de Educación Superior excelente son visualmente atractivas					
20	La presentación de los empleados de una Institución de Educación Superior excelente es buena					
21	Los materiales asociados con el servicio (como manuales, carpetas, boletines, papelería) de una Institución de Educación Superior excelente son visualmente atractivos					
22	Los horarios de actividades de una Institución de Educación Superior excelente son convenientes					

23. Según su opinión personal, ¿Cuál fue la expectativa que se formuló usted con relación a la calidad de servicio que recibiría en el CEATE?

Parte II "B": Sondeo de Percepciones

A continuación se le presenta una serie de afirmaciones, en las cuales solicitamos su opinión en lo referente a las Percepciones que usted se ha formado sobre el servicio que ha recibido (o recibe actualmente) en el CEATE

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Nro.	Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de Confiabilidad					
	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Cuando CEATE promete hacer algo por un tiempo determinado, lo cumple					
2	Cuando usted tiene un problema, CEATE, muestra sincero interés por resolverlo					
3	CEATE desempeña el servicio de manera correcta la primera vez					
4	CEATE proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo					
5	CEATE mantiene informado a los clientes sobre el momento en que los servicios se van a desempeñar					
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de Responsabilidad						
6	Los empleados de CEATE le brindan el servicio con prontitud					
7	Los empleados de CEATE siempre se muestran dispuestos a ayudarlos					
8	Los empleados de CEATE nunca están demasiado ocupados para ayudarlo					
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de Seguridad						
9	El comportamiento de los empleados de CEATE le inspira confianza					
10	Se siente seguro al realizar transacciones con CEATE					
11	Los empleados de CEATE siempre lo tratan con cortesía					
12	Los empleados de CEATE cuentan con el conocimiento para responder sus preguntas					
13	Los profesores de CEATE cuentan con el conocimiento para responder preguntas					
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de Empatía						
14	CEATE le brinda atención personalizada					
15	CEATE cuenta con empleados que le brindan atención individual					
16	CEATE toma sinceramente los intereses de los clientes					
17	Los empleados de CEATE entienden sus necesidades específicas					
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión Tangibles						
18	La apariencia del equipo de CEATE es moderna					
19	Las instalaciones de CEATE son visualmente atractivas					
20	La presentación de los empleados de CEATE es buena					
21	Los materiales asociados con el servicio (como manuales, carpetas, boletines, papelería) de CEATE son visualmente atractivos					
22	Los horarios de actividades de CEATE son convenientes					

PARTE II

1.- Basándose en las Expectativas que usted se formuló sobre la calidad del servicio que recibiría en el CEATE, ¿Cómo ha sido (o fue) el desempeño de la Institución? Marque con una X solo una (1) de las alternativas.

Menor que mis expectativas _____

Igual a mis expectativas _____

Mayor que mis expectativas _____

2.- En términos de la satisfacción de usted como cliente del CEATE, puede considerarse:

5	4	3	2	1
Muy satisfecho(a)	Ni satisfecho ni insatisfecho		Muy insatisfecho(a)	

3.- De acuerdo a la importancia que tiene para usted las dimensiones de la calidad de servicio, distribuya 100 puntos entre cada una de ellas.

Confiabilidad	_____	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Responsabilidad	_____	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad	_____	Conocimiento del servicio prestado, cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía	_____	Atención individualizada al cliente
Tangibles	_____	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales
TOTAL	100 puntos	

ANEXO B

Estudio de Camacho (2007)																											
Datos 2007	Items																										
Cliente Interno	1	2	3	4	5	Conf	6	7	8	Resp	9	10	11	12	13	Seg	14	15	16	17	Emp	18	19	20	21	22	Tang
Expectativas (promedio)	4,95	4,93	4,86	4,90	4,97	4,92	4,95	4,97	4,90	4,94	4,95	4,92	4,93	4,90	4,92	4,92	4,85	4,85	4,95	4,93	4,89	4,81	4,80	4,83	4,83	4,95	4,84
Percepciones (promedio)	4,08	4,05	3,98	4,42	4,17	4,14	4,15	4,17	4,08	4,14	4,64	4,66	4,44	4,39	4,76	4,58	3,95	3,92	4,07	4,07	4,00	3,46	3,42	3,76	3,85	4,54	3,81
Brecha (promedio)	-0,87	-0,88	-0,88	-0,48	-0,80	-0,78	-0,80	-0,80	-0,82	-0,80	-0,31	-0,26	-0,49	-0,51	-0,16	-0,34	-0,90	-0,93	-0,88	-0,86	-0,89	-1,35	-1,38	-1,07	-0,98	-0,41	-1,04
	Items																										
Cliente externo	1	2	3	4	5	Conf	6	7	8	Resp	9	10	11	12	13	Seg	14	15	16	17	Emp	18	19	20	21	22	Tang
Expectativas (promedio)	4,88	4,85	4,85	4,89	4,40	4,88	4,85	4,88	4,85	4,86	4,90	4,89	4,94	4,93	4,93	4,92	4,79	4,73	4,88	4,79	4,80	4,77	4,72	4,82	4,85	4,85	4,80
Percepciones (promedio)	3,99	4,10	4,00	4,30	4,20	4,12	3,95	3,89	3,87	3,90	4,39	4,48	4,16	4,15	4,44	4,32	3,21	3,12	3,63	3,59	3,39	3,00	2,90	3,55	3,82	4,12	3,48
Brecha (promedio)	-0,89	-0,75	-0,85	-0,59	-0,20	-0,76	-0,90	-0,99	-0,98	-0,96	-0,51	-0,41	-0,78	-0,78	-0,49	-0,60	-1,58	-1,61	-1,25	-1,20	-1,41	-1,77	-1,82	-1,27	-1,03	-0,73	-1,32
	Items																										
Cliente CEATE	1	2	3	4	5	Conf	6	7	8	Resp	9	10	11	12	13	Seg	14	15	16	17	Emp	18	19	20	21	22	Tang
Expectativas (promedio)	4,91	4,89	4,86	4,89	4,95	4,90	4,89	4,91	4,87	4,89	4,92	4,90	4,94	4,91	4,92	4,92	4,82	4,78	4,91	4,85	4,84	4,79	4,75	4,82	4,84	4,89	4,82
Percepciones (promedio)	4,03	4,08	3,99	4,35	4,18	4,13	4,04	4,01	3,96	4	4,5	4,55	4,28	4,25	4,57	4,43	3,52	3,45	3,82	3,79	3,64	3,19	3,12	3,64	3,83	4,3	3,65
Brecha (promedio)	-0,88	-0,81	-0,87	-0,54	-0,77	-0,77	-0,85	-0,90	-0,91	-0,89	-0,42	-0,35	-0,66	-0,66	-0,35	-0,49	-1,30	-1,33	-1,09	-1,06	-1,20	-1,60	-1,63	-1,18	-1,01	-0,59	-1,18
																			</								