



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



**MODELO PARA TRANSFORMAR LA VOZ DEL CLIENTE EN
ESTRATEGIAS ORIENTADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE
SERVICIO EN EMPRESAS FABRICANTES DE
CONDUCTORES ELECTRICOS**

Autor:
Higuera, Wilmer

Bárbula, junio de 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



Línea de Investigación: Gestión de Mercadeo en el Contexto Venezolano

**MODELO PARA TRANSFORMAR LA VOZ DEL CLIENTE EN
ESTRATEGIAS ORIENTADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE
SERVICIO EN EMPRESAS FABRICANTES DE
CONDUCTORES ELECTRICOS**

Autor:

Higuera, Wilmer

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en
Administración de Empresas, Mención Mercadeo

Bárbula, junio de 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

MODELO PARA TRANSFORMAR LA VOZ DEL CLIENTE EN ESTRATEGIAS ORIENTADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN EMPRESAS FABRICANTES DE CONDUCTORES ELECTRICOS

Tutor:

Ing. Agustín Mejías A., PhD.

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas, Mención Mercadeo
Por: Ing. Agustín Mejías, PhD.
C.I. 9.645.014

Bárbula, junio de 2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Venezuela.

Que esta investigación sea un grano de arena que sirva para la reconstrucción del país.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la salud, sabiduría y fortaleza necesaria para completar esta meta.

A mis padres y mi abuela, por hacerme un hombre de bien y apoyarme en todos los proyectos que he decidido emprender.

A mi esposa, por ser pacientemente mi soporte y compañera incondicional en este camino.

A mi tutor, por siempre ser consejero y partícipe de mi vida profesional, académica y personal.

A la profesora Carmen Gil, por su apoyo valioso y desinteresado.

A la ilustre Universidad de Carabobo, por ser la casa que venció una vez más, las sombras de este humilde servidor.

MODELO PARA TRANSFORMAR LA VOZ DEL CLIENTE EN ESTRATEGIAS ORIENTADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN EMPRESAS FABRICANTES DE CONDUCTORES ELECTRICOS

Autor: Wilmer Higuera

Tutor: Ing. Agustín Mejías A., PhD.

Fecha: junio, 2018

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo, proponer un modelo para transformar la voz del cliente en estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio en empresas fabricantes de conductores eléctricos. Para lograr este propósito, se planteó una investigación bajo el diseño de un proyecto factible, con nivel descriptivo, de tipo no experimental, transeccional y de campo. Inicialmente, se efectuó un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a los procesos que utiliza para gestionar la voz de sus clientes; a través de la revisión de los documentos internos de la empresa, y una entrevista a la directora de mercadeo y ventas. Posteriormente, para identificar los atributos clave de la calidad del servicio que presta la empresa, se efectuó una primera consulta a los clientes con la finalidad de familiarizarse con el lenguaje utilizado por los estos, y utilizar esta información en la adaptación del cuestionario SERVPERF. Dicho cuestionario se aplicó a la muestra seleccionada, donde se obtuvo en líneas generales, una valoración favorable. Luego de efectuar el análisis estadístico correspondiente, se identificaron los atributos clave de la calidad de servicio, los cuales pueden consolidarse en dos grupos: Fiabilidad y confianza, y, Elementos tangibles y comunicación. A partir de esta información, se efectuó el diseño del modelo, seleccionando las variables a trabajar, y utilizando la matriz de requerimientos del cliente, la matriz de características técnicas y la matriz de relaciones, de la metodología Despliegue de la Función de Calidad (QFD). De esta manera se obtuvo la jerarquía para la ejecución de las estrategias, que permitirá a la empresa establecer las prioridades para la asignación de los recursos. De igual forma, se realizó la evaluación de la factibilidad técnica y económica, obteniendo valoraciones favorables de parte de la directiva de la empresa con posibilidades reales de implementación.

Palabras clave: voz del cliente, calidad de servicio, despliegue de la función de calidad, conductores eléctricos.

**MODEL TO TRANSFORM THE VOICE OF COSTUMER INTO
STRATEGIES ORIENTED TO IMPROVE THE QUALITY OF SERVICE IN
ELECTRICAL WIRE & CABLE MANUFACTURERS COMPANIES**

Autor: Wilmer Higuera

Tutor: Ing. Agustín Mejías A., PhD.

Date: June 2018

SUMMARY

This research was aimed to propose a Model to transform the voice of customer into strategies oriented to improve the quality of service in electrical wire & cable manufacturers companies. To achieve this purpose, the study was proposed under the design of the feasible project, with a descriptive level, and non-experimental, transectional and field research type. Initially, a diagnosis was made of the current situation of the company, in terms of the processes it uses to manage the voice of its customers, through the review of the internal documents of the company, and an interview with the director of mercadeo and sales. Subsequently, to identify the key attributes of the quality of service provided by the company; a first consultation was made to the clients in order to become familiar with the language used by them, and use this information later, in the adaptation of the SERVPERF questionnaire. This questionnaire was applied to the selected sample, where a favorable evaluation was obtained in general terms. After performing the corresponding statistical analysis; it was determined that the key attributes of the quality of service, can be consolidated into two groups: Reliability and trust, and, tangible elements and communication. From this information, the design of the model was made; selecting the variables to be worked on, and using the matrix of customer requirements, the matrix of technical characteristics and the relationship matrix, of the Quality Function Deployment (QFD) methodology. In this way, the level of hierarchy for the execution of the strategies was obtained, which will allow the company to establish an order of priority for the assignation of resources. In the same way, the evaluation of the technical and economic feasibility was carried out; obtaining favorable evaluations from the company's board with real possibilities of implementation.

Key words: Voice of customer, service quality, quality function deployment, electrical wire & cable.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO
 SECCIÓN DE GRADO

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

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

"MODELO PARA TRANSFORMAR LA VOZ DEL CLIENTE EN ESTRATEGIAS ORIENTADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN EMPRESAS FABRICANTES DE CONDUCTORES ELÉCTRICOS "

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION MERCADEO por el(la) aspirante:

HIGUERA D., WILMER M.
 C.I.: 18.782.185

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. MEJIAS A., AGUSTIN A., titular de la cédula de identidad N°. 9.645.014

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**

En Bárbula, a los 28 días del mes de JUNIO de 2018

Prof. Martínez/C., Doris Y.
 C.I.: 15938340
 Fecha: 28/06/2018

Prof. Mejías A., Agustín A. (PRESIDENTE)
 C.I.: 9.645.014
 Fecha: 28/06/2018

Prof. Rodríguez, Manuel A.
 C.I.: 603852
 Fecha: 28/6/2018





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **"MODELO PARA TRANSFORMAR LA VOZ DEL CLIENTE EN ESTRATEGIAS ORIENTADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN EMPRESAS FABRICANTES DE CONDUCTORES ELECTRICOS"** Presentado por el ciudadano: **Wilmer M. Higuera D.** Titular de la Cédula de identidad N°: **V-18.782.185**, para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Mercadeo, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

APROBADO

Nombre del Jurado	C.I:	Firma
<u>AGUSTÍN MEJÍAS ACOSTA</u>	<u>9.645.014</u>	<u>[Firma]</u>
<u>DORIS MARTÍNEZ</u>	<u>15.978.340</u>	<u>[Firma]</u>
<u>[Firma]</u>	<u>6013852</u>	<u>[Firma]</u>

Bárbula, junio de 2018

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Resumen	vi
Índice de cuadros	xii
Índice de figuras	xiv
Introducción	xv
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	17
Objetivos de la investigación	24
Justificación de la investigación	24
CAPÍTULO II	
MARCO TEORICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la investigación	26
Bases teóricas	31
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de investigación	68
Diseño de la investigación	69
Nivel de la investigación	70
Población y muestra	71
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	75
Fases de la investigación	77
Operacionalización de variables	79
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Caracterización de los servicios	83
Situación actual de la gestión de la voz del cliente	85
Atributos clave de la calidad de servicio	93

CAPÍTULO V
EL MODELO

Selección de las variables	111
Planteamiento de las estrategias	112
Desarrollo de las estrategias	116
Análisis de factibilidad	128
Contextualización del modelo	130
CONCLUSIONES	132
RECOMENDACIONES	134
REFERENCIAS	135
ANEXOS	139

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.	Pag.
1. Diferencias entre servicios y bienes tangibles	38
2. Dimensiones de la Calidad de servicio en la escuela nórdica, según varios autores	52
3. Actualización de las dimensiones de la calidad del servicio según Parasuraman, Zeithaml y Berry	56
4. Dimensiones y atributos de la calidad de servicio según SERVQUAL	58
5. Operacionalización de variables	80
6. Debilidades y Fortalezas de las entrevistas no estructuradas como método de recopilación de la voz del cliente	86
7. Debilidades y Fortalezas de la encuesta de desempeño logístico como método de recopilación de la voz del cliente	88
8. Sujetos y causas de reclamos procedentes para la empresa	89
9. Debilidades y Fortalezas de las quejas y reclamos de los clientes como método de recopilación de la voz del cliente	90
10. Fortalezas y debilidades del índice de reclamos como indicador de gestión	91
11. Estructura de la encuesta de desempeño logístico	92
12. Opinión de los clientes sobre las características ideales de los servicios que presta la empresa	96
13. Alfa de Cronbach si se elimina una variable	98
14. Adaptación del cuestionario SERVPERF a las características particulares de la empresa	100
15. Resultados generales y por dimensión	99
16. Varianza total Explicada de los datos recopilados	103

17. Matriz de componentes rotados con todas la variables	104
18. Matriz de componentes rotados una vez eliminadas algunas variables	106
19. Varianza total explicada una vez eliminadas algunas variables	106
20. Dimensiones y Atributos clave de la calidad del servicio que presta la empresa	107
21. Objetivo de cada paso del modelo	111
22. Variables seleccionadas para trabajar en el modelo	112
23. Estrategias para mejorar la calidad de servicio, basado en QFD	114
24. Ranking del cumplimiento de los requisitos del cliente en la dimensión fiabilidad y confianza, basado en el QFD	115
25. Ranking del cumplimiento de los requisitos del cliente en la dimensión elementos tangibles y comunicación, basado en el QFD	115
26. Jerarquía de las estrategias, de acuerdo con el impacto en los requerimientos del cliente	116
27. Personal a participar en el entrenamiento sobre servicio al cliente	118
28. Cronograma para la elaboración del catalogo	125
29. Recursos técnicos necesarios para la implementación del modelo	129
30. Recursos económicos necesarios para la implementación del modelo	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.	Pag.
1. Necesidades particulares del Mercadeo de Servicios	42
2. Las 8 Ps del mercadeo de servicios, según Lovelock	46
3. Modelo de Calidad de Servicio	49
4. Dimensiones de la calidad del servicio de Grönroos	53
5. Calidad Total Percibida. Escuela nórdica	54
6. Modelo SERVQUAL	57
7. Modelo de Kano	63
8. La casa de la calidad	66
9. Cantidad de clientes por cada perfil	72
10. Servicios prestados en cada etapa del proceso de comercialización	83
11. Valoración de los clientes sobre las dimensiones de la calidad de servicio	108
12. Modelo para transformar la voz del cliente en estrategias para mejorar la calidad de servicio en empresas fabricantes de cables electricos	109
13. Pasos del modelo	110
14. Esquema del programa de empoderamiento del cliente	121
15. Adecuación del modelo a las características particulares de la empresa	131

INTRODUCCIÓN

Mejorar la calidad de servicio es un objetivo al que suelen apuntar las empresas, muchas veces sin tener clara la manera de alcanzarlo. Es amplia la literatura y las teorías escritas sobre la materia, y son innumerables los profesionales en el área que cada día se esfuerzan por diseñar estrategias para deleitar a sus clientes. Sin embargo, es un reto sumamente complejo, ya que la calidad de servicio es en esencia un asunto de percepciones, y, por lo tanto, dependiente de la interacción entre seres humanos.

Es por esta razón, que el quehacer científico y académico continuamente está en la búsqueda de enfoques innovadores para hacer frente a esta realidad y aportar conocimientos y experiencias a la industria, impulsando de esta manera el desarrollo de los países.

Es el caso de esta investigación, la cual tiene como principal objetivo proponer un modelo para transformar la voz del cliente en estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio en empresas fabricantes de conductores eléctricos. Para lograr este propósito, se llevó a cabo una investigación bajo el paradigma del proyecto factible, con nivel descriptivo, de tipo no experimental, transeccional y de campo.

Inicialmente, se presenta un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a los procesos que utiliza para gestionar la voz de sus clientes; a través de la revisión de los documentos internos de la empresa, y una entrevista a la directora de mercadeo y ventas.

Posteriormente, para identificar los atributos clave de la calidad del servicio que presta la empresa; se efectúa una primera consulta a los clientes

con la finalidad de familiarizarse con el lenguaje utilizado por estos, y utilizar esta información para incluirla en la adaptación del cuestionario SERVPERF.

Dicho cuestionario se aplica a la muestra seleccionada para efectuar luego el análisis estadístico correspondiente, y determinar los atributos clave de la calidad de servicio. A partir de esta información, se plantea el diseño del modelo, seleccionando las variables a trabajar, y utilizando la matriz de requerimientos del cliente, la matriz de características técnicas y la matriz de relaciones, de la metodología Despliegue de la Función de Calidad (QFD).

Posteriormente, se realiza una evaluación de la factibilidad técnica y económica de la implementación del modelo, la cual es presentada a la dirección de la empresa para que valoren si tiene posibilidades reales de ser implementado.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El mercadeo es un proceso dinámico que requiere de la escucha activa, y la recopilación periódica de información que sirve de insumo para que los directivos de las empresas puedan tomar decisiones acertadas que les permitan permanecer vigentes en el mercado. Este proceso de investigación no tiene como finalidad única detectar cambios en el entorno de la empresa, sino también identificar variaciones en las necesidades de los clientes que la empresa ya tiene cautivos, para buscar fidelizarlos y evitar que los capte la competencia.

Un estudio publicado en los Estados Unidos, por Hillsberg (2014) reveló que el 86% de los clientes están dispuestos a pagar más por un producto, a cambio de tener una mejor experiencia como cliente; mientras que en otro estudio publicado por la consultora Walker Information (2013) se estima que para 2020, esto superará al precio y al producto como los principales atributos diferenciadores de una marca. Esto supone un enorme reto para las empresas, ya que están obligadas a prestar más atención que nunca a los requerimientos de sus clientes si desean sobrevivir en el futuro. Es decir, tal como lo señalan Evans y Lindsay (2015:102) “Las organizaciones primero necesitan entender los motivadores de la satisfacción del cliente ¿Qué es lo que desea o espera de los bienes y servicios que se les ofrecen?”.

Esto genera en las organizaciones la necesidad de contar con instrumentos de medición apropiados, para efectuar esta consulta con frecuencia a sus clientes; de manera que puedan ajustar constantemente sus productos y procesos a lo que ellos están esperando. Estos instrumentos

deben diseñarse en función de las necesidades particulares de cada tipo de empresa, según el tipo de producto que comercializan, tipo de relación comercial con sus clientes, canales de comunicación, canales de distribución, etc. Para lograr este propósito, pueden adaptar modelos que han probado su éxito como SERVQUAL y SERVPERF, utilizar modelos usualmente aplicados a sectores de la economía o actividades comerciales específicas como la hotelería, telecomunicaciones, restaurantes, aerolíneas, etc. o crear uno propio.

Sin embargo, en algunas ocasiones no basta solo con recopilar la información para entender con precisión qué es lo que desea el cliente. Por ejemplo, durante dos años la empresa Whirlpool realizó en los Estados Unidos un estudio para conocer las necesidades de sus clientes respecto a las características de sus refrigeradores. Solo (1993):

La investigación mostró que los compradores deseaban refrigeradores limpios, lo que podía interpretarse como el deseo de contar con refrigeradores fáciles de limpiar. Después de analizar los datos y hacer más preguntas, Whirlpool encontró que la mayoría de los consumidores deseaba en realidad refrigeradores que lucieran limpios con mínimas complicaciones.

En respuesta, diseñaron nuevos modelos que tenían frentes y laterales con apariencia de estuco que ocultaban las huellas digitales. (p. 77)

Afortunadamente, al realizar la investigación; el equipo de Whirlpool no se conformó con la información inicial suministrada por los clientes y decidieron profundizar en el tema. De no haberlo hecho, probablemente hubiesen malgastado miles de dólares en recursos para investigación y desarrollo, avanzando en la dirección equivocada y obteniendo al final del proceso un producto que no satisface las verdaderas necesidades de sus consumidores.

Esto pone en evidencia, el hecho de que especificar las necesidades de los clientes no es tarea fácil, debido a que en la mayoría de los casos; estos no tienen ideas claras acerca de los elementos que se deben mejorar de un producto o servicio. Por consiguiente, luego de recolectar la información, las empresas deben hacer un esfuerzo adicional para traducir efectivamente estos requerimientos de los clientes en características tangibles de sus productos y servicios. A esta información abstracta aportada por los clientes, comúnmente se le denomina “*la voz del cliente*”, lo cual según Evans y Lindsay (2015:106) no es más que “los requerimientos del cliente expresados en sus propios términos.”

Sin embargo, aunque indagar los requerimientos de los clientes parece una tarea obvia en cualquier empresa, de acuerdo con McCarthy y Perreault Jr., (2001:34) “Algunos ejecutivos actúan como si hubieran quedado estancados al inicio de la era de la producción, cuando casi todos los productos escaseaban, mostrando poco interés por las necesidades del público”. En otras palabras, muchas empresas manufactureras sucumben a la tentación de destinar la mayoría de los recursos a optimizar en extremo sus sistemas de producción sin prestar mucha atención a los deseos de los clientes, asumiendo que, si el producto es de calidad y tiene un precio razonable, lograrán venderlo.

Este enfoque errado se presenta especialmente en aquellas empresas fabricantes de productos considerados *commodities*. Según Kotler y Keller (2012:184), un producto se considera un *commoditie*, “Cuando los compradores perciben que todas las ofertas realizadas por los diferentes proveedores de un determinado producto, son idénticas o no diferenciadas.” Esta situación generalmente produce en las empresas que los comercializan, un estado de parálisis creativa al pensar que, por tratarse de productos

estándar, no tienen posibilidad de diferenciarse; y por lo tanto no ven la necesidad de indagar en las necesidades de sus clientes para intentar diferenciarse.

A pesar de esto, afortunadamente la globalización ha obligado a las empresas a trabajar en equipo e involucrarse con los gobiernos locales en temas relacionados con la calidad de servicio, por lo que actualmente muchos países poseen organismos independientes que realizan mediciones globales de la calidad de servicio, para publicar los resultados y “vender” al país como potencia competitiva buscando atraer inversión extranjera. En el año 2014 Hillsberg publicó un estudio con el ranking mundial de los países que ofrecen la mejor calidad de servicio, el cual estuvo encabezado por países desarrollados como Nueva Zelanda, Canadá y Noruega. Sin embargo, también se encuentran países en vías desarrollo como México y Brasil en el puesto 6 y 9 respectivamente.

En Latinoamérica, el crecimiento económico de los últimos años ha estimulado a algunos países de la región a sumarse a esta iniciativa para compararse con otros y emprender procesos de mejora. De acuerdo con cifras de Procalidad (2016:15), en Chile el índice nacional de satisfacción al cliente alcanzó la cifra de 62,1% en el año 2016; lo cual indica que las empresas chilenas poseen altos estándares de atención al cliente comparados con indicadores de países desarrollados como el ACSI (2016:1) de E.E.U.U. con 75,4%, el UKCSI (2017:13) del Reino Unido con 78,2%, y el índice STIGA (2017:2) de España con un valor de 72,36%.

En el caso venezolano, la situación no es tan alentadora, ya que en el año 2008 un estudio sobre Benchmarking de la Calidad del servicio en Venezuela citado por Jiménez (2009), reveló que más del 50% de los venezolanos opina

que la calidad de servicio en el país es “regular” y más del 17% la considera “mala o muy mala”. Esto es una mala noticia para las empresas locales, ya que, al tener unos vecinos sumamente competitivos en atención al cliente, corren el riesgo de perder mercado por las fallas en el servicio que prestan.

Particularmente, los fabricantes venezolanos de conductores eléctricos están padeciendo las consecuencias de las deficiencias en el servicio que prestan, lo cual; sumado a las dificultades que están presentando para adquirir materias primas importadas en los años recientes, han generado un incremento de la presencia en los anaqueles de productos fabricados principalmente en países como China, Perú y Chile.

Adicionalmente, los conductores eléctricos poseen todas las características de un *commoditie*, ya que se fabrican de acuerdo con las especificaciones establecidas en normas locales e internacionales como COVENIN, UL, ASTM, etc.; las cuales contienen los detalles de las dimensiones de cada parte del producto, materiales a utilizar, ensayos a los que deben someterse, y fijan los requisitos mínimos de seguridad y desempeño bajo ciertas condiciones de operación (por ejemplo, durante un incendio). En otras palabras, evaluando solo el producto, para los clientes no existe diferencia entre los conductores importados y los nacionales, ya que todos fabrican con base en las mismas normas y por lo tanto los productos tienen las mismas dimensiones, están hechos de los mismos materiales, los costos son similares, y en esencia deberían ser de la misma calidad debido a que deben aprobar los mismos ensayos.

Como consecuencia de esto, los fabricantes nacionales de conductores eléctricos se han visto en la necesidad de concentrar sus esfuerzos en elementos ajenos a la producción, que los diferencien e incrementen la

satisfacción de sus clientes para detener la pérdida de mercado y hacer frente a los productos importados. Sin embargo, se han encontrado con el obstáculo de la inexperiencia, ya que han notado que aplicar una sencilla encuesta no aporta mayor información si se utiliza la medición de la calidad de servicio y/o satisfacción del cliente, exclusivamente como un requisito para cumplir con la certificación ISO 9001, y no como herramienta para escuchar realmente la voz del cliente.

En el caso de la empresa donde se realizó el estudio, esta posee un departamento ventas, pero no cuenta con tecnología y personal dedicado exclusivamente a servicio al cliente, y por lo tanto no dispone de los recursos apropiados para ofrecer una adecuada atención, que les permita indagar efectivamente sobre las necesidades de sus consumidores, para luego plantear estrategias orientadas a satisfacerlas. Por el contrario, la tendencia ha sido invertir la mayoría de los recursos en los sistemas de producción, asumiendo que si el producto se está vendiendo es porque el cliente está satisfecho.

Sumado a esto, por todas las complicaciones macroeconómicas que atraviesa la República Bolivariana de Venezuela en los años recientes, la empresa se encuentra operando subutilizando su capacidad instalada. Sin embargo, según datos aportados por la dirección de mercadeo y ventas, durante el año 2017 recibió la misma cantidad de reclamos que en los años donde operaba al 100% con los mismos recursos, y, además; en los últimos 3 años perdió aproximadamente el 33% de los clientes que atendía. Estas dos situaciones son un claro síntoma de que algo anda mal respecto a la calidad del servicio que están ofreciendo, y que los competidores nacionales o regionales están tomando parte de su cuota de mercado.

Todo lo descrito anteriormente puede llevar a los clientes de la empresa a migrar en el corto plazo a la competencia nacional, o a relacionarse directamente con los fabricantes en el exterior, perdiendo aún más participación de mercado, poniendo en riesgo su permanencia en el tiempo, y como consecuencia, desaprovechando la enorme fortaleza de contar con más de 60 años de trayectoria, y una sólida reputación como fabricante de productos de alta calidad.

Por estas razones, se hace necesario y urgente para la empresa crear las herramientas apropiadas para escuchar efectivamente la voz de sus clientes; de manera que puedan emprender un proceso de mejora continua que les permitan satisfacer las necesidades de sus consumidores, incrementando la calidad de los servicios que prestan, ya que, de lo contrario, pudieran migrar sus clientes a la competencia y desaparecer del mercado.

Por todo lo descrito anteriormente, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál será el diagnóstico de la situación actual de la empresa, en cuanto a los procesos que utiliza para gestionar la voz de sus clientes?, ¿Cuáles son los atributos clave de la calidad del servicio que la empresa presta a sus clientes?, ¿La empresa debe contar con un modelo para transformar la voz del cliente en estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio?, ¿Es factible técnicamente y económicamente el modelo?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer un modelo para transformar la voz del cliente en estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio en empresas fabricantes de conductores eléctricos.

Objetivos específicos

- Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, en cuanto a los procesos que utiliza para gestionar la voz de sus clientes.
- Identificar los atributos clave de la calidad del servicio que la empresa presta a sus clientes.
- Diseñar un modelo para transformar la voz del cliente en estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio.
- Determinar la factibilidad técnica y económica del modelo.

Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica, ya que pretende servir como herramienta de diagnóstico y hoja de ruta para que la empresa objeto de estudio y otras empresas fabricantes de conductores eléctricos escuchen efectivamente a sus clientes, identifiquen sus oportunidades de mejora y puedan emprender acciones que les permitan incrementar la calidad de los productos y servicios que les ofrecen, para satisfacerlos, y en consecuencia fidelizarlos. Se espera que esto produzca una mejora en la rentabilidad de la empresa, al concentrar sus esfuerzos en las actividades que realmente generan valor para el cliente.

Desde el punto de vista científico, este estudio posee relevancia, ya que a lo largo del mismo se utilizan múltiples metodologías de investigación, recopilación y procesamiento de datos; y se desarrollan aplicaciones prácticas de teorías sobre mercadeo y calidad de servicio; que servirán como referencia y material de consulta para futuros investigadores interesados en realizar trabajos con características similares. Adicionalmente, se realizan adaptaciones al área de mercadeo, de enfoques tradicionalmente utilizados en el área de la gestión de calidad, lo cual supone una innovación importante al aportar puntos de vista alternativos y nuevas herramientas.

A nivel académico, desarrollar una investigación en esta área supone una excelente oportunidad de incrementar el conocimiento disponible y contribuir al desarrollo de la línea de investigación Gestión de Mercadeo en el Contexto Venezolano, para aportar al acervo científico de la Universidad de Carabobo; ya que sirve como material de consulta y referencia en sus bibliotecas, e insumo para la formación de futuros profesionales.

CAPÍTULO II MARCO TEORICO REFERENCIAL

El presente capítulo muestra la fundamentación teórica que sostiene la investigación. Se trata de la revisión de investigaciones previas con características similares, y los principales autores y teorías que sirven de contexto a la investigación.

Antecedentes de la investigación

Temas relacionados al concepto de la voz del cliente, y calidad de servicio han sido analizados con profundidad por múltiples autores, en diversas investigaciones. A continuación, se hace mención a algunas de ellas con la finalidad de aportar un marco referencial a la investigación realizada.

- **Alayón, C.** (2017) realizó una investigación llamada *propuesta de un plan de mercadeo relacional basado en calidad de servicio, Caso de estudio: Empresa de distribución y venta de pinturas*. Área de postgrado de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo, trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Ingeniería Industrial. En cuanto al tipo de investigación, se trata de un proyecto factible de nivel descriptivo, en el cual se realizó un diagnóstico preliminar de la situación de la calidad de servicio brindada por la empresa, utilizando el modelo de evaluación EFQM, luego se identificaron las dimensiones claves de la calidad de servicio de la empresa aplicando una encuesta basada en la metodología SERVQUAL y análisis factorial, y finalmente se elaboró la propuesta de un plan de mercadeo que integra los aspectos de calidad de servicio y relaciones con el cliente.

El trabajo se vincula con la presente investigación, ya que plantea el uso de herramientas de gestión como el EFQM para realizar diagnósticos a lo interno de la empresa, y SERVQUAL a lo externo; con lo cual se obtiene la información necesaria para plantear las estrategias de mercadeo.

- **Castro, I.** (2017) llevó a cabo un estudio denominado *Estrategias de mercadeo para el mejoramiento de la calidad del servicio en el terminal de pasajeros big low center, Valencia estado Carabobo, Venezuela*. Área de postgrado de la facultad de ciencias económicas y sociales de la Universidad de Carabobo, trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en administración de empresas mención mercadeo. La investigación fue de nivel descriptivo y de campo, donde se eligieron tres (3) poblaciones a quienes se les aplicó el modelo SERVQUAL para evaluar la calidad de servicio al cliente. Los resultados arrojaron elementos a tomar en cuenta por la gerencia del terminal para mejorar la calidad de servicio. Con base en los resultados, se elaboró una propuesta de estrategias de mercadeo, fundamentadas en el mercadeo de servicios.

El estudio realizado por Castro tiene gran relevancia para la presente investigación, ya que en ella se aplicó el modelo SERVQUAL a 3 poblaciones distintas, para posteriormente consolidar las opiniones y unificar criterios de todas las partes interesadas, con miras al planteamiento de las estrategias de mercadeo que buscan mejorar la calidad en el servicio prestado para todos.

•**Espinoza, M.** (2015) realizó una investigación llamada *Aplicación del método QFD para el diseño de un envase de geometría especial en el proceso de termoformado*. Área de postgrado Universidad de la Rioja, trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Doctor en Dirección de Proyectos. El principal objetivo de esta investigación fue el diseño y fabricación de un prototipo de máquina de fácil operatividad, y un costo de implantación y fabricación amortizable en el corto plazo; para lo cual se empleó paso a paso la metodología QFD. El estudio inicialmente consistió en una revisión del estado del arte de las tendencias de diseño para este tipo de envases, luego le siguió la aplicación de la metodología QFD, el diseño conceptual y de detalle, la elaboración de prototipos de laboratorio, y luego se le realizaron las pruebas de laboratorio correspondientes.

Esta investigación guarda relación con el presente estudio, ya que muestra paso a paso la aplicación de la metodología QFD para el diseño de productos. Brinda un enorme aporte, ya que sirvió como referencia para guiar las fases a seguir durante la elaboración de la propuesta del modelo, especialmente en lo referente a la captación y transformación de la voz del cliente.

•**Gutiérrez, H. y otros.** (2014) realizaron una investigación denominada *Análisis multivariado y QFD como herramientas para escucharla voz del cliente y mejorar la calidad del servicio*. *Ingeniare, Revista chilena de ingeniería*, vol. 22 N° 1, pp. 62-73. En este trabajo se plantearon analizar la información de las encuestas mediante el análisis de factores, estudiando cuatro unidades del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara. Luego, a partir de los resultados de este análisis aplicaron la metodología del despliegue de la función de

calidad (QFD), como una forma de escuchar la voz de los clientes y determinar de forma más específica los aspectos que deben ser atendidos para resolver las problemáticas detectadas.

Gracias a la aplicación del QFD, incluyendo la sección de planeación de calidad, en donde se incorporan la evaluación anterior junto con objetivos de calidad, se detectó que las actividades o *cómos* que deben ser atendidos para lograr mayores impactos en la percepción, son las actividades identificadas como Presupuesto, Capacitación del personal, y Diseño, revisión y actualización del Catálogo electrónico; ya que estas actividades son las que tienen un mayor impacto en mejorar la percepción de la calidad por parte de los usuarios y alcanzar los niveles de calidad planeados por el sistema de gestión de calidad.

Este estudio presenta en detalle, la metodología a seguir para transformar la voz del cliente en estrategias para mejorar áreas puntuales de servicio, a través de un enfoque esencialmente estadístico. Por lo tanto, contiene información que fue de utilidad como referencia para el análisis estadístico realizado en la presente investigación.

- **Castro, L. y Morales, O.** (2014) Realizaron una investigación denominada *Estrategias de Mercadeo para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio del Centro Clínico San Andrés*. *Strategos*, Revista Arbitrada de Investigación científica de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Año 6, N°12 pp 19-32, enero-junio. Esta investigación se planteó como objetivo diseñar estrategias de

mercadeo para el mejoramiento de la calidad del servicio médico-hospitalario prestado por el Centro Clínico San Andrés. El estudio contempló un tipo de investigación descriptiva, bajo la modalidad de investigación documental y de campo. Los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron las entrevistas no estructuradas, encuesta, observación directa y revisión documental, aplicados al personal del Centro Clínico San Andrés y a los pacientes ingresados en el área de hospitalización durante un periodo de ocho (8) semanas.

Este estudio muestra el diseño y planteamiento de estrategias de *mercadeo* orientadas a mejorar la calidad de servicio, desde el punto de vista de la mezcla de *mercadeo* para los servicios. Esto posee un enorme aporte a la presente investigación, ya que incluye la metodología empleada para la aplicación de los cuestionarios y entrevistas que permitieron captar la información necesaria para su análisis posterior.

- **Varela, P.** (2012) llevó a cabo una investigación denominada *Aplicación del despliegue de la función de calidad (QFD) para la evaluación y mejoramiento del producto openenglish.com. Estudios de Postgrado, Área de ciencias administrativas y de gestión de la Universidad Católica Andrés Bello. Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos.* La investigación tuvo como propósito diseñar un plan de mejoramiento del producto openenglish.com aplicando la metodología QFD, para lo cual se planteó un estudio con orientación hacia la investigación y desarrollo, de diseño transeccional, no experimental y de campo, donde se utilizaron diversas técnicas de evaluación, análisis y documentación para la elaboración de la propuesta. Como resultado

de todo el análisis, se detectó que si bien openenglish.com tiene buena aprobación de parte de los estudiantes, la empresa debe enfocar sus esfuerzos en mejorar el desempeño técnico del sistema desde el punto de vista informático para acelerar la reproducción de los videos y la calidad del audio, integrar a los profesores y estudiantes en los procesos de creación de los cursos para hacerlos más divertidos e interactivos.

Esta investigación presenta paso a paso y en detalle el proceso de aplicación de la metodología Despliegue de la función de calidad (QFD) para la evaluación y posterior elaboración de propuestas, en relación a un mercado y producto novedoso e innovador como lo son los cursos de inglés en línea. Esto sirvió como referencia en la presente investigación para guiar el proceso de captación y transformación de la voz del cliente en productos no tradicionales.

Bases teóricas

Comunicación

La comunicación es a menudo definida como el “proceso social” que permite el intercambio de información entre dos a más individuos que comparten un mismo código, el cual es conocido como lenguaje. Según el diccionario de la Real Academia Española en su versión web; la palabra “comunicación” tiene nueve acepciones:

Comunicación; del lat. *communicatio*, -ōnis.

1. f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
2. f. Trato, correspondencia entre dos o más personas.
3. f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

4. f. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujías, escaleras, vías, canales, conductores y otros recursos.
5. f. Medio que permite que haya comunicación (ll unión) entre ciertas cosas.
6. f. Papel escrito en que se comunica algo oficialmente.
7. f. Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión.
8. f. Ret. Petición del parecer por parte de la persona que habla a aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio.
9. f. pl. Correos, telégrafos, teléfonos, etc.

Fuente: Real Academia Española (2017)

El mercadeo es en esencia un proceso de comunicación; en el cual la información fluye desde los consumidores hacia las empresas, y luego de procesada por estos, regresa a los consumidores en forma de publicidad. Es un proceso continuo y cíclico que permite a las empresas permanecer conectados y actualizados con la realidad del mercado.

Mercadeo

Todos los días, las compañías bombardean a sus consumidores con comerciales de televisión, catálogos, llamadas de ventas y ofrecimientos de productos vía correo electrónico, para intentar influir en sus decisiones. No obstante, las ventas y la publicidad tan sólo son la punta del iceberg del mercadeo. En la actualidad, el mercadeo debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar una venta “hablar y vender”, sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente.

La definición aprobada en el año 2013 por el *American Marketing Association Board of Directors* de la *American Marketing Association* (AMA); indica que el mercadeo “Es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general”. Sin embargo, una de las definiciones más utilizadas, es la propuesta por Kotler y Armstrong (2012:5) quienes sostienen que “En términos generales, el mercadeo es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros”. Kotler y Armstrong (2012) también agregan que:

El mercadeo es la administración redituable de las relaciones con el cliente.

La meta doble del mercadeo consiste, por un lado, en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y, por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción. (p. 4)

Básicamente, estos conceptos hacen referencia a una disciplina que se dedica al análisis del comportamiento de los mercados y los consumidores, para extraer información y luego procesarla para ser utilizada en la creación de valor para sus clientes, con el fin de establecer relaciones sólidas con ellos y obtener a cambio valor de estos.

Mezcla de mercadeo

Tal como lo indica la *American Marketing Association* (2017), la mezcla de mercadeo o mercadeo mix “Se refiere a la combinación de variables controlables de mercadeo, que la empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado objetivo”. Ha sido una herramienta básica desde que la frase fue acuñada por Neil Borden durante su discurso

presidencial de esta institución en el año 1953. Tomando en cuenta que en el mercado existen variables no controlables como el clima, la macroeconomía y cultura del país, las legislaciones y regulaciones locales, etc. Borden planteó una lista de 12 variables que, si pueden ser controladas por la empresa, a las cuales, según él; los responsables de mercadeo debían prestar atención para alcanzar las metas propuestas.

Posteriormente, basado en los principios de Borden, en el año 1960 E. Jerome McCarthy planteó la reducción del número de variables a únicamente cuatro, y las denominó las 4Ps, de manera que los estudiantes, profesionales y profesores pudieran recordarlo con facilidad. (Price, Product, Place y Promotion). Cada una de estas cuatro variables, representan frentes de trabajo para los gerentes de las empresas; ya que son los elementos en los que la empresa tiene incidencia real, y afectan de manera directa la comercialización de un producto o servicio. Según Stanton y otros (2007:16), concretamente, estas 4 P's son:

1.*Producto*: se requieren estrategias para decidir qué productos hay que introducir, para administrar los productos existentes en el tiempo y para desechar los productos que no son viables. También hay que tomar decisiones estratégicas en lo relativo al manejo de marca, el empaque y otras características del producto, como las garantías.

2.*Precio*: fijar el precio base para un producto es una decisión de mercadeo. Otras estrategias necesarias corresponden al cambio de precios, a asignar precios a artículos relacionados entre sí dentro de una línea de producto, a los términos de la venta y a los posibles descuentos. Una decisión especialmente difícil es la de elegir el precio de un producto nuevo.

3.*Plaza*: las estrategias de distribución se relacionan con el o los canales por los cuales se transfiere la propiedad de los productos del productor al cliente y, en muchos casos, los medios por los que los bienes se mueven de donde se producen al lugar donde los compra el usuario final. Además, se debe seleccionar a los intermediarios, como mayoristas y detallistas, y designarle a cada uno sus roles.

4.*Promoción*: se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como la publicidad, las ventas personales y la promoción de ventas en una campaña de comunicaciones integrada. Además, hay que ajustar las estrategias de presupuestos de promoción, mensajes y medios a medida que un producto rebasa sus primeras etapas de vida.

Este concepto simplificado de las 4 Ps, ha sido utilizado por todas las escuelas de negocios durante décadas, como una manera sencilla para explicar los aspectos fundamentales que todo gerente de mercadeo debe vigilar para alcanzar los objetivos de la empresa Sin embargo, es fundamental tener presente que, si bien para cada una de las 4P's deben existir estrategias específicas, en el diseño de las mismas debe adoptarse un enfoque sistémico para lograr armonía entre todos los elementos, ya que las decisiones de un área afectan las acciones de otra.

Por ejemplo, si una empresa desea competir agresivamente en el mercado apoyándose en el bajo precio de su producto como principal atributo; probablemente deba hacer ajustes en los costos del producto (empaquete, dimensiones, etc.), una campaña publicitaria que lo comunique, y

una revisión de los canales de distribución, para lograr que la asignación de precios realmente funcione.

Servicios

La definición del término “servicio”, es sumamente compleja de establecer, ya que estos cubren una amplia gama de actividades diferentes, y a menudo asociadas también a bienes. Tal como lo indica Grönroos (1994):

Una máquina, o casi cualquier producto, puede transformarse en un servicio si el vendedor se esfuerza en hacer una solución a la medida, que satisfaga las demandas específicas de un cliente.

Una máquina es un bien físico, por supuesto, pero la forma de atender al cliente con una máquina diseñada «a la medida» es un servicio. (p. 25)

Según el diccionario de la *American Marketing Association* (2017) los servicios son “actividades, beneficios o satisfacciones puestos en venta o proporcionados en conexión con la venta de bienes.” Lovelock y Wirtz (2009) agregan que:

Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables.

A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados. (p. 15)

Los servicios poseen cuatro características particulares:

- 1. Intangibilidad:* es imposible que los clientes prueben, degusten, toquen, vean, oigan o huelan, un servicio antes de comprarlo. Por lo tanto, a fin de reducir la incertidumbre, los compradores buscan indicios de la calidad del servicio haciendo inferencias con base en el lugar, personal, equipo, material de comunicación, símbolo y precio que perciben del proveedor.
- 2. Inseparabilidad:* no se pueden separar los servicios de su proveedor. Mientras que los bienes físicos son fabricados, inventariados, distribuidos y posteriormente consumidos, los servicios generalmente son producidos y consumidos de manera simultánea. Por ejemplo; un corte de cabello no puede almacenarse ni producirse sin el estilista, y, por lo tanto, el proveedor forma parte del servicio.
- 3. Heterogeneidad:* la calidad de los servicios es altamente variable debido a que depende de quién los provee, cuándo, dónde y a quién. Por esta razón cada unidad de servicio es un tanto diferente de otra del mismo servicio, debido al factor humano en la producción y la entrega. Para el comprador, esta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo.
- 4. Caducidad:* los servicios son sumamente perecederos porque la capacidad existente no se puede guardar o mandar a inventario para uso futuro. Por ejemplo, algunos médicos cobran a sus pacientes las citas a las que éstos no asisten, porque el valor del servicio (la disponibilidad del médico) solamente tiene vigencia en el momento de la cita, y no puede recuperarse posteriormente.

A manera de resumen, en el cuadro 1 se muestran las principales diferencias entre los servicios y los bienes tangibles.

Cuadro 1: Diferencias entre servicios y bienes tangibles

Productos Tangibles	Servicios
Tangibles	Intangibles
Homogéneos	Heterogéneos
Producción y distribución separadas del consumo	Procesos simultáneos de producción, distribución y consumo
Una cosa	Una actividad o proceso
Valor esencial producido en la fabrica	Valor esencial producido en la interacción vendedor-comprador
Los clientes no participan (normalmente) en el proceso productivo	Los clientes participan en la producción
Se pueden almacenar	No se puede almacenar
Transferencia de la propiedad	No hay transferencia de la propiedad

Fuente: Grönroos (1994:28)

Kotler y Keller (2012:13) hacen algunas distinciones adicionales que contribuyen a formar una idea más clara sobre el término:

1. Los servicios varían en función de la entidad encargada de ofrecerlos. Algunos están basados en equipo (lavado automático de automóviles, máquinas expendedoras de productos), y otros están basados en personas (limpieza de cristales, servicios contables).

2. *Las empresas de servicios pueden elegir entre diferentes procesos para entregar su servicio.* Por ejemplo, los restaurantes ofrecen distintos formatos de servicio: estilo cafetería, comida rápida, buffet, a la carta, etcétera.

3. *Algunos servicios requieren la presencia del cliente.* Una cirugía de cerebro requiere la presencia del cliente, pero una reparación de automóvil no.

4. *Los servicios podrían satisfacer una necesidad personal (servicios personales) o una necesidad empresarial (servicios para empresas).* Los prestadores de servicios por lo general desarrollan diferentes programas de mercadeo para cada uno de estos mercados.

5. *Los proveedores de servicios difieren en cuanto a sus objetivos.* Por ejemplo, los programas de mercadeo de un hospital de inversión privada serán diferentes de los de un hospital privado de beneficencia, o de los de un hospital público para miembros de un sindicato, por ejemplo.

Si bien el término producto se utiliza con frecuencia para referirse a los bienes tangibles, no puede perderse de vista que los servicios también son productos, solo que de naturaleza intangible. Por lo tanto, deben tomarse en cuenta todos los aspectos al diseñar un producto como el ciclo de vida del mismo, relación precio-calidad, experiencia del usuario, etc.

Mercadeo de servicios

El concepto central del mercadeo se forjó y desarrolló en el sector de los productos de consumo masivo (bienes tangibles), lo cual explica por qué las técnicas, herramientas, conceptos y enfoques de gestión tradicionales del mercadeo, responden con precisión a las necesidades que plantea la comercialización de ese tipo de productos. Sin embargo, En 1974; John M. Rathmell, en el primer libro sobre mercadeo de servicios publicado en los Estados Unidos, observó que los conceptos, modelos y herramientas de mercadeo parecían, a menudo, difíciles de aplicar en una empresa de servicios, y llegó a la conclusión de que se necesitaban marcos conceptuales orientados a los servicios.

El mercadeo de servicios según Arellano Cueva (2010:128) “Es la especialidad de mercadeo que se ocupa de los procesos que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien hacia el cliente.” Con frecuencia, algunos autores utilizan también el término gestión de servicios para referirse a esta rama del mercadeo. Tal como lo indica Grönroos (1994), el mercadeo (o gestión) de servicios es:

1. Comprender el valor que reciben los clientes al consumir o utilizar las ofertas de la organización y cómo los servicios contribuyen a ese valor, ya sean solos o combinados con bienes físicos u otros tipos de elementos tangibles; esto es, entender cómo se percibe la calidad total en las relaciones con los clientes y cómo ésta cambia con el tiempo.
2. Entender cómo la organización (personal, tecnología y recursos físicos, sistemas y clientes) podrá producir y entregar ese valor o calidad.

3. Entender cómo se debería desarrollar y dirigir la organización para que se alcance el valor o calidad pretendida.
4. Hacer que la organización funcione para alcanzar ese valor o calidad y se satisfagan los objetivos de las partes implicadas (la organización, los clientes, otras partes, la sociedad, etc.)". (p. 115)

Algunos especialistas de mercadeo como Arellano Cueva (2010:129), sostienen que no existe diferencia entre el mercadeo de productos y el de servicios, porque según ellos, "*nadie necesita un producto*". Esta posición se basa en el concepto mismo del mercadeo que dice que las empresas no venden productos o servicios, sino que satisfacen necesidades.

Así, por ejemplo, en realidad nadie necesita automóviles, sino el transporte que los automóviles dan y por esa razón, el vendedor de automóviles compite directamente con el proveedor de servicios de transporte. De allí que, todo aquel que vende un producto en realidad estaría proporcionando un servicio (el servicio que el producto da al usuario).

Sin embargo, tal como se muestra en la Figura 1, autores como Kotler y Armstrong (2012:240) realizan una diferenciación entre el mercadeo de productos, y el de servicios, indicando que para los servicios se necesita algo más que el mercadeo tradicional externo que aplica las cuatro P (Precio, plaza, producto, promoción). Kotler y Keller (2012:365) explican estos elementos adicionales de la siguiente manera:

Mercadeo externo: describe la labor normal de preparar el servicio que se proporcionará al cliente, fijar su precio, distribuirlo y promoverlo.

Mercadeo interno: se refiere a la capacitación y motivación que debe brindarse a los empleados para que atiendan bien a los clientes. Podría decirse que la contribución más importante que puede hacer el departamento de mercadeo es ser “excepcionalmente hábil para lograr que todos los demás miembros de la organización hagan mercadeo”.

Mercadeo interactivo: se trata de la habilidad de los empleados para atender al cliente. Los consumidores juzgan el servicio no sólo por su calidad técnica (¿la cirugía fue un éxito?), sino también por su calidad funcional (¿el cirujano se mostró preocupado e inspiró confianza?).

Figura 1: Necesidades particulares del Mercadeo de Servicios



Fuente: Kotler y Armstrong (2012:241)

Mezcla de Mercadeo para los servicios

Con el auge de las industrias de servicios y el reconocimiento de que las tradicionales 4P no eran totalmente apropiados en este contexto, en 1981 Bernard Booms y Mary Bitner intentaron resolver los problemas asociados con la comercialización de servicios intangibles, y extendieron el modelo tradicional de las 4ps a las 7ps del mercadeo de servicios, con la incorporación de 3p nuevas: *people*, *process* y *physical evidence*. Las 7Ps conservaron los 4Ps originales y añadieron tres elementos adicionales (evidencia física, proceso y personas) este último generalmente aceptado como referente a los empleados.

Si bien Booms y Bitner son los padres del concepto de las 7 P's; Lovelock y Wirtz (2009) han ampliado el modelo agregando una P más a la que denominaron calidad y productividad. Concretamente, estos 8 elementos de la mezcla de mercadeo de servicios son:

1. *(Product) Elementos del producto:* la planeación de la mezcla de mercadeo inicia con la creación de un concepto de servicio que ofrezca valor a los clientes meta y que satisfaga mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia.
2. *(Place) Lugar y tiempo:* implica decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse el servicio, así como la duración, los canales empleados (físicos, electrónicos o ambos), dependiendo de la naturaleza del mismo. Las empresas pueden entregar servicios de forma directa a los usuarios finales o a través de organizaciones intermediarias. Todos estos detalles deben tomarse en cuenta para cumplir en conjunto con la promesa de servicio hecha al cliente.
3. *(Price) Precio y otros costos para el usuario:* a menudo, la fijación de precios es vista como el mecanismo financiero a través del cual se genera el ingreso, con el fin de

compensar los costos del encuentro del servicio y crear un excedente de ganancia. Sin embargo, el cliente evalúa si un servicio particular “vale la pena”, no sólo tomando en cuenta el dinero, sino también otros costos relacionados con su tiempo y esfuerzo. Por lo tanto, se debe hacer especial énfasis por entender y tratar de disminuir en lo posible otros costos que los clientes deben pagar para utilizar el servicio. Estos desembolsos incluyen costos monetarios adicionales (como los gastos para viajar a un lugar de servicio), pérdida de tiempo, un esfuerzo mental y físico indeseable y la exposición a experiencias sensoriales negativas.

4. *(Promotion) Promoción y educación:* este componente tiene tres papeles fundamentales: proporcionar la información y consejo necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos. En el mercadeo de servicios, gran parte de la comunicación es educativa en esencia, especialmente para los clientes nuevos. Los proveedores necesitan enseñarles a esos clientes los beneficios del servicio, dónde y cuándo obtenerlo y cómo participar en los procesos de servicio para obtener los mejores resultados. Las comunicaciones se pueden transmitir a través de individuos, como los vendedores o el personal que tiene contacto con el cliente, sitios web, pantallas en equipo de autoservicio y por medio de diversos medios publicitarios, de acuerdo con la naturaleza del servicio.

5. *(Process) Proceso:* es la secuencia de pasos que se debe seguir durante la prestación del servicio, no solo de cara al cliente; sino tras bastidores para lograr cumplir la promesa de servicio. Los gerentes deben diseñar e implementar procesos eficaces, ya que los clientes intervienen con frecuencia en ellos y por lo tanto no pueden ser producto de azar. Los procesos mal diseñados suelen provocar una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante para el cliente.

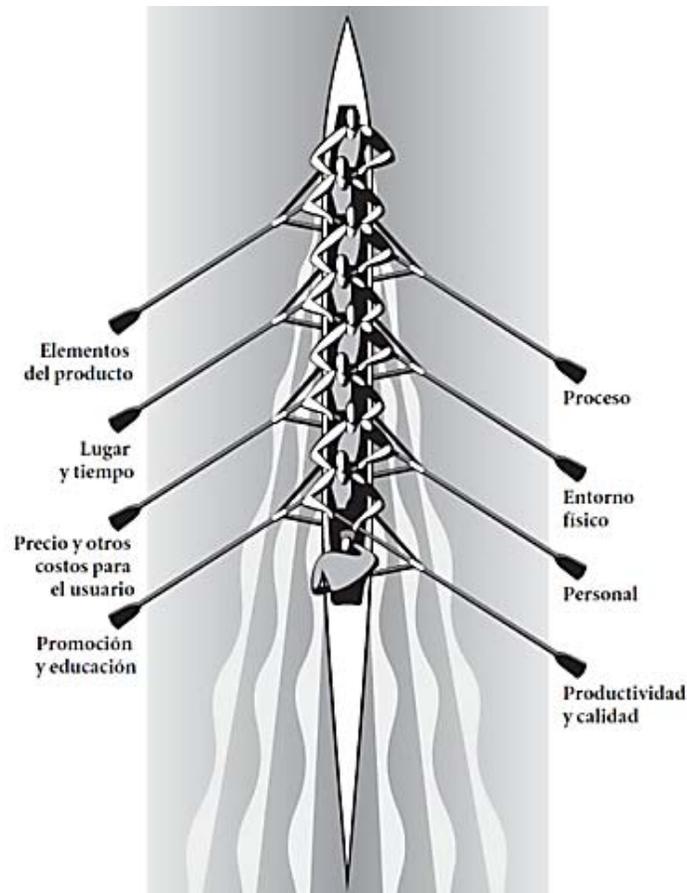
6. *(Perceptible) Entorno físico*: la apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, páginas web, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes.

7. *(People) Personal*: a pesar de los avances tecnológicos, muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. Sabiendo que la satisfacción o insatisfacción con la calidad del servicio a menudo refleja las evaluaciones que hacen los clientes sobre el personal que tiene contacto con ellos, las empresas de servicios exitosas dedican un esfuerzo importante al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados.

8. *(Productivity) Productividad y calidad*: si los clientes no están dispuestos a pagar más por una mayor calidad, entonces la empresa perderá dinero. Se trata de colocar ambos factores en una balanza para obtener el equilibrio, de manera que la empresa invierta efectivamente el dinero en elementos que realmente agreguen valor para el cliente. El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, lo cual permite a los gerentes evitar hacer recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir (y quizás también los empleados). (p. 22)

Para ilustrarlo de manera más clara, Lovelock y Wirtz (2009:24) plantean una metáfora visual de las 8 Ps tomando como referencia, la carrera de “ocho”, es decir; un bote ligero o “carcasa” impulsada por ocho remeros para ayudar a ilustrar la contribución de cada elemento al logro de los objetivos de mercadeo de las empresas. La Figura 2 describe de qué se trata la metáfora.

Figura 2: Las 8 Ps del mercadeo de servicios, según Lovelock



Fuente: Lovelock y Wirtz (2009:23)

Calidad de servicio

La calidad del servicio que una empresa presta a sus clientes, se pone a prueba en cada encuentro de servicio, y debido a la naturaleza intangible de los servicios, la calidad de estos es un concepto difícil de precisar. A partir de la revisión de literatura sobre calidad de servicio producida por autores como Grönroos, Lehtinen y Lehtinen, Lewis y Booms, Sasser, Olsen y Wyckoff; Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) sugieren tres temas subyacentes:

1. Para los clientes, la calidad de servicio es más difícil de evaluar, que la calidad de bienes tangibles.
2. Las percepciones de los clientes sobre la calidad de servicio, provienen de efectuar una comparación entre sus expectativas y el desempeño del servicio recibido.
3. Las evaluaciones sobre la calidad del servicio, no son hechas únicamente tomando en cuenta el resultado del servicio, sino que también incluyen la evaluación del “proceso” de entrega del servicio. (p. 42)

En este sentido, Parasuraman y otros (1985:42) agregan que “La calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido”. Es decir, mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicio recibido. Sin embargo, incluso cuando los requisitos del cliente se han pactado con él, y la empresa los haya cumplido, una elevada satisfacción del cliente no estará asegurada, ya que la calidad final de servicio depende esencialmente de varios factores:

1. La eficacia de la empresa en la gestión de las expectativas de los clientes.
2. La experiencia de los clientes con productos de la competencia y de la propia empresa.
3. La estrategia de comunicación de la empresa.
4. Las opiniones de terceros.

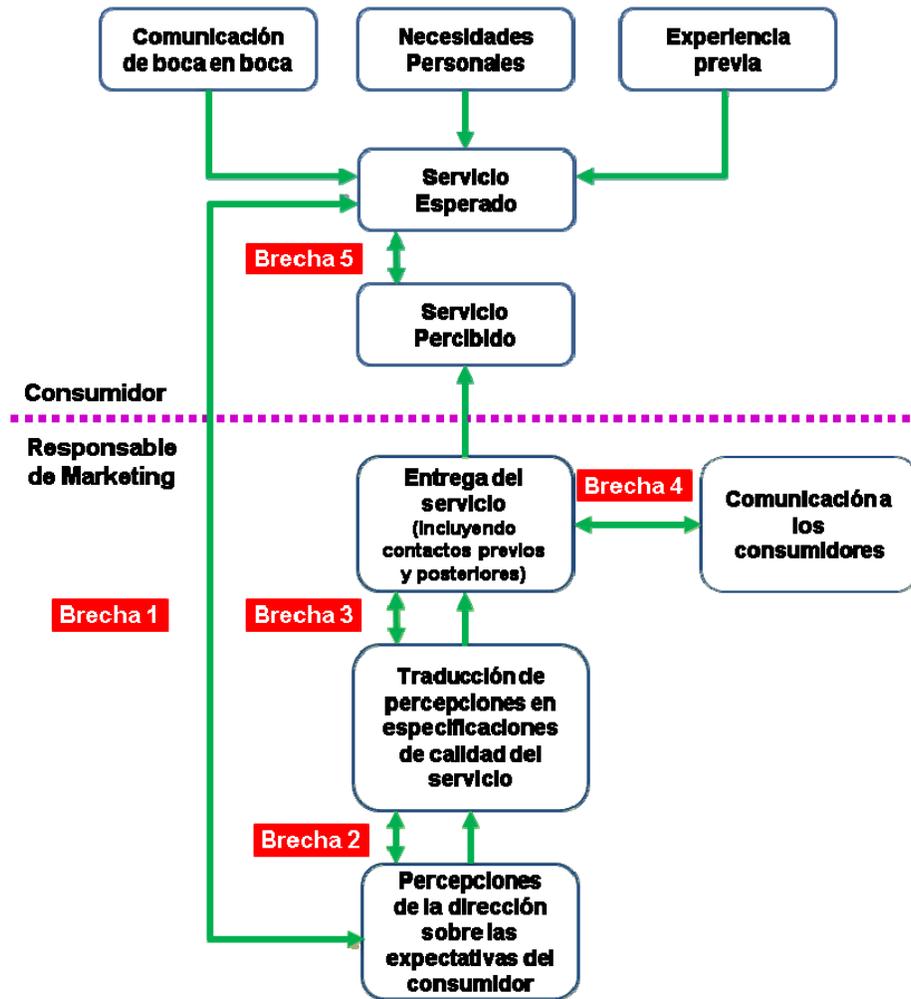
Aunque los clientes en la mayoría de los casos no conocen las especificaciones que permiten juzgar la calidad de un modo objetivo, sí tienen expectativas, y éstas son susceptibles de medición. Como indica Camisón y otros (2006):

El concepto de calidad como satisfacción de expectativas revela un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido «objetivo», referente al cumplimiento por el producto de ciertas especificaciones, hacia un concepto «subjetivo» de calidad basado en la percepción del cliente. (p. 169)

La percepción de calidad asociada a un producto puede incluso surgir sin que el cliente haya tenido una experiencia de consumo con él, naciendo de la imagen y la reputación que la empresa se haya labrado. Por consiguiente, aunque las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción, la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción de los mismos.

En atención a esta situación, en el año 1985, Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollaron un modelo para explicar las diferencias o brechas que se presentan en los procesos de prestación de servicios, al cual denominaron Modelo de calidad de servicio. La figura 3, muestra una representación del modelo.

Figura 3: Modelo de Calidad de Servicio



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985:44)

Kotler y Keller (2012:373) explican estas cinco brechas de la siguiente manera:

1. *La brecha entre las expectativas del cliente y la percepción de la dirección.* Los directivos de la empresa no siempre perciben correctamente qué desean los clientes. Los gerentes de un hospital podrían pensar que los pacientes

quieren mejor comida, pero éstos podrían estar más preocupados con la atención de las enfermeras.

2. *La brecha entre la percepción de la dirección y la especificación de calidad del servicio.* Es posible que la dirección esté percibiendo correctamente los deseos del cliente, pero carezca de un estándar de desempeño. Siguiendo con nuestro ejemplo, los gerentes del hospital podrían indicar a las enfermeras que entreguen un servicio “rápido”, pero sin especificar el significado de esa palabra en minutos.
3. *La brecha entre las especificaciones de calidad del servicio y la entrega del mismo.* Los empleados podrían estar mal capacitados, no tener habilidades suficientes o no estar dispuestos a cumplir con el estándar; por otra parte, podrían estar sujetos a estándares en conflicto, por ejemplo, dedicar tiempo a escuchar a los clientes y atenderlos con rapidez.
4. *La brecha entre la entrega del servicio y las comunicaciones al exterior.* Las expectativas del cliente se ven afectadas por las declaraciones que hacen los representantes de la empresa y por sus anuncios. Si un panfleto del hospital muestra una habitación hermosa, pero al ver la habitación real al paciente le parece corriente y de mal gusto, significa que las comunicaciones al exterior han distorsionado las expectativas del cliente.
5. *La brecha entre el servicio percibido y el servicio esperado.* Esta diferencia ocurre cuando el consumidor percibe un nivel de prestaciones del servicio inferior al esperado. El paciente podría pensar que recibe un número de visitas de un doctor inferior al que debería recibir de acuerdo con su percepción de la gravedad de su enfermedad, así como a otras informaciones sobre el servicio.

Evaluación de la calidad del servicio

Una organización que pretenda alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que suministra, debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fijan los clientes para evaluarla. Para Camisón y otros (2006:899) estos atributos son “los elementos del servicio que el cliente puede percibir y cuya valoración le permitirá juzgar un servicio como de buena o mala calidad”. Estos elementos son factores determinantes en la percepción de la calidad de servicio, y la literatura especializada en el tema los denomina dimensiones.

Actualmente, existen dos corrientes de estudio, que conceptualizan la calidad de servicio y sus dimensiones. La llamada escuela norteamericana, la cual enfoca la definición de calidad de servicio desde la óptica de la percepción de los clientes, es decir, centrándose en la entrega de la calidad de servicio; y la escuela Nórdica, la cual enfoca el concepto de calidad de servicio desde el punto de vista del producto.

Escuela Nórdica: se le conoce también como el modelo de la imagen, ya que introduce el concepto de que la imagen y reputación de la empresa también influyen en las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio. Este modelo señala que la calidad percibida por el cliente es una variable multidimensional donde destacan la calidad técnica o dimensión técnica del resultado, que se refiere a «qué» servicio recibe el cliente, y la calidad funcional o dimensión funcional de los procesos, que se ocupa de «cómo» se entrega el servicio al cliente; ambas influenciadas por la imagen de la empresa. En el Cuadro 2, se muestra un resumen de la definición de estas dimensiones por varios autores.

Cuadro 2: Dimensiones de la Calidad de servicio en la escuela nórdica, según varios autores

Autores	Dimensiones	Significado
Lehtinen y Lehtinen (1982)	<i>Calidad Física</i>	Se refiere a los aspectos tangibles del servicio (equipamiento, instalaciones, etc.)
	<i>Calidad Corporativa</i>	Se relaciona con la imagen y reputación de empresa
	<i>Calidad Interactiva</i>	Derivada de diferentes interacciones personales, bien entre empleado y cliente, o bien de un cliente con otro cliente.
Grönroos (1988)	<i>Calidad Técnica</i>	Es aquello que se le da al cliente cuando el proceso productivo y las interacciones comprador-vendedor han concluido.
	<i>Calidad Funcional</i>	Tiene que ver con la manera en que se gestionan los momentos de la verdad en la interacción entre comprador y vendedor, y en cómo funciona el proveedor del servicio. Es decir; «la forma» en que se entrega el servicio.
Eiglier y Langeard (1989)	<i>Calidad del output o calidad del servicio prestado como resultado final</i>	Se refiere al grado en el que se cubren las necesidades y expectativas del cliente
	<i>Calidad de los elementos que intervienen en el proceso de prestación del servicio</i>	Referida a aspectos relacionados con el soporte físico (modernidad, limpieza, etc.), el personal de contacto (disponibilidad, cualificación, etc.), los clientes y la eficacia de su participación.
	<i>Calidad del proceso de prestación del servicio</i>	Expresada por la eficacia, secuencia, fluidez y facilidad de las interacciones y por su grado de adecuación a las necesidades y expectativas del cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Camisón y otros (2006:900), y Grönroos (1994:38)

Si bien Grönroos no menciona a la imagen corporativa y/o local como una dimensión (Ver Cuadro 2), tanto la calidad técnica como la funcional se ven influenciadas por esta, actuando como filtro de las dos dimensiones. Es decir, si el proveedor es bueno a los ojos de los clientes, y tiene una imagen favorable, probablemente se le perdonarán los errores menores. Si con frecuencia se producen errores, se deteriorará la imagen. Y si la imagen es negativa, el efecto de cualquier error será considerablemente mayor de lo que sería de otra manera. En la Figura 4 se muestra una representación gráfica de la interacción entre las variables de este modelo planteado por Grönroos.

Figura 4: Dimensiones de la calidad del servicio de Grönroos

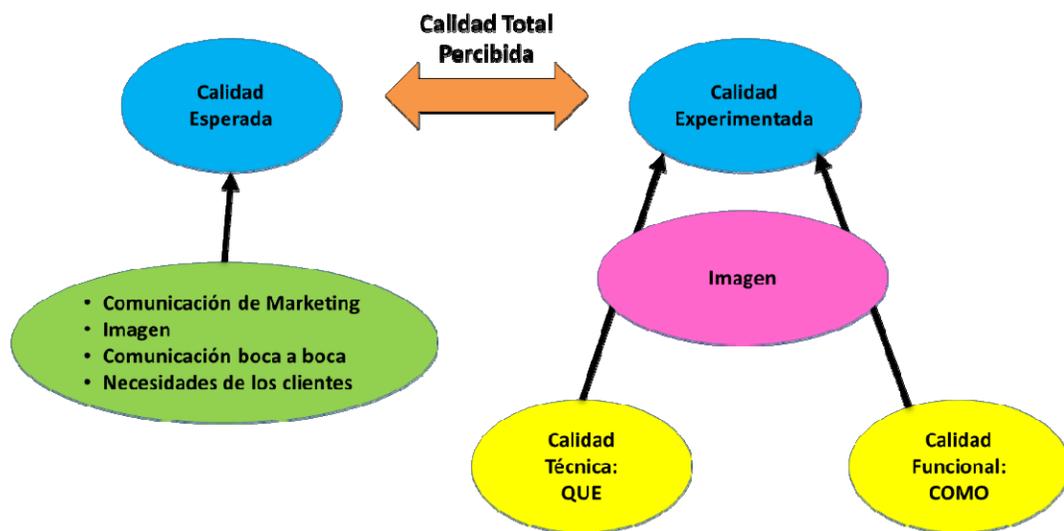


Fuente: Grönroos (1994:39)

Adicionalmente, con respecto al modelo de dos o tres dimensiones Grönroos (1994:41) plantea que “el proceso de percepción de la calidad es más complicado que eso. No son sólo las experiencias de las dimensiones de la calidad las que determinan si ésta se considera buena, regular o mala.” Es decir, el nivel de calidad total percibida no está determinado realmente

por el nivel objetivo de las dimensiones de la calidad técnica y funcional, sino que está dado por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada. En la Figura 5 se muestra una representación gráfica de este modelo.

Figura 5: Calidad Total Percibida. Escuela nórdica



Fuente: Grönroos (1994:41)

Escuela Americana: es la corriente predominante para medir calidad de servicio. Se basa en el principio de que la satisfacción del cliente se logra en la medida en que la brecha entre sus expectativas y percepciones, se acerque a cero. La principal contribución a esta corriente de pensamiento, la realizaron Parasuraman, Zeithaml y Berry en el año 1985. Estos autores identificaron inicialmente diez dimensiones de la calidad de servicio, cuya importancia varía dependiendo del tipo de servicio y del cliente. Éstas dimensiones determinantes de la calidad de servicio son las siguientes Parasuramany otros (1985):

1. *Elementos tangibles*: Tales como la apariencia de las instalaciones físicas, el mantenimiento y la modernidad de los equipos, el aspecto de los materiales de comunicación, la apariencia física de las personas, e inclusive la apariencia de otros clientes que se encuentren en las instalaciones.
2. *Fiabilidad*: Entendida como la capacidad de prestar bien el servicio a la primera, y cumplir con las promesas de servicio.
3. *Capacidad de respuesta*: Se refiere a la disponibilidad para atender a los clientes con rapidez.
4. *Profesionalidad*: Alude a la posesión por las personas, de las actitudes y aptitudes necesarias para la correcta prestación del servicio.
5. *Cortesía*: Entendida como amabilidad, atención, consideración y respeto con el que el cliente es tratado por el personal de contacto.
6. *Credibilidad*: Indicativa de la veracidad y honestidad en la prestación del servicio.
7. *Seguridad*: Como inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
8. *Accesibilidad*: Representativa de la facilidad en el contacto.
9. *Comunicación*: Como indicador de la habilidad para escuchar al cliente, mantenerlo informado y utilizar un mismo lenguaje.
10. *Comprensión del cliente*: Para denominar el esfuerzo en conocer al cliente y sus necesidades. (p. 47)

Con respecto a este estudio, tal como relata Duque Oliva (2005:72), Parasuraman, Zeithaml y Berry “Luego de las críticas recibidas, manifestaron que estas diez dimensiones no eran necesariamente independientes unas de otras y realizaron estudios estadísticos, encontrando correlaciones entre las dimensiones iniciales, que a su vez permitieron reducirlas a cinco”. El Cuadro 3 muestra la actualización de las dimensiones de la calidad de servicio de

Parasuraman, Zeithaml y Berry según los estudios realizados posteriormente a la publicación de las 10 dimensiones iniciales.

Cuadro 3: Actualización de las dimensiones de la calidad del servicio según Parasuraman, Zeithaml y Berry

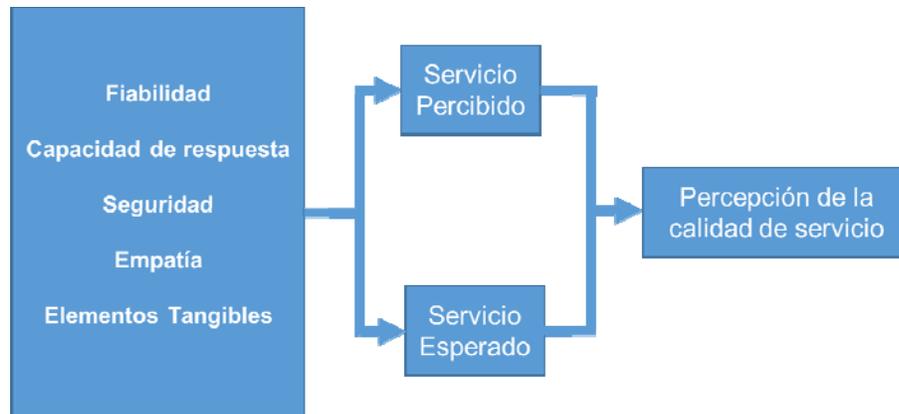
ORIGINALES	ACTUALES
Elementos tangibles	Elementos tangibles
Fiabilidad	Fiabilidad
Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta
Profesionalidad Cortesía Credibilidad Seguridad	Seguridad
Accesibilidad Comunicación Comprensión del usuario	Empatía

Fuente: Elaboración propia a partir de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985:47) y (1988:23)

Modelo SERVQUAL

A partir de la reducción de las dimensiones de la calidad de servicio, de diez a cinco; Parasuraman, Zeithaml y Berry plantearon una escala de medición denominada SERVQUAL. El modelo les permitió aproximarse a la medición de la calidad de servicio mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente con respecto a la prestación de un servicio, apoyándose en los comentarios hechos por los consumidores durante la investigación. La Figura 6 muestra la estructura del modelo SERVQUAL.

Figura 6: Modelo SERVQUAL



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988:23) y Parasuraman (2004:16)

De acuerdo con este modelo, las 5 dimensiones de la calidad de servicio según Parasuraman y otros (1988) son:

- 1.*Fiabilidad*: la capacidad de llevar a cabo el servicio prometido de manera confiable y precisa.
- 2.*Capacidad de respuesta*: la disposición a ayudar a los clientes y proveerles un servicio puntual.
- 3.*Seguridad*: el conocimiento y la cortesía de los empleados, y su capacidad de transmitir confianza y seguridad.
- 4.*Empatía*: la disposición de atender a los clientes de manera cuidadosa e individual.
- 5.*Elementos tangibles*: la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación. (P. 23)

La escala de medición está formada por 22 ítems, que son declaraciones que permiten medir tanto las expectativas como las percepciones de los usuarios del servicio con respecto a los elementos que son atributos determinantes para la calidad de servicio. El Cuadro 4 muestra un resumen de los atributos a considerar.

Cuadro 4: Dimensiones y atributos de la calidad de servicio según SERVQUAL

DIMENSIÓN	ATRIBUTOS DETERMINANTES DE LA CALIDAD DE SERVICIO
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer el servicio como fue prometido. • Manejar adecuadamente los problemas de servicio de los clientes. • Desempeñar correctamente el servicio la primera vez. • Proveer el servicio en el tiempo prometido. • Mantener registros libres de errores. • Tener empleados con el conocimiento oportuno para responder las preguntas de los clientes.
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Dar atención individual a los clientes. • Tener empleados que traten a los clientes de manera comprensiva. • Anteponer los intereses del cliente a cualquier otro factor. • Tener empleados que comprenden las necesidades de sus clientes. • Brindar un horario de atención conveniente.
Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener informado al cliente sobre cuándo se realizarán los servicios. • Sugerir el servicio a los clientes. • Tener disposición para ayudar a los clientes. • Estar preparados para responder las solicitudes del cliente.
Elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Tener equipo moderno. • Contar con instalaciones visualmente agradables. • Tener empleados con una apariencia pulcra y profesional. • Tener materiales visualmente agradables asociados con el servicio.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Tener empleados que inspiren confianza al cliente. • Hacer que el cliente se sienta seguro de sus transacciones. • Tener empleados consistentemente corteses.

Fuente: Kotler y Keller (2012:374)

Estos atributos, se convierten en declaraciones para la creación de cuestionarios adaptados a las características propias de cada servicio. El cuestionario debe aplicarse en dos etapas, con las mismas declaraciones, modificando la redacción para que en una primera etapa se capten las expectativas y luego para que se capten las percepciones.

Modelo SERVPERF

En el año 1992, Cronin y Taylor publicaron un estudio que sugiere que la conceptualización y operacionalización de la calidad de servicio, tal como fue concebida por Parasuraman, Zeithaml y Berry en el modelo SERVQUAL es inadecuada. Las principales críticas tienen que ver con lo siguiente:

1. Problemas de interpretación del concepto de expectativa: rara vez los individuos tienen completamente claras sus expectativas sobre la prestación de un servicio, y por lo tanto suelen agregar distorsión a los estudios. Las expectativas pueden ser muy diferentes entre dos personas de acuerdo con el punto de vista que adopten (expectativas de desempeño, experienciales, predictivas, normativas, etc.).

2. Problema al distinguir entre los constructos calidad de servicio percibida y satisfacción del cliente: si bien ambos han sido tratados como constructos distintos, su operacionalización suscita muchas dudas.

3. Redundancia dentro del instrumento de medición: ya que las percepciones están influenciadas por las expectativas.

4. Variabilidad de las expectativas en los diferentes momentos de la prestación del servicio: al consultar a los clientes sobre sus expectativas, se obtienen respuestas muy diferentes si se realizan antes, durante o después de prestado el servicio.

5. El juicio basado en expectativas del cliente puede estar sesgado por actitudes previas al consumo: como podrían ser prejuicios ante una empresa por su nacionalidad o sensibilidades ante factores externos que oscurecen la formación de la percepción de calidad del servicio tales como el temor.

6. Tendencia a valorar como altas las expectativas: muchos clientes al ser encuestados, tienden a valorar sus expectativas en niveles tan altos, que inclusive son prácticamente imposibles de satisfacer.

Una de los cuestionamientos más significativos al modelo SERVQUAL, tiene que ver con el papel de las expectativas en el instrumento de medición, ya que se considera que su inclusión en el mismo no es válida, puesto que el modelo que lo sustenta se basa en un sistema de divergencias (expectativas-percepciones) y no de actitudes. Adicionalmente, las expectativas es un concepto complejo porque demarca la posibilidad de algo en un futuro y, si bien una medición acerca de servicios es aproximada por su carácter de intangibilidad, sería más intangible haciendo medición de futuros, como lo es la expectativa (posibilidad o esperanza de algo).

Por esta razón, Cronin y Taylor plantean un modelo alternativo denominado SERVPERF, que está compuesto por los mismos 22 ítems de la escala SERVQUAL, pero utilizando exclusivamente las percepciones del servicio. El uso de esta escala ha cobrado auge, dado que muchos autores coinciden en que existe poca evidencia de que los clientes valoren la calidad percibida de un servicio en términos de las diferencias entre expectativas-percepciones, dado que las estadísticas indican que hay una tendencia generalizada a valorar altas las expectativas, y por lo tanto son las percepciones las que más contribuyen en la medición de la calidad del servicio.

Adicionalmente, la aplicación de SERVPERF es más eficiente, dado que se utiliza solo *“la mitad”* del cuestionario SERVQUAL, disminuyendo la confusión en los encuestados, y reduciendo el tiempo de aplicación del instrumento, y procesamiento de los datos. En otras palabras, el modelo

SERVPERF utiliza exclusivamente la percepción como una buena aproximación a la satisfacción del cliente, definida ésta según Kotler y Armstrong (2012:13) como “el grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor”. Para efectos prácticos, la escala SERVPERF es básicamente la misma de SERVQUAL, variando únicamente el enfoque de evaluación y eliminando las preguntas que tienen que ver con las expectativas en los instrumentos.

Modelo de Kano

En el año 1984, el profesor Noriaki Kano planteó en Japón un modelo para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a las características de un producto o servicio. El modelo distingue fundamentalmente tres tipos de atributos que influyen la satisfacción del cliente de diversas maneras cuando éste los encuentra presente. A continuación, Evans y Lindsay (2015:105) explican cada uno de ellos:

1. *Atributos Insatisfactores (“Imprescindibles”)*: requerimientos básicos que los clientes dan por sentado, y esperan en un producto o servicio. Si estos atributos no se satisfacen o no se cumplen, producirán insatisfacción al cliente en extremo. Por otra parte, como el cliente toma estos atributos como entregados, el cumplimiento de ellos no aumentará su satisfacción. Los atributos obligatorios son los elementos básicos de un producto. Satisfacer los atributos obligatorios conducirá al cliente solamente a un estado de no tener insatisfacción. El cliente percibe los atributos obligatorios como requisitos previos, él los asigna como concedidos y por lo tanto explícitamente no los exige. Los atributos obligatorios son en todo caso un factor competitivo

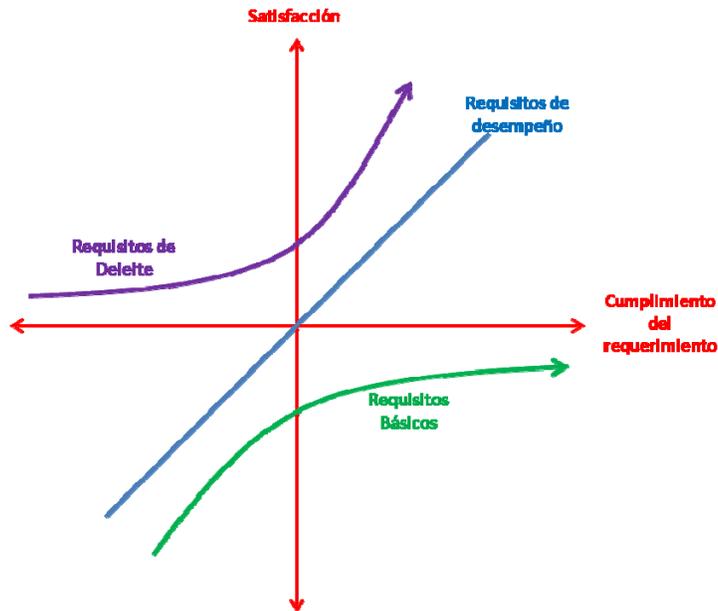
decisivo, y si no se satisfacen, el cliente no estará interesado en el producto.

2. Atributos unidimensionales o satisfactores (“Deseados”): requerimientos que los clientes solicitan expresamente. Con respecto a estos atributos, la satisfacción del cliente es proporcional al nivel del cumplimiento de ellos. Cuanto más alto es el nivel del cumplimiento, más alta es la satisfacción de cliente y viceversa.

3. Atributos Excitadores/Deleitadores: estos atributos son los elementos del producto que tienen la influencia más grande en cuán satisfecho estará un cliente con un producto determinado. Los atributos atractivos ni son expresados explícitamente ni son esperados por el cliente. Satisfacer estos atributos conduce a la satisfacción más que proporcional. Si no se encuentran, sin embargo, no hay sensación de insatisfacción.

Existen además los atributos indiferentes, cuestionables y opuestos. Los atributos indiferentes son aquellos cuya presencia o ausencia no contribuye ni a aumentar ni a disminuir la satisfacción del cliente. Los atributos cuestionables son aquellos que producen valoraciones contradictorias, lo cual significa que la pregunta fue expresada incorrectamente, o que la persona entrevistada entendía mal la pregunta o señaló una respuesta incorrecta por error. Por otro lado, los atributos opuestos son características del producto que no solamente no son deseadas por el cliente, sino que él incluso espera lo opuesto. En la Figura 7 se muestra el Modelo de Kano gráficamente.

Figura 7: Modelo de Kano



Fuente: Sauerwein, y otros (1996: p.314)

La voz del cliente

El proceso de captación de los requerimientos del cliente, y la transformación de estos en elementos tangibles de los productos, es una tarea sumamente compleja, ya que según Evans y Lindsay (2015:317) “Un problema importante con el proceso de desarrollo del producto tradicional, es que los clientes y los ingenieros hablan lenguajes diferentes.” Por ejemplo, un cliente pudiera expresar una sugerencia para que un automóvil “arranque con facilidad”, lo cual en lenguaje técnico quizá sería: el automóvil debe arrancar dentro de los diez segundos posteriores al encendido”. Otro cliente pudiera indicar sobre una barra de jabón de baño su deseo de que “el jabón haga que mi piel se sienta suave”, lo cual puede significar una mejora en las especificaciones de PH o dureza de la barra.

Es decir, tal como lo expresan Evans y Lindsay (2015:106), “Los requerimientos del cliente, expresados en sus propios términos, se denomina voz del cliente.” Básicamente, es el proceso exhaustivo de captar las expectativas, preferencias, y experiencias del cliente, con el objetivo de traducirlos en elementos tangibles y conectarlos con los indicadores del negocio. Estos programas permiten a las organizaciones:

- Retener a los clientes, y diseñar formas de atraer nuevos.
- Solucionar con mayor eficiencia los problemas de los clientes actuales.
- Maximizar la eficiencia de la operación al identificar con claridad los procesos y políticas que afectan a los clientes.
- Priorizar iniciativas de mejora, en función del impacto que tendrán.
- Proveer ideas para innovar en las ofertas, de acuerdo con lo que realmente desean los clientes.

Estos programas se sustentan por lo general en una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación, y su construcción se basa en utilizar múltiples herramientas para tener una visión del cliente más completa. La información obtenida debe vincularse con los procesos de diseño, producción y entrega de los productos y servicios; para convertirla en características y especificaciones que estos deben cumplir.

Los métodos y herramientas a utilizar por cada organización para recopilar la voz del cliente, son particulares de acuerdo con las características propias de cada negocio: Canales de distribución, canales de comunicación, tipo de productos, modelos de interacción con los clientes, etc. Sin embargo, por lo general son herramientas provenientes de la metodología seis sigma, lean manufacturing, kaizen, etc.

Despliegue de la función de calidad (QFD)

Fue concebido en Japón a finales de la década de los años 60 por Yoji Akao y Glenn Mazur, como un método sistemático para traducir los requisitos del cliente en objetivos de diseño del producto. El despliegue de función de calidad es una herramienta para la mejora continua, que según Camisón y otros (2006):

Permite recoger de forma sistemática y estructurada la «voz del cliente» en el proceso de diseño y desarrollo de productos y servicios. Interrelaciona las demandas o exigencias de los clientes con las características técnicas de los productos o servicios a través del uso de diferentes matrices.

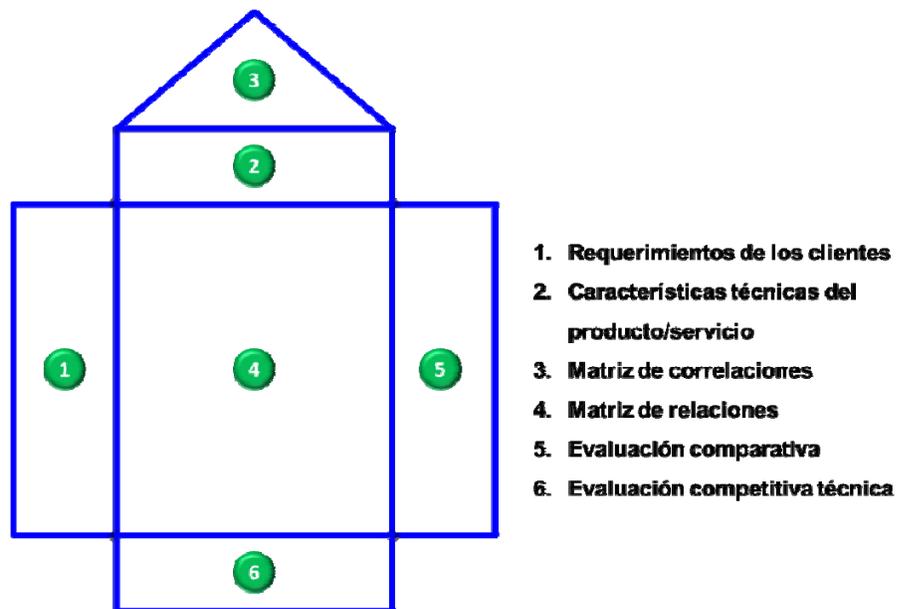
De manera que permite analizar y tratar las expectativas y requerimientos de los clientes, así como conocer las características técnicas que satisfacen en mayor grado dichos requerimientos.

En definitiva, traduce los requerimientos de los clientes en requisitos técnicos para el desarrollo y la elaboración del producto o servicio. (p. 1284)

Constituye una metodología robusta para el desarrollo, diseño y rediseño de productos y servicios, contando en todo momento con el cliente; ya que ayuda a asegurar que las necesidades y expectativas de estos sean claramente entendidas. En otras palabras, ayuda a traducir la voz del cliente en requisitos del producto o servicio. *Quality Function Deployment* o Despliegue de función de la calidad, es una traducción literal de las palabras japonesas Hinshitsu Kino Tenkai que originalmente fueron traducidas como Quality Function Evolution. La metodología QFD tiene dos propósitos, el primero consiste en definir los criterios de calidad de los productos o servicios prestados, a partir de las necesidades y requerimientos de los clientes; y el segundo, traducir la información en aspectos tangibles para implantar estos criterios en todas las actividades y funciones de la organización.

El QFD utiliza una herramienta llamada Casa de la Calidad que permite identificar cuáles son los procesos y las necesidades que se presentan en la creación o mejora de un producto o servicio. La Casa de la Calidad es una matriz que traduce los requisitos del cliente y como conseguir satisfacer las necesidades y requerimientos; de esta manera se ha convertido en el elemento básico de QFD. Esta matriz de la Casa de la Calidad está compuesta por otras matrices y tablas relacionadas, que permiten identificar las fases o pasos que se deben seguir. En la Figura 8 se ilustra la composición grafica del QFD, a través de la casa de la calidad.

Figura 8. La casa de la calidad



Fuente: Elaboración propia a partir de Evans y Lindsay (2015:319)

Cada una de las partes de la casa de la calidad, corresponde a una matriz de elementos que tienen que ver con el cliente, la competencia o etapas del proceso de generación del producto o servicio. Tal como lo indica Camisón y otros (2006:1286), estas matrices son:

1. *Requerimientos de los clientes o Qués:* recoge lo que los clientes quieren (la voz del cliente).
2. *Características técnicas del producto/servicio o Cómo:* muestra las características técnicas o requerimientos del diseño del producto/servicio con las que se satisface las necesidades expuestas en los qués.
3. *Matriz de correlaciones:* muestra las correlaciones existentes entre las diferentes características técnicas. Su importancia radica en que permite visualizar el efecto que un incremento o mejora en una característica técnica tiene sobre las demás.
4. *Matriz de relaciones:* indica las relaciones entre los requerimientos de los clientes y las características técnicas. Esta matriz expresa cuánto afecta a cada requerimiento de los clientes una característica técnica específica.
5. *Evaluación comparativa:* recoge la comparación efectuada por los clientes de cada requerimiento de los clientes del producto de la empresa con los requerimientos de los clientes de los productos de la competencia.
6. *Evaluación competitiva técnica:* recoge la comparación cuantitativa de las características técnicas del producto de la empresa con las características técnicas de los productos de los competidores.

La aplicación del QFD no es un proceso estático que debe realizarse en un único instante, ya que el objetivo de esta metodología es mejorar continuamente los productos o servicios y sus diseños, y por lo tanto las matrices deben ser revisadas regularmente para asegurar que siempre se tienen en cuenta los cambios en los requerimientos de los clientes.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene como fin indicar la estrategia metodológica que permitió cumplir el objetivo general previamente definido. El marco metodológico según Balestrini Acuña (2002):

Se refiere al conjunto de procedimientos lógico, técnico-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionales operacionalizados. (p. 125)

Su principal utilidad, es efectuar una descripción y clasificación de los procesos a utilizar durante el desarrollo del estudio; para situar en el lenguaje de la investigación los métodos e instrumentos que se van a utilizar, desde el tipo y diseño de investigación y sus características, la población y muestra, las técnicas e instrumentos, y demás procedimientos.

Tipo de investigación

Se refiere a la naturaleza del estudio a llevar a cabo; la cual según se ha descrito en los objetivos, corresponde a la elaboración de un modelo de gestión que fue creado a partir de la información recolectada para mejorar una condición que presenta la empresa. Por esta razón, la presente investigación posee las características de un proyecto factible, ya que tal como lo define Arias (2006:136), el proyecto factible “Es una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad”.

Por otro lado, en el presente estudio la recolección de los datos se hizo consultando directamente a los clientes y empleados de la empresa fabricante de conductores eléctricos, sus opiniones sobre diversos tópicos a través del uso de cuestionarios y entrevistas. Por esta razón, se puede considerar el estudio como una investigación de campo, ya que de acuerdo con Arias (2012):

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. (p. 31)

Diseño de la investigación

La presente investigación, busca observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para recolectar datos y posteriormente analizarlos. Es decir; recolectar las opiniones de los sujetos de estudio de manera objetiva, sin ningún tipo de intervención o manipulación por parte del investigador, para interpretar posteriormente la información. Por esta razón, el diseño de la presente investigación es no experimental; ya que tal como lo explica Hernández y otros (2014:152) las investigaciones no experimentales “Son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”.

Es decir, se trata de estudios donde no se hacen variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Adicionalmente, el presente estudio se llevó a cabo en una única oportunidad, y por lo tanto obedece al diseño de una investigación transeccional o transversal, ya que tal como refiere Hernández y otros

(2014:154) “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo, y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” Metafóricamente, es como “*tomar una fotografía*” de algo que sucede.

Por estas razones, puede asegurarse entonces que el presente estudio obedece al diseño de una investigación no experimental transeccional, ya que las opiniones de los clientes y trabajadores de la empresa fabricante de conductores eléctricos fueron consultados en una única oportunidad, sin realizar alteraciones intencionales que las afecten.

Nivel de la investigación

Arias (2012:23) define el nivel de la investigación como “el grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. De acuerdo con lo descrito en los objetivos de la investigación, el presente estudio busca medir o recoger información de manera independiente sobre las características de una población específica, sin tomar en consideración las causas que las originaron. De manera pues, que resulta apropiado en este caso plantear una investigación con nivel de profundidad descriptiva, ya que tal como sugiere Hernández y otros (2014), con los estudios descriptivos:

Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

(p. 92)

El presente estudio busca recolectar información a lo externo (clientes), y a lo interno (empleados) de la empresa fabricante de conductores eléctricos, para sintetizar sus opiniones sobre los temas en cuestión, sin intentar relacionarlas con las posibles causas que las originaron.

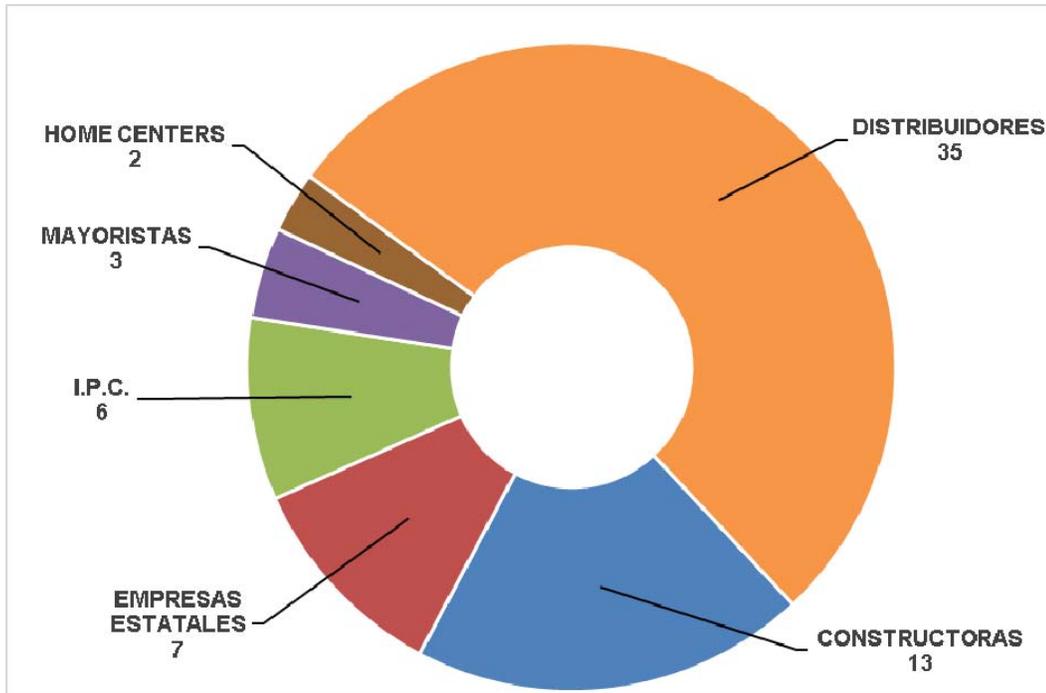
Población y muestra

La población es, según Arias (2012:81) “Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” En la presente investigación, el universo objeto de estudio, corresponde a los empleados y clientes de la empresa fabricante de conductores eléctricos, a los cuales se les consultó su opinión sobre diferentes tópicos.

En el caso de los empleados, el muestreo fue de tipo intencional, puesto que solo fueron consultados aquellos cuya área de gestión guardaba relación directa con los temas a tratar durante el curso de la investigación; tales como: Director de Mercadeo y Ventas, Director de Finanzas, Líder de Mercadeo, Gerente de Calidad, Jefe de Aseguramiento de la calidad, entre otros. Fueron consultados para conocer su opinión sobre algún tema, o para solicitarles algún documento, indicador, o cualquier tipo de información que la empresa debía suministrar para continuar el estudio.

En el caso de los clientes, tomando la base de datos de las ventas del año 2017; la población está compuesta por 66 clientes activos con perfiles de compra diversos. La Figura 9 muestra un resumen de la cantidad de clientes por cada perfil.

Figura 9: Cantidad de clientes por cada perfil



Fuente: Elaboración Propia

Una breve descripción de estos perfiles es la siguiente:

- **Distribuidores:** casas eléctricas representantes de las marcas. Además de conductores eléctricos, comercializan marcas reconocidas y productos Premium del sector eléctrico; y por lo tanto poseen el conocimiento técnico y comercial necesario para asesorar y atender efectivamente a cualquier otro nivel de la cadena.
- **Constructoras:** empresas que se dedican al levantamiento de obras civiles tales como edificios residenciales, centros comerciales, etc.
- **Empresas Estatales:** CORPOELEC, PDVSA y sus filiales.

- *Empresas de Ingeniería, Procura y Construcción (I.P.C.):* empresas que se dedican al diseño y ejecución de proyectos de ingeniería de alta complejidad; tales como levantamiento de puentes, instalación de refinerías, sub estaciones eléctricas, pozos petroleros, etc.

- *Mayoristas:* empresas dedicadas a la distribución masiva de productos. Actúan como intermediario entre el fabricante y los comercios detallistas. Poseen un gran alcance territorial, y manejan grandes volúmenes.

- *Home Centers:* cadenas de ferreterías caracterizadas por utilizar el modelo de autoservicio.

Para este estudio, la muestra de clientes utilizada, fue de solo 40 clientes: Los mayoristas, Home Centers y Distribuidores; los cuales representan en conjunto el 61 por ciento de los clientes y el 68 por ciento del volumen de facturación. Dicha muestra, es no probabilística, ya que según Hernández y otros (2014:189) la determinación de las mismas “suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización.” Particularmente, el tipo de muestreo es de tipo intencional u opinático, lo cual significa según Arias (2012:85) que “los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador.” Las razones por la que se excluyen los otros clientes, son las siguientes:

En el caso de las empresas estatales:

- El gobierno venezolano ejerce un fuerte control acerca de las opiniones y comentarios que emiten sus trabajadores, razón por la cual es prácticamente imposible que completen una encuesta o den algún

tipo de retroalimentación, lo cual dificulta la recopilación de la información para el estudio.

- Las empresas estatales durante el proceso de licitación expresan claramente sus requerimientos para cada pedido: condiciones de pago, cronograma de entregas esperado, empaque, embalaje, lugares y horarios de entrega, etc. Esto quiere decir, que sus necesidades son expresadas explícitamente con cada pedido; razón por la cual, “la voz” de este tipo de cliente es clara, y por lo tanto no tiene sentido indagar en ella, ya que su satisfacción depende esencialmente de limitarse a cumplir con lo especificado.

En el caso de las empresas Constructoras y de I.P.C.:

- Ambos tipos de empresas básicamente se dedican a diseñar y posteriormente ejecutar algún proyecto contratado por sus clientes. Cada uno de esos proyectos tiene sus necesidades particulares establecidas por su cliente, o propias de la naturaleza del proyecto. Por ejemplo, en algún proyecto el cliente final pudiera solicitar visitar la fábrica para presenciar las pruebas de calidad, en otro proyecto será especialmente necesaria la asesoría técnica en la etapa de diseño, en otro pudiera ser crítico cumplir con precisión el cronograma de entregas, mientras que en otro el énfasis pudiera estar en la garantía de los productos.

Es decir, las necesidades de las empresas Constructoras y de I.P.C., varían de acuerdo con la naturaleza de los proyectos, y, por lo tanto; sus opiniones son altamente variables dependiendo del momento en que se encuesten, lo cual hace inviable que compartan el mismo modelo con el resto del cliente cuyas necesidades son más estáticas

en el tiempo. Dicho de otra manera, este tipo de empresas requieren de un modelo particular que no será planteado en este estudio.

Como se ha indicado entonces, el universo de los clientes corresponde a 66 individuos, los cuales, dadas las características de esta población pequeña y finita, se tomarán en cuenta solo 40 individuos. Esto quiere decir en términos prácticos, que no se aplicaron criterios muestrales, a fin de extraer una muestra reducida.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En esencia, es el cómo, y las herramientas a través de las cuales se planea obtener la información. Tal como lo indica Balestrini (2002):

Las técnicas de recolección de datos son un conjunto de técnicas que permiten cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados al carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo, referido al momento teórico y metodológico de la investigación. (p. 145)

Por otra parte, la aplicación de una técnica conduce a la obtención de datos e información, la cual debe ser almacenada en algún soporte físico, de manera que estos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento, el cual según Arias (2012:68) “Es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”

En el caso de la presente investigación, con el propósito de diagnosticar la situación actual de la empresa fabricante de conductores eléctricos, se realizó una entrevista no estructurada a la directora de mercadeo y ventas,

para comprender la filosofía de gestión de la voz del cliente en la empresa. Una entrevista no estructurada o informal, según Arias (2012:73) “Es una modalidad en la que no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente”. De igual forma, para esta etapa se realizó una revisión documental de los procedimientos e indicadores que lleva la empresa en relación a la gestión de la voz del cliente, para efectuar un análisis y caracterizar sus debilidades y fortalezas.

Para identificar las dimensiones clave de la calidad de servicio, inicialmente se realizaron entrevistas no estructuradas a un grupo reducido de clientes para que expresaran en sus propios términos las características ideales del servicio que esperan en cada etapa del proceso de comercialización. Posteriormente, la información recolectada fue sintetizada para incluirla en el cuestionario adaptado del modelo SERVPERF con escala policotómica (Likert). Este cuestionario fue aplicado a la muestra de clientes previamente seleccionada, para determinar, luego de un análisis estadístico; las dimensiones clave de la calidad del servicio que la empresa presta a sus clientes. Un cuestionario según Hernández (2014:217) “Es un conjunto de preguntas respecto de una variable o más variables a medir”.

Luego, para determinar la factibilidad de la implementación del modelo, se efectuó un análisis de los recursos necesarios desde el punto de vista económico y operativo. Esta propuesta fue enviada a la directora de mercadeo y ventas para su consideración. Posteriormente, se realizó una entrevista no estructurada de la intención de la empresa en invertir para la implementación de la propuesta. De esta forma, se obtuvo un veredicto sobre la factibilidad de implementación del modelo.

Fases de la investigación

Diagnóstico de la situación actual

Esta fase comprende la evaluación del estatus actual de los procesos y herramientas relacionadas con la gestión de la voz del cliente en la empresa. En otras palabras, se trata de caracterizar la manera en que la empresa gestiona la voz de sus clientes, así como su filosofía de operación (Misión, Visión, Valores) y los indicadores que utilizan para monitorear la calidad del servicio que están prestando a sus clientes. Todo esto con el propósito de evaluar la utilidad de cada uno de ellos, a fin de analizar sus fortalezas y debilidades, y la manera en que se los incorporan en el diseño de sus productos y servicios.

Para lograrlo, inicialmente será necesaria la realización de entrevistas a los directivos de la empresa, a fin de conocer los mecanismos que utilizan para gestionar la voz del cliente; y luego una revisión documental acerca de los procedimientos e indicadores que apoyan al proceso. El resultado final, será un resumen de fortalezas y debilidades de los procesos actuales de gestión de la voz del cliente, para analizarlos y conservar para la propuesta final del modelo; aquellos aspectos que sean útiles y cónsonos con los objetivos de la investigación.

Identificar los atributos clave de la calidad del servicio

En esta etapa, se realizaron entrevistas a un grupo reducido de clientes para que indiquen de manera informal las características del servicio que esperan en cada etapa del proceso de comercialización. Luego se sintetizó esta información para incluirla en un cuestionario basado en SERVPERF.

Para la creación de este cuestionario, se efectuó una revisión de las bases teóricas de SERVPERF, y posteriormente fue validado por especialistas en el área. A continuación, se aplicó el cuestionario a la muestra de clientes seleccionada; cuyos datos fueron procesados haciendo un análisis estadístico.

Diseñar un modelo para transformar la voz del cliente

En esta fase, se elaboró la propuesta de un modelo para transformar la voz de los clientes de la empresa en estudio. Para tal fin, se utilizó como referencia la herramienta QFD para procesar la información obtenida en la fase anterior, junto con información suministrada por la empresa respecto a sus procesos internos. Este modelo incluyó el informe de resultados obtenidos del estudio sobre factores claves de servicio, para la futura implantación del modelo para transformar la voz del cliente en estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio.

Determinar la factibilidad del modelo.

Una vez completada la propuesta del modelo, se efectuó un análisis de los recursos necesarios para su implementación, desde una perspectiva económica y técnica. Dicha propuesta fue remitida a la directiva de la empresa para su análisis y consideración. Posteriormente, fueron entrevistados para determinar si la empresa posee los recursos, o posee la disposición para invertir a futuro en su implementación; determinando así su factibilidad.

Operacionalización de variables

Se trata de efectuar una definición de las variables, tomando en cuenta factores medibles a los que se les llama indicadores. Este proceso obliga a realizar una definición conceptual de las variables, ya que luego de planteado el problema, definidos los objetivos y desarrollado el fundamento teórico, se deberán identificar las variables del estudio. Según Arias (2012:57), una variable “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación.” Respecto a la operacionalización de las variables, Arias (2012) sostiene que:

Aun cuando la palabra «operacionalización» no aparece en la lengua hispana, este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores. (p.62)

Según el grado de complejidad, las variables pueden clasificarse en simples o complejas. Arias (2012:59) “Las variables simples son las que se manifiestan directamente a través de un indicador o unidad de medida”, mientras que las variables complejas, de acuerdo con el mismo autor “Son aquellas que se pueden descomponer en dos dimensiones como mínimo.” Con base en lo señalado, se puede indicar que el presente estudio posee variables de ambos tipos. El Cuadro 5 muestra un resumen de la operacionalización de las variables.

Cuadro 5: Operacionalización de variables

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA E INSTRUMENTO	ITEM
Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, en cuanto a los procesos que utiliza para gestionar la voz de sus clientes.	Gestión de la voz del cliente	Evans y Lindsay 106: "Es la variedad de métodos, o «puestos de espionaje» que utilizan las empresas para recolectar información sobre las necesidades y expectativas del cliente, su importancia y satisfacción con el desempeño de la compañía"	Procesos utilizados actualmente para gestionar la voz del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Reclamos • Encuesta de desempeño logístico • Porcentaje de satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas no estructuradas a los directivos. • Revisión documental de los procedimientos e indicadores de la empresa. 	N/A

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5 (Cont.)

OBJETIVO GENERAL: Proponer un modelo para transformar la voz del cliente en estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio en empresas fabricantes de conductores eléctricos.						
OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA E INSTRUMENTO	ITEM
Identificar las dimensiones clave de la calidad del servicio que la empresa presta a sus clientes.	Calidad de Servicio	Cronin y Taylor (1992:58): "Es lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado."	Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer el servicio como fue prometido. • Manejar adecuadamente los problemas de servicio de los clientes. • Desempeñar correctamente el servicio la primera vez. • Proveer el servicio en el tiempo prometido. • Mantener registros libres de errores. • Tener empleados con el conocimiento oportuno para responder las Preguntas de los clientes. 	Cuestionario aplicado a los clientes, basado en SERVPERF	1-8
			Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Dar atención individual a los clientes. • Tener empleados que traten a los clientes de manera comprensiva. • Anteponer los intereses del cliente a cualquier otro factor. • Tener empleados que comprenden las necesidades de sus clientes. • Brindar un horario de atención conveniente. 		9-14
			Capacidad de Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener informado al cliente sobre cuándo se realizarán los servicios. • Sugerir el servicio a los clientes. • Tener disposición para ayudar a los clientes. • Estar preparados para responder las solicitudes del cliente. 		15-21
			Elementos Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Tener equipo moderno. • Contar con instalaciones visualmente agradables. • Tener empleados con una apariencia pulcra y profesional. • Tener materiales visualmente agradables asociados con el servicio. 		22-27
			Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Tener empleados que inspiren confianza al cliente. • Hacer que el cliente se sienta seguro de sus transacciones. • Tener empleados consistentemente corteses. 		28-30

Cuadro 5 (Cont.)

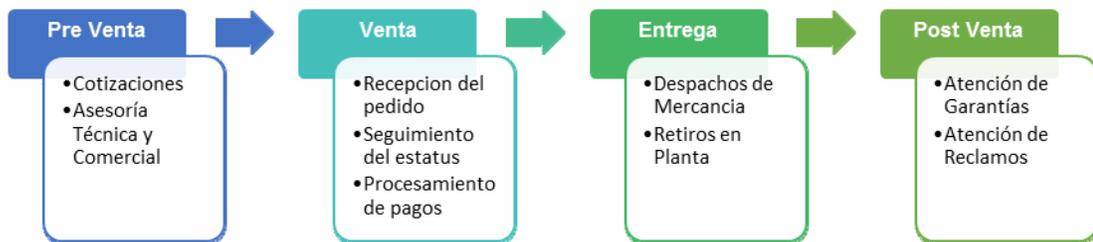
OBJETIVO GENERAL: Proponer un modelo para transformar la voz del cliente en estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio en empresas fabricantes de conductores eléctricos.						
OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA E INSTRUMENTO	ITEM
Diseñar un modelo para transformar la voz del cliente en estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio	Modelo para transformar la voz del cliente	González (2001:17): "Es una metodología que traduce la voz del cliente en parámetros de diseño para que estos puedan desplegarse, de forma horizontal en los departamentos de la empresa"	N/A	N/A	Análisis basado en QFD	N/A
Determinar la factibilidad técnica y económica del modelo.	Factibilidad de implementación	Dubs de Moya (2002:15): "Se refiere a la posibilidad real de ejecución de la propuesta, en términos del grado de disponibilidad de recursos humanos, infraestructura, económicos, materiales, equipos y otros, necesarios para su funcionamiento."	Factibilidad Técnica	¿Posee la empresa los recursos necesarios para implementar el modelo propuesto?	Entrevista a los directivos	1
			Factibilidad Económica	¿La empresa está dispuesta a invertir en los recursos necesarios para implementar el modelo propuesto?		2

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Caracterización de los servicios

La empresa objeto de estudio se dedica esencialmente a la manufactura de conductores eléctricos. Sin embargo, para la efectiva comercialización de los mismos, debe prestar a sus clientes una serie de servicios de apoyo, los cuales varían a lo largo del proceso. La Figura 10 muestra un resumen de los diferentes servicios prestado en cada paso del proceso de comercialización.

Figura 10: Servicios prestados en cada etapa del proceso de comercialización



Fuente: Elaboración propia

Pre venta

Es la etapa previa al cierre de la venta. Comprende la interacción con el cliente sobre diferentes aspectos relacionados con la hipotética venta a realizarse. En este proceso se prestan dos servicios.

- **Cotizaciones:** Se refiere a la elaboración de presupuestos sobre la posible venta de uno o varios productos.
- **Asesoría Técnica y comercial:** es el proceso de presentación de opciones al cliente, negociación de las condiciones de despacho y pagos, tiempos de fabricación, tiempos de entrega y demás aspectos técnicos y comerciales.

Venta

Se refiere a la formalización de un pedido por parte del cliente, y el compromiso de servirlo por parte de la empresa. En esta etapa se prestan tres servicios al cliente.

- Recepción del pedido: Se refiere al proceso de establecer y comunicar al cliente el tiempo de entrega, de acuerdo con la ocupación y compromisos que tenga la planta. Comprende también la aclaratoria de cualquier otro requerimiento del cliente, para enviar claramente la información a producción.
- Seguimiento de estatus: Se trata de mantener informado al cliente sobre el estatus y avance de sus pedidos, en relación al tiempo de entrega dado.
- Procesamiento de pagos: Es el proceso administrativo de recepción y procesamiento de los pagos emitidos por el cliente.

Entrega

Es el proceso mediante el cual se transfiere la propiedad de los productos vendidos, de la empresa al cliente. En esta etapa se prestan dos servicios, de acuerdo con lo que decida el cliente.

- Despachos de mercancía: Es el servicio de trasladar la mercancía desde la planta hasta el lugar establecido por el cliente. Este proceso lo realiza la empresa a través de un proveedor externo.
- Retiros en planta: Es el proceso de entregar la mercancía en los almacenes de la empresa, cuando el cliente envía vehículos a retirar.

Post venta

Se trata de los esfuerzos adicionales que realiza la empresa posteriormente a la venta, orientados a la fidelización y satisfacción del cliente.

- Atención de Garantías: Es el proceso de respuesta de la empresa frente a no conformidades de los productos, durante el tiempo de garantía ofrecido.
- Atención de Reclamos: Se refiere al proceso de atención a las quejas de los clientes, cuando expresan su insatisfacción sobre cualquier aspecto del proceso de comercialización.

Situación actual de la gestión de la voz del cliente

La empresa utiliza una serie de métodos para captar la voz de sus clientes, así como indicadores para medir el desempeño en cuanto a la manera en que la gestiona. En una entrevista no estructurada, la directora de mercadeo y ventas explicó en detalle los métodos e indicadores que utilizan, a la vez que brindó acceso a los documentos internos de la empresa como procedimientos, instructivos, formatos e indicadores que soportan la información suministrada.

Métodos utilizados para su recopilación

Informales

- Entrevistas no estructuradas: corresponde a la información suministrada por los clientes durante llamadas telefónicas o visitas. Esta información suele referirse a casi cualquier tema, tales como

tendencias del mercado, cambios en el entorno, comportamiento de la competencia, potenciales oportunidades de negocio y aspectos a mejorar de los productos y servicios ofrecidos. Este proceso es continuo, permanente, e inherente a la actividad comercial. El Cuadro 6 muestra un análisis de las debilidades y fortalezas de la utilización de este método.

Cuadro 6: Debilidades y Fortalezas de las entrevistas no estructuradas como método de recopilación de la voz del cliente

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> •En una misma llamada o visita se puede obtener un estatus completo del mercado, comportamiento de la competencia, oportunidades de negocios, y demás datos de valor. •Los clientes suelen sentirse más cómodos y con suficiente confianza para aportar información libremente sobre cualquier tema •Los clientes expresan opiniones y puntos de vista en sus propios términos, brindando información sin ningún tipo de procesamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> •Es un proceso espontáneo que se ve afectado por la empatía existente entre el entrevistador y el cliente. •Su efectividad depende en ocasiones de la habilidad que tenga el entrevistador para leer entre líneas. •La información de valor que se obtiene depende de lo que el entrevistador memoriza, y por lo tanto existe el riesgo de ignorar datos. •La calidad y cantidad de los datos obtenidos, depende del juicio que haga el entrevistador sobre lo que es importante.

Fuente: Elaboración Propia

Formales

- Encuesta de desempeño logístico: es una encuesta cuyo propósito es recopilar las impresiones de los clientes con respecto al proceso de entrega de la mercancía vendida. Se aplica de manera presencial a todos los clientes que retiran en planta, y vía telefónica a ocho de los clientes a quienes se despacha la mercancía. Estos ocho clientes seleccionados pertenecen a los primeros lugares en volumen de facturación, del mes que finaliza. De todas las encuestas recopiladas, se toman en cuenta ocho de ellas ponderando de acuerdo con la proporción entre despachos y retiros en planta que hubo en el mes.

La empresa posee un procedimiento escrito que forma parte de su sistema de Gestión Integrado, así como formatos estándar para la aplicación de la encuesta. De la misma forma, en ellos está claramente definidas la frecuencia y las personas responsables de efectuar la consulta a los clientes, procesar la información e informar a la gerencia los resultados. El Cuadro 7 muestra un análisis de las debilidades y fortalezas de la utilización de este método.

- Quejas/ Reclamos: la empresa lo define como la expresión de insatisfacción hecha a la empresa por parte del cliente, con respecto a sus productos y servicios, o al propio proceso de tratamiento de las quejas. Dado que la empresa posee certificación ISO 9001, y en dicha norma es un requisito, la empresa cuenta con un proceso estructurado para la atención de las quejas y reclamos.

Las quejas y reclamos reportados por los clientes son registrados y siguen un proceso de resolución que no debe superar los noventa días continuos.

En cuanto a las causas procedentes de los reclamos, los clientes pueden presentar una queja por casi cualquier aspecto relacionado con los productos, servicio o gestión comercial. El Cuadro 8 muestra las causas posibles de reclamos aceptadas por la empresa, tal como establece el procedimiento de atención de quejas y reclamos.

Cuadro 7: Debilidades y Fortalezas de la encuesta de desempeño logístico como método de recopilación de la voz del cliente

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> •Permite obtener información precisa sobre elementos concretos del proceso de entrega. •La información recopilada es cuantitativa, lo cual permite realizar análisis estadísticos para detectar tendencias y tomar acciones. •El cliente percibe que a la empresa le importa su opinión, y se siente tomado en cuenta. •El juicio del encuestador no altera la información suministrada por los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> •Dado que las preguntas son cerradas, no permite recopilar información sobre aspectos adicionales del proceso de entrega. •Por lo general, el mismo grupo de clientes se ubica en el top diez todos los meses, por lo cual todos los meses son encuestados. Esto produce fatiga en los clientes, dando respuestas que no aportan valor. Ejemplo: <i>“Ponle 5 a todo”</i> •Telefónicamente, no siempre es posible ubicar a la persona que participó en el encuentro de servicio. Por ejemplo, no siempre es posible ubicar al personal de almacén que recibió el despacho para encuestarlo.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8: Sujetos y causas de reclamos procedentes para la empresa

SUJETO	CAUSA
PRODUCTOS	Incumplimiento de especificaciones
	Defectos de embalaje
	Fallas eléctricas o mecánicas no visibles
	Material con daños visibles
	Problemas de calidad
	Error en información de etiquetas
	Diferencias en las longitudes de los tramos
	Otros
SERVICIOS	Incongruencia entre lo facturado y lo recibido
	Horario de entrega inapropiado
	Problemas durante el proceso de entrega
	Faltante de material en el despacho
	Retraso en entrega de documentos
	Producto facturado y no despachado
	Retraso en entrega de productos
	Trato personal inapropiado
Otros	
GESTION COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA	Error en la carga de pedidos
	Error en la asignación de precios
	Discrepancias entre lo cotizado y facturado
	Problemas relacionados con la cobranza
	Trato personal inapropiado
Otros	

Fuente: Elaboración propia a partir del procedimiento de atención de quejas y reclamos de la empresa.

La empresa cuenta con un equipo multidisciplinario responsable del análisis y resolución de los reclamos, el cual se activa cada vez que recibe alguno para evaluar si procede o no, y adoptar alguna medida inmediata que busca resarcir el daño. Posteriormente a lo interno la empresa, el equipo multidisciplinario inicia un proceso para eliminar las causas. La empresa posee un procedimiento escrito que forma parte de su sistema de Gestión Integrado, donde se encuentran claramente definidas las personas responsables de participar en cada reclamo, registrar la información e informar a la gerencia y los clientes, los resultados. En cuanto a los sujetos de los reclamos recibidos durante el 2017, el 91,6% estaban relacionados con los productos, 8,4% con la gestión comercial. El Cuadro 9 muestra un análisis de las debilidades y fortalezas de la utilización de este método.

Cuadro 9: Debilidades y Fortalezas de las quejas y reclamos de los clientes como método de recopilación de la voz del cliente

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Los reclamos son comunicados a todos los trabajadores de la empresa, haciendo de la satisfacción del cliente una preocupación colectiva, y no exclusiva del área de ventas. • Son expresiones claras de insatisfacción, por lo que la información aportada por los clientes suele ser de mucho valor. • La recepción de un reclamo obliga a todas las áreas de la empresa a tomar acciones para su resolución, involucrándolos activamente en la satisfacción del cliente. • Toda la información, evidencias y medidas adoptadas en la resolución de cada reclamo, es documentada, permitiendo su análisis posterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los reclamos son <i>post mortem</i>, dado que, al momento de recibirlos ya ha ocurrido algún evento desafortunado que afecta su satisfacción, el cual se pudo haber evitado. • Es un método de recopilación de datos de alto riesgo, si se toma en cuenta el hecho de que la información se genera una vez que el cliente se encuentra insatisfecho, y pudiese perderlo.

Fuente: Elaboración Propia

Indicadores de Gestión

Índice de Reclamos

Es un indicador que se actualiza al cierre de cada mes, para medir el porcentaje de pedidos donde los clientes reportaron reclamos, respecto al total de pedidos servidos. La ecuación mediante la cual se realiza el cálculo, es la siguiente.

$$\text{Índice de Reclamos} = 100 - \left(\frac{\# \text{ de pedidos con reclamos en el mes}}{\# \text{ pedidos facturados en el mes}} \right) \times 100$$

El valor acumulado al cierre del año 2017, es de 99,98%. Es decir, en promedio los clientes reportaron dos reclamos por cada diez mil pedidos servidos. A pesar de que el indicador reporta un valor favorable, la meta para la empresa es tener cero reclamos. Este indicador es reportado directamente a la presidencia, y es discutido en las reuniones gerenciales que se realizan todas las semanas. Se considera especialmente crítico el monitoreo de este indicador debido a las consecuencias potencialmente graves desde el punto de vista financiero, legal y de reputación que producen los reclamos. El Cuadro 10 muestra un análisis de las debilidades y fortalezas de la utilización de este indicador.

Cuadro 10: Fortalezas y debilidades del índice de reclamos como indicador de gestión

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> •Es fácil de calcular. •Es de fácil comprensión e interpretación. 	<ul style="list-style-type: none"> •No brinda información acerca del costo de su resolución. •No proporciona información acerca de las consecuencias o daños que le ocasionó al cliente.

Fuente: Elaboración propia

Encuesta de desempeño logístico

Es el indicador utilizado para evaluar el grado de satisfacción de los clientes respecto a la gestión logística (despachos y retiros en planta). Se actualiza al cierre de cada mes, y si bien ha sido listado como uno de los métodos utilizados para recopilar la voz del cliente; el resultado de su aplicación se reporta también como un indicador. El valor obtenido es un porcentaje que refleja la valoración que dan los clientes sobre la gestión

logística. Estos atributos son comunes independientemente de que el servicio prestado sea un despacho hacia las instalaciones del cliente, o un retiro en planta. El Cuadro 11 muestra la estructura de la encuesta de desempeño logístico, respecto a los atributos evaluados en cada modalidad del servicio prestado.

Cuadro 11: Estructura de la encuesta de desempeño logístico

Atributos evaluados en cada caso			Grado de satisfacción				
N°	Despachos	Retiros en planta	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Muy Satisfecho
1	Horario de llegada del despacho	Horario de atención del almacén					
2	Amabilidad y cortesía del transportista y su ayudante	Amabilidad y cortesía del personal que lo atendió en el almacén					
3	Apariencia del transportista y el vehículo	Apariencia de las instalaciones de la empresa					
4	Estado de los productos entregados						
5	Entrega de la documentación completa y sin errores						
6	Comparación de la calidad del servicio recibido, respecto a otros proveedores						
7	Calificación general del servicio recibido						

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el Cuadro 11, la encuesta está basada en una escala de Likert y consta de siete preguntas donde se evalúan cinco atributos en cinco de ellas. En las dos preguntas restantes se solicita al cliente que compare con otros proveedores el servicio recibido y efectúe una calificación general del mismo. El valor acumulado al cierre del 2017, es de 86,17%; lo cual puede interpretarse como que en promedio los clientes se encuentran muy satisfechos con la gestión logística de la empresa (rango superior a

80%). El análisis de las fortalezas y debilidades del uso de esta herramienta se muestran en el Cuadro 7.

Porcentaje de satisfacción del cliente

Es un indicador que busca aportar una visión global de la satisfacción de los clientes de la empresa. Su valor se obtiene a partir de la multiplicación del valor obtenido en la encuesta de desempeño logístico y el índice de reclamos. Su valor meta es superar al 64%, lo cual quiere decir que los indicadores que lo componen se encuentran también al menos en sus valores meta (superior a 80%). El valor acumulado al cierre del 2017 es de 86,15%, el cual se encuentra en el rango deseado. La principal fortaleza de este indicador es su facilidad de cálculo, mientras que su principal debilidad es que no brinda información más allá de saber si se encuentra en el rango deseado o no.

Atributos clave de la calidad de servicio

Información preliminar

Para determinar los atributos claves de la calidad del servicio que presta la empresa, inicialmente se realizó una recopilación de la voz del cliente para familiarizarse con la terminología utilizada por la empresa y los clientes, y entender sus necesidades. El levantamiento de la información se realizó a través de entrevistas estructuradas llevadas a cabo de manera individual con cuatro clientes. En dichas entrevistas (ver Anexo 1) se les solicitó que describieran en una sola frase y con sus propias palabras, las características ideales del servicio en cada una de sus etapas. Las preguntas realizadas fueron:

- ¿Cómo debe ser el proceso de cotizaciones?

- ¿Cómo debe ser el proceso de asesoría técnica y comercial?
- ¿Cómo debe ser el proceso de recepción de sus pedidos?
- ¿Cómo debe ser el proceso de seguimiento del estatus de sus pedidos?
- ¿Cómo debe ser el proceso de despachos de mercancía?
- ¿Cómo debe ser el proceso de retiros en planta?
- ¿Cómo debe ser el proceso de atención de garantías?
- ¿Cómo debe ser el proceso de atención de reclamos?

Del análisis de la información de Cuadro 12, se desprende que:

Cotizaciones: debe ser un proceso rápido. Adicionalmente, las cotizaciones deben incluir imágenes referenciales, y detalles como el tiempo de entrega, características técnicas, medios de pago, entre otros. En una consulta adicional, indicaron que el tiempo de generación de una cotización no debe exceder las 48 horas.

Asesoría Técnica y comercial: el personal responsable de brindar la atención debe estar disponible en todo momento durante el horario establecido por la empresa. Adicionalmente, los clientes desean que el personal de ventas sea lo más sincero y transparente posible con la información que transmiten.

Recepción del pedido: la empresa debe confirmar la recepción del pedido y su correspondiente inclusión en la programación de la producción. La empresa debe además indicar el tiempo de entrega estimado del mismo.

Seguimiento del estatus: los clientes desean ser informados sobre el estatus de sus pedidos con una frecuencia semanal.

Procesamiento de pagos: por tratarse de un proceso meramente administrativo, los clientes desean que sea rápido y que la empresa notifique la culminación del mismo.

Despachos de mercancía: deben realizarse en un horario conveniente para los clientes, y se debe notificar al cliente la salida del vehículo para permitirles planificar su logística de recepción y controles de seguridad.

Retiros en planta: los clientes desean que el almacén trabaje en horario corrido, y además que sus choferes esperen poco para cargar y salir.

Atención de garantías: los clientes desean tener la certeza de que la empresa va a responder por la garantía de sus productos sin mayores complicaciones, y que además lo va a hacer de manera rápida.

Atención de reclamos: el proceso de reportar una queja o reclamo debe ser sencillo, y éstos deben ser asumidos con receptividad por la empresa.

Cuadro 12: Opinión de los clientes sobre las características ideales de los servicios que presta la empresa

	PRE VENTA		VENTA			ENTREGA		POST VENTA	
	Cotizaciones	Asesoría Técnica y Comercial	Recepción del pedido	Seguimiento del estatus	Procesamiento de pagos	Despachos de Mercancía	Retiros en Planta	Atención de Garantías	Atención de Reclamos
Cliente 1	"Debe ser rápido"	"Que los vendedores no se escondan"	"Que confirmen que lo recibieron"	"De vez en cuando que avisen el avance, porque los clientes de uno también preguntan"	"Que notifiquen cuando ya lo procesaron"	"En horario conveniente"	"Que trabajen corrido"	"Que sea rápido"	"Que avisen el avance"
Cliente 2	"Debe incluir claramente todos los detalles: fichas técnicas, tiempos de entrega, medios de pago, etc."	"Que los vendedores siempre estén disponibles"	"Que den el tiempo de entrega así sea aproximado"	"Es bueno que siempre lo mantengan informado a uno del estatus del pedido para programarse"	"Que avisen que recibieron el pago"	"Que avisen cuando va saliendo el camión para programar la recepción en el almacén"	"Debe ser rápido, que el chofer no pierda tiempo"	"Que respondan sin mucho inconveniente"	"Que no lo tomen a mal"
Cliente 3	"Lo más rápido posible"	"Que siempre digan la cosas como son"	"Que uno tenga seguridad de que lo enviaron a producción y no se traspapeló"	"Lo ideal sería que al menos una vez a la semana informaran el avance"	"Que sea rápido"	"Que avisen al salir, porque a veces llegan de sorpresa"	"Que no hagan esperar al chofer"	"Que uno tenga seguridad de que la empresa va a responder"	"Que no sea un proceso burocrático"
Cliente 4	"Debe incluir imágenes de los productos para que uno pueda hacerse una idea de lo que significan las descripciones"	"Que estén disponibles siempre en su horario de trabajo"	"Que den un tiempo de entrega para uno programarse"	"Que informen constantemente"	"Que avisen que recibieron el pago porque a veces los bancos no muestran el detalle"	"Que envíen los datos del chofer por seguridad"	"Que el camión salga rápido"	"Que sustituyan el producto sin mucho problema"	"Que sea sencillo"

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por los clientes.

Herramienta para la recolección de los datos

Partiendo de la información preliminar sobre los elementos que los clientes desean en cada etapa del servicio, se realizó una adaptación del cuestionario SERVQUAL tomando en cuenta solo las percepciones. Es decir, se utilizó básicamente el enfoque SERVPERF de Cronin y Taylor (1992) para incorporar a las 22 preguntas base, 8 preguntas extra que incluyan los aspectos indicados por los clientes en el Cuadro 12. En el Cuadro 15 se muestra la adaptación del cuestionario original a las características particulares de la empresa, con la finalidad de que los clientes realizaran una valoración del servicio prestado por la empresa (ver Anexo 2).

Los resultados de esta evaluación permitieron establecer un panorama claro acerca de las opiniones de los clientes, para identificar las oportunidades de mejora, y de esta manera utilizarlas como insumo para la elaboración del modelo. Para facilitar la aplicación del cuestionario, se utilizó la herramienta Formularios de Google[®]; la cual permite que los clientes puedan completarla desde cualquier equipo electrónico. El enlace al cuestionario fue enviado por correo electrónico a los 60 clientes que actualmente posee la empresa, esperando obtener al menos 40 como se estableció en la muestra. En paralelo se estableció comunicación con ellos vía telefónica para explicarles de que se trataba el estudio, como llenar el cuestionario, y estimularlos a participar.

Validez del instrumento

Según Hernández y otros (2014:200) “la validez se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir”. En este

caso, el instrumento utilizado para la recolección de datos fue validado por expertos. Las constancias de validación se muestran en el Anexo 5.

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de un instrumento se define según Hernández y otros (2014:200) como “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. Para determinar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach (1951) con la ayuda del software SPSS®. Del cálculo se obtuvo un valor de 0,974; el cual revela que existe homogeneidad para todas las variables y similitud de respuesta para todos los encuestados, reflejando que la información obtenida es fiable; ya que tal como lo indican George y Mallery (2003:231), “un valor superior a 0,9 es considerado excelente”. En el Cuadro 13 se puede observar el valor de la escala del Alfa de Cronbach resultante si se elimina una variable del análisis.

Cuadro 13: Alfa de Cronbach si se elimina una variable

Variable	Alfa de Cronbach	Variable (Continuación)	Alfa de Cronbach
VAR00001	0,973	VAR00016	0,973
VAR00002	0,973	VAR00017	0,973
VAR00003	0,973	VAR00018	0,974
VAR00004	0,974	VAR00019	0,973
VAR00005	0,973	VAR00020	0,973
VAR00006	0,973	VAR00021	0,973
VAR00007	0,974	VAR00022	0,974
VAR00008	0,973	VAR00023	0,973
VAR00009	0,973	VAR00024	0,974
VAR00010	0,973	VAR00025	0,975
VAR00011	0,973	VAR00026	0,973
VAR00012	0,973	VAR00027	0,975
VAR00013	0,973	VAR00028	0,973
VAR00014	0,973	VAR00029	0,973
VAR00015	0,973	VAR00030	0,974

Fuente: Salida generada por el SPSS®

Observando estos resultados, resulta evidente que eliminar una variable del análisis no aumentará de forma significativa la fiabilidad de la prueba, razón por la cual no se excluyó ninguna de las variables del análisis con el propósito de aumentar la fiabilidad de la misma.

Resultados de la recolección de datos

En el Cuadro 14 se muestran los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento. De esta información, puede observarse el hecho de que la media general obtenida es de 4,15; lo cual indica que en general los clientes tienen una valoración positiva sobre la calidad del servicio prestada por la empresa.

Cuadro 14: Resultados generales y por dimensión

		Definición operativa	Valor
Resultados Generales	Valor mínimo	Valor mínimo obtenido en la muestra	3,18
	Valor medio	Sumatoria de todos los valores dividida entre el número total de valores	4,15
	Valor máximo	Valor máximo obtenido en la muestra	4,69
	Rango	Diferencia existente entre el valor mayor y el menor de la distribución	1,51
Resultados por Dimensión	Valor medio Fiabilidad	Sumatoria de todos los valores de la dimensión fiabilidad, dividida entre el número total de valores de la dimensión fiabilidad	4,26
	Valor medio Empatía	Sumatoria de todos los valores de la dimensión empatía, dividida entre el número total de valores de la dimensión empatía	4,41
	Valor medio Capacidad de respuesta	Sumatoria de todos los valores de la dimensión capacidad de respuesta, dividida entre el número total de valores de la dimensión capacidad de respuesta	3,99
	Valor medio Elementos tangibles	Sumatoria de todos los valores de la dimensión elementos tangibles, dividida entre el número total de valores de la dimensión elementos tangibles	3,69
	Valor medio SEGURIDAD	Sumatoria de todos los valores de la dimensión fiabilidad, dividida entre el número total de valores de la dimensión fiabilidad	4,63

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 15: Adaptación del cuestionario SERVPERF a las características particulares de la empresa

DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DE SERVPERF		ADAPTACIÓN A LAS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DE LA EMPRESA	
DIMENSIÓN	ATRIBUTOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO	PREGUNTA	ITEM
Fiabilidad	Proveer el servicio como fue prometido.	El personal de la empresa siempre atiende sus pedidos cumpliendo las condiciones acordadas	1
		El personal de la empresa siempre entrega los productos en buen estado	2
	Manejar adecuadamente los problemas de servicio de los clientes.	El personal de la empresa maneja adecuadamente sus quejas y reclamos	3
	Desempeñar correctamente el servicio la primera vez.	El personal de la empresa atiende sus pedidos sin cometer errores desde la primera vez	4
	Proveer el servicio en el tiempo prometido.	El personal de la empresa le entrega los productos en el tiempo prometido	5
		El personal de la empresa atiende sus solicitudes de cotización en el tiempo prometido	6
	Mantener registros libres de errores.	El personal de la empresa mantiene la información de su código de cliente, actualizada y sin errores	7
	Tener empleados con el conocimiento oportuno para responder las Preguntas de los clientes.	El personal de la empresa posee el conocimiento necesario para responder a sus preguntas	8
Empatía	Dar atención individual a los clientes.	El personal de la empresa le brinda una atención individualizada	9
	Tener empleados que traten a los clientes de manera comprensiva.	Cuando usted tiene un problema, El personal de la empresa muestra un genuino interés en resolverlo	10
	Anteponer los intereses del cliente a cualquier otro factor.	El personal de la empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes	11
	Tener empleados que comprenden las necesidades de sus clientes.	El personal de la empresa comprende sus necesidades específicas	12
		Brindar un horario de atención conveniente.	El personal de la empresa entrega los productos en un horario conveniente para usted
		El horario de atención de la empresa, es conveniente para usted	14
Capacidad de respuesta	Mantener informado al cliente sobre cuándo se realizarán los servicios.	El personal de la empresa lo mantiene informado sobre el estatus de sus pedidos.	15
		El personal de la empresa siempre notifica sobre la salida de un despacho hacia sus instalaciones.	16
		Siempre que usted solicita una cotización, El personal le indica cuando le será enviada.	17
	Sugerir el servicio a los clientes.	El personal de la empresa constantemente le envía ofertas y promociones	18
		El personal de la empresa le brinda la asesoría técnica y comercial que usted requiere	19
	Tener disposición para ayudar a los clientes.	El personal de la empresa siempre se muestra dispuesto a ayudarlo	20
	Estar preparados para responder las solicitudes del cliente.	El personal de la empresa siempre está disponible para atenderle en el horario de trabajo establecido	21
Elementos tangibles	Tener equipo moderno.	Los vehículos que utiliza la empresa para los despachos son modernos y visualmente atractivos.	22
	Contar con instalaciones visualmente agradables.	Las instalaciones de la empresa son modernas y visualmente atractivas	23
	Tener empleados con una apariencia pulcra y profesional.	La apariencia del personal de la empresa es pulcra y profesional	24
		la empresa cuenta con un página web útil y de apariencia moderna	25
	Tener materiales visualmente agradables asociados con el servicio.	la empresa cuenta con listas de precios, visualmente atractivas	26
la empresa cuenta con catálogos de productos, visualmente atractivos		27	
Seguridad	Tener empleados que inspiren confianza al cliente.	El personal de la empresa Le inspira confianza	28
	Hacer que el cliente se sienta seguro de sus transacciones.	Usted se siente seguro haciendo negocios con la empresa	29
	Tener empleados consistentemente corteses.	El personal de la empresa es amable y cortes con usted.	30

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por los clientes y Kotler y Keller (2012:374)

La dimensión mejor valorada fue la seguridad, definida por Kotler y Keller, (2012:374) como “el conocimiento y la cortesía de los empleados, y su capacidad de transmitir confianza y seguridad”. Por otra parte, la dimensión peor valorada fue elementos tangibles, definida por Kotler y Keller (2012:374) como “la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación”.

Análisis de factores

En el presente estudio, se utilizó el análisis de factores como técnica estadística para el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento. Particularmente, se realizó un análisis factorial exploratorio, el cual según Uriel y Aldás (2005:408), “se caracteriza porque no se conoce a priori el número de factores, y es la aplicación empírica donde se determina el número”.

Para llevar a cabo este tipo de análisis, es necesario que existan altas correlaciones entre las variables. Esto es indicativo de que en el instrumento hay información redundante o, lo que es igual, que algunas variables aportan información que en gran medida contienen también otras variables, lo que permite concluir que existen factores comunes. Debido a la cantidad de variables presentes en el análisis, es difícil calcular la correlación entre las variables de manera individual, razón por la cual, se calcula el determinante de la matriz.

Cuando el valor del determinante se aproxima a cero, quiere decir que las variables de la matriz están linealmente relacionadas; lo cual es una señal de que el análisis de factores es una técnica adecuada para analizar esas variables. En este caso, el determinante de la matriz de correlación calculado

con ayuda del software SPSS[®], es de $1,38 \times 10^{-22}$; valor bastante cercano a cero, permitiendo concluir que las variables están linealmente relacionadas y por lo tanto resulta adecuado hacer un análisis de factores para estudiarlas.

Adicionalmente, se utilizó el índice KMO para complementar el cálculo del determinante de la matriz de correlaciones, y verificar si el análisis de factores es el método apropiado para estudiar las variables del presente estudio. Con ayuda del software SPSS[®], se obtuvo un valor del índice KMO de 0,840; el cual según Kaiser (1974) al ser superior a 0,7 se considera como bueno, indicando que existe alta correlación entre los datos. Esto refuerza lo obtenido con el determinante de la matriz de correlaciones, concluyendo con ambos métodos que resulta adecuado hacer un análisis de factores para estudiar las variables del presente estudio.

Extracción de factores

Este proceso tiene como objetivo determinar un número reducido de factores que puedan representar a las variables originales. Tal como lo indica Álvarez (1995:235) “la técnica de extracción de componentes más utilizada consiste en seleccionar, en primer lugar, el que explica más variabilidad; a continuación, el siguiente que explica más variabilidad de la no explicada por el primer factor, y así sucesivamente.”

Para determinar el número de factores a extraer en el análisis factorial exploratorio, se aplicó la regla de Kaiser, la cual consiste en conservar solamente aquellos factores cuyos autovalores son mayores a la unidad. Esta regla es una de las más conocidas y utilizadas en el ámbito de la investigación, y, además; el software SPSS[®] utiliza este criterio por defecto. El Cuadro 16 muestra la varianza total explicada, donde puede notarse que

según esta regla, serían tres los componentes resultantes; los cuales explican en conjunto el 78,359% de la varianza total.

Cuadro 16: Varianza total Explicada de los datos recopilados

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	18,529	61,763	61,763
2	3,849	12,831	74,595
3	1,129	3,764	78,359
4	0,853	2,844	81,203
5	0,725	2,416	83,619
6	0,644	2,148	85,767
7	0,550	1,832	87,599
8	0,471	1,571	89,170
9	0,388	1,292	90,462
10	0,383	1,276	91,738
11	0,312	1,040	92,778
12	0,293	0,978	93,755
13	0,251	0,836	94,591
14	0,235	0,784	95,375
15	0,212	0,707	96,082
16	0,206	0,686	96,768
17	0,188	0,626	97,395
18	0,131	0,436	97,830
19	0,129	0,429	98,260
20	0,096	0,319	98,579
21	0,090	0,300	98,879
22	0,080	0,266	99,145
23	0,065	0,215	99,360
24	0,053	0,176	99,536
25	0,038	0,128	99,663
26	0,034	0,113	99,777
27	0,026	0,087	99,864
28	0,022	0,074	99,938
29	0,010	0,034	99,972
30	0,008	0,028	100,00

Fuente: Salida generada por el SPSS®

Sin embargo, al analizar la matriz de componentes rotados (Cuadro 17) de esos tres componentes, se puede observar que el tercer componente está formado por una sola variable. Tomando en cuenta, además, que el tercer componente explica apenas el 3,76% de la varianza, se vuelve necesario plantear criterios adicionales para extraer ese y otros factores para simplificar el estudio y obtener mejores resultados.

Cuadro 17: Matriz de componentes rotados con todas la variables

Variable	Componente		
	1	2	3
VAR00002	0,891		
VAR00014	0,870		
VAR00007	0,845		
VAR00009	0,839		
VAR00004	0,837		
VAR00021	0,823		
VAR00029	0,815		
VAR00030	0,813		
VAR00012	0,813		
VAR00028	0,804		
VAR00003	0,793		
VAR00011	0,787		
VAR00010	0,785		
VAR00020	0,760		
VAR00013	0,753		
VAR00008	0,671		
VAR00019	0,651		
VAR00027		0,885	
VAR00025		0,870	
VAR00018		0,835	
VAR00015		0,830	
VAR00026		0,804	
VAR00005		0,769	
VAR00016		0,749	
VAR00023		0,706	
VAR00017	0,541	0,697	
VAR00001	0,636	0,646	
VAR00006	0,589	0,639	
VAR00022		0,614	
VAR00024			0,716

Fuente: Salida generada por el SPSS®

Se procedió entonces a considerar los criterios de Thurstone (1947) para eliminar algunas variables, con el objetivo de asegurar que todas las variables que componen los factores tienen una alta correlación con los mismos y que el número de variables que componen cada uno de los

factores este equilibrado y sean representativos. La eliminación de las variables se realiza según los siguientes criterios:

- Variables cuyo factor de carga es mayor o igual a 0,50; pero es la única variable que cumple con esta condición en el factor.
- Variables cuyo factor de carga (Correlación positiva o negativa entre la variable y el factor) es menor a 0,50 en todos los factores.
- Variables cuyo factor de carga es mayor o igual a 0,50 en dos o más de los factores resultantes.

Respecto a la rotación de factores, para el presente estudio se utilizó la rotación ortogonal, específicamente el método VARIMAX, cuyo principio está relacionado con que la varianza se maximiza, lo que facilita la interpretación de los factores. Una de las propiedades de este método, es que tal como lo indican Uriel y Aldás (2005:422) “después de aplicado, queda inalterada tanto la varianza total explicada por los factores como la comunalidad de cada una de las variables”.

El Cuadro 18 muestra la matriz de componentes rotados, una vez que se han eliminado las variables siguiendo los criterios indicados. Adicionalmente, se calculó de nuevo la varianza total explicada, una vez que se han eliminado las variables siguiendo los criterios indicados. El Cuadro 19 muestra dicha información.

Cuadro 18: Matriz de componentes rotados una vez eliminadas algunas variables

Variable	Componente	
	1	2
VAR00014	0,906	
VAR00002	0,889	
VAR00029	0,880	
VAR00028	0,855	
VAR00009	0,848	
VAR00004	0,844	
VAR00007	0,842	
VAR00030	0,839	
VAR00003	0,826	
VAR00021	0,815	
VAR00027		0,907
VAR00025		0,892
VAR00018		0,849
VAR00026		0,839
VAR00015		0,808
VAR00005		0,772
VAR00023		0,762
VAR00016		0,751
VAR00017		0,691
VAR00022		0,666

Fuente: Salida generada por el SPSS®

Cuadro 19: Varianza total explicada una vez eliminadas algunas variables

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	11,788	58,940	58,940
2	3,583	17,914	76,854

Fuente: Salida generada por el SPSS®

En el Cuadro 19 se puede observar que el número de factores resultantes (20), explica el 76,854% de la varianza de las variables originales, y por lo tanto se trata de una cantidad importante de información explicada. De todo el análisis estadístico realizado, se obtuvieron las dimensiones y atributos

clave de la calidad del servicio que presta la empresa, mostrados en el Cuadro 20.

Cuadro 20: Dimensiones y Atributos clave de la calidad del servicio que presta la empresa

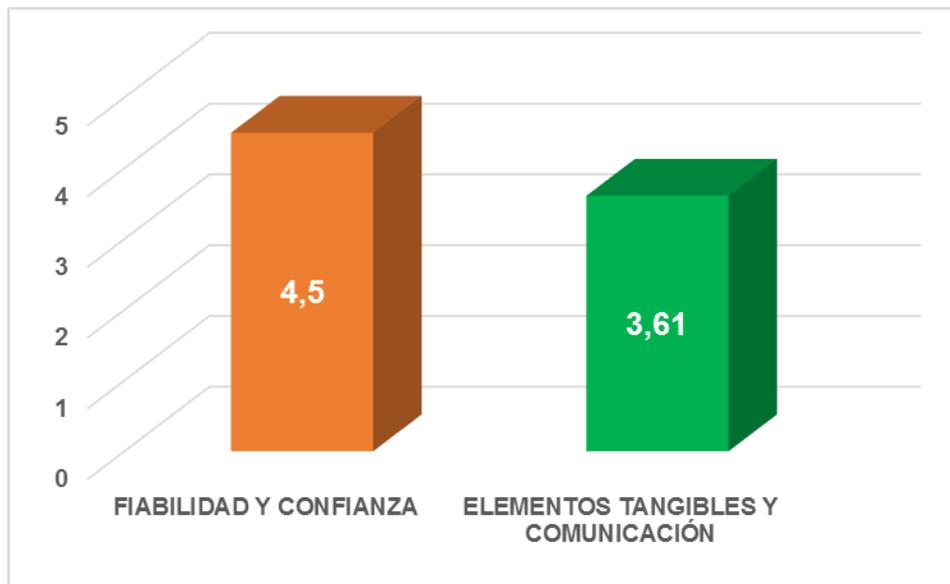
Dimensiones	Atributos
FIABILIDAD Y CONFIANZA	El horario de atención de la empresa, es conveniente para usted (VAR00014)
	El personal de la empresa siempre entrega los productos en buen estado (VAR0002)
	Usted se siente seguro haciendo negocios con la empresa (VAR00029)
	El personal de la empresa Le inspira confianza (VAR00028)
	El personal de la empresa le brinda una atención individualizada (VAR00009)
	El personal de la empresa atiende sus pedidos sin cometer errores desde la primera vez (VAR00004)
	El personal de la empresa mantiene la información de su código de cliente, actualizada y sin errores (VAR00007)
	El personal de la empresa es amable y cortés con usted. (VAR00030)
	El personal de la empresa maneja adecuadamente sus quejas y reclamos (VAR00003)
	El personal de la empresa siempre está disponible para atenderle en el horario de trabajo establecido (VAR00021)
ELEMENTOS TANGIBLES Y COMUNICACIÓN	la empresa cuenta con catálogos de productos, visualmente atractivos (VAR00027)
	la empresa cuenta con un página web de apariencia moderna (VAR00025)
	El personal de la empresa constantemente le envía ofertas y promociones (VAR00018)
	la empresa cuenta con listas de precios, visualmente atractivas (VAR00026)
	El personal de la empresa lo mantiene informado sobre el estatus de sus pedidos. (VAR00015)
	El personal de la empresa le entrega los productos en el tiempo prometido (VAR00005)
	Las instalaciones de la empresa son modernas y visualmente atractivas (VAR00023)
	El personal de la empresa siempre le notifica sobre la salida de un despacho hacia sus instalaciones. (VAR00016)
	Siempre que usted solicita una cotización, El personal de la empresa le indica cuando le será enviada. (VAR00017)
	Los vehículos que utiliza la empresa para hacer los despachos son modernos y visualmente atractivos. (VAR00022)

Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos recolectados, se utilizó la media para determinar la valoración que los clientes otorgan a cada una de las dimensiones (ver Figura 11). La dimensión mejor valorada fue la fiabilidad y confianza; lo que puede interpretarse como una fortaleza; ya que analizando los atributos que la conforman se puede concluir que los clientes confían en el personal que

los atiende, se sienten seguros haciendo negocios con la empresa y perciben que la empresa cumple con las promesas de servicio.

Figura 11: Valoración de los clientes sobre las dimensiones de la calidad de servicio



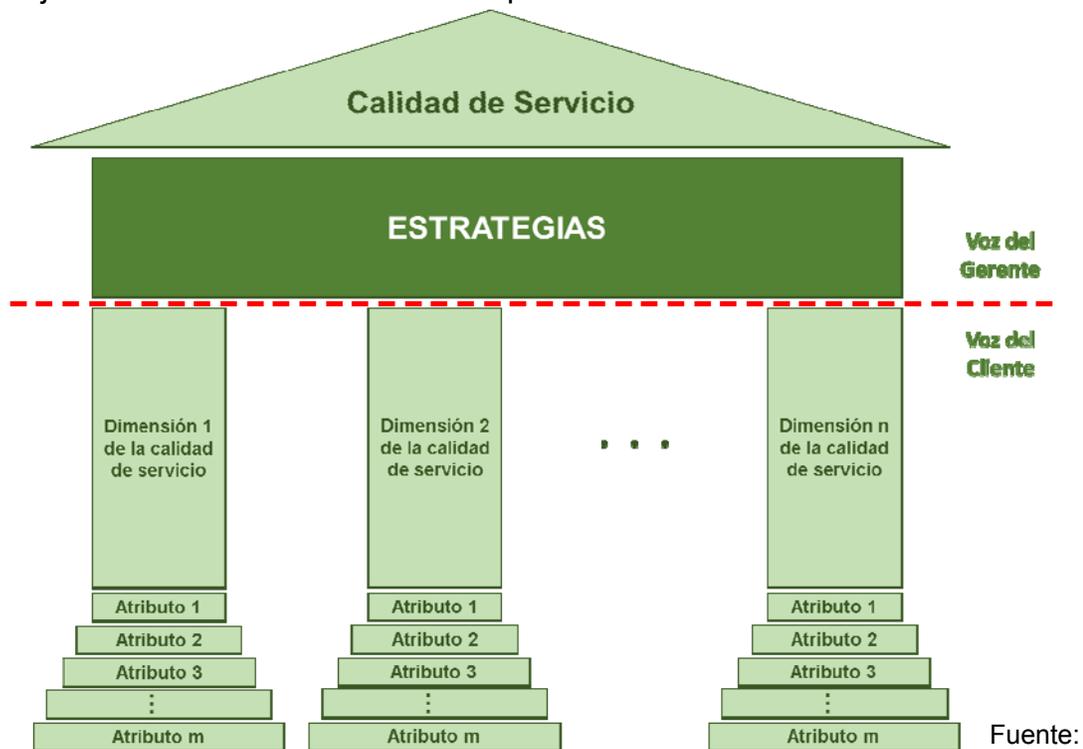
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los elementos tangibles y comunicación recibieron la valoración más baja, lo que puede interpretarse como una oportunidad de mejora. En otras palabras, este puede ser el punto de partida para diseñar estrategias que permitan mejorar la comunicación con los clientes; e invertir recursos en los elementos tangibles para mejorar la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio que presta la empresa.

CAPÍTULO V EL MODELO

En la Figura 12 se muestra una representación gráfica del modelo para transformar la voz del cliente en estrategias para mejorar la calidad de servicio en empresas fabricantes de cables eléctricos. El mismo busca poner en perspectiva la estructura necesaria para recopilar y transformar efectivamente la información suministrada por los clientes, en estrategias que permitan mejorar y sostener la calidad del servicio que presta la empresa.

Figura 12: Modelo para transformar la voz del cliente en estrategias para mejorar la calidad de servicio en empresas fabricantes de cables electricos



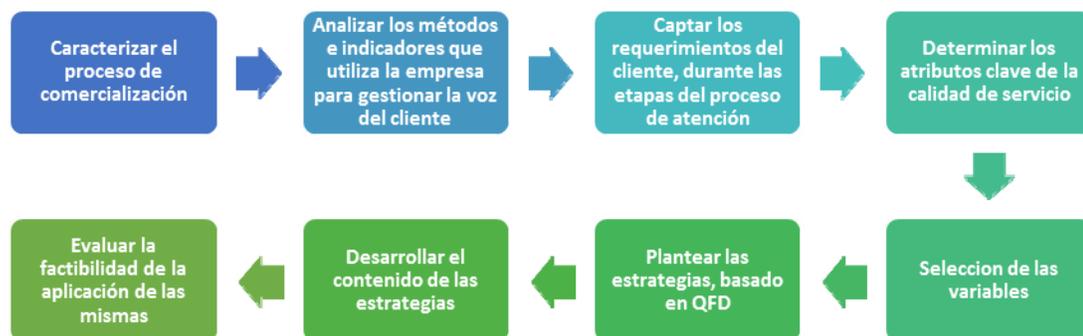
Elaboración propia

El modelo representado en la Figura 12, debe analizarse desde abajo hacia arriba. Es decir, la voz del cliente se recopila y analiza para establecer

los atributos determinantes de la calidad de servicio; los cuales son las fundaciones del modelo. Posteriormente, estos atributos se consolidan en dimensiones para que los requerimientos del cliente sean fáciles de comunicar, y posteriormente se elaboran las estrategias necesarias para sostener la calidad del servicio que presta la empresa. Estas estrategias debe diseñarlas la gerencia de la empresa buscando dar respuesta a los requerimientos de los clientes.

Con base en la información obtenida en las etapas anteriores, se plantea la secuencia del modelo; con la finalidad de establecer una metodología paso a paso que le permita a la empresa objeto de estudio completar la estructura antes mencionada. El modelo consta de 8 pasos, que se muestran en la Figura 13. Corresponde a esta etapa de la investigación elaborar lo relacionado a los últimos cuatro pasos, puesto que los anteriores ya han sido completados.

Figura 13: Pasos del modelo



Fuente: Elaboración propia

El Cuadro 21 muestra el detalle de cada una de las etapas de la elaboración del modelo, así como el objetivo que se persigue en cada una de ellas. La intención, es que la información sea clara pueda ser desplegada en cascada desde los más altos niveles de la empresa, para que los

involucrados en las actividades comprendan la función que les corresponde desempeñar. Cuadro 21: Objetivo de cada paso del modelo

ETAPA	OBJETIVO
Caracterizar el proceso de comercialización	Comprender la naturaleza y contribución de cada una de las etapas del proceso comercialización
Analizar los métodos e indicadores que utiliza la empresa para gestionar la voz del cliente	Establecer la situación actual de la empresa, en cuanto a la manera en que gestiona la voz del cliente.
Captar los requerimientos del cliente, durante las etapas del proceso de atención	Recopilar las necesidades de los clientes en cada etapa del proceso de comercialización; para asegurar que se incluyan en el instrumento a aplicar.
Determinar los atributos clave de la calidad de servicio	Establecer cuáles son los atributos que los clientes consideran determinantes para evaluar la calidad del servicio que presta la empresa.
Selección de las variables	De todos los atributos considerados por los clientes, priorizar sobre cuáles de ellos se plantearán las estrategias.
Plantear las estrategias, basado en QFD	Elaborar las estrategias orientadas a satisfacer los requisitos del cliente, y priorizarlas de acuerdo con el impacto en la calidad de servicio.
Desarrollar el contenido de las estrategias	Establecer el detalle de cada una de las estrategias, y los planes de acción para aquellas que lo requieran.
Evaluar la factibilidad de aplicación de las mismas	Establecer el listado de recursos necesarios para llevar a la práctica las estrategias planteadas, y evaluar la factibilidad de su aplicación.

Fuente: Elaboración propia

Selección de las variables

Analizando los atributos clave de la calidad de servicio indicados por los clientes, y tomando en cuenta que los valores reportados en el Cuadro 19 corresponden al grado de relevancia que los clientes otorgan a cada una de las variables del estudio; se decidió trabajar con las primeras 5 variables de cada una de las dimensiones. Esto con la finalidad de establecer prioridades que atiendan las principales demandas de los clientes, y asegurarse de que

la empresa pueda enfocarse e invertir los recursos eficientemente. Cuadro 22 muestra las variables resultantes, una vez aplicado el criterio mencionado.

Cuadro 22: Variables seleccionadas para trabajar en el modelo

Dimensiones	Atributos
FIABILIDAD Y CONFIANZA	El horario de atención de la empresa, es conveniente para usted (VAR00014)
	El personal de la empresa siempre entrega los productos en buen estado (VAR00002)
	Usted se siente seguro haciendo negocios con la empresa (VAR00029)
	El personal de la empresa Le inspira confianza (VAR00028)
	El personal de la empresa le brinda una atención individualizada (VAR00009)
ELEMENTOS TANGIBLES Y COMUNICACIÓN	La empresa cuenta con catálogos de productos, visualmente atractivos (VAR00027)
	La empresa cuenta con un página web de apariencia moderna (VAR00025)
	El personal de la empresa constantemente le envía ofertas y promociones (VAR00018)
	La empresa cuenta con listas de precios, visualmente atractivas (VAR00026)
	El personal de la empresa lo mantiene informados sobre el estatus de sus pedidos. (VAR00015)

Fuente: Elaboración propia

Planteamiento de las estrategias

Una vez seleccionadas las variables, corresponde plantear las estrategias orientadas a satisfacer los requerimientos de los clientes; para lo cual se utiliza como guía la metodología QFD. Posteriormente, se establecen las prioridades de las mismas para que la empresa tenga un orden de acción al momento de plantearse invertir los recursos en su implementación. Para tal fin; de la metodología QFD se utiliza:

- *La matriz de la voz del cliente:* la cual fue obtenida en las etapas anteriores. Como paso adicional, se solicitó a los clientes que priorizaran en una escala del uno al cinco las variables de cada dimensión; siendo cinco las variables con las más altas prioridades, y

uno la de menor prioridad. Esto con la finalidad de establecer una jerarquía de sus requerimientos.

- *La matriz de características técnicas:* la cual, en este caso corresponde a las estrategias para satisfacer los requerimientos del cliente. Estas estrategias fueron diseñadas tomando en consideración la situación actual de la empresa, su estructura organizacional y planificación estratégica para los próximos años. Una vez planteadas, fueron revisadas por la directora de mercadeo y ventas para verificar que tuvieran coherencia con los objetivos de la empresa.
- *La matriz de relaciones:* la cual permite establecer la relación entre los requerimientos del cliente y las estrategias que los satisfacen. Esta relación se obtiene colocando puntuaciones del uno al cinco en la casilla que conecta cada requerimiento con las estrategias; colocando cinco en las que mayor relación tienen entre sí, y uno en la que menos tiene. Se coloca cero en aquellas que no guarden ninguna relación. Posteriormente, se multiplica la prioridad otorgada por los clientes y los valores de la matriz de relación para totalizar y obtener el orden de jerarquía que posee cada estrategia.

El Cuadro 23 muestra el planteamiento de las estrategias para mejorar la calidad de servicio, utilizando como apoyo la metodología QFD. Dichas estrategias, provienen del análisis realizado en conjunto con la dirección de mercadeo y ventas, tomando en cuenta los procesos y objetivos de la empresa. Luego de revisar los requerimientos del cliente, se establecieron estrategias que buscan dar respuesta individual o simultáneamente a varios de ellos. Posteriormente, en una escala del 1 al 5, siendo 5 poca

relación y 5 mucha relación, se completó la matriz puntuando en cada caso.

Cuadro 23: Estrategias para mejorar la calidad de servicio, basado en QFD

		PRIORIDAD OTORGADA POR EL CLIENTE	ESTRATEGIAS PARA SATISFACER LOS REQUISITOS DEL CLIENTE						Total	
			Horario de atención acorde al de los clientes	Cumplimiento de los planes de calidad	Personal empoderado y Entrenado en atención al cliente	Catálogo de productos	Página web útil y moderna	Listas de precios claras y visualmente atractivas		Programa de empoderamiento del cliente
REQUISITOS DEL CLIENTE (VOZ DEL CLIENTE)										
FIABILIDAD Y CONFIANZA	Horario de atención conveniente	1	5		3				1	9
	Entregar los productos en buen estado	5	2	5	4				1	60
	El cliente debe sentirse seguro haciendo negocios con la empresa	4	1	2	5	1	1	1	3	56
	El personal debe inspirar confianza	3	1	1	5				2	27
	El personal debe brindar una atención individualizada	2	1		5	1	1	1	3	24
ELEMENTOS TANGIBLES Y COMUNICACIÓN	La empresa debe contar con catálogos de productos visualmente atractivos	4			1	5	4	2	1	52
	La empresa debe contar con una página web útil y de apariencia moderna	2			1	3	5	1	1	22
	La empresa debe enviar constantemente ofertas y promociones	3	1		5	3		3	1	39
	Las listas de precios deben ser claras y visualmente atractivas	1				4	3	5		12
	Mantener al cliente informado sobre el estatus de sus pedidos	5	1	3	4				5	65
Total		32	51	109	45	35	30	64		

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la información contenida en el Cuadro 23, se puede observar en el Cuadro 24 y Cuadro 25, el grado en que las estrategias cubren los requisitos del cliente en ambas dimensiones, generados a partir de la totalización horizontal del análisis basado en QFD. Es decir, se trata de otorgar jerarquía a los requerimientos del cliente, basado en el grado en que las estrategias inciden en la satisfacción de los requerimientos del cliente.

Cuadro 24: Ranking del cumplimiento de los requisitos del cliente en la dimensión fiabilidad y confianza, basado en el QFD

Ranking	Puntuación QFD	Prioridad cliente	Requerimiento del cliente
1	60	5	Entregar los productos en buen estado
2	56	4	El cliente debe sentirse seguro haciendo negocios con la empresa
4	27	3	El personal debe inspirar confianza
3	24	2	El personal debe brindar una atención individualizada
5	9	1	Horario de atención conveniente

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 25: Ranking del cumplimiento de los requisitos del cliente en la dimensión elementos tangibles y comunicación, basado en el QFD

Ranking	Puntuación QFD	Prioridad cliente	Requerimiento del cliente
1	65	5	Mantener al cliente informado sobre el estatus de sus pedidos
2	52	4	La empresa debe contar con catálogos de productos visualmente atractivos
3	39	3	La empresa debe enviar constantemente ofertas y promociones
4	22	2	La empresa debe contar con un página web útil y de apariencia moderna
5	12	1	Las listas de precios deben ser claras y visualmente atractivas

Fuente: Elaboración propia

De la revisión de ambos cuadros, se deduce que el análisis efectuado con apoyo de la metodología QFD apunta en la dirección correcta, ya que las estrategias atienden a los requerimientos del cliente con la misma prioridad establecida por estos. Adicionalmente, con la finalidad de evaluar la relevancia de las estrategias, a partir de la totalización vertical de la matriz de relaciones, se crea el Cuadro 26, en el cual pueden observarse las

estrategias ordenadas de acuerdo con el impacto que producen en los requerimientos de los clientes.

Cuadro 26: Jerarquía de las estrategias, de acuerdo con el impacto en los requerimientos del cliente

Ranking	Puntuación QFD	Estrategia
1	109	Personal empoderado y entrenado en atención al cliente
2	64	Programa de empoderamiento del cliente
3	51	Cumplimiento de los planes de calidad
4	45	Catálogo de productos
5	35	Página web útil y moderna
6	32	Horario de atención acorde al de los clientes
7	30	Listas de precios claras y visualmente atractivas

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 26 puede observarse el orden en que deben atenderse las estrategias, de manera que se logre el mayor impacto en los requerimientos de los clientes. El personal empoderado y entrenado en atención al cliente es sin duda alguna, la estrategia que mayor impacto tiene en los requerimientos de los clientes, y por lo tanto es donde la empresa debe invertir los recursos inicialmente.

Desarrollo de las estrategias

Luego de analizar la caracterización del proceso de comercialización y los requerimientos del cliente, se vuelve necesario utilizar como base de las estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio, la creación de un equipo de servicio al cliente con las siguientes responsabilidades:

- Atender vía telefónica a todos los clientes, y clientes potenciales que se comuniquen con las oficinas de ventas. Los clientes poseen

comunicación directa con la fuerza de ventas, pero en ocasiones; el personal operativo llama a las oficinas para hacer alguna consulta.

- Atender de manera presencial a todos los clientes potenciales que se acercan a las oficinas de ventas solicitando algún tipo de información.
- Conocer los procesos internos de la empresa para lograr dar respuesta efectiva a los clientes, y apoyar al equipo de ventas en los requerimientos de los clientes.
- Informar constantemente a los clientes, el estatus de sus pedidos.
- Conocer los procesos básicos de los clientes, para contribuir en la personalización de la atención que se les brinda.
- Elaborar y enviar ofertas y promociones constantemente a los clientes.
- Crear contenido y actualizar la página web y redes sociales de la empresa con frecuencia.
- Aplicar encuestas a los clientes, para medir sus percepciones sobre distintos asuntos.
- Apoyar la gestión de mercadeo
- Apoyar la gestión de los analistas integrales.

Corresponde a la gerencia de la empresa, determinar la cantidad de personas necesarias para conformar el equipo en función a la carga de trabajo.

1. Personal empoderado y entrenado en atención al cliente

Se trata de crear una cultura de servicio al cliente y emprender un proceso de entrenamiento al personal que interactúa directamente con los clientes. Este entrenamiento puede impartirlo personal interno de la empresa, en caso de que exista algún especialista en la materia; o contratar un ente

externo. El Cuadro 27 muestra el listado del personal que interactúa con los clientes, y, por lo tanto, debe ser la prioridad para el entrenamiento.

Cuadro 27: Personal a participar en el entrenamiento sobre servicio al cliente

CARGO	INTERACCIÓN CON EL CLIENTE
Director de mercadeo y ventas	Establecer las directrices del departamento, relaciones con clientes de exportación, gubernamentales y clientes de envergadura.
Gerente de ventas	Clientes gubernamentales
Líder de mercadeo	Elaboración de material publicitario y estudios de mercado
Ingeniero de ventas (comercial)	Seguimiento y negociación con los clientes comerciales
Ingeniero de ventas (sector petrolero)	Seguimiento, apoyo técnico y logístico al equipo de ventas del sector petrolero
Ingeniero de ventas (exportación)	Seguimiento y negociación con los clientes de exportación
Ingeniero de cotizaciones	Elaboración de las cotizaciones que se envían a todos los clientes
Analista integral 1	Carga de pedidos, facturación, aplicación de encuestas, etc.
Analista integral 2	Carga de pedidos, facturación, aplicación de encuestas, etc.
Analista integral 3	Carga de pedidos, facturación, aplicación de encuestas, etc.
Gerente de logística	Establecer las políticas que rigen el funcionamiento del proceso de retiros y despachos
Superintendente de logística	Recibir en almacén a los clientes que retiran en planta, y despachar a los clientes que lo soliciten
Preparador	Preparar los pedidos de los clientes cuando retiran o se despacha
Despachador	Cargar los camiones de todos los despachos
Jefe de crédito y cobranzas	Establecer las políticas que rigen el proceso de cobranzas de los clientes
Coordinador de crédito y cobranzas	Hacer seguimiento a las cobranzas de los clientes

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por la empresa

El conocimiento a impartir en los entrenamientos, debe corresponder con el estado del arte en materia de servicio al cliente, y apuntar principalmente a cumplir con cuatro objetivos esenciales; los cuales deben ser comunicados al facilitador que diseñe el entrenamiento:

- Lograr que el cliente se sienta seguro haciendo negocios con la empresa

- Lograr que el personal de la empresa inspire confianza
- Lograr que el personal de la empresa brinde una atención individualizada
- Lograr que el personal internalice la política de atención al cliente de la empresa para que tome decisiones de manera autónoma.

Para lograr este propósito, se recomienda diseñar la política de atención al cliente basados en la filosofía conocida como *Gerencia Gemba*. Con esto se busca crear en todos los involucrados en la prestación del servicio, la cultura de “ponerse en los zapatos del cliente” para desarrollar la conciencia de evaluar el impacto de sus acciones. Adicionalmente, en la revisión efectuada a la situación actual de la empresa, se evidenció que la empresa posee protocolo de atención solo en caso de quejas y reclamos. Sin embargo, como una estrategia extra para deleitar al cliente; deben establecerse también protocolos de atención para:

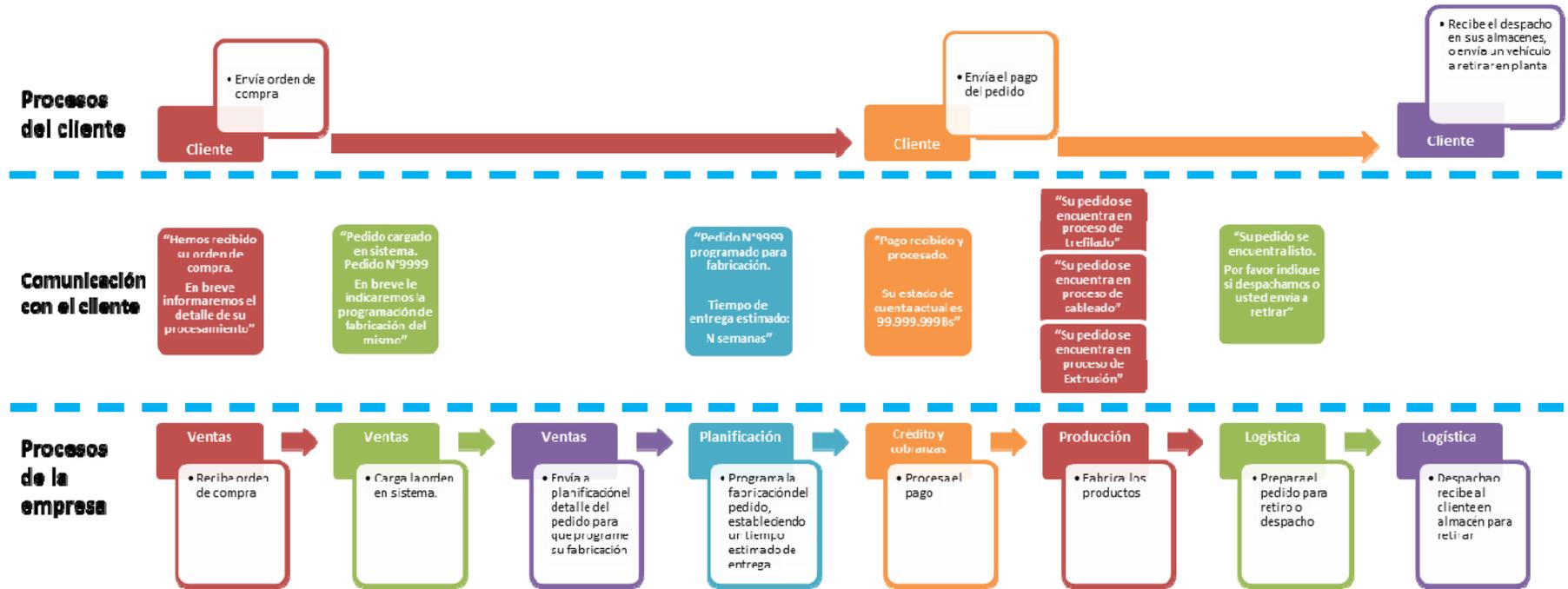
- La primera compra: En el cual se encueste al cliente sobre sus percepciones para de esta forma obtener su “primera impresión” sobre el servicio recibido.
- Luego de resuelto un reclamo: Se debe encuestar al cliente sobre su percepción acerca del proceso de resolución del reclamo para determinar si las soluciones ofrecidas satisficieron sus expectativas.
- Atención telefónica: Donde se establezca un lineamiento guía para la comunicación telefónica, a todos los miembros de la empresa.
- Atención de correos electrónicos: Donde se establezca un lineamiento estándar para la redacción de correos electrónicos.
- Atención de crisis: Cuando se presente alguna situación conflictiva con la comunicas, un cliente, cualquier otra de las partes interesadas que interactúan con la empresa.

2.Programa de empoderamiento del cliente

Un cliente bien informado desarrollará un vínculo más estrecho con la empresa al sentir que es parte del proceso de generación de valor, más que estar “en la salida” del mismo. Por esta razón, se plantea como estrategia; un programa de empoderamiento del cliente que consiste en crear las condiciones para informar constantemente al cliente acerca del avance y estatus de su pedido desde el momento en que envía la orden de compra, hasta que el despacho está listo para ser enviado o retirado en almacén.

La Figura 14 muestra el esquema del programa de empoderamiento del cliente. En el mismo se muestran los procesos que suceden a lo interno de la empresa a lo largo del proceso de comercialización, así como la comunicación que debe existir durante su ejecución. Corresponde a la gerencia de la empresa decidir los canales de comunicación más apropiados para interactuar con el cliente. Para lograr el funcionamiento de este programa, es vital la creación del equipo de atención al cliente que centralice toda la información y la envíe al cliente. De esta manera, el cliente interactúa con una sola persona, evitando confusiones y malos entendidos.

Figura 14: Esquema del programa de empoderamiento del cliente



Fuente: Elaboración propia

3. Página web útil y moderna

Para enfrentar el futuro cercano, se vuelve fundamental para las empresas estar disponibles en la web, dado que los clientes cada vez están mejor informados y toman sus decisiones con base en lo que encuentran en la red. En este sentido, un estudio publicado por Walker Information (2013) indica lo siguiente:

Hoy en día, se estima que las compañías ya tienen tomada del 60 al 70 por ciento de sus decisiones de compra, incluso antes de que un representante de ventas entre por la puerta. De hecho, la vieja escuela y el “argumento de venta” tradicional de hoy, estarán obsoletos para 2020. Simplemente no serán necesarios porque los compradores harán su tarea. Con solo un clic del mouse, Internet ofrece información sobre productos, soluciones e individuos que pueden contactarse de inmediato. Los sitios web y redes sociales de los vendedores y compañías, están repletos de estudios de casos, comparaciones de productos, las mejores prácticas y perfiles personales. La presencia en Internet como recurso esencial para las empresas que toman decisiones de compra, solo aumentarán su importancia para 2020. (p. 8)

Esta información pone en evidencia la urgencia de contar con presencia de calidad en internet, que haga posible que cualquier persona pueda conocer la empresa, descargar los catálogos de productos y contactar de manera inmediata al personal de ventas en caso de que desee hacer alguna consulta o realizar negocios con la empresa. La página web debe ser administrada desde el punto de vista informático, por el departamento de sistemas para garantizar que este a la vanguardia de las tendencias tecnológicas. Sin embargo, la actualización de la misma debe estar a cargo del equipo de servicio al cliente y mercadeo. La página web debe cumplir con lo siguiente:

- Debe ofrecer información sobre la empresa, su ubicación, contactos, actividad a la que se dedica, y capacidades de producción.
- Deben estar disponibles para descarga, las certificaciones de calidad, higiene y ambiente que posee la empresa; así como cualquier otro documento relevante para los clientes.
- Deben estar disponibles para descarga los catálogos de los productos que la empresa comercializa, con sus correspondientes características técnicas.
- Debe ser capaz de actualizarse con material técnico, boletines e infografías que contribuyan al entendimiento de las líneas de productos, métodos de instalación, entrenamiento y aplicaciones.
- Debe ser capaz de actualizarse con fotos de eventos, en los que se haya participado en apoyo a los clientes.
- Su forma y contenido debe ser adaptable a cualquier dispositivo desde el que se navegue la página (responsive design)
- Debe contener las etiquetas necesarias para que los buscadores sitúen la página en los primeros lugares cada vez que se realicen búsquedas relacionadas (SEO, SEM).

Adicionalmente, para complementar la página web, se deben crear cuentas en las redes sociales:

- LinkedIn
- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Google+
- Youtube
- WhatsApp

Esto con la intención de incrementar los canales de comunicación con los clientes. Dichas cuentas serán administradas también por el equipo de servicio al cliente; quien será el responsable de actualizarlas, interactuar con los clientes y responder a sus inquietudes. Para la administración de la página web y las redes sociales, debe adoptarse un enfoque sistémico para trabajar de manera coordinada con todos los medios disponibles para hacer llegar la información a los clientes y al mercado en general. Es decir, manejar todo esto como “la estrategia digital” de la empresa.

4. Catálogo de productos

En la industria de los cables eléctricos, los catálogos son esenciales para que las personas que no poseen formación en el área eléctrica comprendan las aplicaciones de los productos, y para que los ingenieros de cálculo y electricistas diseñen sus proyectos tomando en cuentas las especificaciones de los productos. Sin embargo, el lanzamiento de un catálogo es una tarea sumamente demandante, que puede extenderse en el tiempo y ocupar importantes recursos humanos, dado que la línea de productos es sumamente extensa. Por esto se debe contar con la dedicación casi exclusiva del departamento técnico para que provea el contenido técnico, y de mercadeo para que gestione lo relacionado con las imágenes y línea grafica del mismo.

Debido a la dificultad de planificar y hacerle seguimiento a las actividades a lo largo del tiempo, la elaboración del catálogo se ha intentado sin éxito en ocasiones anteriores. Por esta razón, se plantea en el Cuadro 28, un cronograma de actividades para que a través del compromiso de la dirección de la empresa, los responsables logren hacerle seguimiento a su cumplimiento, y ejecutarlo en un lapso de 8 meses.

En adición de la estrategia orientada a la creación de la página web, se recomienda lanzar el catálogo en formato digital inicialmente; para que pueda ser descargado por los clientes. Para ir avanzando con los clientes, se debe lanzar primeramente el catálogo de productos comerciales, y luego ir lanzando los específicos como el de la industria petrolera.

5.Listas de precios claras y visualmente atractivas

Las listas de precios son probablemente los elementos tangibles con los que los clientes interactúan con mayor frecuencia. Por esta razón, deben ser sencillas de entender y visualmente atractivas. Para lograr este propósito, la empresa debe implementar algún mecanismo para que los clientes actualicen con rapidez los precios en sus sistemas, en lugar de perder tiempo interpretándolas y haciendo cálculos.

Tradicionalmente las listas de precios se han enviado a los clientes en formato .PDF, imposibilitando su edición. Por esta razón, para actualizar, los clientes deben transcribir uno a uno los precios en sus sistemas; incrementando las posibilidades de cometer un error de dedo. El cambio propuesto consiste entonces en enviar las listas en un archivo de Microsoft Excel para que los clientes puedan cruzar sus propios códigos con los de la empresa. De esta forma, aquellos clientes cuyos sistemas permiten cargas masivas, podrán actualizar todos los precios subiendo el archivo. Para el resto de los clientes que no pueden cargar las listas de forma masiva, pueden copiar y pegar uno a uno los precios con sus propios códigos, reduciendo la posibilidad de errores y disminuyendo el tiempo de carga con respecto a la transcripción.

Todo esto para mejorar la practicidad del uso de la lista. Con respecto a la claridad, la lista debe enviarse con una versión del catálogo que incluya todos los productos que ahí se ofertan; de manera que los clientes puedan asociarlos y tener perfectamente claro lo que están comercializando. Sobre la parte visual, mercadeo debe efectuar una revisión de la misma con la finalidad de hacerla más atractiva en cuanto a su estructura y diseño gráfico.

6.Cumplimiento de los planes de calidad

Los planes de calidad, se refieren a todas pruebas, aspectos y atributos de calidad que la empresa inspecciona en cada etapa del proceso, para garantizar que a la salida de cada de ellos se obtenga un producto intermedio o terminado, con la calidad esperada. Por ejemplo, en el proceso de trefilado, el plan de calidad indica que se debe inspeccionar el diámetro de los alambres, elongación, temple, apariencia física y resistencia eléctrica antes de enviar a cableado. Lógicamente, si los planes de calidad se cumplen al 100% en cada etapa del proceso de manufactura, el producto terminado que se envía al cliente debería ser de alta calidad; garantizando además que los clientes reciban productos en buen estado.

Sin embargo, el cumplimiento de los planes de calidad siempre ha sido visto como un asunto exclusivo de manufactura y calidad, que no pareciera tener competencias en el mercadeo. A pesar de eso, considerando que la calidad del producto es un atributo altamente utilizado por la fuerza de ventas, y que además son quienes dan la cara al cliente; es precisamente ventas quien debería tener la responsabilidad monitorear el cumplimiento de los planes de calidad. Para tal fin, se debe crear un indicador que monitoree el cumplimiento de los planes de calidad; el cual debe ser reportado a la dirección de manufactura, y a la dirección de mercadeo y ventas. La

intención es que, a través del compromiso de la dirección, sea posible disponer de los recursos necesarios para lograr que se cumplan, y se logre el objetivo máximo de lograr la satisfacción de los clientes respecto a la calidad y el estado físico de los productos.

7.Horario de atención acorde al de los clientes

Esta es quizás la estrategia más sencilla de lograr, dado que basta con aplicar una sencilla encuesta a los clientes para que indiquen su horario de trabajo; y ajustar el de la empresa a estos, intentando que coincidan. Adicionalmente, es importante hacerlo del conocimiento de los clientes, y publicarlo en la firma de los correos para que tengan claro en todo momento si el personal de la empresa está disponible para atenderlos.

Análisis de factibilidad

Tal como lo indica Dubs de Moya (2002:15), la factibilidad “Se refiere a la posibilidad real de ejecución de la propuesta, en términos del grado de disponibilidad de recursos humanos, infraestructura, económicos, materiales, equipos y otros, necesarios para su funcionamiento”. En el caso del presente estudio, la factibilidad se estudia desde el punto de vista técnico y económico.

Factibilidad técnica

Se trata de evaluar si la empresa dispone de los conocimientos, habilidades y recursos técnicos necesarios para implementar efectivamente el modelo. En este sentido, el Cuadro 29 muestra un resumen de los recursos que se requieren desde el punto de vista técnico.

Cuadro 29: Recursos técnicos necesarios para la implementación del modelo

RECURSO	¿DISPONIBLE?
Personal con vocación de servicio al cliente	SI
Servidores, softwares y demás equipos tecnológicos necesarios para elaborar y administrar la página web	SI
Personal con conocimientos de programación, necesarios para elaborar y administrar la página web	SI
Personal con conocimientos en diseño grafico	NO
Personal con conocimientos en manejo profesional de redes sociales	NO
Personal entrenado y competente para cumplir los planes de calidad	SI
Proveedores de imágenes y diseño grafico	NO
Teléfonos, computadoras, cuentas de correo electrónico y demás recursos necesarios para comunicarse con el cliente	SI

Fuente: Elaboración propia

En una entrevista estructurada a la directora de mercadeo y ventas, se le presentó el listado de recursos técnicos necesarios, para que indicara si basado en este análisis la empresa estaba en capacidad de implementar el modelo. Su respuesta, es que la empresa efectivamente se encuentra en capacidad de implementar el modelo, ya que los recursos faltantes pueden subcontratarse.

Factibilidad económica

Corresponde a la evaluación de los recursos económicos que la empresa debe destinar para implementar el modelo. En este sentido, el Cuadro 30 muestra un resumen de los recursos económicos que se requieren para lograr este propósito.

Cuadro 30: Recursos económicos necesarios para la implementación del modelo

RECURSO	COSTO ESTIMADO (Bs)
Contratación de una persona para el equipo de servicio al cliente	80.000.000,00
Entrenamiento sobre atención al cliente, para las personas que interactúan con los clientes	160.000.000,00
Contratación de un proveedor que realice las imágenes del catalogo	300.000.000,00
Entrenamiento sobre manejo profesional de redes sociales, para la persona del equipo de servicio al cliente y líder de mercadeo	20.000.000,00
Entrenamiento sobre diseño gráfico básico, para el líder de mercadeo y la persona del equipo de servicio al cliente.	20.000.000,00
	580.000.000,00

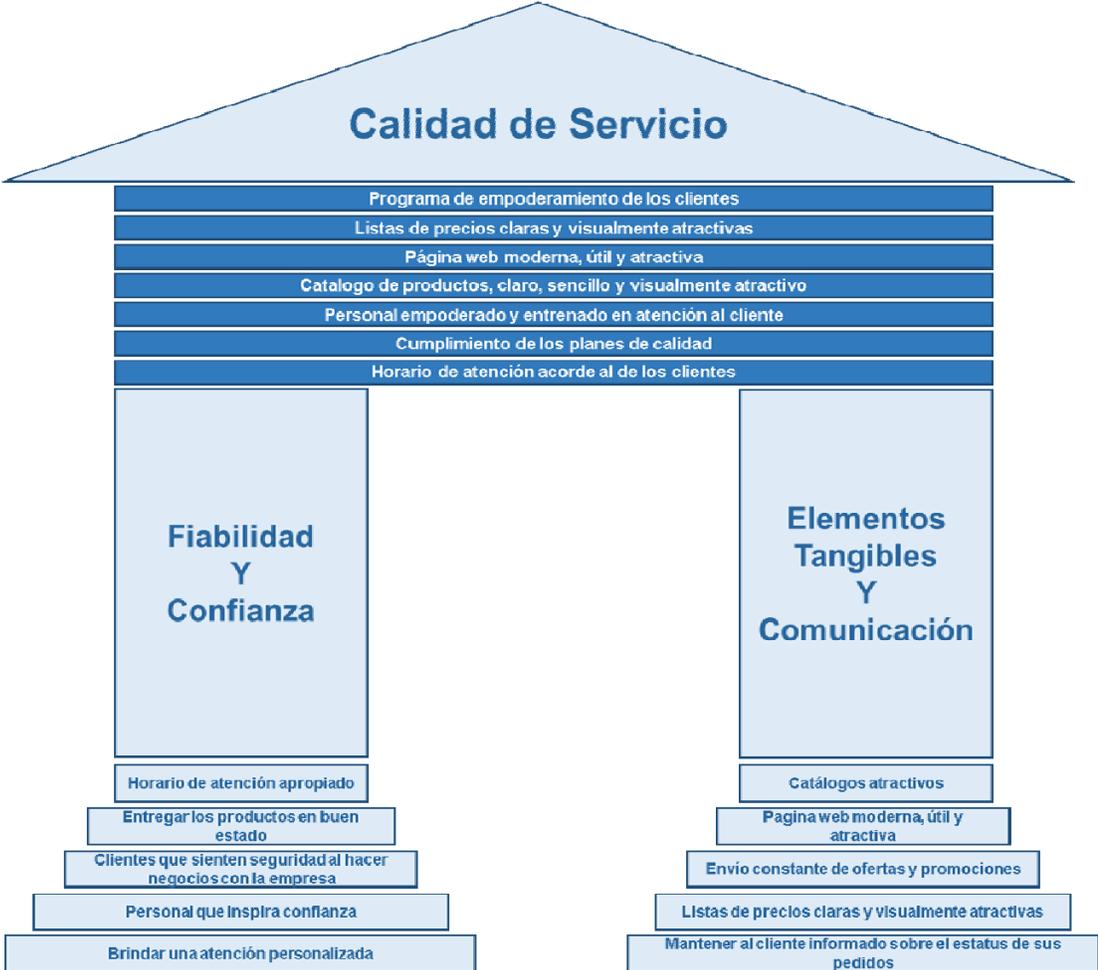
Fuente: Elaboración propia

En una entrevista estructurada a la directora de mercadeo y ventas, se le presentó el listado de recursos económicos necesarios, para que indicara si con base en este análisis, la empresa estaba tenía la disposición y capacidad de implementar el modelo. Expresó que no veía ningún problema, dado que es un monto relativamente bajo, si se compara con el impacto que tendrá en los clientes las mejoras esperadas.

Contextualización del modelo

Figura 15 muestra la adecuación del modelo a las características particulares de la empresa. Una vez analizados los requerimientos del cliente, planteadas las estrategias necesarias para satisfacerlos, y evaluada su factibilidad de implementación en la empresa donde se llevó a cabo el estudio, se realiza la adecuación de la estructura del modelo sus características particulares.

Figura 15: Adecuación del modelo a las características particulares de la empresa



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, es posible resumir en una sola imagen todos los elementos necesarios para lograr sostener la calidad del servicio que se presta a los clientes, así como tener presente los atributos particulares que los clientes toman en cuenta para efectuar una valoración sobre el desempeño de la empresa en cuanto a la calidad del servicio que reciben.

CONCLUSIONES

Se alcanzó el objetivo general del estudio al proponer un modelo para transformar la voz del cliente en estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio en empresas fabricantes de conductores eléctricos. En la propuesta se incluyeron las estrategias que deben ejecutarse para lograr efectivamente una mejora en la calidad de servicio.

En cumplimiento del primer objetivo, para efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a los procesos que utiliza para gestionar la voz de sus clientes; se realizó una entrevista estructurada a la directora de mercadeo y ventas, en la cual se explicó el proceso general de comercialización, y los métodos que utiliza la empresa para captar los requerimientos de los clientes, así como los indicadores que utiliza para monitorear dicha gestión. Adicionalmente, brindó acceso a documentos internos de la empresa como procedimientos, formatos e instructivos, para comprender el paso a paso de cada proceso. Luego, para cada uno de los métodos e indicadores que utiliza la empresa para gestionar la voz del cliente, se realizó un análisis de debilidades y fortalezas, con la finalidad de ponerlos en perspectiva y evaluar su utilidad práctica.

En relación al segundo objetivo, para identificar los atributos clave de la calidad del servicio que la empresa presta a sus clientes; se efectuaron dos consultas a los clientes. Inicialmente, a partir de la caracterización del proceso de comercialización, se solicitó a un grupo de clientes que expresaran en sus propios términos, y en una sola frase la característica principal que debía cumplirse en cada etapa del proceso de comercialización. Esto con la finalidad de familiarizarse con el lenguaje utilizado por los

clientes, y asegurarse de incluir lo indicado por estos en las etapas siguientes.

Posteriormente, con la información obtenida en la primera consulta realizada a los clientes, se realizó una adaptación del cuestionario SERVPERF para incluir los aspectos que indicaron y asegurarse de que se utilice un lenguaje similar al que expresaron. A continuación, se aplicó el cuestionario a la muestra seleccionada, donde se obtuvo en líneas generales, una valoración favorable. Luego de efectuar el análisis estadístico correspondiente; se determinó que los atributos claves de la calidad de servicio pueden consolidarse en dos grupos: Fiabilidad y confianza, y Elementos tangibles y comunicación; siendo este último el peor valorado por los clientes.

A partir de la información obtenida sobre los atributos claves de la calidad de servicio, se efectuó el diseño de un modelo para transformar la voz del cliente en estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio; basado en la metodología QFD, dando cumplimiento de esta manera al tercer objetivo. Luego de seleccionar las variables a trabajar, y solicitar a los clientes que las jerarquizaran, se procedió a utilizar un análisis guiado por la metodología QFD, de la cual se utilizaron la matriz de requerimientos del cliente, la matriz de características técnicas y la matriz de relaciones. De esta manera se obtuvo el nivel de prioridad para la ejecución de las estrategias, que permitirá a la empresa establecer un orden de prioridad para la asignación de los recursos. Finalmente, para determinar la factibilidad del modelo; se efectuó un análisis de los recursos necesarios para poner en práctica el modelo, desde el punto de vista técnico y económico. Este análisis fue presentado a la directora de mercadeo y ventas, quien indicó que la empresa está en la disposición de asignar los recursos necesarios para llevarlo a la práctica.

RECOMENDACIONES

En función de lograr una mejora significativa en la calidad del servicio que la empresa presta a sus clientes, se sugiere:

Implementar las estrategias planteadas, puesto que las mismas provienen de efectuar un análisis de los requerimientos de los clientes.

Diseñar y ejecutar una campaña de endomercadeo sobre la importancia de la satisfacción del cliente, y la responsabilidad individual de cada trabajador en lograrlo.

Diseñar y ejecutar una campaña de mercadeo para la difusión del catálogo, cuya intención es estimular a los clientes a enviarlo a sus clientes para logra una difusión masiva del mismo.

Utilizar herramientas tecnológicas para monitorear el desempeño de la estrategia digital de la empresa, en cuanto al número de visitas que recibe la página web, incremento de seguidores en las redes sociales, “*me gusta*”, “*retuits*” y demás indicadores de interacción.

Difundir el modelo a todos los niveles de la empresa, para que siempre tengan presentes los requerimientos de los clientes en sus labores diarias.

Repetir los pasos de la implementación del modelo aproximadamente un año después de implementadas las estrategias, para captar nuevamente los requerimientos del cliente, para evaluar si fueron efectivas, y si hay algún cambio en sus necesidades.

REFERENCIAS

Álvarez Cáceres, Rafael (1995). Estadística multivariante y no paramétrica con SPSS. Aplicación a las ciencias de la salud. Editorial Díaz de Santos S.A. Madrid.

American Customer Satisfaction Index (2016). ACSI Report: Good News for Economy as Rebound in Customer Satisfaction Accelerates. pág. 1, Resultados del tercer trimestre 2016. Ann Arbor, Michigan.

American Marketing Association. (2017). Acerca de la A.M.A. Página web. Disponible: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/About.aspx>. Consulta: 27 de diciembre de 2017.

American Marketing Association. (2017). Definición de Servicio. Página web. Disponible: <http://www.mercadeo-dictionary.org/Services>. Consulta: 27 de diciembre de 2017.

American Marketing Association. (2017). Mercadeo mix. Página web. Disponible: <http://www.mercadeo-dictionary.org/Mercadeo+Mix>. Consulta: 27 de diciembre de 2017.

American Mercadeo Association Board of Directors (2013). Definition of Mercadeo. Página web. Disponible: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Mercadeo.aspx>. Consulta: 27 de diciembre de 2017.

Arellano Cueva, Rolando (2010). Mercadeo: Enfoque América Latina. El mercadeo científico aplicado a Latinoamérica. Primera edición. Editorial Pearson. México D.F.

Arias, Fidias (2006). El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. Quinta Edición. Editorial Episteme. Caracas.

Arias, Fidias (2012). El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. Sexta Edición. Editorial Episteme. Caracas.

Balestrini Acuña, Mirian (2002). Como se elabora el proyecto de investigación. Sexta edición. Editorial BL Consultores Asociados. Caracas.

Camisón, César, Cruz, Sonia y González, Tomás (2006). Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Editorial Pearson. Madrid.

Cronbach, Lee J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. Revista Psychometrika, número 3, septiembre de 1951, Vol. 16, págs. 297-334.

Cronin, J. Joseph Jr. y Taylor, Steven A. (1992). Measuring Service Quality: A reexamination and extension. Revista Journal of Mercadeo, número 3, Vol. 56, págs. 55-68.

Dubs de Moya, Renie (2002). El Proyecto Factible: una modalidad de investigación. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación. número 2, diciembre de 2002, Vol. 3, págs. 0-18.

Duque Oliva, Edison Jair (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales de la Universidad Nacional de Colombia, número 25, Vol. 15, págs. 64-80.

Evans, James y Lindsay, William (2015). Administración y control de la calidad. Novena edición. Cengage Learning Editores, S.A. Mexico D.F.

George, Darren y Mallery, Paul (2003). SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update. Cuarta edición. Allyn & Bacon. Boston.

González, Marvin E. (2001). QFD La función despliegue de la calidad; una guía práctica para escuchar la voz del cliente. Editorial McGraw-Hill. México.

Grönroos, Christian. (1994). Mercadeo y Gestión de Servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los Servicios. Editorial Díaz de Santos S.A. Madrid.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar (2014). Metodología de la Investigación. Sexta edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores. México D.F.

Hillsberg, Alex (2014). Countries with the best customer service. Página web. Disponible: <https://www.commpro.biz/countries-best-customer-service-current-trends-crms-improve-client-satisfaction-infographic/>. Consulta: 26 de diciembre de 2017.

Jiménez, Carlos (2009). Calidad del Servicio en Venezuela: Un reto para las empresas. Página web. Disponible: <https://es.slideshare.net/carlosjimeneznet/calidad-de-los-servicios-en-venezuela>. Consulta: 26 de diciembre de 2017.

Kaiser, Henry F. (1974). An index of factorial simplicity. Revista Psychometrika, Vol. 39, págs. 31-36.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2012). Mercadeo. Decimocuarta edición. Editorial Pearson. Mexico D.F.

Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2012). Dirección de Mercadeo. Decimocuarta edición. Editorial Pearson. Mexico D.F.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). Mercadeo de servicios. Personal, tecnología y estrategia. Sexta Edición. Editorial Pearson. México.

McCarthy, Edmund Jerome y Perreault Jr., William (2001). MERCADEO. Un enfoque global. Decimotercera edición. McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. México D.F.

Parasuraman, A. (2004). Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two-decade-long research journey. Revista Performance Measurement and Metrics número 2, Vol. 5, págs. 45-52.

Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A. y Berry, Leonard L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. The Journal of Mercadeo, numero 4, Vol. 49, págs. 41-50. American Marketing Asociation.

Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie y Berry, Leonard (1988) SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Revista Journal of retailing. Número 1, Vol. 64, págs. 12-40.

Procalidad (2016). Índice Nacional de Satisfacción de Clientes. Informe de resultados generales, segundo semestre 2016. pág. 15. Santiago de Chile.

Real Academia Española (2017). Página web. Disponible: <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>. Consulta: 26 de diciembre de 26.

Sauerwein, Elmar, y otros (1996). The kano model: how to delight your customers. Volumen 1 del Borrador del IX Seminario Internacional de Trabajo sobre Economía de la Producción. págs. 313-327. Innsbruck, Austria

Solo, Sally (1993). How to listen to consumers. Revista Fortune, 11 de enero de 1993, pág. 77.

Stanton, William, Etzel, Michael y Walker, Bruce (2007). Fundamentos de Mercadeo. Decimocuarta edición: McGraw-Hill/Interamericana Editores. México D.F.

STIGA (2017). Índice Stiga de Experiencia de Cliente: Informe nacional, primer semestre. pág. 2, 2017. Madrid.

The Institute of Customer Service of the UK. (2017). Customer Satisfaction in the UK – Resultados del primer semestre 2017. Londres.

Thurstone, Louis Leon (1947). Multiple factor analysis: A development and expansion of vectors of the mind. University of Chicago press. Chicago.

Uriel Jiménez, Ezequiel y Aldás Manzano, Joaquín (2005). Análisis multivariante aplicado: aplicaciones al mercadeo, investigación de mercados, economía, dirección de empresas y turismo. Editorial Thompson. México D.F.

Walker Information (2013). Customer 2020: The future of B-to-B customer experience. Indianapolis.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario utilizado en las entrevistas preliminares para captar la voz del cliente en sus propios términos.

Estimado Cliente: en nuestro intento por brindarles un mejor servicio, nos gustaría conocer su opinión sobre los servicios prestados en nuestra Empresa.

Por favor complete esta encuesta, respondiendo cada pregunta con una sola frase breve.

*Ejemplo de respuestas con una frase breve:
"máximo 48 horas", "debe ser rápido", "deben informar semanalmente", etc...*

¡Muchas gracias por su colaboración!

Pregunta	Respuesta
¿Cómo debe ser el proceso de cotizaciones?	
¿Cómo debe ser el proceso de asesoría técnica y comercial que debe ofrecer el personal de la empresa?	
¿Cómo debe ser el proceso de recepción de sus pedidos?	
¿Cómo debe ser el proceso de seguimiento del estatus de sus pedidos?	
¿Cómo debe ser el proceso de despachos de mercancía?	
¿Cómo debe ser el proceso de retiros en planta?	
¿Cómo debe ser el proceso de atención de garantías?	
¿Cómo debe ser el proceso de atención de reclamos?	

Anexo 2: Cuestionario aplicado a los clientes, basado en SERVPERF

CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO

Estimado Cliente: en nuestro intento por brindarles un mejor servicio, nos gustaría conocer su opinión sobre los servicios prestados en nuestra Empresa. El personal incluye: Vendedores, personal administrativo, personal de almacén, choferes, ayudantes de camiones, y demás empleados de la empresa...

Por favor responda esta encuesta, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo (☹) y 5 totalmente de acuerdo (☺).

¡Muchas gracias por su colaboración!

1	El personal de la empresa siempre atiende sus pedidos cumpliendo las condiciones acordadas	☹ 1 2 3 4 5 ☺
2	El personal de la empresa siempre entrega los productos en buen estado	☹ 1 2 3 4 5 ☺
3	El personal de la empresa maneja adecuadamente sus quejas y reclamos	☹ 1 2 3 4 5 ☺
4	El personal de la empresa atiende sus pedidos sin cometer errores desde la primera vez	☹ 1 2 3 4 5 ☺
5	El personal de la empresa le entrega los productos en el tiempo prometido	☹ 1 2 3 4 5 ☺
6	El personal de la empresa atiende sus solicitudes de cotización en el tiempo prometido	☹ 1 2 3 4 5 ☺
7	El personal de la empresa mantiene la información de su código de cliente, actualizada y sin errores	☹ 1 2 3 4 5 ☺
8	El personal de la empresa posee el conocimiento necesario para responder a sus preguntas	☹ 1 2 3 4 5 ☺
9	El personal de la empresa le brinda una atención individualizada	☹ 1 2 3 4 5 ☺
10	Cuando usted tiene un problema, El personal de la empresa muestra un genuino interés en resolverlo	☹ 1 2 3 4 5 ☺
11	El personal de la empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes	☹ 1 2 3 4 5 ☺
12	El personal de la empresa comprende sus necesidades específicas	☹ 1 2 3 4 5 ☺
13	El personal de la empresa entrega los productos en un horario conveniente para usted	☹ 1 2 3 4 5 ☺
14	El horario de atención de la empresa, es conveniente para usted	☹ 1 2 3 4 5 ☺
15	El personal de la empresa lo mantiene informado sobre el estatus de sus pedidos.	☹ 1 2 3 4 5 ☺
16	El personal de la empresa siempre le notifica sobre la salida de un despacho hacia sus instalaciones.	☹ 1 2 3 4 5 ☺
17	Siempre que usted solicita una cotización, El personal de la empresa le indica cuando le será enviada.	☹ 1 2 3 4 5 ☺
18	El personal de la empresa constantemente le envía ofertas y promociones	☹ 1 2 3 4 5 ☺
19	El personal de la empresa le brinda la asesoría técnica y comercial que usted requiere	☹ 1 2 3 4 5 ☺
20	El personal de la empresa siempre se muestra dispuesto a ayudarle	☹ 1 2 3 4 5 ☺
21	El personal de la empresa siempre está disponible para atenderle en el horario de trabajo establecido	☹ 1 2 3 4 5 ☺
22	Los vehículos que utiliza la empresa para hacer los despachos son modernos y visualmente atractivos.	☹ 1 2 3 4 5 ☺
23	Las instalaciones de la empresa son modernas y visualmente atractivas	☹ 1 2 3 4 5 ☺
24	La apariencia del personal de la empresa es pulcra y profesional	☹ 1 2 3 4 5 ☺
25	la empresa cuenta con un página web útil y de apariencia moderna	☹ 1 2 3 4 5 ☺
26	la empresa cuenta con listas de precios, visualmente atractivas	☹ 1 2 3 4 5 ☺
27	la empresa cuenta con catálogos de productos, visualmente atractivos	☹ 1 2 3 4 5 ☺
28	El personal de la empresa Le inspira confianza	☹ 1 2 3 4 5 ☺
29	Usted se siente seguro haciendo negocios con la empresa	☹ 1 2 3 4 5 ☺
30	El personal de la empresa es amable y cortés con usted.	☹ 1 2 3 4 5 ☺

Anexo 3: Cuestionario aplicado a los clientes para jerarquizar sus requerimientos

Estimado Cliente: en nuestro intento por brindarles un mejor servicio, nos gustaría conocer su opinión sobre los aspectos que usted considera importantes en los servicios prestados en nuestra Empresa.

Por favor responda esta encuesta asignando para cada pregunta, una puntuación del 1 al 5 de acuerdo con el grado de prioridad con el que usted considera que la empresa debería atender ese asunto

Siendo 1 poca prioridad, y 5 máxima prioridad.

No deben repetirse números en cada grupo de preguntas.

¡Muchas gracias por su colaboración!

	PRIORIDAD
La empresa debe tener un horario de atención conveniente	
La empresa debe entregar los productos en buen estado	
La empresa debe hacer que el cliente se sienta seguro haciendo negocios	
El personal debe inspirar confianza	
El personal debe brindar una atención individualizada	

	PRIORIDAD
La empresa debe contar con catálogos de productos visualmente atractivos	
La empresa debe contar con una página web útil y de apariencia moderna	
La empresa debe enviar constantemente ofertas y promociones	
Las listas de precios deben ser claras y visualmente atractivas	
La empresa debe mantenerlo informado sobre el estatus de sus pedidos	

Anexo 4: Cuestionario utilizado en la entrevista para determinar la factibilidad de implementación del modelo en la empresa

Factibilidad Técnica	<p>Luego de analizar el listado de los recursos técnicos necesarios para implementar el modelo propuesto.</p> <p>¿Considera usted que la empresa posee o está dispuesta a invertir en los recursos técnicos necesarios para implementar el modelo propuesto?</p>
----------------------	--

Factibilidad Económica	<p>Luego de analizar el listado de los recursos Económicos necesarios para implementar el modelo propuesto.</p> <p>¿Considera usted que la empresa posee o está dispuesta a invertir en los recursos económicos necesarios para implementar el modelo propuesto?</p>
------------------------	--

Anexo 5: Validación del instrumento



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

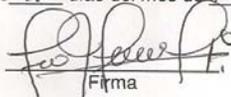
Yo, Francisco Figueredo, titular de la cedula de identidad N° 15.529.803, de profesión Ingeniero Industrial, ejerciendo actualmente como Docente Investigador en la institución Universidad de Carabobo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación del instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación en la investigación titulada "MODELO PARA TRANSFORMAR LA VOZ DEL CLIENTE EN ESTRATEGIAS ORIENTADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN EMPRESAS FABRICANTES DE CONDUCTORES ELÉCTRICOS".

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			✓	✓
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia			✓	

En Bárbula, a los 25 días del mes de Mayo del 2018


Firma



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION MERCADERO
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Enrique Pérez Pérez, titular de la cedula de identidad N° 7381890, de profesión Ingeniero, ejerciendo actualmente como Director de Escuela de Ingeniería en la institución Universidad de Carabobo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación del instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación en la investigación titulada "MODELO PARA TRANSFORMAR LA VOZ DEL CLIENTE EN ESTRATEGIAS ORIENTADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN EMPRESAS FABRICANTES DE CONDUCTORES ELÉCTRICOS".

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

En Bárbula, a los 25 días del mes de 05 del 2018

Enrique Pérez Pérez
Firma



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 MENCIÓN MERCADEO
 CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Yenis Bermúdez, titular de la cedula de
 identidad N° 70237737, de profesión Iny Industrial,
 ejerciendo actualmente como Profesora
 en la institución Universidad de Carabobo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación del instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación en la investigación titulada **"MODELO PARA TRANSFORMAR LA VOZ DEL CLIENTE EN ESTRATEGIAS ORIENTADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN EMPRESAS FABRICANTES DE CONDUCTORES ELÉCTRICOS"**.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia				✓

En Bárbula, a los 25 días del mes de Mayo del 2018

[Firma]
 Firma