



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

La Calidad en el Servicio al cliente para lograr la competitividad en la Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO" de la ciudad de Ambato

DISERTACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Línea de Investigación:

Calidad, Productividad, Estrategias competitivas y Competitividad.

Autor:

Washington Felipe Cepeda Cevallos

Director:

Ing. Edison Morales Tobar

Ambato - Ecuador

Febrero – 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

La Calidad en el Servicio al cliente para lograr la competitividad en la Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO" de la ciudad de Ambato

Línea de Investigación:

Calidad, Productividad y Competitividad

Autor:

WASHINGTON FELIPE CEPEDA CEVALLOS

Miguel Torres Almeida, Ing.Msc.
CALIFICADOR

f _____

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing.Msc.
CALIFICADOR

f _____

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing.Msc.
CALIFICADOR

f _____

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing.Msc.
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f _____

Ambato – Ecuador
Febrero - 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Washington Felipe Cepeda Cevallos portador de la cédula de ciudadanía N° 180367719-2 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Washington Felipe Cepeda Cevallos
CI. 180367719-2

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede-Ambato por haberme aceptado ser parte de ella al abrirme las puertas de su seno científico para poder estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.

Agradezco también a mi asesor de tesis el Ing. Edison Morales por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también por su paciencia para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

Mi agradecimiento también va dirigido al Propietario de la empresa Comercial Cisneros “Importadora KUMHO” el Sr. Fabián Cisneros por haber aceptado que se realice mi tesis en su prestigiosa empresa.

Al Ing. MSc. Iván Cevallos mi agradecimiento especial por su valiosa experiencia y acertada conducción en mi crecimiento profesional.

No puedo dejar de agradecer a todos los que fueron mis compañeros de clases durante todos los niveles de universidad ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral aportaron en un alto porcentaje a mi deseo de seguir adelante en mi carrera profesional.

Felipe

DEDICATORIA

Dedico este trabajo Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A la Empresa “Comercial Cisneros” en la que llevé a la práctica todo lo enunciado en el presente trabajo.

Felipe

RESUMEN

El propósito de esta investigación es la generación de una propuesta sobre Estrategias de calidad en el servicio al cliente que contribuya a lograr la competitividad en la empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO", para lograr este objetivo es necesario elaborar estrategias de calidad en el servicio al cliente que contribuya a lograr la competitividad. De los resultados obtenidos un 80 % de los clientes consideran que el personal está totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar, el 47 % ha tenido acceso a servicios adicionales que la empresa brinda luego de la compra del producto y con un 37 % creen que la administración en la empresa es eficiente y responde con rapidez a los trámites que realizan los clientes. La presente investigación se basa en una investigación cualitativa porque interpreta la problemática a través del comportamiento humano de los clientes, y cuantitativa porque se analiza la información extraída de los datos estadísticos realizados, además se ubica en el paradigma crítico-propositivo por cuanto la realidad será cambiada de acuerdo a la necesidad del entorno sociocultural y además se propondrá una alternativa de solución para mejorar la calidad en el servicio al cliente para lograr la competitividad por lo que se recomienda desarrollar estrategias de calidad en el servicio al cliente que contribuya a lograr la productividad para diferenciarnos de nuestra competencia y captar potenciales consumidores. Las estrategias de calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos más importantes que se deben cumplir dentro de la empresa comercial Cisneros, misma que debe demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos.

Palabras Clave: Calidad en el servicio, estrategias de calidad en el servicio, servicio al cliente, estrategias de competitividad.

ABSTRACT

The purpose of this research is the creation of a proposal about Quality Strategies in customer service that contributes to the competitiveness of the Company Comercial Cisneros Importadora KUMHO. It is needed to develop strategies for quality in the customer service that contributes to competitiveness to achieve this goal. On the basis of the obtained results, 80% of customers believe that the staff is fully qualified for the tasks they have to perform, 47% have had access to additional services provided by the company after purchasing the product and only 37% believe that the management in the company is efficient and responds quickly to customer processes. This research is based on qualitative data because it interprets the problem through customer behavior, and it is quantitative because it analyzes the previous statistical information available from statistical data; furthermore, it is placed in the critical-purposing paradigm because the reality will be changed according to the need of the sociocultural environment and also, an alternative solution is proposed to improve the quality of customer service to achieve competitiveness. Therefore it is recommended to develop strategies for quality customer service that contributes to achieve productivity to differentiate ourselves from our competition and attract potential consumers. The strategies of quality customer service is one of the most important points that must be met within the commercial company Cisneros, which must demonstrate the ability to work in this area since it is the first impression that is shown to the customers, and it will help with the customer preference.

Keywords: Quality service, competitive strategies of service quality, customer service, competitive strategies.

TABLA DE CONTENIDOS

Preliminares

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.2.1. Contextualización del problema.....	4
1.2.1.1. Contexto Macro	4
1.2.1.2. Contexto Meso	5
1.2.1.3. Contexto Micro	6
1.2.2. Análisis crítico	7
1.2.3. Prognosis	11
1.2.4. Formulación del problema	11
1.2.5. Interrogantes	11
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación	12
1.2.7. Justificación.....	12
1.2.8. Objetivos	14
1.2.8.1. General	14
1.2.8.2. Específicos.....	14
CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes investigativos	15
2.2. Fundamentación filosófica.....	16
2.3. Fundamentación legal	17

2.3.1. Ley orgánica de defensa del consumidor	18
2.4. Categorías fundamentales	26
2.4.1. Fundamentación conceptual : Variable dependiente	27
2.4.1.1. Servicio	27
2.4.1.2. Definición de servicio.....	28
2.4.1.3. Definición de calidad	29
2.4.1.4. Definición de cliente	30
2.4.1.5. Calidad en el servicio	35
2.4.1.6. La atención al cliente.....	36
2.4.1.7. Principios de la atención al cliente.....	39
2.4.1.8. Servicio al cliente	41
2.4.1.9. Características de los servicios	44
2.4.1.10. Fases del servicio.....	46
2.4.1.11. Tipos del servicio.....	48
2.4.1.12. Niveles de calidad en el servicio.....	52
2.4.1.13. Estrategias de la calidad en el servicio	56
2.4.1.14. Formulación de una estrategia de servicio y atención al cliente .56	
2.4.1.15. Modelos de calidad en el servicio	66
2.5.2. Fundamentación conceptual : Variable Independiente	77
2.5.2.1. Competitividad empresarial	77
2.5.2.2. Determinantes de la competitividad empresarial	79
2.5.2.3. Ventaja competitiva	81
2.5.2.4. Elementos claves del concepto de ventaja competitiva	82
2.5.2.5. Ventaja competitiva sostenible	83
2.5.2.6. Estrategias competitivas.....	83
2.5.2.7. La competitividad	96
2.5.2.8. Definición de competitividad.....	99
CAPÍTULO III.....	101
MARCO METODOLÓGICO	101
3.1. Enfoque.....	101
3.2. Modalidad de la Investigación	101
3.2.1. Investigación aplicada:	101
3.2.2. Investigación documental:	102

3.2.3. Investigación de campo:.....	102
3.3. Nivel o Tipo de la Investigación	102
3.3.1. Investigación Exploratoria	103
3.3.2. Investigación Descriptiva.....	103
3.3.3. Investigación Explicativa	103
3.3.4. Investigación Correlacional	104
3.4. Técnicas e instrumentos.....	104
3.4.1. Encuesta	104
3.4.2. Instrumentos	104
3.5. Población y muestra.....	105
3.5.1. Población	105
3.5.2. Muestra	105
3.6. Operacionalización de variables.....	107
3.7. Recolección de información	109
3.7.1. Fuentes de información.....	109
3.8. Técnicas de Recolección de Información	110
3.9. Procesamiento y análisis de la información	111
3.9.1. Revisión y Codificación de la información	111
3.9.2. Tabulación de la información.....	111
3.9.3. Análisis de datos	111
3.9.4. Estadígrafo.....	112
3.9.5. Presentación de los datos	112
3.9.6. Interpretación de los resultados.....	112
CAPITULO IV	114
DISCUSIÓN, ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS	114
4.1. Encuesta aplicada a clientes externos.....	114
4.2. Verificación de la hipótesis	138
4.2.1. Pasos para la confirmación de hipótesis	138
CAPITULO V	147
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
5.1. Conclusiones.....	147
5.2. Recomendaciones.....	149

CAPITULO VI	150
PROPUESTA	150
6.1. Título	150
6.2. Datos Informativos	150
6.3. Antecedentes de la propuesta	150
6.4. Justificación.....	151
6.5. Objetivos	152
6.5.1. Objetivo general	152
6.5.2. Objetivos específicos	152
6.6. Diagnóstico de la empresa	153
6.6.1. Análisis situacional	153
6.6.2. Diagnóstico Interno	154
6.6.2.1. Matriz de factores internos	154
6.6.3. Diagnóstico Externo	156
6.6.3.1. Matriz de factores claves externos	156
6.6.4. Análisis de la matriz estratégica del FODA.....	157
6.6.5. Objetivos estratégicos	159
6.6.6. Análisis de Servicio y Atención al Cliente	159
6.6.7. Estrategias de Servicios	160
6.6.8. Mecanismos de Control.....	165
6.6.8.1. Estrategias de Servicio.....	165
6.6.9. Presupuesto de implementación	167
BIBLIOGRAFÍA.....	168
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 1.1: Árbol de problemas	10
Gráfico 2.2: Categorías fundamentales.....	26
Gráfico 2.3:Tipos de servicio	49
Gráfico 2.4: Triángulo interno	61
Gráfico 2.5: Marco conceptual del modelo SERVQUAL.....	69
Gráfico 2.6: Tres estrategias genéricas	88
Gráfico 2.7: Las cinco fuerzas que modelan la competencia de un sector ..	90
Gráfico 4.8: Clientes	114
Gráfico 4.9: Demandas	116
Gráfico 4.10: Trato personal	118
Gráfico 4.11: Servicio técnico	120
Gráfico 4.12: Personal cualificado en las tareas	122
Gráfico 4.13: Expectativas	124
Gráfico 4.14: Competencia	126
Gráfico 4.15: Objetivos	128
Gráfico 4.16: Servicios adicionales	130
Gráfico 4.17: Satisfacen sus expectativas o necesidades.....	132
Gráfico 4.18: Mano de obra productiva	134
Gráfico 4.19: Empresa eficiente.....	136
Gráfico 4.20: Tabla de contingencia	142
Gráfico 4.21: Decisión	145

Tablas

Tabla 2.1: Escala SERVQUAL.....	71
Tabla 3.2: Población y muestra.....	106
Tabla 3.3:Operacionalización de la variable independiente: Calidad en el servicio	107
Tabla 3.4:Operacionalización de la variable dependiente: Competitividad.	108
Tabla 3.5: Técnicas de Recolección de Información	110
Tabla 4.6: Clientes.....	114
Tabla 4.7: Demandas	116
Tabla 4.8: Trato del personal	118
Tabla 4.9: Servicio técnico.....	120
Tabla 4.10: Personal cualificado en las tareas.....	122
Tabla 4.11: Expectativas.....	124
Tabla 4.12: Competencia.....	126
Tabla 4.13: Objetivos.....	128
Tabla 4.14: Servicios adicionales.....	130
Tabla 4.15: Satisfacen sus expectativas o necesidades	132
Tabla 4.16: Mano de obra productiva	134
Tabla 4.17: Empresa eficiente	136
Tabla 4.18: Resumen de las encuestas	140
Tabla 4.19: Frecuencia observada.....	141

Tabla 4.20: Frecuencia esperada	142
Tabla 4.21: Tabla del Cálculo del Chi cuadrado.....	143
Tabla 4.22: Prueba de independencia	144
Tabla 6.23: Matriz del FODA	153
Tabla 6.24: Matriz de Factores Internos.....	155
Tabla 6.25: Matriz de Factores Internos.....	156
Tabla 6.26: Matriz Estratégica del FODA.....	158
Tabla 6.27: Desarrollo empresarial	160
Tabla 6.28: Trato preferencia a clientes.....	160
Tabla 6.29: Selección del personal de atención al cliente	161
Tabla 6.30: Motivación al personal de la empresa	161
Tabla 6.31: Incentivos al personal	162
Tabla 6.32: Formación del personal para atención al cliente	162
Tabla 6.33: Imagen del personal.....	163
Tabla 6.34: Ambiente físico	163
Tabla 6.35: Bienvenida a nuevos clientes.....	164
Tabla 6.36: Termómetro para satisfacción al cliente	164
Tabla 6.37: Termómetro para satisfacción al cliente	167

INTRODUCCIÓN

Saludar al cliente con una agradable sonrisa, un trato amable, un servicio rápido y eficiente sería algo excelente para el cliente de las empresas. A todas las personas les gusta ser tratadas con amabilidad. Si se considera que la forma de competir de las empresas ha cambiado y que muchas de ellas buscan la fidelización de los clientes a través de los precios, variedad y disponibilidad de productos, aun no lo logran en una forma total. Las empresas se podrían diferenciar por brindar un servicio de calidad a los clientes brindándoles los productos que necesitan en las mejores condiciones físicas y de atención.

En cuanto los clientes llegan a un establecimiento buscan una solución y lo único que desean es obtener el producto sin importar algo más, su carácter es entonces agresivo e impulsivo, el personal de ventas debe estar preparado para cualquier situación y no reaccionar de forma negativa, por el contrario debe ser lo más amable posible y de esta forma el cliente reaccionará a favor de la atención recibida.

El vendedor siempre debe tener la paciencia suficiente para tratar al cliente, ¿por qué? El cliente constituye la razón de ser de la empresa, sino ¿quién compraría?, el compromiso de la empresa es: servir a los clientes. Esta actividad no es fácil de realizar si la empresa no cuenta con sus valores corporativos bien establecidos y además el compromiso de los dirigentes.

para hacer crecer a la empresa, lograr trascender y diferenciarse en el sector empresarial que se desempeñe.

La ventaja competitiva que lleve a ser mejor a la empresa que las demás será: implantar una estrategia para mejorar la calidad en el servicio, ser diferente la distinguirá de los demás. Para saber a donde se desea llegar se explicarán previamente algunos conceptos para coincidir.

El servicio como actividad y como producto siempre debe ser de la mejor calidad, aun más en el caso cuando se brinda como producto, sin embargo cuando es parte de un producto no deja de ser trascendental debido a que el cliente compra donde le atienden de manera eficiente.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

La Calidad en el Servicio al cliente para lograr la competitividad en la Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO", de la ciudad de Ambato

1.2. Planteamiento del problema

A lo largo de la historia se ha visto una gran evolución en cuanto al término calidad, esto a causa de la globalización y a que hoy en día las personas tienen más acceso a información. La calidad es un afán que ha preocupado siempre a la humanidad, el hombre en su esencia siempre ha buscado mejorar su entorno. La calidad, perfección y la mejora son ideales que han existido en todas las culturas a lo largo de la historia.

La falta de un modelo de gestión de calidad en el servicio al cliente para las empresas que se dedican a la prestación de servicios de compra y venta de llantas en la ciudad de Ambato, repercute negativamente en su crecimiento, ya que en la mayor parte de ellas, no se aplican métodos de mejoramiento

de la calidad, dificultándoles encaminarse hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, así como también, elegir estrategias para apegarse al nuevo rumbo de la clase empresarial, por ello es esencial disponer de una herramienta administrativa que les sirva como guía para ser más competitivas en su mercado.

El no realizar un diagnóstico en la empresa puede ocasionar problemas para alcanzar la competitividad, muchas de las empresas que se dedican a la importación de llantas, no realizan análisis empresariales que les permita conocer su posición en el mercado, no fijan cursos de acción enfocados en la calidad; por lo manifestado es importante que se realicen la planeación de la calidad donde se diseñen los objetivos, estrategias y políticas para el mejoramiento de la calidad en el servicio, realizando un control en el proceso de calidad, tanto en la atención como en el servicio al cliente, de allí que es preciso mantener un monitoreo en el servicio que permita dar respuestas rápidas a las requerimientos del cliente.

1.2.1. Contextualización del problema

1.2.1.1. Contexto Macro

La calidad en el servicio en nuestro país poco a poco toma una gran importancia en todos los negocios. Por el simple hecho de que los clientes exigen siempre lo mejor. Antes, la oferta era un poco más limitada, pero con el desarrollo de los mercados, productos y progresos técnicos llegaron al

cliente una impresionante gama de productos y marcas equivalentes, con una saturación de elementos de diferenciación.

La competencia ha alcanzado un nivel técnico tan alto que el cliente ya no se va a focalizar tanto en la calidad del producto ya que casi todas las marcas la garantizan, sino en lo que la rodea. Se va a dirigir hacia la marca que le propone valorarlo más como individuo y la que va estar más pendiente de sus actitudes, emociones y necesidades. Así vemos que la calidad del servicio se ha vuelto y es utilizada en las organizaciones como una herramienta de diferenciación esencial en términos de estrategia de marketing.

Sin embargo, hoy en día, muchas empresas saben que no se están dando toda la capacidad que se podría dar, esto es reflejo de los gerentes o dueños, ya que suelen caer en el conformismo o el miedo a invertir en algo que no sea un bien tangible. Sin embargo si este elemento se aplica, el cliente se da cuenta, lo conversa y regresa a consumir, es ahí donde se tiene un elemento de diferenciación sobre la competencia.

1.2.1.2. Contexto Meso

Hoy en día el mercado local no solo exige calidad en los productos, precios bajos o tecnología de punta, sino también la calidad en el servicio es un requisito para el éxito. Desafortunadamente sólo algunos empresarios de la

ciudad de Ambato se están dando cuenta de su importancia observando como la competencia crece con una importante estabilidad en el mercado.

Se sabe que el contacto directo con el cliente es fundamental, la actitud es determinante y la eficiencia con la que se hagan las cosas son parte de un buen servicio. Puede ser la mejor empresa distribuidora de llantas pero si el vendedor no presenta esa intimidad acogedora al cliente, no va a servir de nada. No es necesario regalarle algo al cliente, el simple trato humano crea la diferencia necesaria para exceder las expectativas y necesidades del cliente las cuales proveerán un plus, una lealtad a la marca y ese prestigio establecido desde la visión de la organización

1.2.1.3. Contexto Micro

La Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO" Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la Avenida Bolivariana y Santa Cruz , cerca de línea férrea al norte de la ciudad de Ambato, misma que comercializa neumáticos (llantas) nacionales e internacionales para transporte vehicular, conjuntamente vende baterías Mac, aros para autos y camiones y brinda un servicio de alineación y balanceado de llantas.

En la empresa ha identificado algunas dificultades que impiden obtener una gran competitividad, debido a la deficiente calidad en el servicio; lo que a repercutido por varios años que la empresa se mantenga en un nivel base en sus ventas, como consecuencia se ha visto afectado los resultados del

crecimiento de la misma, ya que la calidad en el servicio tiene un profundo impacto sobre la participación del mercado y la experiencia total del servicio, enfatizando en la satisfacción total de los clientes se logrará crear clientes de por vida.

La empresa no cuenta con un modelo de gestión de la calidad en el servicio por lo que representa para la competitividad y la diferenciación del producto o servicio que se oferta. Es por eso que la calidad en el servicio al cliente puede ser de gran utilidad para la Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO", quienes aún no creen en el valor de este concepto. Los empleados son y siempre serán un factor clave para el éxito de la empresa. Particularmente se menciona porque al interactuar empleado-cliente y la necesidad del cliente no se satisface, automáticamente le damos fuerza a la competencia y perdemos competitividad.

1.2.2. Análisis crítico

Luego de realizar análisis del problema investigado en la Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO" Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, puedo indicar que el mal servicio es la principal causa de la pérdida de clientes, lo hace porque el servicio es deficiente, la empresa no comprende que la satisfacción del cliente es el camino para conseguir sus metas.

Otras de las causas existentes es la ausencia de modelos de gestión de calidad en el servicio al cliente, lo que crea discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos, que aparece cuando los directivos no saben lo que esperan los clientes por la inexistencia de una cultura orientada a la investigación de marketing una inadecuada comunicación vertical ascendente y excesivos niveles jerárquicos de mando lo que repercute en su crecimiento de la empresa Comercial Cisneros.

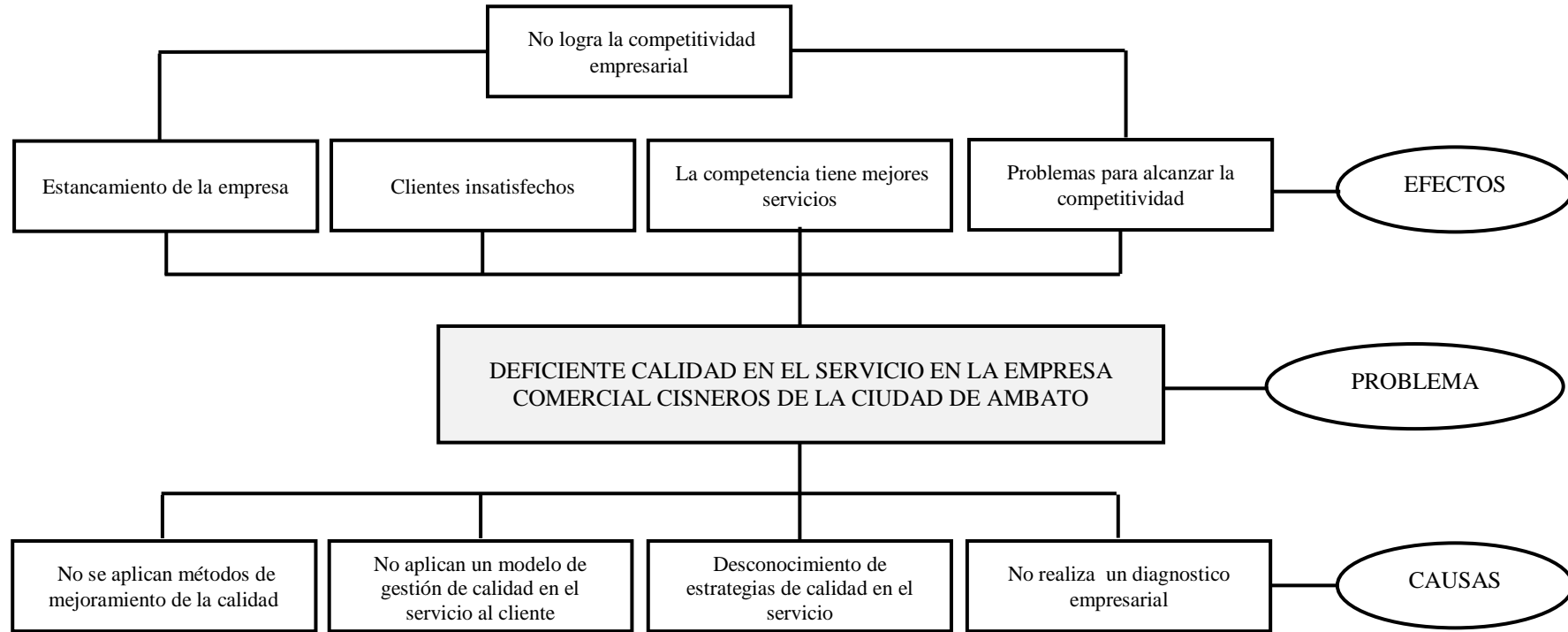
Una de las grandes debilidades de la empresa es la poca atención al alcance y repercusiones que genera el identificarse con la relevancia del mejoramiento continuo, aspecto que no debe ser descuidado en el presente, especialmente ante la realidad de escenario en donde triunfan las empresas que se han identificado plenamente con la calidad total y lo que el mejoramiento continuo ofrece, afectando la competitividad.

Desconocimiento de estrategias de calidad en el servicio, este problema se da en la empresa porque la dirección no se convence de que una estrategia de servicio incrementará la competitividad de la empresa, y le significará un incremento de su rentabilidad; los directivos se plantean de forma un poco superficial, y entonces parece un barniz que se le da a la empresa para que luzca mejor, pero no para que sea más rentable. Los directivos no se dan cuenta de que los clientes de compra única se convierten en clientes de compras recurrentes, ya que este efecto tiene gran impacto si el tipo de servicio es factible de ser consumido de manera reiterada por un mismo

cliente; además las recomendaciones de los clientes fieles atraen a nuevos clientes, es la famosa publicidad boca-oído, generada por los mismos clientes que, fascinados con el servicio, querrán hacer correr la voz en forma no sólo gratuita, sino altamente efectiva y la posibilidad de incrementar los precios por contar con un servicio superior, este efecto se consigue cuando el nivel de servicio es tal, que genera una barrera de salida para los clientes, quienes están tan conformes con el servicio de la empresa Comercial Cisneros que ni siquiera piensan en la competencia como una alternativa.

No realiza periódicamente un diagnóstico empresarial preventivo lo que no hace posible identificar algún mal funcionamiento del proceso de servicio en la empresa; tampoco se realiza un diagnóstico correctivo que permita a la empresa establecer que medidas son necesarias para corregir y evitar que se siga presentando el problema y se pueda alcanzar la competitividad en la empresa Comercial Cisneros y obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

Gráfico 1.1: Árbol de problemas



Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: Empresa

1.2.3. Prognosis

De continuar con la deficiente calidad en el servicio en el empresa Comercial Cisneros Cía. Ltda., reducirá el rentabilidad en el mercado y no podrá lograr alcanzar la competitividad que le permita tener mayor productividad en relación a los competidores.

1.2.4. Formulación del problema

¿De que manera la deficiente calidad en el servicio al cliente afecta la competitividad en la Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO" de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Interrogantes

- ¿Que modelo de la calidad en el servicio se puede aplicar en la Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO" de la ciudad de Ambato?
- ¿Cuáles son las estrategias de calidad en el servicio que contribuyen a lograr la competitividad en la empresa?.
- ¿Conoce alguna alternativa de solución de calidad en el servicio que permita incrementar la competitividad en la Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO" de la ciudad de Ambato?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Campo: Administrativo

Área: Marketing

Aspecto: Calidad en el Servicio

Delimitación Temporal:

El proyecto de investigación acerca de la Calidad en el Servicio al cliente para lograr la competitividad, tendrá una duración de 6 meses a partir del mes de Marzo hasta Agosto del 2013.

Delimitación Espacial:

El proyecto de investigación sobre la Calidad en el Servicio al cliente para lograr la competitividad se realizará en la Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO", de la ciudad de Ambato.

1.2.7. Justificación

El presente trabajo de investigación abarca un tema de gran interés para estudiantes, empresarios, clientes internos y externos, ya que en la actualidad el servicio dentro de una empresa representa un valor agregado y

diferenciador, el cual puede llegar a determinar el éxito o fracaso de la organización.

La importancia de brindar un buen servicio al cliente es porque la competencia es cada vez mayor, cada vez aumenta más el número y la variedad de productos ofertados en el mercado, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado; la competencia es cada vez más dura, los productos se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación; los clientes son cada vez más exigentes, ya no solo buscan calidad y precio, sino también una buena atención, un ambiente agradable, una rápida atención, un trato personalizado, por todas estas razones, hoy en día es casi una obligación brindar una buena calidad en el servicio al cliente.

La calidad en el servicio es de utilidad para la empresa porque crea valor en los clientes y para la empresa Comercial Cisneros, además la calidad en el servicio al cliente es una potente herramienta de marketing que nos facilita conocer a nuestra clientela y sus necesidades.

La calidad en el servicio tiene un profundo impacto sobre la participación del mercado y la experiencia total del servicio, enfatizando en la satisfacción total de los clientes se logrará crear clientes satisfechos.

La investigación es factible de realizar ya que se cuenta con la accesibilidad a la empresa Comercial Cisneros, e información necesaria que permitirá

analizar de manera profunda la situación actual de la empresa ya que se tendrá en contacto directo con la realidad.

1.2.8. Objetivos

1.2.8.1. General

Elaborar estrategias de calidad en el servicio al cliente que contribuya a lograr la competitividad en la Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO", de la ciudad de Ambato.

1.2.8.2. Específicos

- Diagnosticar el modelo de la calidad en el servicio que aplica la Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO", de la ciudad de Ambato.
- Analizar las estrategias de calidad en el servicio que contribuyen a lograr la competitividad en la empresa.
- Proponer estrategias de servicios que permita incrementar la competitividad en la Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO", de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Luego de la revisión y análisis de bibliografías en la Biblioteca de la Universidad Católica de Ecuador presento a continuación los antecedentes investigativos:

(Cartagenova, 2010), de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y contables en su trabajo de grado titulado “Diseño de un sistema de gestión de calidad en el servicio para hoteles todo incluido caso hotel ROYAL ACME PORTETE BEACH RESORT”, concluye que: Es indispensable realizar una adecuada gestión del servicio prestado, pues no es viable la sostenibilidad de una empresa de servicios si no centra gran parte de los esfuerzos en sus clientes y en la manera en que éstos reciben y perciben sus servicios.

Por otra parte, una administración en el servicio basada en el compromiso gerencial, las personas y la gestión de la calidad centrada en los procesos de la empresa, no serán útiles si no se hallan mecanismos que aseguren la continuidad de los esfuerzos realizados y la adaptabilidad de la empresa a

nuevos escenarios. Para esto se requiere de un cambio en la manera de ver, pensar, hacer y analizar las cosas, es decir un cambio en la cultura y filosofía organizacional, se necesita de un enfoque holístico el cual se fundamente en la fuerza laborar como uno de sus pilares fundamentales así como en una constante mejora de los procesos y prácticas, todo esto orientado hacia el cliente y el servicio prestado a él.

Igualmente (Hernández & Hernández, 2011) de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y contables en su trabajo de grado titulado “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa importadora y comercializadora de llantas para automóviles en la ciudad de Ibarra”, concluye que: En cuanto a nuestro proyecto de importación y comercialización de llantas de automóvil; se ha logrado determinar que la empresa “Autollantas Cía. Ltda.”; debe aplicar estrategias de marketing en el servicio para mantenerse en el mercado de la ciudad de Ibarra y poder expandirse a nivel nacional.

2.2. Fundamentación filosófica

Para el presente trabajo de investigación se ha escogido el paradigma crítico-propositivo, ya que es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumental del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de

sinergia y proactividad, puesto que el mundo empresarial y su contexto, están en constante movimiento, misma que no debe limitarse a una simple observación de los hechos, sino a un análisis, interpretación, comprensión y búsqueda de alternativas de solución que sean alcanzadas por la coparticipación del investigador y los involucrados. Se concibe la existencia de una ambiente cambiante, en procesos de construcción permanente, y en ella los estudiantes como actores y la investigación interrelacionando para transformar esa realidad, comprometida e influida por valores e interés, empleando y aplicando una metodología adecuada al objeto de estudio, es decir, el investigador, no se detiene en lo contemplativo sino en buscar alternativas de solución a partir del análisis del contexto en el que se desenvuelve la empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO" de la ciudad de Ambato.

2.3. Fundamentación legal

En el desarrollo de la investigación es importante determinar el marco legal dentro del cual se maneja la empresa Comercial Cisneros.

2.3.1. Ley orgánica de defensa del consumidor

LEY ORGÁNICA DE DEFENSORÍA DEL CONSUMIDOR

Ley 2000-21

(R.O. S 116 / 10-Julio/2000)

EL CONGRESO NACIONAL

Considerando:

Que la generalidad de ciudadanos ecuatorianos son víctimas permanentes de todo tipo de abusos por parte de empresas públicas y privadas de las que son usuarios y consumidores,

Que de conformidad con lo dispuesto por el numeral 7 del artículo 23 de la Constitución Política de la República, es deber del Estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características;

Que el artículo 92 de la Constitución Política de la República dispone que la ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios y por la interrupción de los

servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor. y las sanciones por la violación de estos derechos;

Que el artículo 244, numeral 8 de la Carta Fundamental señala que al Estado le corresponderá proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas, y el incumplimiento de las normas de calidad;

Que la Ley de Defensa del Consumidor publicada en el Registro Oficial 520 de septiembre 12 de 1990, a consecuencia de todas sus reformas se ha tornado inoperante e impracticable; más aún si se considera que dicha Ley atribuía competencia para su ejecución a diversos organismos; sin que ninguno de ellos haya asumido en la práctica tales funciones;

Que la Constitución Política de la República en su artículo 96 faculta al Defensor del Pueblo para defender y excitar la observancia de los derechos fundamentales consagrados en ella, así como para observar la calidad de los servicios públicos;

Que en la actualidad la Defensoría del Pueblo, pese a sus limitaciones, ha asumido de manera eficiente la defensa de los intereses del consumidor y el usuario, a través de la Defensoría Adjunta del Consumidor y Usuario; y, (R.O, 2000).

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide la siguiente:

“Ley Orgánica de Defensa del Consumidor”

Art. 1.- Ámbito y objeto.- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de esta Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Art.2.- Definiciones.- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por anunciante aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus productos o servicios.

Anunciante.- Aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus productos o servicios.

Consumidor.- Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente Ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.

Contrato de adhesión.- Es aquel cuyas cláusulas han sido establecidas unilateralmente por el proveedor a través de contratos impresos o en formularios sin que el consumidor, para celebrarlo, haya discutido su contenido.

Derecho de devolución.- Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, Internet, u otros medios similares.

Especulación.- Práctica comercial ilícita que consiste en el aprovechamiento de una necesidad del mercado para elevar artificialmente los precios, sea mediante el ocultamiento de bienes o servicios, o acuerdos de restricción de ventas entre proveedores, o la renuencia de los proveedores a atender los pedidos de los consumidores pese a haber existencias que permitan hacerlo, o la elevación de los precios de los productos por sobre los índices oficiales de inflación, de precios al productor o de precios al consumidor.

Información básica comercial.- Consiste en los datos, instructivos, antecedentes indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.

Oferta.- Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.

Proveedor.- Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios público por delegación o concesión.

Publicidad.- La comunicación comercial o propaganda que el proveedor dirige al consumidor por cualquier medio idóneo, para informarlo y motivarlo a adquirir o contratar un bien o servicio. Para el efecto la información deberá respetar los valores de identidad nacional y los principios fundamentales sobre seguridad personal y colectiva.

Servicios públicos domiciliarios.- Se entiende por servicios públicos domiciliarios los prestados directamente en los domicilios de los consumidores, ya sea por proveedores públicos o privados tales como

servicios de energía eléctrica, telefonía convencional, agua potable, u otros similares.

Distribuidores o comerciantes.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual venden o proveen al por mayor o al detal, bienes destinados finalmente a los consumidores, aun cuando ello no se desarrolle en establecimientos abiertos al público.

Productores o fabricantes.- Las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan o transforman bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

Importadores.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual importan bienes para su venta o provisión en otra forma al interior del territorio nacional.

Prestadores.- Las personas naturales o jurídicas que en forma habitual prestan servicios a los consumidores. (R.O, 2000).

Art.4.- Derechos del Consumidor

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;

2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos:

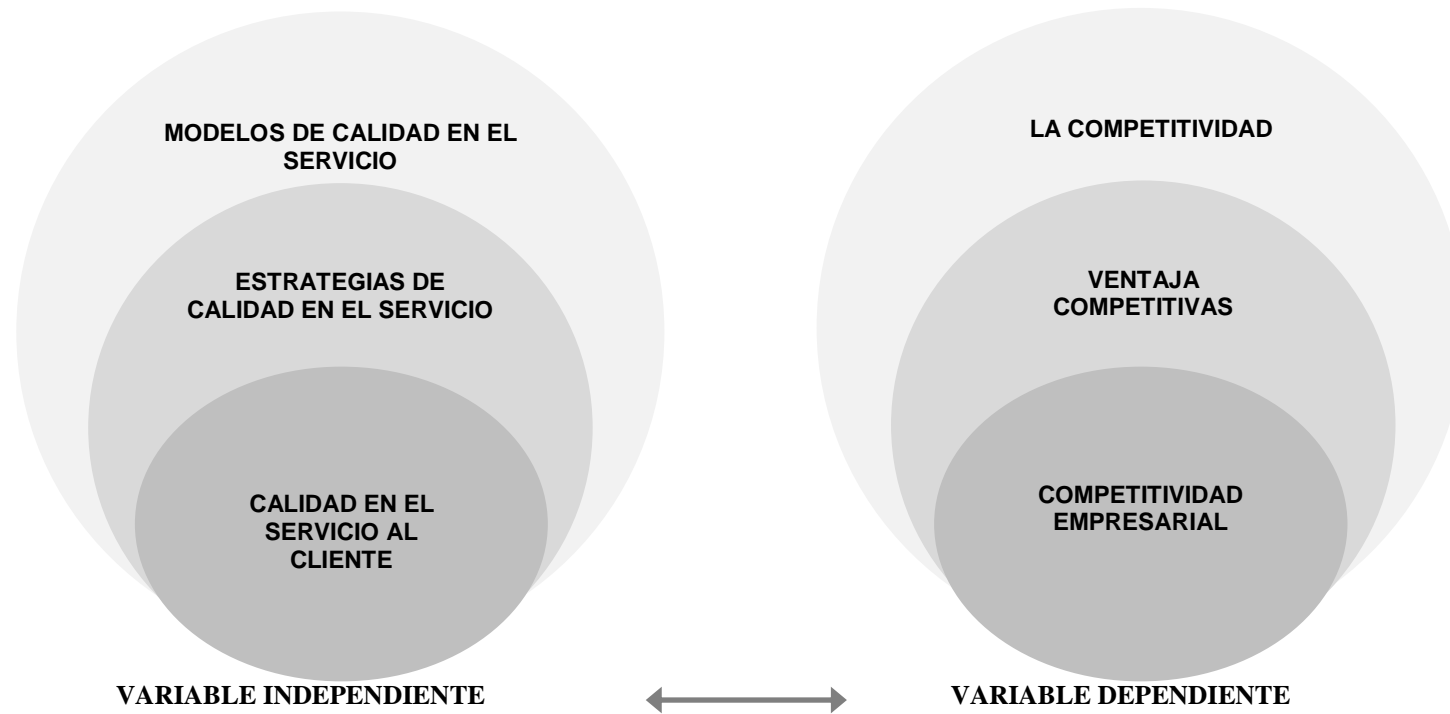
11. Derecho a seguir las acciones administrativas y /o judiciales que correspondan; y,
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

Art. 5.- Obligaciones del consumidor.- Son obligaciones de los consumidores.

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;
2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y,
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse. (R.O, 2000).

2.4. Categorías fundamentales

Gráfico 2.2: Categorías fundamentales



Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La investigación

2.4.1. Fundamentación conceptual : Variable dependiente

2.4.1.1. Servicio

Debemos reconocer que la distinción entre bienes y servicios no siempre es perfectamente clara. De hecho, puede ser muy difícil, si no es que imposible, proporcionar un ejemplo de un bien o de un servicio puros. Un bien puro implicaría que los beneficios recibidos por el consumidor no contienen elementos proporcionados por el servicio. De manera similar, un servicio puro no contendría elementos tangibles.

En realidad, muchos servicios contienen al menos algunos elementos tangibles, como las selecciones del menú en un restaurante, el estado de cuenta del banco, o la política escrita de una compañía de seguros. Además, la mayoría de los bienes ofrece por lo menos un servicio de entrega. (Hoffman & Bateson, 2012, p. 2).

A pesar de la confusión, las siguientes definiciones deben proporcionar un punto de partida sólido para desarrollar una comprensión de las diferencias entre bienes y servicios.

En general, los bienes se pueden definir como objetos, dispositivos o cosas, y los servicios como hechos, actividades o desempeños. Además, cabe señalar que cuando se menciona el término “producto”, para nuestros

propósitos se refiere tanto a bienes como a servicios. (Hoffman & Bateson, 2012, p. 2).

Por último, la principal diferencia entre los bienes y los servicios es la propiedad de intangibilidad. Por definición, los productos intangibles carecen de sustancia física; como resultado, se enfrentan a un sinnúmero de problemas de marketing de servicios que no siempre se resuelven en la forma adecuada con soluciones tradicionales relacionadas con el marketing de bienes. (Hoffman & Bateson, 2012, p. 2).

2.4.1.2. Definición de servicio

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo. (Vértice, 2008, p. 3).

Servicio: “Es un esfuerzo adicional, con que añade algo más a lo que convencional y tradicionalmente se ofrece”. (Llamas, 1996, p. 407).

Servicio. “Es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente”. (Müller de la Lama, 1999, p. 55).

Dentro del posicionamiento de la empresa se enmarca el llamado servicio, es una herramienta clave para conocer a nuestros clientes para encontrar nuevas oportunidades de crecimiento.

2.4.1.3. Definición de calidad

Podemos definir calidad como "el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes". (Vértice, 2008, p. 1).

Se puede decir que la calidad es algo que va implícito en los genes de la humanidad; es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas. (Alcalde & Alcalde, 2009, p. 2).

(Müller de la Lama, 1999, p. 56) manifiesta que la Calidad: "Consiste en satisfacer las expectativas de los clientes".

La Calidad. "Significa satisfacción del consumidor". (Sedano Martínez & González Chávez, 1992, p. 61)

En resumen la calidad es una característica que distingue su producto o servicio de los demás por que no solo satisface las necesidades del cliente sino que trata de sobrepasarlas ofreciendo un servicio inmejorable y agradable.

2.4.1.4. Definición de cliente

El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado.

El cliente es definido por (Albrecht & Bradford, 1990) como la razón de existir de nuestro negocio. Entonces se entiende que es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio. Esta es la razón por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas. (Pérez, 2006, p. 2).

De acuerdo con el grado de satisfacción que manifiestan los clientes por el servicio recibido, se plantean diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre el cliente y la organización. De esta forma se entenderá que haya compradores, clientes frecuentes y clientes fidelizados.

Los compradores constituyen la relación más débil. Un comprador acostumbra a adquirir uno o dos de los servicios, pero aún no tiene el hábito de utilizarlos de forma regular: no recurren a la organización en busca de servicios adicionales ni sienten que exista una relación especial con los proveedores o la organización en sí misma. (Pérez, 2006, p. 2).

Los clientes frecuentes constituyen el tipo normal de relación. Los clientes utilizan el servicio ofrecido y se sienten cómodos al regresar por ayuda. Los clientes ya han formado el hábito de utilizar dichos servicios. En caso de que la organización incurra en un error, éstos se mostrarán dispuestos a darles otra oportunidad si el mismo es resuelto de forma correcta. (Pérez, 2006, p. 3).

Los clientes fidelizados constituyen el nivel más alto en la relación de negocios. No sólo acuden a la organización para recibir un servicio o comprar un producto sino que se sienten identificados con la empresa, hablan con sus amigos y familiares sobre la empresa y les agrada recomendar nuevos clientes. (Pérez, 2006, p. 3).

No obstante, en la calidad de servicio, cuando se habla de cliente no se incluye únicamente aquel que compra un producto. En una empresa que proporciona excelencia en la atención al cliente, todos son productos, todos son clientes, todos son proveedores; por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la satisfacción dentro de la calidad y servicio.

Es necesario resaltar la existencia y el papel desempeñado en la calidad de servicios por dos tipos principales de clientes, es decir, por los clientes externos y por los clientes internos.

Los clientes externos son aquellas personas que adquieren los productos y servicios ofrecidos. Son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente de

ingresos que sostienen las operaciones. Sin embargo, si consideramos a los clientes de una empresa como un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo. (Pérez, 2006, p. 3).

Para medir el nivel de satisfacción de los clientes externos, se pueden utilizar las siguientes propiedades:

- Trabajadores: trato, amabilidad, celeridad, responsabilidad, etc.
- Producto: variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.
- Empresa: imagen, higiene, orden, estado técnico, comodidad, etc.

Estos tres tipos de atributos se consideran los fundamentales que condicionan el nivel de satisfacción de los clientes.

Los clientes internos son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan. (Pérez, 2006, p. 4).

En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente interno, esto es, de sus trabajadores, y para que la atención al cliente posea calidad hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlos como el aspecto más importante.

Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos, se pueden emplear como indicadores el contenido del trabajo, la motivación, el trabajo en equipo y las condiciones de trabajo. El contenido del trabajo se refiere al atractivo que presenta el puesto de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido o el nivel de autonomía que permite.

El trabajo en grupo está relacionado con el grado en que el trabajo permite que se realice trabajo en equipo, lo que produce participación y satisfacción de las necesidades sociales de afiliación. La motivación hace referencia a la satisfacción laboral que perciben los empleados en cuanto al clima laboral, horario de trabajo y remuneración recibida. Es importante que estén vinculados a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados por los trabajadores. Las condiciones de trabajo conciernen al grado en que el ambiente de trabajo resulta seguro, higiénico, cómodo y agradable.

Los clientes externos se suelen identificar con bastante facilidad, en cambio, reconocer a los clientes internos es una tarea más difícil. Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo.

La participación de ambas formas de clientes, unida por un ambiente de trabajo de buenas relaciones y donde cada persona se esmera por brindar servicios excelentes, permite el logro de la calidad en todos los niveles de la organización. (Pérez, 2006, p. 5).

Existen otras clasificaciones de clientes que podemos destacar. De esta forma también es posible entender la existencia de cliente final, cliente intermedio, público objetivo y cliente potencial atendiendo al uso que hacen del producto.

El cliente final es aquella persona que utilizará el producto o servicio adquirido a la empresa y se espera que se sienta complacida y satisfecha. También se denomina usuario final o beneficiario. Se corresponde con el cliente externo.

El cliente intermedio es el distribuidor que hace posible que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario.

El público objetivo es aquel que no se interesa de forma particular en el servicio o el producto que la empresa ofrece, pero al cual la empresa dirige su publicidad para captarle. Finalmente, el cliente potencial es aquel que muestra interés por los productos o servicios de la empresa, pero aún no se ha decidido a comprar o utilizar los servicios. (Pérez, 2006, p. 5).

2.4.1.5. Calidad en el servicio

“La Calidad de Servicio resulta de la comparación que haga entre lo que recibe realmente y sus expectativas; tiene que ver con lo que el cliente cree que está recibiendo. En consecuencia, si la percepción del cliente es inferior a sus expectativas con seguridad su grado de satisfacción será bajo. Por el contrario, si su percepción es superior a sus expectativas, entonces tendrá un grado alto de satisfacción”. (Mariño, 1993, pp. 133-143).

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”. (Horovitz, 1991, pp. 2-3).

“Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas”. (Fisher de la Vega, 1988, p. 175).

La calidad en el servicio “Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”. (Kotler P. , 1997, p. 656).

La calidad en el servicio debe ser considerada como herramienta competitiva, el comprender la importancia de mejorar nuestros estándares

de atención al cliente es importante porque nos permitirá conocer elementos para diseñar planes de mejora exitosos y duraderos en la empresa.

2.4.1.6. La atención al cliente

La atención al cliente es el “conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (Blanco, 2001).

La atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe. (Pérez, 2006, p. 6).

Para llevar una política exitosa de atención al cliente, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores. El hecho de conocer los orígenes y necesidades de estas expectativas permitirá, posteriormente, convertirlas en demanda. Para determinarlo, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios que se van a ofrecer y determinar las estrategias y técnicas que se pueden utilizar.

Cuando la empresa aprende a ver a través de los ojos de los clientes podrá interpretar mejor sus necesidades, desarrollar y proporcionar el producto o

servicio adecuadamente, mejorar sus campañas publicitarias y obtener mayor participación en el mercado. (Pérez, 2006, p. 6).

La empresa debe conocer a sus clientes de forma detallada, por tanto hay que saber sus necesidades, expectativas y demandas para poder desarrollar las estrategias que se dirijan a lograr su fidelización. De esta forma, cada vez que un cliente tenga una experiencia positiva en la compra de nuestros productos o servicios deseará regresar y repetir esta vivencia.

La fidelización del cliente permite a la empresa retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la inversión que hace al desarrollar los productos y servicios. Por este motivo, la atención al cliente debe considerarse como una de las actividades básicas de la estrategia de la empresa. (Pérez, 2006, p. 6).

Para lograr la satisfacción y retención de los clientes, es necesario que la empresa cuente con políticas o prácticas de atención y servicio a los clientes que sean efectivas. Se trata de conseguir la mayor calidad en la atención al cliente, ofreciendo un producto excelente y la mayor cantidad de servicios complementarios posibles. Además, es necesario desarrollar una forma de pensar y actuar que debe ser compartida por todos los miembros de la organización con el objetivo de alcanzar relaciones con sus clientes que sean perdurables.

Los responsables de la dirección de las empresas deben mostrar un compromiso con la atención al cliente, de modo que puedan implicar a todos sus empleados para lograr que las relaciones con los clientes sean comprendidas como una fuente de beneficios y valor añadido para todos. Este valor debe formar parte de la cultura empresarial. (Pérez, 2006, p. 7).

La cultura de servicio se muestra a través de la actitud y comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto. Ésta incluye la cortesía general con la que el personal responde a las preguntas, resuelve los problemas, ofrece o amplía la información, provee el servicio y trata a los otros clientes. Esto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción de las expectativas del cliente que lo hace valorar si desea volver a nuestra empresa. (Pérez, 2006, p. 7).

Los trabajadores de la empresa deben tener claras las diferencias que existen entre lo que es un producto y lo que es un servicio. La primera diferencia consiste en que el producto es tangible y el servicio intangible, es decir, el concepto tangible significa que el cliente percibe el producto a través de los sentidos.

La atención al cliente es una poderosa herramienta de marketing que debe establecer políticas eficaces, que todos los empleados conocerán y pondrán en práctica; debe disponer de una estructura organizativa donde las funciones y responsabilidades de todos los trabajadores estén claramente definidas y comprometidas con el cliente; poseer una cultura corporativa de

orientación al cliente que se manifieste en la actitud y comportamiento de los trabajadores; y debe contar con la infraestructura necesaria en la empresa para que sea soporte en la ejecución de los procesos de calidad en el servicio al cliente. (Pérez, 2006, p. 8).

2.4.1.7. Principios de la atención al cliente

La calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa. (Pérez, 2006, p. 8).

Esto hace que cualquier empresa que posea una política de calidad de servicios que sea competitiva obtenga una clara diferenciación con respecto a lo que hacen otras empresas en el mismo mercado.

Una empresa orientada a la mejora en el servicio conoce las necesidades y expectativas de los clientes a los que está destinada la política de atención, de modo que sea posible satisfacer sus necesidades y alcanzar o superar sus expectativas. Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse continuamente a los cambios que puedan producirse en su sector y en las crecientes expectativas de los clientes, destacando en flexibilidad y mejora continua. (Pérez, 2006, p. 8).

Una mayor calidad en el servicio prestado y la atención percibida por los clientes tiende a incrementar su grado de satisfacción con respecto a la oferta de la empresa y produce una experiencia de compra que favorece su fidelización con nuestros productos o servicios.

Como principios de la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe. Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. Las exigencias y expectativas del cliente orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios. El diseño del servicio que se realiza debe satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, además de garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado. Las empresas deben reducir la diferencia entre la realidad de su oferta (productos o servicios) y las necesidades y preferencias del cliente. El servicio se le brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse. Esto permite la personalización de la atención a los clientes que los hace sentirse especiales. La política de atención al cliente va acompañada de una política de calidad. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa. (Pérez, 2006, pp. 8-9).

La calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada

empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.

2.4.1.8. Servicio al cliente

El servicio al cliente incluye todas las actividades que permiten facilitar al cliente se ponga en contacto con las partes de la empresa que le proporciona beneficios, respuestas a sus preguntas y solución a sus problemas. (Kotler P. , 1996).

El servicio incluye (Lele M & Sheth, 1989).

1. Actitud del área de ventas
2. Servicio de apoyo post-venta
3. Manejo de quejas reclamaciones

El Servicio al cliente esta determinado por:

1. La filosofía
2. Las actitudes

3. Los comportamientos de cada uno de los empleados de la empresa, desde el vigilante hasta el presidente. (López, 2001).

Servicio al cliente es el conjunto de actividades que tienden a que el cliente reciba en el tiempo determinado y en la cantidad exacta, el producto o servicio que solicita, incluyendo:

4. La interrelación de trabajo de los empleados, el proveedor y el cliente.
5. El servicio postventa de mantenimiento y reparación.
6. El servicio de reclamaciones de los clientes insatisfechos.
7. El servicio de pedidos de la empresa.

La definición de servicio al cliente abarcaría todos estos puntos además de la labor diaria de todos los empleados de la empresa, de una forma constante y no como campañas temporales, que se aborden durante unos meses y luego se suspendan, es una filosofía que no tiene resultados inmediatos, pero es un objetivo permanente de toda la empresa y de todo el personal.

“Además de proporcionar el servicio solicitado por el cliente, hacerlo de manera atenta, escuchando con atención, demostrándole aprecio, afecto e interés de satisfacer todas sus necesidades”. (Müller de la Lama, 1999, p. 55).

“Generando la minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras su utilización para lograr la calidad en el servicio”. (Cerezo, 2001).

Para alcanzar la calidad en el servicio es necesario conocer las expectativas del consumidor, entendiéndose por expectativas lo que el cliente espera del servicio, la calidad varía de un cliente a otro debido a la percepción de cada uno, lo que para un cliente puede ser excelente para otro cliente puede ser solo suficiente para cubrir su necesidad, las percepciones de los clientes pueden variar de acuerdo a las experiencias obtenidas, al grado de educación y al conocimiento que tenga al respecto el cliente.

Para ofrecer un servicio con calidad o con excelencia se requiere de un “espíritu de servicio”, entendiéndose como tal: “La actitud mental y disposición de colaborar, ayudar, asistir, etc., por encima de los estándares normales de acción y aun fuera de las áreas convencionales de trabajo”. (Llamas, 1996).

Es importante que el personal que atiende al cliente este consciente de la importancia de la calidad en el servicio por que el cliente al realizar la compra considera el producto y la atención recibida al realizar la compra.

Los procesos y los productos los hacen los seres humanos, y si estos seres humanos piensan con calidad, actuarán con calidad y los resultados serán

de calidad. Un cambio de actitud puede ayudar a mejorar la calidad en el servicio. (Castañeda, 1996, p. 63).

El objetivo de mejorar el servicio debe partir del director general o dueño de la empresa, con la plena convicción de que servir es colaborar y ayudar a sus clientes para aumentar los beneficios de su empresa. Esta actitud debe ser transmitida a todo el personal y adoptada por éste con la disposición de mejorar y servir.

2.4.1.9. Características de los servicios

Las cuatro características que diferencian los servicios de los bienes: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero, son factores importantes que conducen a las diferencias entre el marketing de bienes y el de servicios. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, p. 304)

Intangibilidad. Como los servicios son intangibles, es imposible que los clientes prospectos prueben, degusten, toquen, vean, oigan o huelan, un servicio antes de comprarlo. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, p. 304).

Inseparabilidad. De manera característica, no se pueden separar los servicios de su creador o vendedor. Más aún, muchos servicios se crean, se ofrecen y se consumen simultáneamente. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, p. 305).

La inseparabilidad de un servicio significa que los proveedores de servicios se ven envueltos, de manera concurrente, en la producción y los esfuerzos de marketing.

Desde un punto de vista de marketing, la inseparabilidad limita la distribución. Esto con frecuencia significa que la venta directa es el único canal posible de distribución, y que los servicios de un vendedor individual sólo se pueden ofrecer cuando es posible el contacto directo.

Heterogeneidad. Para una empresa de servicios, o incluso para un vendedor individual de los mismos, es difícil, si no imposible, estandarizar el producto. Cada unidad de servicio es un tanto diferente de otra del mismo servicio, debido al factor humano en la producción y la entrega. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, p. 305).

Para compensar la heterogeneidad, las compañías de servicios deben prestar atención a las etapas de planeación de producto e implantación de sus programas de marketing.

Desde el principio, la administración tiene que hacer todo lo posible por asegurar la uniformidad de calidad y mantener niveles de control elevados. A la calidad del servicio se le dará atención especial.

Carácter perecedero. Los servicios son sumamente perecederos porque la capacidad existente no se puede guardar o mandar a inventario para uso futuro. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, p. 305).

El carácter perecedero crea desequilibrios potenciales en la oferta y la demanda. Más aún, la demanda de muchos servicios fluctúa considerablemente por estación, por día de la semana, y por hora del día. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, p. 305).

El carácter perecedero y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantean retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios. Algunas organizaciones han hallado nuevos usos para la capacidad ociosa durante las temporadas bajas.

2.4.1.10. Fases del servicio

Servicios antes de la venta. Se pueden y deben prever y organizar con toda anticipación con el objetivo de adecuar al máximo posible la oferta a las necesidades del prospecto. En esta fase el vendedor tendrá que llevar a cabo actividades de: precontacto, documentación, organización, análisis y evaluación, preparación de la entrevista. (Llamas, 1996).

El área encargada del soporte de ventas debe analizar como deberán ofrecerse los servicios antes de la venta, esta investigación se realiza

principalmente con los clientes que no se conocen y con los cuales se espera establecer contacto a través de su comportamiento de compra con otras empresas o en caso de ser su cliente tener un análisis histórico de sus compras con la empresa para determinar una mejor forma de abastecimiento o financiamiento.

Servicios durante la venta. Supone la actuación profesional del vendedor que se manifiesta a través de:

- Exponer las ventajas, beneficios y servicios que el satisfactor, que se propone, puede proporcionar.
- Exponer las características que lo hacen diferente a los demás productos.
- Sugerir la forma más adecuada de empleo y utilización, obtener el máximo rendimiento.
- Evidenciar las ventajas que el satisfactor ofrecido tiene sobre otros similares.
- Persuadir sobre la conveniencia y ventajas de su posesión inmediata. (Llamas, 1996).

Una gran parte de la calidad del servicio se ve reflejada en esta fase debido a que se mantiene un gran contacto de la empresa con el cliente, el personal de ventas debe administrar adecuadamente estos espacios para hacer sentir al cliente que es parte fundamental en de su empresa, ofrecer la información necesaria para tomar las decisiones en cuanto a su compra, presentarle los

beneficios del producto y la importancia que representan sus opiniones para ofrecerle un mejor producto. El escuchar y aplicar lo que el cliente necesita de la empresa le facilita el acceso al mejoramiento de su producto.

Servicios postventa. Consiste en dar orientación del uso y empleo del satisfactor, para su máximo provecho y rendimiento, preparando al prospecto para pedidos sucesivos, logrando su fidelidad. El vendedor debe:

- Dar cumplimiento a lo ofrecido, tiempo, entrega, transporte, condiciones, etc.
- Atención inmediata y eficiente a quejas, reclamaciones o devoluciones.
- Información sobre uso y empleo sobre el producto.
- Asistencia técnica y mantenimiento. (Llamas, 1996).

El servicio postventa implica la atención al cliente después de la venta, el cliente necesita de asesoría para el manejo del producto, o la orientación en cuanto a una duda después de la venta o conocimiento sobre el mejoramiento del producto para obtener un mejor rendimiento sobre él.

2.4.1.11. Tipos del servicio

Basándose en las variables trato al cliente y competencia técnica, se puede diferenciar cuatro tipos de servicio en las empresas, el ineficaz y agradable, el eficaz y agradable, el ineficaz y desagradable y el eficaz y desagradable.

Gráfico 2.3:Tipos de servicio

COMPETENCIA TÉCNICA	Alta	(1) EFICAZ DESAGRADABLE	(4) EFICAZ Y AGRADABLE
	Baja	(2) INEFICAZ Y DESAGRADABLE	(3) INEFICAZ Y AGRADABLE
		Bajo	Alto TRATO AL CLIENTE

Fuente: (López, 2001).

- **Eficaz y desagradable**

Son altamente eficaces, saben realizar los procesos, son eficientes pero por llegar a alcanzar altos estándares de calidad técnica, no se enfocan en el cliente y por ello no son líderes. Imagínese una heladería con excelentes sabores, consistencias y variedad de productos, solo que el cliente se tiene que esperar 10 minutos para que te sirvan y con molestia aún. "Somos muy eficientes pero, muy antipáticos". (López, 2001).

Son empresas que se preocupan únicamente por la calidad técnica de los productos, haciendo de lado la atención al cliente, considerando que la única fortaleza de la empresa es el producto por sí mismo. Es cierto que el cliente exige confianza en el uso del producto pero recordemos que tiene diferentes motivos de compra uno de ellos es el patrocinio, que incluye como punto principal la cortesía y atención en el servicio.

- **Ineficaz y Desagradable**

La heladería cuyas instalaciones no son muy aseadas y cuyos empleados tampoco lo son, y con bajo trato al cliente, y si a esto le agregamos que el sabor de su línea de helados no es sabroso y que se encuentran en estado casi líquido por mala utilización de sus congeladores, incompetencia técnica. La frase de estas empresas es: "Somos incompetentes y no nos importa ser antipáticos". (López, 2001).

Este es el peor tipo de servicio que la empresa podría presentar, analizar que calidad de producto ofrece es importante para no generar grandes expectativas entre los clientes y después sufrir una gran desilusión aunado a ello que no recibió la atención correcta. El ofrecer un producto de baja calidad en algún momento se reflejará en la empresa, llevándolo a cambiar constantemente de productos, creando de esta manera inversiones constantes con grandes costos y pocas utilidades. Ocasiona pérdida de clientes, o bien no crearía clientes por que solo son consumidores que compran por única vez dada la baja calidad del producto y lo que afecta aún más con personal que brinda una deficiente atención.

- **Ineficaz y agradable**

Las empresas con bajas competencias técnicas tratan como un rey al cliente y con ello esperan tapan el hueco de su incompetencia técnica. Supongamos que la heladería ha mejorado el aspecto de sus instalaciones y los

empleados, ahora se distingue por su pulcritud y buen trato al cliente y que siendo testigos de este cambio decidimos volver, pero cuando nos sirven el helado, el sabor sigue siendo desastroso y la consistencia aun peor, son feos y aparte los sirven derretidos. "Lo hacemos mal pero, somos encantadores". (López, 2001).

Considerar que este tipo de servicio es bueno, sería incorrecto, no es suficiente con ser una persona agradable, es necesario servir para alguna actividad. El producto no cumple con los requisitos mínimos que el cliente busca y seguirá siendo un obstáculo para no alcanzar el éxito de la empresa. Antes de sacar su producto a la venta debe analizar de qué forma puede satisfacer las expectativas de su cliente y lograr que esos requisitos técnicos sean cumplidos.

- **Eficaz y Agradable**

En este tipo de servicio se encuentran las empresas que han encontrado el equilibrio perfecto entre la calidad técnica y su estrategia de servicio al cliente, son empresas que se enfocan en el cliente porque saben que es él de quien dependen, están conscientes de la fuerte competencia y sus perspectivas apuntan al liderazgo. En este cuadrante se ubicaría la heladería si mezclamos la pulcritud y buen trato con los sabores, consistencia y variedad de productos. Los podemos identificar con la frase "Hacemos nuestro trabajo con la máxima calidad". (López, 2001).

Sería la clave del éxito, un servicio de excelente calidad para un producto de alta calidad en su uso. Para el cliente sería significativo llevarse el recuerdo de una sonrisa agradable y sincera y el producto que cubre sus necesidades, así se debe tratar a los clientes para que representen un activo fijo e invaluable para su empresa.

Con un trato amable y calidad en el servicio los clientes no abandonarán la empresa, por el contrario lo diferenciarán de otras empresas aumentando así el número de clientes que desean estar con esta empresa. La amabilidad y la cortesía son actitudes positivas que debe practicar dentro de la empresa no le cuesta mucho por el contrario mejorará la calidad de vida de los empleados y de los clientes por hacerlos sentir bien.

2.4.1.12. Niveles de calidad en el servicio

- **El básico**

El vendedor de la empresa vende el producto, pero no le da seguimiento en forma alguna. (Kotler Philip, 1996). Son empresas que se dirigen a la quiebra, totalmente ajenas a los clientes, tanto que van a la quiebra sin saberlo. (Müller de la Lama, 1999).

El personal de ventas solo ejerce su actividad como una simple transacción económica, sin tomar en cuenta las fases del servicio y sin conocer el

proceso de venta que incluye conocimiento y explicación al cliente sobre los beneficios del producto.

- **El reactivo**

El vendedor vende el producto y pide al cliente que le llame si llega a tener alguna duda o problema. (Kotler Philip, 1996). Cumpliendo con lo mínimo en el servicio la empresa tiende a hacer lo mínimo indispensable, gozando de una participación de mercado, simplemente por existir. (Müller de la Lama, 1999)

La empresa crea las condiciones mínimas para brindar el servicio, se concreta a brindar el producto y en caso de dudas el teléfono es..., o bien el manual de usuario menciona que... por lo tanto no cumple totalmente los deseos del cliente de conocer las características, usos y aprovechamiento máximo de su producto. Explicará estos puntos solo si el cliente lo solicita, lo que demuestra poca iniciativa de su parte convirtiendo o dándole a su servicio el estatus de reactivo, por que solo brinda información cuando el cliente lo solicita.

- **El responsable**

El vendedor llama al cliente, poco después de la venta, para saber si el producto está cumpliendo sus expectativas. Además, el vendedor pide al cliente que le comunique sugerencias para mejorar su oferta de manera

constante. En el caso de que el cliente deje de comprar se pone en contacto con él para averiguar qué paso. (Kotler P. , 1996).

Solo investigando las necesidades y problemas de la empresa se dará cuenta si el producto cumple con las expectativas del cliente, para ello es necesario realizar encuestas que verifiquen que se satisfacen las necesidades en la forma correcta o las posibles modificaciones que puede sufrir el producto para mejorar y poder cubrir las necesidades del cliente. El estar en constante contacto con el cliente investigando sus problemas es una forma responsable de corregir posibles deficiencias en el producto.

El proactivo. El vendedor o alguna otra persona de la empresa llama al cliente, para hablarle de los usos mejorados del producto o de productos nuevos que le podrían ser de utilidad. (Kotler P. , 1996).

La empresa debe demostrar que le preocupan los clientes y que mejor manera que ofreciéndole mejores productos o nuevas aplicaciones, comunicar a todos los clientes que para optimizar el rendimiento del producto puede ocupar esta opción... o el próximo mes saldrá la actualización del producto que le dará mayores beneficios. Proponer es de gran utilidad, se da a conocer lo que sé esta haciendo y como mejorarlo con ello los clientes sienten que son importantes para la empresa por que mejorará para brindarles un mejor servicio. (Kotler P. , 1996).

- **El de la sociedad**

La empresa trabaja, en forma sostenida, con el cliente y con otros clientes para encontrar la forma de proporcionarles valor. (Kotler P. , 1996).

Empresas que hacen del servicio de calidad, su ventaja competitiva. Se requiere mucha creatividad, innovación, toma de riesgos, replanteamiento de la figura del cliente y el enfoque de la organización, se cumplen las expectativas de los clientes. Las empresas son líderes en su mercado por su compromiso obsesivo con el máximo impacto al cliente. La misión de la dirección es presentar y refinar la imagen del servicio sobresaliente, lograr una cultura de servicio que perdure y se excedan las expectativas de los clientes. (Müller de la Lama, 1999).

Se encuentran en este nivel aquellas empresas que son conscientes de que sin clientes no habría empresa, empresas que tienen una preocupación constante de exceder las expectativas del cliente, nunca estar satisfechos con lo que hacen para seguir mejorando y lograr una mayor cobertura de las expectativas de los clientes. Servir al cliente es la misión, establecer una ventaja sobre las demás empresas es el objetivo y lograr satisfacer cada detalle dentro del servicio al cliente es la prioridad, calidad de servicio con cortesía, persistencia, y paciencia para asombrar al cliente con constante creatividad y amabilidad.

2.4.1.13. Estrategias de la calidad en el servicio

La Estrategia del servicio, "se considera como una idea unificadora que orienta la atención de la gente de la organización, hacia las prioridades reales del cliente y focaliza a toda la organización. Es el resultado del pensamiento empresarial y toma en cuenta tres elementos: la investigación de mercadeo, la misión del negocio y los valores, principios y objetivos, los cuales se encuentran en los grandes propósitos organizacionales". (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 63).

Se concibe también como la guía y el método de trabajo que la empresa utiliza para lograr sus propósitos. Proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente; a través de ellos se implementa y se hace realidad la estrategia. A continuación se mostrará una gráfica para formular estrategias de servicio y atención. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 63).

2.4.1.14. Formulación de una estrategia de servicio y atención al cliente

Conducción-Recurso Humano. La conducción está constituida por el personal de contacto de una organización que atiende al público en general o a clientes en particular. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 64).

Se puede considerar entonces como personal de contacto permanente, aquellos integrantes de la empresa, cuya función consiste en atender público o clientes. Pero también se convierte en personal de contacto, la secretaria que recibe llamadas telefónicas de un cliente que decide usar el servicio o, que por ser usuario, requiere realizar una consulta para mejorar la calidad del servicio recibido o un directivo o funcionario de la organización que debe atender a un cliente que trae un reclamo y desea hacer efectiva la garantía de un determinado servicio. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 64).

El personal de contacto debe estar siempre con las personas que con sus decisiones dan vida a la empresa y accionan toda la cadena de valor hacia los clientes.

Sistema y recursos, toda la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de base, deben desempeñarse conforme a los diferentes sistemas, procesos y actividades establecidos, en los cuales se apoya el empleado. Ellos deben estar debidamente diseñados para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, los procedimientos, los métodos de comunicación han de decirle al cliente estamos para satisfacer sus necesidades. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 64).

Ahora bien, vale la pena aclarar qué es un sistema, qué es un proceso y qué es una actividad. Es así como se entiende por sistema, el conjunto de elementos organizados de tal forma, que sus unidades dependen unas de

otras; no representan nada aisladamente pero si en cuanto forman parte de un conjunto y también por sus relaciones con otras unidades. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 64).

Se pueda decir, que el sistema no es mas que un conjunto de valores que son los que pueden definir las unidades. Las organizaciones están compuestas de numerosos sistemas que se entrelazan entre sí.

Encontramos cuatro principales:

- Sistema gerencial!. Incluye a los directivos y administrativos que están a cargo de la organización v que toman las decisiones estratégicas que la orientan a largo y corto plazo.
- Sistema de reglas y normas. Constituido por pautas y reglamentos que se convierten en requisitos que cumplir. Sistema técnico. Reúne las herramientas físicas y técnicas para realizar y llevar a cabo el producto o servicio al cliente.
- Sistema de procesos. Constituido por la secuencia de pasos y actividades para realizar v llevar a cabo el producto o servicio de la persona que lo demanda.
- Sistema social. Representara las personas de la institución, los niveles jerárquicos, su forma de interactuar. Los conductos regulares para la toma de decisiones, la autonomía y campo de acción de cada cargo. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, pp. 64-65).

El sistema bien planeado trae como consecuencia momentos de verdad estelares, logrando maximizar la satisfacción de los clientes. Acompañan la gestión de los sistemas, en primera instancia, la tecnología y el apoyo físico. Los elementos físicos y las instalaciones, son esenciales para el funcionamiento adecuado de los procesos interactivos. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 65).

De igual forma lo hace la Construcción Administrativa y Técnica del Servicio. Los elementos técnicos del servicio, son los que definen y disponen la organización para prestarle un servicio con calidad al cliente. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 65).

Los sistemas también se soportan en procesos, definidos como el conjunto de actividades ordenadas lógicamente y temporalmente para la consecución de los objetivos.

La imagen se deriva de la gestión e interrelación de los elementos anteriores y se conceptualiza como el medio de comunicación que influye en los empleados, en los clientes y en otras personas, cuyas acciones e ideas que se forman de la institución, son importantes a la hora de determinar el posicionamiento.

El núcleo de la gestión es el cliente: definido como todo ser humano que espera que la organización o las personas que le componen, den solución o respuesta a algún tipo de necesidad o inquietud y que busca un servicio o

producto que se ajuste a sus deseos y expectativas. Es el centro del modelo y obliga a que tanto los demás componentes del triángulo como de la organización misma, se centren en él. Al tener esta estrategia, una organización se obliga a considerar que hay un destino compartido entre la empresa y el cliente. Al definir su función como satisfactoria de una necesidad, considera que el fin último de su esfuerzo es el cliente. A él dedica todo su trabajo y para él busca un servicio de la mejor calidad posible porque de esta manera estará satisfaciendo mejor su competencia a quienes confiaron en ella. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 65).

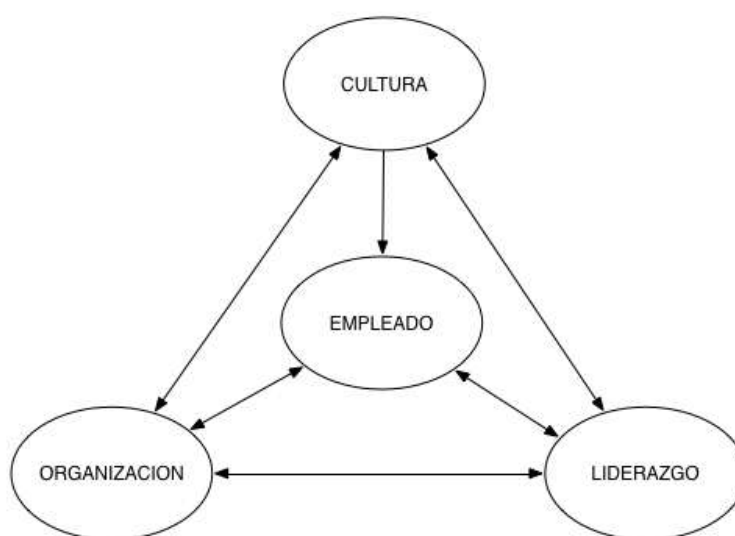
Cientes externos o finales: son aquellos que buscan satisfacer sus necesidades y expectativas, mediante el uso, consumo, utilización o disfrute de los productos o servicios en su vida cotidiana y que pagan a otros por lo que requieren. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 66).

Los clientes externos presentan algunas características según sea su actitud y sobretodo su personalidad; ella lo hace único y diferente de los demás. Es así como se pueden encontrar clientes agresivos, quejumbre dominantes, arrogantes, sabelotodo, comunicativos e inseguros. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 66).

Dentro de este triángulo se pueden encontrar también los clientes intermedios: son distribuidores o intermediarios que hacen que los productos o servicios estén para el cliente final. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 66).

Todas estas son manifestaciones de los seres humanos frente a la sociabilidad, afectividad, sensibilidad, control emocional, seguridad en sí mismo, habilidad para enfrentar los problemas, iniciativa, imaginación y perseverancia. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 66).

Gráfico 2.4: Triángulo interno



Fuente: (Albretch, 1984, p. 40)

Al igual que el triángulo externo, el triángulo interno tiene en su centro al cliente, para el caso, las personas que trabajan directamente en la organización.

Cultura del servicio. "Es una forma de hacer las cosas que valora enormemente la calidad del servicio, puesto que ésta cumple una función básica en el éxito de la empresa". (Serna, 1992).

Esta cultura de servicio al cliente identifica a la organización, la hace inconfundible y le ofrece una ventaja competitiva real. Se reconoce que hay una cultura si existe una visión o un concepto claro del servicio, si los ejecutivos enseñan y predicán constantemente el evangelio del servicio, si los directivos toman como modelo el de los clientes están primero, si se espera un servicio de calidad de todas las personas involucradas y si se recompensa un servicio de calidad. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 67).

La cultura tiene elementos básicos (o invisibles), elementos visibles implícitos y elementos visibles explícitos, todos ellos se interrelacionan entre sí, interaccionan unos con otros, se influyen, condicionan y modifican recíprocamente¹, es decir, son fuertemente interdependientes. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 67).

Los elementos básicos (invisibles) son aquellos que determinan el tipo de cultura de una empresa. En este primer grupo se encuentran los factores núcleo o nivel central de la cultura de la empresa, aquellos que la direccionan: la historia, los valores, las creencias, la preocupación por las personas, los perfiles de los directivos, el sentido de compromiso y pertenencia. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 67).

Los elementos visibles implícitos, son aquellos que aunque se ven y se perciben fácilmente, no se expresan como resultado de una acción voluntaria por parte de los niveles directivos de la organización, pero que también tienen una fuerte incidencia en la organización, generalmente son

gestionados por la dirección. Estos elementos se concentran en factores como las costumbres, las actitudes, los procesos, las normas, las estrategias, el trabajo en equipo, los sistemas de dirección y la orientación al cliente. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 67).

Por último, se encuentran los elementos visibles explícitos, aquellos constituidos por factores que son gestionados de forma voluntaria en los diversos niveles directivos, con el propósito de mejorar y hacer vida la cultura de servicio dentro de la organización. Hacen parte de este tipo de elementos: el sistema de solución de conflictos, los espacios físicos, el sistema de reconocimientos y recompensas y las comunicaciones. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, pp. 67-68).

El liderazgo. Calidad en el Servicio contempla el diseño y la operacionalidad concreta y constante de un sistema de liderazgo integrado, distribuido, participativo, dinámico y cooperativo que busque adicionar valor a todos los procesos de la organización. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 68).

El líder de la Calidad en el Servicio debe tener grandes valores que le lleven a desarrollar una gestión, de manera que alcance la efectividad y calidad en el liderazgo; estos valores se reflejan en la capacidad de poseer una Visión alta y compartida, ser altamente perceptivo, ser innovador, entusiasta, tener disposición al cambio, ser participativo, contar con una firme vocación hacia la calidad en el servicio y, por tanto, orientado a los clientes internos y externos de la organización; tener habilidad para el trabajo en equipo y

facilidad para el **Empowerment**. Debe ser un gran negociador, con velocidad en las respuestas, con una gran aptitud para saber escuchar, comunicarse y para visualizar las personas que tiene a cargo y potenciarlas lo mejor posible. Debe tener un gran sentido del éxito, seguridad en sí mismo, constancia, entusiasmo, compromiso, habilidad para lograr una interacción profesional con el cliente. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 68).

La organización. La estructura y los sistemas que han de estar a la disposición de los trabajadores tiene algunas características propias del servicio como son: estructura que facilita la velocidad de respuesta, conveniencia para que se ajuste a la funcionalidad de sus operaciones; innovación que lleve a desarrollar formas que conduzcan a satisfacer las necesidades de terceros y valor agregado en cada uno de sus procesos como elemento fundamental de la supervivencia de la organización, además debe estar forma invertida es decir en V, lo que significa apertura, victoria, esfuerzo y concertación en el cliente. Dentro de la organización se encuentra el personal, que gira alrededor de los usuarios que componen la organización y, las personas de contacto. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 68)

Los clientes internos. Son todas aquellas personas que buscan satisfacer necesidades y expectativas legítimas. Tienen claros derechos que surgen como consecuencia de la relación con proveedores de satisfacción. Poseen un perfil que lo caracteriza y lo hace diferente a otros clientes que utilizan el

mismo satisfactor. Son los empleados de la organización que reciben el trabajo después de que otros lo terminan y realizan la función siguiente en el camino hacia el servicio al cliente intermedio y final. Son personas o unidades organizacionales que buscan satisfacer sus necesidades y agregar valor a cada paso de los procesos de la organización, con los cuales se relacionan. . (Vargas & Aldana de Vega, 2006, pp. 68-69)

Cuentan con un único proveedor (su colega o compañero de trabajo) y son clientes obligados y permanentes.

Esta concepción de servicio se centra en las preferencias del cliente. Su éxito se asocia al grado de compromiso adquirido con el desarrollo del sistema de calidad y la eficacia de las actividades.

Todo lo anterior debe estar inserto en La Política de Calidad, es decir en el compromiso que la institución asume con la calidad del servicio; se inicia en la dirección del mismo, quien debe desarrollar y documentar la política de calidad, atendiendo a los siguientes aspectos:

- Grado de servicio que hay que proveer
- Imagen y reputación de la organización
- Objetivos de calidad
- Papel del personal responsable de la ejecución de la política de calidad en el servicio. (Vargas & Aldana de Vega, 2006, p. 69).

2.4.1.15. Modelos de calidad en el servicio

- **El modelo SERVQUAL**

El modelo SERVQUAL (Service Quality) se debe a los sucesivos trabajos de los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry, quienes centraron su investigación en las siguientes preguntas: ¿cuándo un servicio es percibido de calidad?, ¿qué dimensiones integran la calidad?, y ¿qué preguntas deben integrar el cuestionario para medir la calidad? (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 918).

Los resultados de su investigación dieron como respuesta a la primera pregunta que un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado. (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 918).

Por tanto, para la evaluación de la calidad de servicio será necesario disponer de las expectativas y las percepciones reales de los clientes. Sin esta diferencia la calidad de servicio no se puede medir correctamente. (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 918).

En este sentido, los directivos deben ser tan habilidosos en la gestión de las expectativas de sus clientes como en la gestión operativa de sus negocios. Deben comprender perfectamente los procesos de formación de éstas y procurar no crear falsas expectativas, que proporcionen clientes y resultados

a corto plazo, pero no a largo plazo. (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 918).

La gestión de expectativas es más fácil si se conocen los factores que contribuyen a su formación. Parasuraman et al. identificaron los siguientes elementos condicionantes: (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 918).

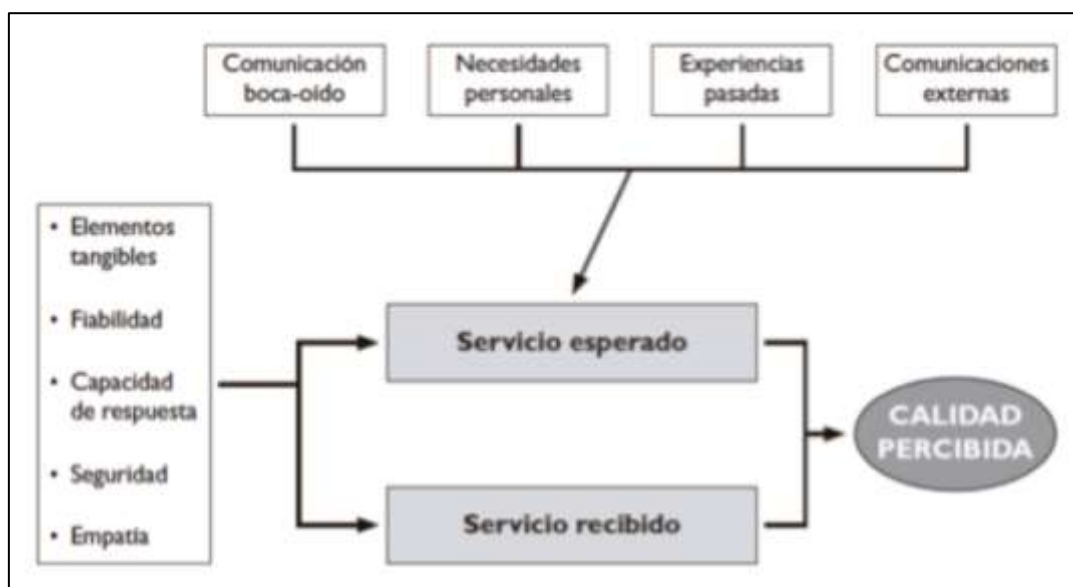
1. Comunicación boca-oído. Hace referencia a experiencias, recomendaciones y percepciones de otros clientes o usuarios.
2. Necesidades personales. Qué servicio es el que verdaderamente necesita el cliente.
3. Experiencias anteriores. Las expectativas de los clientes dependen de sus experiencias previas al servicio. Así, se espera más de aquello de lo que se ha recibido un elevado nivel y menos de lo que se ha recibido un nivel bajo.
4. Comunicación externa. Son señales ofrecidas por las empresas sobre los servicios que ofrecen, como puede ser, entre otras, la publicidad o el propio precio del servicio. (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 918).

El siguiente paso en la investigación de estos autores fue analizar cuáles son las dimensiones que conforman la calidad del servicio, y concluyeron, que son las cinco: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 918).

Y, por último, estos autores desarrollaron un instrumento de medida de la calidad percibida denominado SERVQUAL, en el que el concepto de calidad de servicio se presenta como el grado de ajuste entre las expectativas de servicio (lo que el cliente desea o espera del servicio) y la percepción final del resultado del servicio por el cliente. (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988, p. 17).

Entonces, la calidad del servicio viene dada por la amplitud de las discrepancias existentes entre las expectativas y las percepciones del servicio. Por tanto, para hacer operativo este concepto se exige identificar y medir dos conceptos distintos: por un lado, expectativas, y por otro, las percepciones de los clientes. El gráfico 5 esquematiza el modelo del SERVQUAL, que se basa en el concepto de calidad de servicio como discrepancia entre expectativas y percepciones de los usuarios, a partir de las cinco dimensiones de la calidad. (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 918).

Gráfico 2.5: Marco conceptual del modelo SERVQUAL.



Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990: 26).

• El cuestionario SERVQUAL

La aplicación práctica del modelo requiere la utilización de un cuestionario que recoja las expectativas y percepciones de los clientes respecto a unos ítems. La Gráfico 6 recoge los aspectos valorados por los diferentes ítems incluidos en el cuestionario SERVQUAL, así como la dimensión a la que pertenecen. (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 919).

Estos ítems no hacen referencia a ningún servicio en concreto, sino a cuestiones relativas a la calidad de servicio aplicables a cualquier tipo de empresa.

Los numerosos estudios empíricos basados en la aplicación de la escala SERVQUAL han demostrado su consistencia, respondiendo al deseo de sus creadores de convertirse en un instrumento genérico de medida de la distancia entre expectativas y percepciones de calidad, aplicable sin ajustes en cualquier actividad. Sin embargo, este instrumento ha sido cuestionado por otros trabajos que señalan la necesidad de ajustes específicos para la aplicación en cada industria, poniendo en entredicho su validez universal. (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 919).

Como se puede observar en la gráfico 6, el SERVQUAL es una escala de medición de la calidad percibida en el servicio formada a partir de cinco subescalas que miden las cinco dimensiones de la calidad no directamente observables a través de un número de ítems, mediante una escala de tipo Likert de siete puntos de respuesta con rango de 1 a 7 (1 significa «fuertemente en desacuerdo» y 7 indica «fuertemente de acuerdo»). (Camisón, Cruz, & González, 2007, pp. 919-920).

El cliente encuestado debe valorar por separado y para cada ítem cuáles eran sus expectativas y cuáles han sido sus percepciones. Por tanto, el cuestionario consta de 44 preguntas (22 ítems para conocer las expectativas y 22 ítems para conocer las percepciones) y de cinco cuestiones adicionales para que el encuestado valore la importancia relativa de cada una de las dimensiones de la calidad de servicio, repartiendo un total de 100 puntos entre las diferentes dimensiones. (Camisón, Cruz, & González, 2007, pp. 919-920).

Tabla 2.1: Escala SERVQUAL

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Expectativa (E)	Percepción (P)	Importancia de la dimensión (reparto de 100 puntos)
ELEMENTOS TANGIBLES	1	Equipamiento de aspecto moderno	1 a 7	1 a 7	%
	2	Instalaciones físicas visualmente atractivas			
	3	Apariencia pulcra de los colaboradores			
	4	Elementos tangibles atractivos			
FIABILIDAD	5	Cumplimiento de las promesas	1 a 7	1 a 7	%
	6	Interés en la resolución de problemas			
	7	Realizar el servicio a la primera			
	8	Concluir en el plazo prometido			
	9	No cometer errores			
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10	Colaboradores comunicativos	1 a 7	1 a 7	%
	11	Colaboradores rápidos			
	12	Colaboradores dispuestos a ayudar			
	13	Colaboradores que responden			
SEGURIDAD	14	Colaboradores que transmiten confianza	1 a 7	1 a 7	%
	15	Clientes seguros con su proveedor			
	16	Colaboradores amables			
	17	Colaboradores bien formados			
EMPATÍA	18	Atención individualizada al cliente	1 a 7	1 a 7	%
	19	Horario conveniente			
	20	Atención personalizada de los colaboradores			
	21	Preocupación por los intereses de los clientes			
	22	Comprensión por las necesidades de los clientes			

Fuente: Extraído de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993).

La generalidad de este tipo de cuestionario servirá a la empresa para la identificación de problemas generales de calidad, debiendo ser complementado con estudios posteriores de carácter más conciso que profundicen en aquellos aspectos en los que se ha identificado falta de calidad. A partir de estos estudios complementarios (por ejemplo, la utilización de dinámicas de grupo con clientes) se derivarán acciones de mejora concretas. (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 920).

Adicionalmente, pueden incluirse otras cuestiones sobre el servicio, tales como la existencia de errores en el último servicio recibido, las causas de la elección de la empresa evaluada, etc. Finalmente, el cuestionario debe

incorporar preguntas típicas de características sociodemográficas del encuestado (por ejemplo, edad, sexo, ingresos, etc.), con el fin de poder realizar una explotación estadística más rica. (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 920).

Los resultados del cuestionario SERVQUAL

El nivel de calidad de servicio de la empresa analizada se operativiza mediante la siguiente expresión: (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 920).

$$Q_{li} = \sum_{j=1}^K (P_{ij} - E_{ij})$$

donde:

Q_i = calidad percibida global del elemento i ;

k = número de atributos, 22 en este caso;

P_{ij} = percepción del resultado del estímulo i con respecto al atributo j ;

E_{ij} = expectativa del atributo j para el elemento i .

Los resultados para cada uno de los ítems pueden oscilar entre -6 y 6 .

Comprobamos que pueden darse las siguientes situaciones:

1. Que las expectativas sean mayores que las percepciones sobre la prestación del servicio, con lo que se obtienen niveles de calidad bajos.

El límite se encuentra cuando las expectativas son máximas ($E_{ij} = 7$) y las percepciones mínimas ($P_{ij} = 1$), obteniéndose un resultado de calidad percibida mínimo ($Q_{ij} = -6$).

2. Que las expectativas sean menores que las percepciones, con lo que se obtienen niveles de calidad altos. El límite se encuentra cuando las expectativas son mínimas ($E_{ij} = 1$) y las percepciones máximas ($P_{ij} = 7$), obteniéndose un resultado de calidad percibida máximo ($Q_{ij} = 6$).
3. Que las expectativas igualen a las percepciones ($E_{ij} = P_{ij}$). En tal caso, con independencia de las puntuaciones que obtengan las expectativas y las percepciones la calidad percibida obtiene siempre un valor de cero ($Q_{ij} = 0$). (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 921).

- **El modelo SERVPERF**

Como alternativa al modelo SERVQUAL, (Cronin & Taylor, 1992) desarrollaron una escala para medir la calidad percibida basada únicamente en las percepciones del cliente sobre el servicio prestado. El modelo emplea las 22 afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño extraídas directamente del modelo SERVQUAL. Reduce, por tanto, a la mitad las mediciones con respecto al SERVQUAL y lo convierte en un instrumento mucho más manejable y menos costoso de utilizar. Además, supera las limitaciones que surgen de la utilización de expectativas para medir la calidad percibida. (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 923).

Se calcula de la siguiente manera:

$$Q_i = \sum_{j=1}^K W_j P_{ij}$$

donde:

Q_i = calidad percibida global del elemento i ;

k = número de atributos, 22 en este caso;

P_{ij} = percepción del resultado del estímulo i con respecto al atributo j ;

W_j = importancia del atributo j en la calidad percibida.

Como podemos observar, esta escala utiliza ponderaciones en función de la importancia que cada atributo tiene en la evaluación de la calidad, y la calidad del servicio será tanto mejor cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones. (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 924).

- **El modelo del Desempeño Evaluado**

El modelo del Desempeño Evaluado (EP) es el primer modelo aportado por (Teas, 1993) en el afán de suplir las limitaciones que presenta el instrumento SERVQUAL. Este autor cuestiona el concepto de «expectativas» y pone en entredicho la estructura de medición P-E del instrumento SERVQUAL, ya que un incremento de la diferencia entre percepciones y expectativas puede

no reflejar necesariamente un incremento de los niveles de calidad percibida. (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 924).

Este modelo evalúa la calidad del servicio percibida como «la congruencia relativa entre el producto y las características ideales del producto para el consumidor». (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 924).

De forma simplificada, el modelo EP se puede calcular con la siguiente expresión:

$$Q_i = -1 \left[\sum_{j=1}^m W_j |P_{ij} - I_j| \right]$$

donde:

Q_i = calidad percibida global del elemento i ;

m = número de atributos;

P_{ij} = cantidad percibida del atributo j ;

I_j = cantidad ideal del atributo j como el punto ideal actitudinal clásico;

W_j = es la importancia del atributo j como determinante de la calidad percibida.

Los resultados se interpretan considerando que cuanto mayores sean los valores de Q_i mayores niveles de calidad percibida. (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 924).

- **El modelo de la Calidad Normalizada**

(Teas, 1993), además del modelo EP, también propone el modelo de la Calidad Normalizada (NQ) como alternativa al modelo SERVQUAL. (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 925)

Este modelo compara la calidad percibida del objeto que se evalúa y la calidad percibida de otro objeto que se toma como referente, que hace la función de las expectativas en el modelo de operativización P-E. (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 925)

Este modelo se puede expresar de la siguiente manera:

$$NQ_i = [Q_i - Q_e]$$

donde:

NQ_i = calidad normalizada para el objeto i ;

Q_i = calidad percibida del elemento i , operativizada mediante el modelo EP;

Q_e = calidad percibida por un individuo del objeto excelente.

A pesar de que este instrumento supone una alternativa válida para medir la calidad percibida, su aplicación está condicionada por la gran cantidad de

información que requiere y la dificultad para obtenerla. (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 925)

2.5.2. Fundamentación conceptual : Variable Independiente

2.5.2.1. Competitividad empresarial

En cuanto al concepto de competitividad empresarial se puede plantear que, al igual que la competitividad en general, éste presenta un sinnúmero de definiciones y no es fácil encontrar una en la que todos estén de acuerdo. Sin embargo, se puede concluir a partir de la revisión de diferentes acercamientos que los elementos comunes son, además de la participación en el mercado, la productividad, la alta calidad de los productos ofrecidos y los bajos costos. Está presente también el criterio de la innovación. (Cabrera, López, & López, 2011).

Además de Porter (1993), que insiste en la importancia del proceso productivo como criterio determinante de la competitividad. (Cabrera, López, & López, 2011).

El concepto de competitividad de la empresa está estrechamente vinculado al concepto de diferenciación. Solamente puede buscarse el análisis de competitividad en la existencia de diferencias con los competidores. Si no hay diferencias se tendrá que asumir una situación de competitividad basada

en los instrumentos clásicos de marketing con el elevado coste de coordinación que ello supone.

Toda empresa busca una diferencia, o la definición de un campo de actuación, en el que tenga una ventaja sobre sus competidores, que tratarán de eliminar esas ventajas. (García, 1994, p. 274).

Estas diferencias pueden ser de doble naturaleza:

- Pueden basarse en barreras artificiales, y, consiguientemente, son diferencias para órdenes económicos administrativos y centralizados. El problema no es sólo de los beneficios o rentabilidades que originan a esa empresa las barreras artificiales, sino que se genera un tipo de empresa y de comportamiento de los recursos humanos que descansa toda su actuación empresarial en la protección que les otorga las barreras artificiales. Con lo cual se generan instituciones de carácter burocrático, en las que las exigencias a los comportamientos de las personas y de los directivos son de administración del área que se le ha reservado dentro de las barreras artificiales. En el momento en que desaparecen estas barreras artificiales se produce una ruptura tanto de la institución como de los comportamientos de las personas. (García, 1994, p. 274).
- Si la diferencia descansa en barreras naturales, la empresa y sus competidores se diferencian por hechos reales, y estas diferencias van a descansar en los potenciales de que dispone cada empresa. Estos

potenciales se "gastan" y, en particular, tienen diferentes dimensiones temporales. Así, un potencial de mercado se agota antes por incursión de los competidores que un potencial de cultura corporativa. Es muy difícil cambiar una cultura corporativa en una empresa, pero es relativamente más accesible tener capacidad para realizar una penetración en el mercado a través de políticas de precios o de distribución, etc. (García, 1994, p. 274).

2.5.2.2. Determinantes de la competitividad empresarial

La determinación de los factores que inciden en la competitividad de una empresa constituye un aspecto fundamental para su posterior proceso de medición. Sin embargo, al igual que con las definiciones, existen diferentes perspectivas frente a los factores determinantes de la competitividad de la empresa. (Cabrera, López, & López, 2011, p. 23).

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OECD, 1992), los elementos que contribuyen a la competitividad de la empresa son:

- a. la exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima y componentes;
- b. la integración exitosa de planeación de mercado, actividades de Investigación y Desarrollo (I+D), diseño, ingeniería y manufactura;
- c. la capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas;

- d. la capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados;
- e. la capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor. (Cabrera, López, & López, 2011, p. 24).

Desde el enfoque de la teoría sistémica de la competitividad, se establecen como determinantes: (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer, 1994).

- a. calificación del personal y la capacidad de gestión;
- b. estrategias empresariales;
- c. gestión de la innovación;
- d. Best Practice en el ciclo completo de producción;
- e. integración en redes de cooperación tecnológica
- f. logística empresarial; e
- g. interacción entre proveedores, productores y usuarios.

(Laplane, 1996) plantea que el desempeño competitivo de una empresa depende de un amplio conjunto de factores, que se subdividen en los internos de la empresa, otros de naturaleza estructural (particulares de cada uno de los sectores del complejo industrial), y los de naturaleza sistémica. Los factores internos de la empresa son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son de control total de la empresa, están parcialmente dentro de su esfera de

influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrenta. (Cabrera, López, & López, 2011, p. 24).

Finalmente se encuentran los factores de naturaleza sistémica, que son aquellos factores externos en sentido estricto, que afectan el entorno competitivo y pueden incidir significativamente en las ventajas de las empresas en dicho entorno (Laplane, 1996).

(Garay L. , 1998) considera que para el análisis de la competitividad es necesario tener en cuenta simultáneamente los procesos internos de la empresa y de la industria, así como las condiciones económicas e institucionales del ambiente productivo en el que se encuentra inmersa la primera. (Cabrera, López, & López, 2011, p. 24).

2.5.2.3. Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado. (Koenes & Soriano, 1997, p. 17).

Otra conceptualización señala que una ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante. (Koenes & Soriano, 1997, p. 17).

2.5.2.4. Elementos claves del concepto de ventaja competitiva

Preferencia. La búsqueda de ventajas competitivas debe estar basada en provocar la preferencia de los consumidores, usuarios o clientes hacia la empresa y/o sus productos o servicios; se trata, pues, de «crear» nuevas armas para competir de forma más eficaz en los mercados que sean de interés para la empresa. (Koenes & Soriano, 1997, p. 19).

Percepción. No se trata de que exista una diferencia objetivamente cuantificada o medible, basta con que los clientes, consumidores o usuarios la perciban así; es decir, puede ser una diferencia real o imaginada. (Koenes & Soriano, 1997, p. 19).

Único. El factor diferencial debe ser percibido como propio de esa única empresa, producto o servicio; si uno o varios de los competidores lo tienen, deja de ser único y, en consecuencia, deja de constituir una ventaja competitiva. (Koenes & Soriano, 1997, p. 19).

Determinante. El factor diferencial debe constituir un elemento que sea determinante en el proceso de decisión de compra de los clientes, consumidores o usuarios. (Koenes & Soriano, 1997, p. 19).

2.5.2.5. Ventaja competitiva sostenible

Para que una ventaja competitiva sea realmente útil es necesario que, además, sea sostenible; es decir, que la empresa pueda mantenerla durante cierto tiempo. (Koenes & Soriano, 1997, p. 20).

Para lograrlo, la ventaja detectada e identificada debe responder a dos criterios:

Primero: debe tener su origen en una fortaleza o punto fuerte de la empresa; no en un evento coyuntura! pasajero.

Segundo: debe poseer tales características que sea difícil que la competencia las copie a corto plazo. (Koenes & Soriano, 1997, p. 20).

2.5.2.6. Estrategias competitivas

Una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores en las cuales compite. La estructura de un sector tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas

externas por lo general afectan a todas las empresas del sector, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas. (Porter M. E., 2008, p. 19).

La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una empresa, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. (Porter M. E., 2008, p. 51).

Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares. No obstante, en el nivel más general identificamos tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales. (Porter M. E., 2008, p. 51).

- **Estrategias competitivas genéricas**

Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, existen tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una empresa: (Porter M. E., 2008, p. 51).

1. Liderazgo global en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o concentración

En ocasiones una compañía logra utilizar exitosamente más de una estrategia, aunque rara vez podrá hacerlo. Para llevar a cabo en forma eficaz alguna de ellas se requiere un compromiso total y acuerdos de apoyo organizacional que se diluirán si existen varios objetivos primarios. Las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la empresa; en algunos sectores empresariales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto. (Porter M. E., 2008, p. 52).

- **El liderazgo en costos globales**

La primera estrategia, consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos. (Porter M. E., 2008, p. 52).

- **Diferenciación**

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que se ofrecen, creando así algo que en la empresa entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca; el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico. (Porter M. E., 2008, p. 54).

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta del liderazgo en costos.

La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; aminora además el poder de los compradores, ya que éstos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio. Finalmente, la empresa que se

diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia. (Porter M. E., 2008, p. 54).

- **Enfoque o concentración**

El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la empresa, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la empresa podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho. La diferencia entre las tres estrategias genéricas se muestra esquemáticamente en la gráfico 7. (Porter M. E., 2008, p. 54).

La empresa que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio. Su enfoque significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas cosas. (Porter M. E., 2008, p. 55).

Al hablar del liderazgo en costos y de la diferenciación, son estrategias que la defienden en contra de las fuerzas competitivas. La concentración sirven además para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil.

VENTAJA ESTRATÉGICA

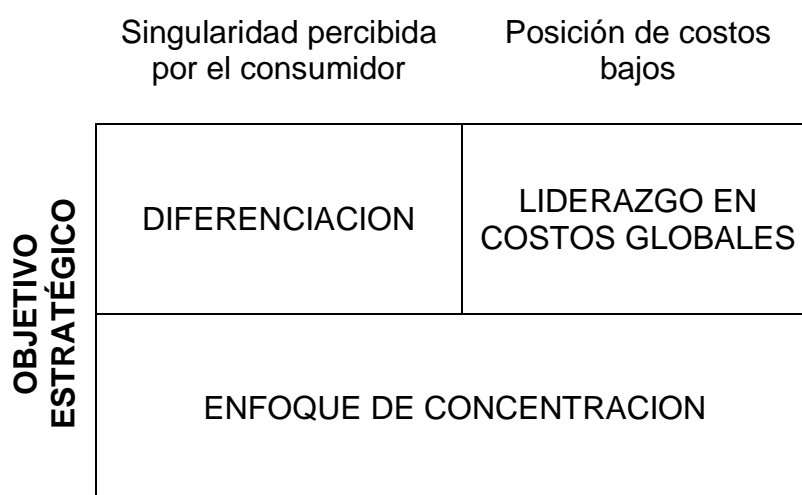


Gráfico 2.6: Tres estrategias genéricas
Fuente: (Porter M. E., 2008, p. 56)

Las estrategias genéricas exigen a veces diversos estilos de liderazgo y pueden traducirse en culturas y atmósferas organizacionales muy distintas. Atraerán a individuos de lo más heterogéneos.

- **Cinco fuerzas competitivas de Porter**

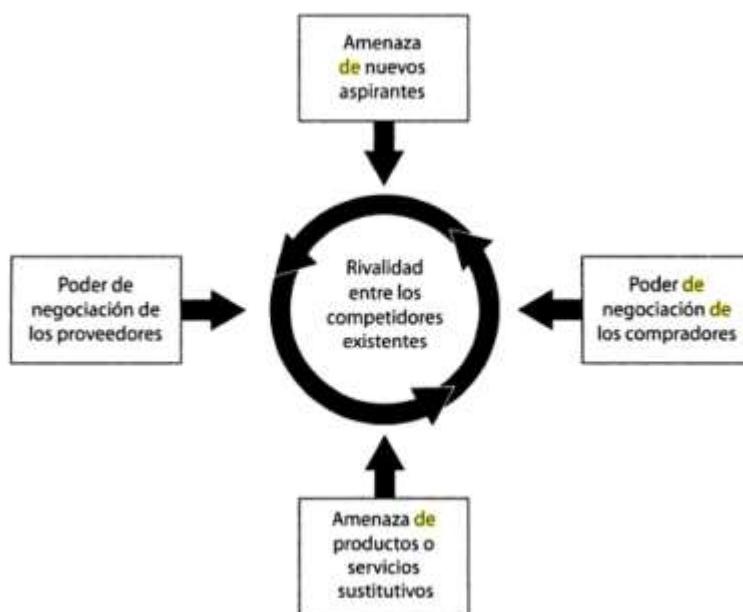
La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera

entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una empresa para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una empresa y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. (Porter M. E., 2009, p. 31).

Si bien a simple vista las empresas pueden parecer muy distintas entre sí, los motores subyacentes de la rentabilidad son los mismos. Con el fin de comprender la competencia empresarial y la rentabilidad en cada uno de estos tres casos, primero debemos analizar la estructura subyacente de la industria en función de esas cinco fuerzas. (Véase gráfico 8.)

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una empresa al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una empresa debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. Esta comprensión de la estructura de una empresa también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo. (Porter M. E., 2009, p. 32).

Gráfico 2.7: Las cinco fuerzas que modelan la competencia de un sector



Fuente: . (Porter M. E., 2009, p. 32).

- **Amenaza de entrada**

Los nuevos aspirantes a entrar en una empresa aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir. En especial, cuando los nuevos aspirantes proceden de otras empresas y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad. (Porter M. E., 2009, p. 37).

La amenaza de entrada en una empresa depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos. Si las barreras de entrada son bajas

y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la empresa se vuelve moderada. Es la amenaza de entrada, no el hecho de si se produce o no, lo que sustenta la rentabilidad.

- **Barreras de entrada**

Las barreras de entrada son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes. Existen siete fuentes principales:

1. **Economías de escala por parte de la oferta.** Estas economías surgen cuando las empresas que producen a gran volumen gozan de precios mas bajos por unidad porque pueden repartir los costes fijos entre más unidades, disfrutan de tecnología más eficiente o exigen mejores condiciones a los proveedores. Las economías de escala por parte de la oferta detienen la entrada al obligar al aspirante a entrar en la empresa a gran escala, lo cual requiere un desplazamiento de los competidores establecidos, o a aceptar una desventaja en los costes. Las economías de escala pueden hallarse en casi toda actividad en la cadena de producción de valor; las más importantes varían según la empresa. (Porter M. E., 2009, p. 39).
2. **Beneficios de escala por parte de la demanda.** Estas ventajas, también conocidas como efectos de red, surgen en empresas donde la

disposición de un comprador a pagar por el producto de una empresa se incrementa al haber otros compradores que también los adquieren a la misma empresa. Los compradores pueden confiar más en grandes empresas para un producto crucial. (Porter M. E., 2009, p. 39).

3. **Costes por el cambio de clientes.** Los costes de cambio son costes fijos que los clientes deben afrontar cuando cambian de proveedor. Estos costes pueden surgir porque un comprador que cambia de vendedor debe, por ejemplo, alterar las especificaciones del producto, adiestrar de nuevo a los empleados a usar un producto nuevo o modificar procesos o sistemas de información. A medida que se incrementen los costes de cambio, más difícil será para un aspirante obtener clientes. (Porter M. E., 2009, p. 40).

4. **Requisitos del capital.** La necesidad de invertir grandes recursos financieros con el fin de competir puede disuadir a los aspirantes. El capital puede ser necesario no solo para invertir en instalaciones fijas, sino también para ampliar el crédito a los clientes, elaborar inventarios y asumir las pérdidas iniciales de una empresa cuando empieza. La barrera es especialmente alta si se necesita capital para gastos no recuperables y, por tanto, difíciles de financiar, como una gran campaña de publicidad y proyectos de investigación y desarrollo. Aunque las grandes empresas poseen los recursos financieros para invadir casi cualquier empresa, los grandes flujos de capital necesarios en algunos sectores limitan el número de aspirantes. (Porter M. E., 2009, p. 40).

5. **Beneficios para los miembros independientemente del tamaño.** No importa cuál sea su tamaño, los miembros establecidos pueden gozar de ventajas en la calidad o en los costes que no poseen los posibles rivales. Estos beneficios pueden surgir de fuentes como la propiedad de la tecnología, el acceso preferente a las mejores fuentes de materia prima, acceso a las zonas geográficas más favorables, identidades establecidas como marca o una acumulación de experiencia que les ha permitido aprender a producir con mayor eficiencia. (Porter M. E., 2009, p. 40).

6. **Acceso desigual a los canales de distribución.** Evidentemente, el nuevo miembro debe asegurar la distribución de su producto o servicio. A veces, el acceso a la distribución constituye una barrera tan infranqueable que los nuevos miembros deben esquivar los canales de distribución o crear los suyos propios. (Porter M. E., 2009, p. 41).

7. **Política restrictiva del gobierno.** La política del gobierno puede entorpecer o favorecer directamente una nueva entrada, así como amplificar (o reducir) las otras barreras de entrada. El gobierno limita directamente o incluso excluye la entrada a las industrias. La política del gobierno puede incrementar otras barreras de entrada ampliando sus normas de patentes que protegen la propiedad de la tecnología de cualquier imitación o aprobando una serie de leyes de seguridad o medio – ambientales que incrementan las economías de escala . (Porter M. E., 2009, p. 41).

Las barreras de entrada deben evaluarse en relación a las capacidades de los posibles aspirantes, que pueden ser start-ups, empresas extranjeras o compañías de industrias relacionadas. Tal como ilustran algunos de nuestros ejemplos, el estratega debe ser consciente de las formas creativas que pueden idear los recién llegados para esquivar las barreras existentes.

- **La influencia de los proveedores**

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una empresa que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final. (Porter M. E., 2009, p. 43).

Las empresas dependen de una amplia variedad de grupos distintos de proveedores.

- **La influencia de los compradores**

Los clientes influyentes la otra cara de los proveedores influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una empresa. Todo ello a costa de la rentabilidad de una empresa. Los compradores son poderosos si cuentan

con influencia negociadora sobre los participantes en una empresa, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios. Al igual que los proveedores, pueden existir distintos grupos de clientes que difieran en su capacidad de negociación. (Porter M. E., 2009, p. 44).

- **La amenaza de los sustitutos**

Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una empresa, pero de distinta manera. La amenaza de un producto sustitutivo no es tan visible o directa cuando un sustitutivo ocupa el producto de la empresa del comprador. . (Porter M. E., 2009, p. 47).

Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la empresa se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una empresa al colocar un techo en los precios. Si una empresa no se distancia de los sustitutos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios,

nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una empresa depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo (Porter M. E., 2009, p. 48).

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si tiende solo hacia el precio, porque la competitividad en los precios traslada los beneficios directamente de una empresa a sus clientes.

2.5.2.7. La competitividad

La competitividad es una exigencia impuesta por el dinamismo tecnológico y la globalización de la competencia. Es un concepto relativo que debe restringirse a aquellos sujetos que actúan en competencia o rivalidad con otros y se aplica, en primer lugar, a un sector productivo o a un país con el significado de que las empresas que operan en ese sector o con esa nacionalidad alcanzan un alto grado de competitividad en el contexto internacional. En segundo lugar, la competitividad hace referencia a la posición competitiva de una empresa en relación con las demás; se pone de manifiesto por su capacidad para producir bienes y servicios en unas condiciones de precio-prestaciones equiparables o superiores a las de sus rivales, que le permitan mantener o ganar cuota en los mercados nacionales e internacionales. La empresa competitiva debe ser viable desde un punto

de vista financiero. De hecho, el efecto de la competitividad es la obtención de una rentabilidad de los capitales invertidos igual o superior a su coste de oportunidad. (Fernández, Montes, & Vázquez, 1997, p. 10).

Si se quiere mejorar la competitividad de las empresas es preciso conocer primero que factores la determinan y cuál es su importancia relativa. El trabajo que se presenta pretende aportar algunas respuestas a estas dos cuestiones centrales. En el plano teórico se describen los determinantes fundamentales de la competitividad empresarial, presentando los diferentes enfoques adoptados desde la economía para explicar sus causas y sus posibles vías de mejora. Estos enfoques macroeconómico, sectorial, institucional y empresarial no son incompatibles entre sí. Apuntan hacia diferentes causas de la competitividad de las que no puede prescindir una visión de conjunto como la que aquí se presenta. (Fernández, Montes, & Vázquez, 1997, p. 10).

La competitividad de la empresa es un fenómeno complejo, en cuya explicación intervienen factores de naturaleza diversa que podemos agrupar en dos amplias categorías: factores externos y factores internos a la empresa. (Fernández, Montes, & Vázquez, 1997, p. 11).

Dentro de los primeros se incluyen factores macroeconómicos, institucionales o de estructura de mercado que condicionan la competitividad de las empresas que compiten dentro de un mismo entorno regional o sectorial. Entre los segundos se incluyen aquellos aspectos internos y

específicos a la empresa que condicionan su capacidad de creación de valor. Los factores externos son objeto de estudio en el siguiente capítulo. Las variables del entorno establecen unas restricciones sobre la flexibilidad estratégica y organizativa de la empresa y quedan fuera de su control; pero ello no significa que esta no pueda hacer nada para mejorar su competitividad. La evidencia sugiere que las empresas cuentan con un amplio margen de maniobra para influir decisivamente sobre su propia suerte en la competencia con otros rivales. En particular, la actuación de la empresa en el proceso de construcción, despliegue y explotación de recursos intangibles condiciona su capacidad para obtener ventajas competitivas sostenibles. (Fernández, Montes, & Vázquez, 1997, p. 11).

Las propuestas teóricas más recientes en el campo de la dirección estratégica hacen hincapié en la primacía de los factores internos y propios de cada empresa como de-terminantes de su competitividad. Así, la llamada teoría de los recursos explica el potencial de creación de valor de una empresa en función del perfil competitivo de su base de recursos. Sus aportaciones más significativas al análisis de la competitividad empresarial son objeto de revisión en el capítulo tercero, dedicado al estudio de las fuentes empresariales de la competitividad. Se analizan en primer lugar y con cierto detalle aquellos recursos que, por su peculiar naturaleza, están en disposición de contribuir en mayor medida a la creación de una ventaja competitiva sostenible y al crecimiento de la empresa: los recursos intangibles. (Fernández, Montes, & Vázquez, 1997, p. 11).

2.5.2.8. Definición de competitividad

El Diccionario Oxford de Economía define el término competitividad como "la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios." Esta definición engañosamente sencilla y aparentemente inocua ha incitado, no obstante, una controversia durante las últimas dos décadas con respecto a su significado en distintos niveles de análisis, los métodos disponibles para medirla, así como las políticas públicas que pueden ser implementadas para mejorarla. (Espinoza, 2014)

(Pineiro, 1993). La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera. (Garay L. , 1996).

Algunas definiciones de la firma o sector

(Alic, 1997). Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países. (Garay L. , 1996).

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. (Diccionario, 2013).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque

La presente investigación se basa en una investigación cualitativa porque interpreta la problemática a través del comportamiento humano de los clientes, y cuantitativo porque se analiza la información extraída de los datos estadísticos realizados , además se ubica en el paradigma crítico-propositivo por cuanto la realidad será cambiada de acuerdo a la necesidad del entorno sociocultural y además se pospondrá una alternativa de solución para mejorar la calidad en el servicio al cliente para lograr la competitividad en la Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO", de la ciudad de Ambato.

3.2. Modalidad de la Investigación

3.2.1. Investigación aplicada:

Se busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquirieron, dependiendo también de los avances y resultados de la investigación básica,

permitiendo ampliar y profundizar la realidad de la investigación sobre la calidad en servicio al cliente.

3.2.2. Investigación documental:

En la presente investigación se empleó información documental permitiendo conocer, analizar, y comparar las problemáticas que se estuvo investigando y lo que se investigó acerca de la calidad en servicio al cliente en busca de lograr la competitividad en la Empresa Comercial Cisneros, siendo fuentes principales libros, internet y temas que se encuentren en relación con el tema propuesto.

3.2.3. Investigación de campo:

La modalidad de este trabajo investigativo es de campo porque el estudio de los hechos fueron sistemáticos en el lugar mismo donde se produce los acontecimientos en la empresa Comercial Cisneros, permitió entrar en contacto directo con la realidad para obtener información acertada sobre los objetivos de la investigación.

3.3. Nivel o Tipo de la Investigación

Para la ejecución del presente proyecto de investigación se aplicará el siguiente tipo de investigación:

3.3.1. Investigación Exploratoria

La investigación es Exploratoria, se utilizó técnicas metodológicas adecuadas para determinar las causas que han originado y desarrollado este problema en la empresa Comercial Cisneros lo cual permitió plantear y planificar la manera más eficaz para frenar y dar solución a esta problemática.

3.3.2. Investigación Descriptiva

El propósito de esta investigación fue describir situaciones, fenómenos y eventos de cómo se manifestaron, me permitió conocer las características más sobresalientes del problema en la empresa Comercial Cisneros, mediante la aplicación de encuestas a los cliente para lograr la competitividad mediante análisis estadísticos, mismos que fueron revisados tabulados y procesados para obtener resultados confiables.

3.3.3. Investigación Explicativa

Tuvo relación causal con el problema de investigación; no sólo se persiguió explicar o acercarse al problema la deficiente calidad en el servicio, sino que intento encontrar las causas del mismo, además se trato de describir el fenómeno, se buscó la explicación del comportamiento de las variables (Calidad en el servicio al cliente) y (Competitividad). Su metodología fue básicamente cuantitativa, y su fin último fue el descubrimiento de las causas.

3.3.4. Investigación Correlacional

Este tipo de investigación tuvo el propósito de medir estadísticamente la relación que existe entre la variable independiente (Calidad en el servicio al cliente), con la variable dependiente (Competitividad), en donde el cambio de una variable influyó en el cambio de la otra.

3.4. Técnicas e instrumentos

3.4.1. Encuesta

Para el desarrollo de esta investigación se realizó una encuesta que permitió obtener información de los clientes actuales y potenciales de la empresa Comercial Cisneros con respecto a la calidad en el servicio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

3.4.2. Instrumentos

El Cuestionario es el instrumento que permitió recoger los datos, rigurosamente estandarizado que operacionalizan las variables objeto de observación e investigación. Las preguntas del cuestionario están elaboradas con la escala de Likert, consintió en medir la información subjetiva como las actitudes y expectativas de los clientes. Con las preguntas de escala Likert se creó encuestas que evalúen la intensidad de lo

que los clientes que sienten con respecto a la calidad en el servicio.
(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Para la ejecución de la presente investigación la población determinada fue de 392 clientes externos actuales de la empresa Comercial Cisneros.

3.5.2. Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:
(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

$$n = \frac{m}{e^2(m-1)+1}$$

n = tamaño de la muestra

m = tamaño de la población

e = error máximo admisible 5%

$$n = \frac{392}{0.05^2(392-1)+1}$$

$$n = \frac{392}{0.0025 \cdot (391) + 1}$$

$$n = \frac{392}{1,9775}$$

n = 198 clientes

Para seleccionar los 198 clientes a los cuales se aplicó la encuesta, se utilizó el muestreo aleatorio o probabilístico, porque existe base de datos en la empresa Comercial Cisneros, de la ciudad de Ambato en el registro de los clientes en el cual constan los nombres, apellidos, cantón al que pertenecen, y empresa en la que trabajan.

Tabla 3.2: Población y muestra

POBLACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CLIENTES	392	100%
MUESTRA	198	51%

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Fuente: Empresa Comercial Cisneros

3.6. Operacionalización de variables

Tabla 3.3:Operacionalización de la variable independiente: Calidad en el servicio

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
<p>“La Calidad de Servicio resulta de la comparación que haga entre lo que recibe realmente y sus expectativas; tiene que ver con lo que el cliente cree que está recibiendo”.</p>	<p>Servicio</p> <p>Calidad en el servicio</p>	<p>Ayuda a clientes Responde demandas Trato del personal</p> <p>Demandas Imagen</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿El personal muestra dispuesto a ayudar a los usuarios.? 2. ¿La empresa aplica estrategias de calidad en el servicio al cliente? 3. ¿El trato del personal con los usuarios es considerado amable? 4. ¿Cuándo acudo al servicio técnico, no tengo problemas en contactar con la persona que puede responder las demandas? 5. ¿Conoce usted el modelo de calidad en el servicio que aplica la empresa?. 6. ¿Ha llenado las expectativas por las cuales escogió la empresa? 	<p>ENCUESTA CUESTIONARIO</p> <p>DIRIGIDA A: CLIENTES EXTERNOS</p>

Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La investigación

Tabla 3.4:Operacionalización de la variable dependiente: Competitividad

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
La competitividad es la capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado	Rentabilidad en el mercado Competidores Valor y cantidad del producto Insumos Productividad	Mejores precios Directos Indirectos Producto o servicio Expectativas Percepción Mano de obra Eficiencia	7. ¿La competencia entre empresas permite mejores precios tanto en insumos como en precios finales a los consumidores? 8. ¿La empresa dispone de gerente capaz de conducir hacia la realización de sus objetivos? 9. ¿Las estrategias competitivas contribuyen a mejorar la productividad? 10. ¿Las llantas adquiridas y la atención que le brindan satisfacen las expectativas o necesidades? 11. ¿La empresa dispone de mano de obra con un buen nivel de productividad? 12. ¿La administración en la empresa es eficiente y responde con rapidez a los trámites que realizan los clientes?	ENCUESTA CUESTIONARIO DIRIGIDA A: CLIENTES EXTERNOS

Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La investigación

3.7. Recolección de información

El propósito fue identificar las técnicas básicas para recolectar la información que se requirió para el presente trabajo de investigación sobre la calidad en el servicio al cliente para lograr la competitividad en la empresa Comercial Cisneros.

3.7.1. Fuentes de información.

Son todos los documentos que permitieron obtener los conocimientos propios de esta investigación.

- **Información primaria**

Las Fuentes de información primaria son las que componen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Por lo que las fuentes de información primaria que se utilizaron en esta investigación fueron principalmente las encuestas y el cuestionario información que proporcionaron los clientes de la empresa Comercial Cisneros.

- **Información secundaria**

Las Fuentes de Información Secundaria son las que están integradas por compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, reprocesan información de primera mano. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Para esta investigación se utilizó principalmente la información libros de marketing, información extraída del internet, tesis de grado.

3.8. Técnicas de Recolección de Información

Tabla 3.5: Técnicas de Recolección de Información

TÉCNICAS DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Información Primaria	Cuestionario	Encuestas
Información Secundaria	Libros de Calidad en el servicio Libros de Competitividad	

Elaborado por: Cepeda, Felipe

3.9. Procesamiento y análisis de la información

Una vez aplicada las encuestas se procedió de la siguiente manera:

3.9.1. Revisión y Codificación de la información

Después de realizar el análisis de la información obtenida, se procedió a su respectiva codificación; que comprendió en señalar un número para cada una de las categorías incluidas en las preguntas que se realizaron a través de las encuestas, ayudándonos este particular al momento de tabular los datos.

3.9.2. Tabulación de la información.

Consistió en ordenar la información recopilada y contar el número de aspectos que se ubican dentro de las características establecidas. Primero se planteó la forma en que se va a tabular los datos que interesan al estudio las variables, que intervienen en la Calidad en el servicio al cliente y Competitividad, y cada una de las preguntas del cuestionario, fueron los factores que determinaron como se planteó la tabulación.

3.9.3. Análisis de datos

Una vez concluidas las etapas de recopilación y procesamiento de datos se inicio con el análisis de datos. En esta etapa se determinó cómo analizar los

datos y qué herramientas de análisis estadístico son adecuadas para éste propósito.

3.9.4. Estadígrafo

El estadígrafo Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), es un programa estadístico informático versión 22 para ingresar la información de los cuestionarios, tabular los datos, realizar las tablas de frecuencias. (Monegal, 1999).

3.9.5. Presentación de los datos

La presentación de datos se realizó de una manera gráfica circular utilizando la herramienta de Microsoft Excel.

3.9.6. Interpretación de los resultados

Para poder comprender la magnitud de los datos, se analizó y se interpretó cada uno de los resultados por separado para relacionarlos con el marco teórico.

3.1.1. Análisis estadístico para la verificación de la hipótesis

Una vez obtenidos los resultados se elaboró la tabla de la frecuencia observada, luego la tabla de la frecuencia esperada y se aplicó la fórmula estadística para calcular el Chi cuadrado para su verificación.

CAPITULO IV

DISCUSIÓN, ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Encuesta aplicada a clientes externos

1. ¿El personal se muestra dispuesto a ayudar a los clientes?

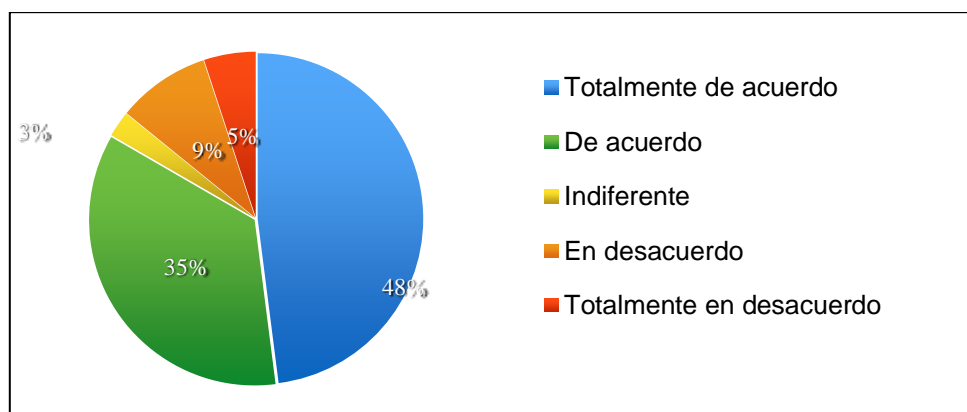
Tabla 4.6: Clientes

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	95	48,0	48,0
	De acuerdo	70	35,4	83,3
	Indiferente	5	2,5	85,9
	En desacuerdo	18	9,1	94,9
	Totalmente en desacuerdo	10	5,1	100,0
	Total	198	100	

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Fuente: La encuesta

Gráfico 4.8: Clientes



Elaborado por: Cepeda, Felipe

Fuente: La encuesta

Análisis e interpretación

En la gráfica 7 se visualizan los resultados que demuestran que el 48% consideran que el personal se muestra dispuesto a ayudar a los clientes, un 35% indica estar de acuerdo, el 3% es indiferente, el 9% esta en desacuerdo, mientras que el 5% manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

Toda venta se realiza a través de un proceso mediante el cual pasa por distintas fases, la imprescindible confianza por parte del futuro cliente, la adecuación de la solución a las necesidades detectadas. Al final del proceso queda ayudar al cliente a que dé el saltito que le falta para decidirse. La mayoría de los clientes necesitan de esta ayuda.

2. ¿La empresa aplica estrategias de calidad en el servicio al cliente?

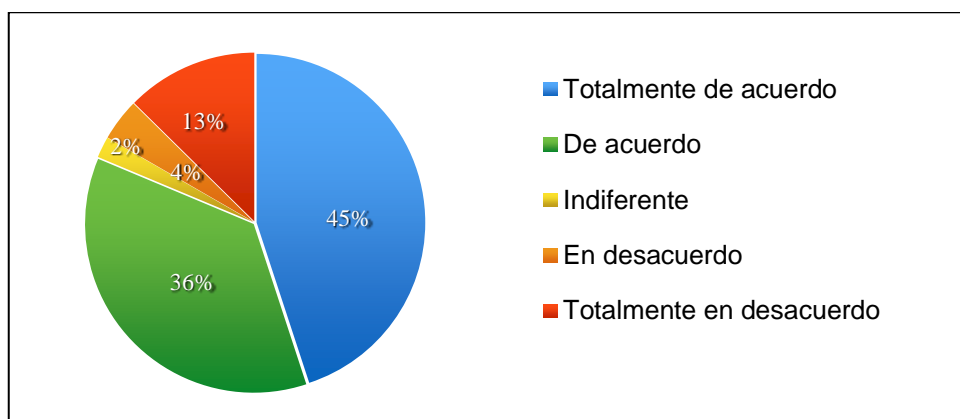
Tabla 4.7: Demandas

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	89	44,9	44,9
	De acuerdo	72	36,4	81,3
	Indiferente	4	2,0	83,3
	En desacuerdo	8	4,0	87,4
	Totalmente en desacuerdo	25	12,6	100,0
	Total	198	100	

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Fuente: La encuesta

Gráfico 4.9: Demandas



Elaborado por: Cepeda, Felipe

Fuente: La encuesta

Análisis e interpretación

En la gráfica 8 se visualizan los resultados que demuestran que el 45% consideran que la empresa ha solucionado satisfactoriamente las demandas de los clientes en ocasiones pasadas, un 36% indica estar de acuerdo, el 2% es indiferente, el 4% está en desacuerdo, mientras que el 13% manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

La calidad en el servicio al cliente es primordial dentro la empresa; sin importar el, los empleados deben demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos y si no se cumple se puede convertir en una amenaza.

3. ¿El trato del personal con los clientes es considerado cordial y amable?.

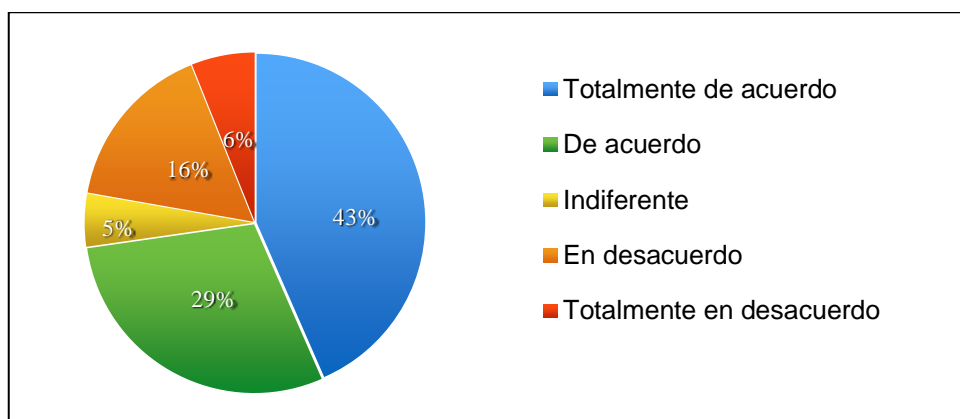
Tabla 4.8: Trato del personal

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	86	43,4	43,4
	De acuerdo	58	29,3	72,7
	Indiferente	10	5,1	77,8
	En desacuerdo	32	16,2	93,9
	Totalmente en desacuerdo	12	6,1	100,0
	Total	198	100	

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Fuente: La encuesta

Gráfico 4.10: Trato personal



Elaborado por: Cepeda, Felipe

Fuente: La encuesta

Análisis e interpretación

En la gráfica 9 se visualizan los resultados que demuestran que el 43% piensan que el trato del personal con los clientes es considerado cordial y amable, un 29% indica estar de acuerdo, el 5% es indiferente, el 16% está en desacuerdo, mientras que el 6% manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

En la actualidad, la persona que decide comprar un producto o servicio a una empresa u otra busca algo más que una relación puramente comercial. De esa interacción espera ser bien tratado además de salir beneficiado, los clientes son el motor de la empresa, pues sin ellos, no hay negocio, por ello invertir recursos en la atención y la experiencia del cliente es esencial para que sea mas competitiva.

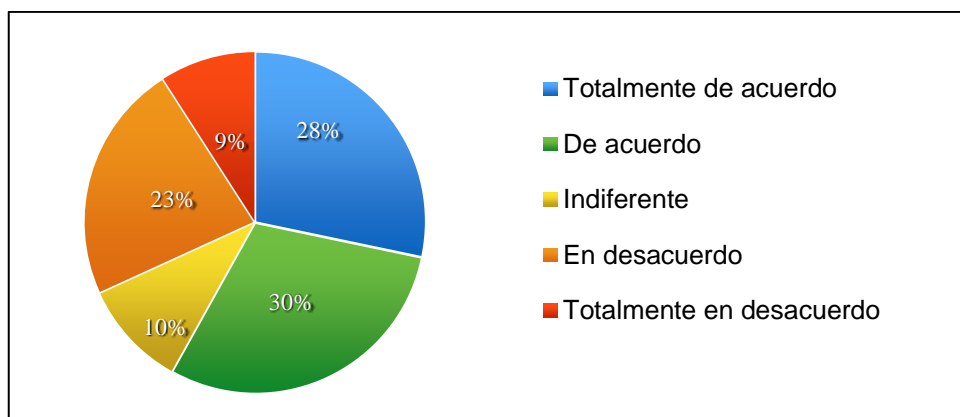
4. ¿Cuando acudo al servicio técnico, no tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a las demandas?

Tabla 4.9: Servicio técnico

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	56	28,3	28,3
	De acuerdo	59	29,8	58,1
	Indiferente	20	10,1	68,2
	En desacuerdo	45	22,7	90,9
	Totalmente en desacuerdo	18	9,1	100,0
	Total	198	100	

Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La encuesta

Gráfico 4.11: Servicio técnico



Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La encuesta

Análisis e interpretación

En la gráfica 10 se representan los resultados que demuestran que el 28 % de encuestados consideran que cuando acuden al servicio técnico, no tienen problemas en contactar con la persona que puede responder a sus demandas, un 30 % indica estar de acuerdo, el 10 % es indiferente, el 23 %

esta en desacuerdo, mientras que el 9 % manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

La calidad en el servicio ofrecen un potencial poderoso para aumentar el valor de los clientes y para la empresa.

5. ¿Conoce usted el modelo de calidad en el servicio que aplica la empresa?

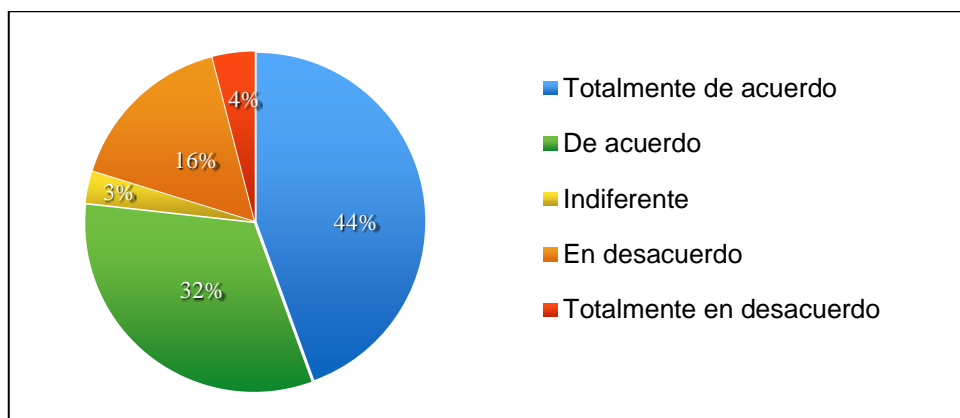
Tabla 4.10: Personal cualificado en las tareas

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	88	44,4	44,4
De acuerdo	64	32,3	76,8
Indiferente	6	3,0	79,8
En desacuerdo	32	16,2	96,0
Totalmente en desacuerdo	8	4,0	100,0
Total	198	100	

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Fuente: La encuesta

Gráfico 4.12: Personal cualificado en las tareas



Elaborado por: Cepeda, Felipe

Fuente: La encuesta

Análisis e interpretación

En la gráfica 11 se representan los resultados que demuestran que el 44 % de encuestados consideran que el personal da la imagen de estar totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar, un 32 % indica estar de acuerdo, el 3 % es indiferente, el 16 % está en desacuerdo, mientras que el 4 % manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

Es importante que los empleados conozcan el modelo de calidad en el servicio que emplea la empresa, puesto que los modelos proponen habitualmente la calidad que percibe de un servicio, a demás es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades de un servicio.

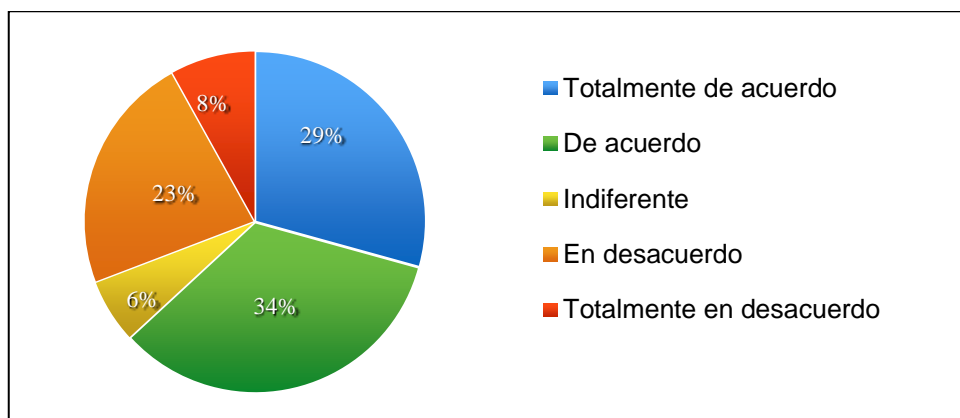
6. ¿Ha llenado las expectativas por las cuales usted escogió la empresa?

Tabla 4.11: Expectativas

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	58	29,3	29,3
	De acuerdo	67	33,8	63,1
	Indiferente	12	6,1	69,2
	En desacuerdo	45	22,7	91,9
	Totalmente en desacuerdo	16	8,1	100,0
	Total	198	100	

Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La encuesta

Gráfico 4.13: Expectativas



Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La encuesta

Análisis e interpretación

En la gráfica 12 se representan los resultados que demuestran que el 29 % de encuestados consideran que han llenado las expectativas por las cuales escogió la empresa Comercial Cisneros, un 34 % indica estar de acuerdo, el 6 % es indiferente, el 23 % esta en desacuerdo, mientras que el 8 % manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

Las expectativas y satisfacción de los clientes de la empresa es una necesidad elemental para la gestión, y para aumentar la calidad percibida de los servicios / productos ofrecidos a los clientes.

7. ¿La competencia entre empresas permite mejores precios tanto en insumos como en precios finales a los consumidores?

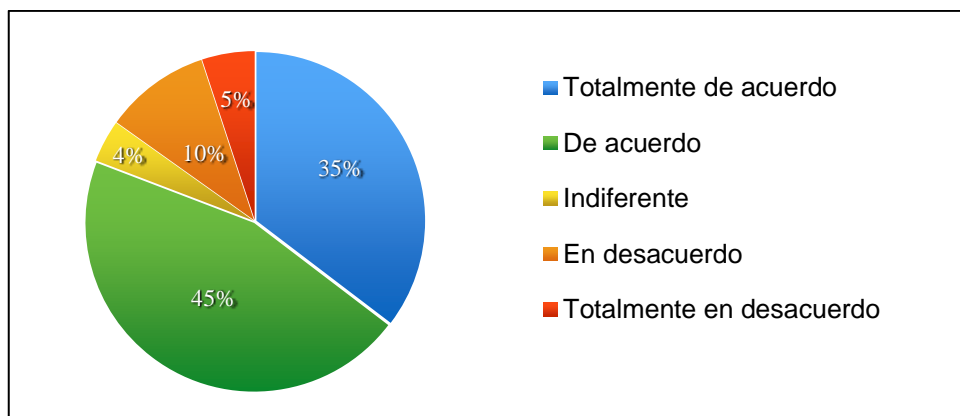
Tabla 4.12: Competencia

ALTERNATIVAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	70	35,4	35,4
De acuerdo	90	45,5	80,8
Indiferente	8	4,0	84,8
En desacuerdo	20	10,1	94,9
Totalmente en desacuerdo	10	5,1	100,0
Total	198	100	

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Fuente: La encuesta

Gráfico 4.14: Competencia



Elaborado por: Cepeda, Felipe

Fuente: La encuesta

Análisis e interpretación

En la gráfica 13 se representan los resultados que demuestran que el 35 % de encuestados consideran que la competencia entre empresas permite mejores precios tanto en insumos como en precios finales a los consumidores, un 45 % indica estar de acuerdo, el 4 % es indiferente, el 10

% esta en desacuerdo, mientras que el 5 % manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

La competencia obliga a ser competitivo no solamente en precios sino en diferenciación, esa diferenciación es un programa integral de servicio al cliente como una estrategia de ventas.

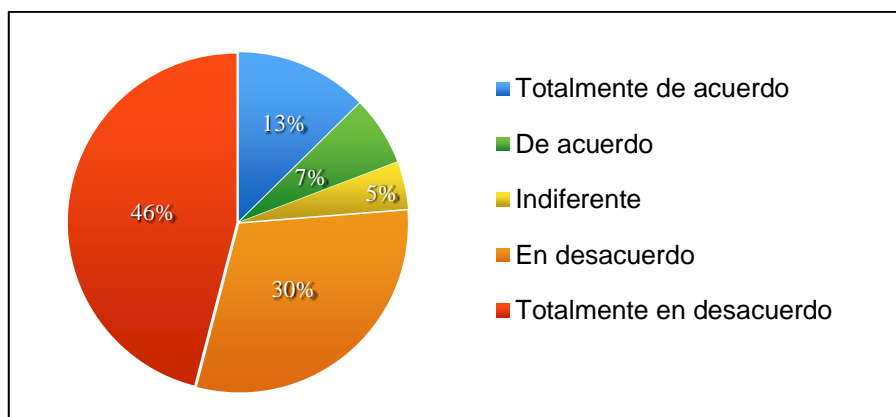
8. ¿La empresa dispone de gerente capaz de conducir hacia la realización de los objetivos?

Tabla 4.13: Objetivos

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	25	12,6	12,6
	De acuerdo	13	6,6	19,2
	Indiferente	9	4,5	23,7
	En desacuerdo	60	30,3	54,0
	Totalmente en	91	46,0	100,0
	Total	198	100	

Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La encuesta

Gráfico 4.15: Objetivos



Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La encuesta

Análisis e interpretación

En la gráfica 14 se representan los resultados que demuestran que el 13 % de encuestados consideran que la empresa dispone de gerente capaz de conducir hacia la realización de sus objetivos, un 7 % indica estar de

acuerdo, el 5 % es indiferente, el 30 % esta en desacuerdo, mientras que el 46 % manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

El gerente debe estar alineado con los objetivos que se le han establecido, los que a su vez están alineados con la misión y la visión de la empresa, y esos deben constituir las prioridades de su desempeño.

9. ¿Las estrategias competitivas contribuyen a mejorar la productividad?

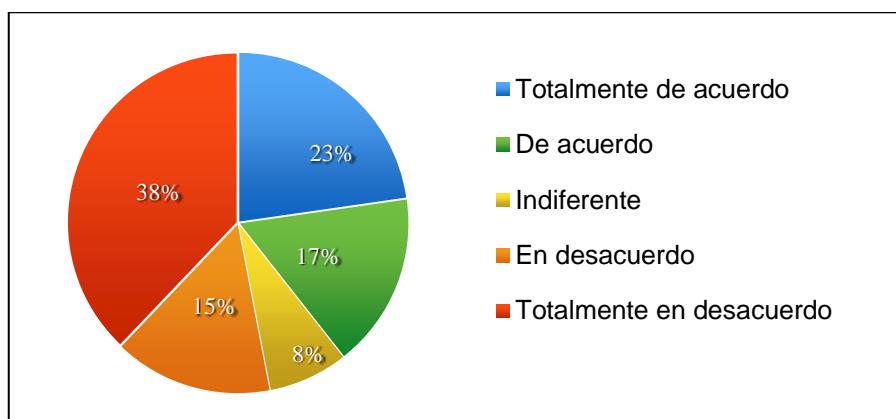
Tabla 4.14: Servicios adicionales

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	45	22,7	22,7
	De acuerdo	33	16,7	39,4
	Indiferente	15	7,6	47,0
	En desacuerdo	30	15,2	62,1
	Totalmente en	75	37,9	100,0
	Total	198	100	

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Fuente: La encuesta

Gráfico 4.16: Servicios adicionales



Elaborado por: Cepeda, Felipe

Fuente: La encuesta

Análisis e interpretación

En la gráfica 15 se representan los resultados que demuestran que el 23 % de encuestados consideran que han tenido acceso a servicios adicionales que la empresa brinda luego de la compra del producto, un 17 % indica estar de acuerdo, el 8 % es indiferente, el 15 % está en desacuerdo, mientras que el 38 % manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

Es importante que la empresa defina la estrategia competitiva que llevara a cabo para competir eficientemente, si la empresa pretende lograr sus objetivos debe tener muy claro cuál es su estrategia de negocio y a que segmento dirigirá su oferta ya que no todos los sectores ofrecen las mismas oportunidades, de ahí la importancia de poder tomar en cuenta todos los elementos estratégicos básicos para poder establecer una estrategia competitiva coherente y alcanzable para mejorar la productividad.

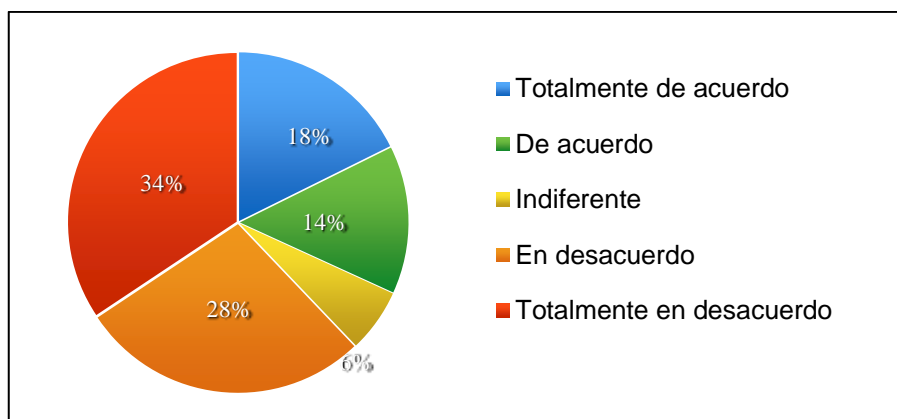
10. ¿Las llantas adquiridas y la atención que le brindan satisfacen las expectativas o necesidades?

Tabla 4.15: Satisfacen sus expectativas o necesidades

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	35	17,7	17,7
	De acuerdo	28	14,1	31,8
	Indiferente	12	6,1	37,9
	En desacuerdo	55	27,8	65,7
	Totalmente en	68	34,3	100,0
	Total	198	100	

Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La encuesta

Gráfico 4.17: Satisfacen sus expectativas o necesidades



Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La encuesta

Análisis e interpretación

En la gráfica 16 se representan los resultados que demuestran que el 18 % de encuestados consideran que las llantas adquiridas y la atención que le brindan satisfacen sus expectativas o necesidades, un 14 % indica estar de

acuerdo, el 6 % es indiferente, el 28 % esta en desacuerdo, mientras que el 34 % manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque es el verdadero impulsor de las actividades de la empresa, dando valores agregados que se incorporan al producto y/o servicio a lo largo del proceso.

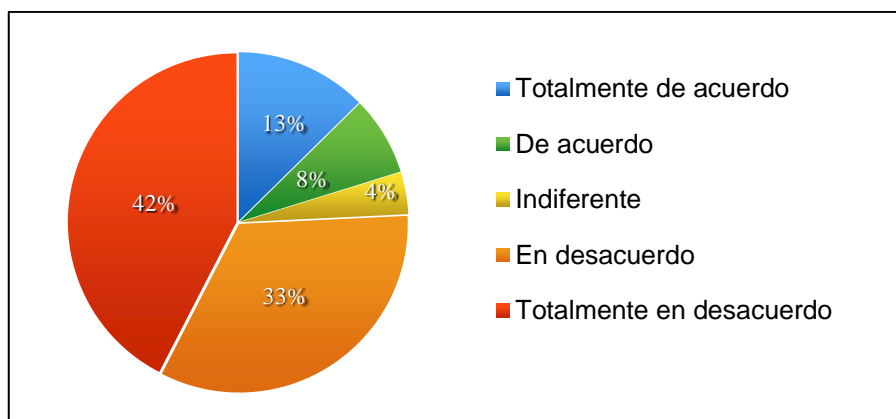
11. ¿La empresa dispone de mano de obra con un buen nivel de productividad?

Tabla 4.16: Mano de obra productiva

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	25	12,6	12,6
	De acuerdo	15	7,6	20,2
	Indiferente	8	4,0	24,2
	En desacuerdo	66	33,3	57,6
	Totalmente en	84	42,4	100,0
	Total	198	100	

Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La encuesta

Gráfico 4.18: Mano de obra productiva



Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La encuesta

Análisis e interpretación

En la gráfica 17 se representan los resultados que demuestran que el 13 % de encuestados consideran que la empresa dispone de mano de obra con un buen nivel de productividad, un 8 % indica estar de acuerdo, el 4 % es

indiferente, el 33 % esta en desacuerdo, mientras que el 42 % manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

La productividad laboral es algo con lo que la mayoría de trabajadores deben estar familiarizado si quieren que la empresa sea más competitiva dentro del ámbito laboral.

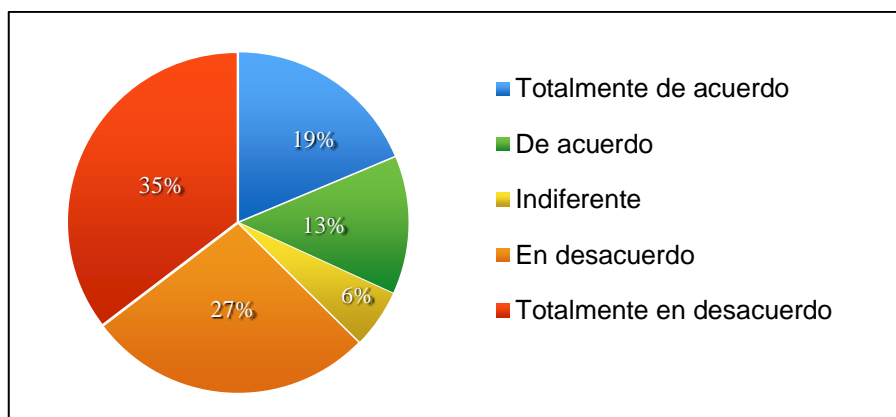
12. ¿La administración en la empresa es eficiente y responde con rapidez a los trámites que realizan los clientes?

Tabla 4.17: Empresa eficiente

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	37	18,7	18,7
	De acuerdo	26	13,1	31,8
	Indiferente	11	5,6	37,4
	En desacuerdo	54	27,3	64,6
	Totalmente en	70	35,4	100,0
	Total	198	100	

Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La encuesta

Gráfico 4.19: Empresa eficiente



Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La encuesta

Análisis e interpretación

En la gráfica 18 se representan los resultados que demuestran que el 19 % de encuestados consideran que la administración en la empresa es eficiente y responde con rapidez a los trámites que realizan los clientes, un 13 %

indica estar de acuerdo, el 6 % es indiferente, el 27 % esta en desacuerdo, mientras que el 35 % manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

La administración en la empresa deben considerarse como un factor estratégico en donde estén comprometidos todos los actores, desde la alta gerencia para que se transforme este factor estratégico en una ventaja competitiva y no comparativa.

4.2. Verificación de la hipótesis

Luego de realizar su respectivo análisis e interpretación de las observaciones de los documentos de la empresa Comercial Cisneros es necesario realizar la comprobación de la hipótesis para la cual se ha tomado como método estadístico a la Distribución del CHI - CUADRADO:

La hipótesis a verificarse es:

La Calidad en el Servicio al cliente logra la competitividad en la Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO" de la ciudad de Ambato.

4.2.1. Pasos para la confirmación de hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

a) Planteo de hipótesis

- **Modelo Lógico**

H_0 : La eficiente Calidad en el Servicio al cliente **NO** logra la competitividad en la Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO", de la ciudad de Ambato.

H_1 : La eficiente Calidad en el Servicio al cliente **SI** logra la competitividad en la Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO", de la ciudad de Ambato.

- **Modelo Matemático**

H_0 : $O = E$

H_1 : $O \neq E$

- **Modelo estadístico**

Formula del Chi cuadrado

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Simbología

f_o = frecuencia observada

f_e = frecuencia esperada

v =grados de Libertad

j = numero de columnas

k =numero de filas

H_0 = Hipótesis nula

H_1 = Hipótesis alternativa

Tabla 4.18: Resumen de las encuestas

PREGUNTAS	VARIABLES					TOTAL
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	
1. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los clientes.	95	70	5	18	10	198
2. La empresa ha solucionado satisfactoriamente las demandas de los clientes en ocasiones pasadas.	89	72	4	8	25	198
3. El trato del personal con los clientes es considerado cordial y amable.	86	58	10	32	12	198
4. Cuando acudo al servicio técnico, no tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas.	56	59	20	45	18	198
5. El personal da la imagen de estar totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar.	88	64	6	32	8	198
6. Ha llenado las expectativas por las cuales usted escogió nuestra empresa	58	67	12	45	16	198
7. La competencia entre empresas permite mejores precios tanto en insumos como en precios finales a los consumidores.	70	90	8	20	10	198
8. La empresa dispone de gerente capaz de conducir hacia la realización de sus objetivos.	25	13	9	60	91	198
9. Ha tenido acceso a servicios adicionales que la empresa brinda luego de la compra del producto	45	33	15	30	75	198
10. Las llantas adquiridas y la atención que le brindan satisfacen sus expectativas o necesidades	35	28	12	55	68	198
11. La empresa dispone de mano de obra con un buen nivel de productividad.	25	15	8	66	84	198
12. La administración en la empresa es eficiente y responde con rapidez a los trámites que realizan los clientes.	37	26	11	54	70	198

Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La encuesta

De los resultados obtenidos de la encuesta se ha tomado para la confirmación de hipótesis las siguientes preguntas:

Variable independiente

Observación N° 2: ¿La empresa aplica estrategias de calidad en el servicio al cliente?

Observación N° 5: ¿Conoce usted el modelo de calidad en el servicio que aplica la empresa?

Variable dependiente

Observación N° 9: ¿Las estrategias competitivas contribuyen a mejorar la productividad?

Observación N° 12: ¿La administración en la empresa es eficiente y responde con rapidez a los trámites que realizan los clientes?

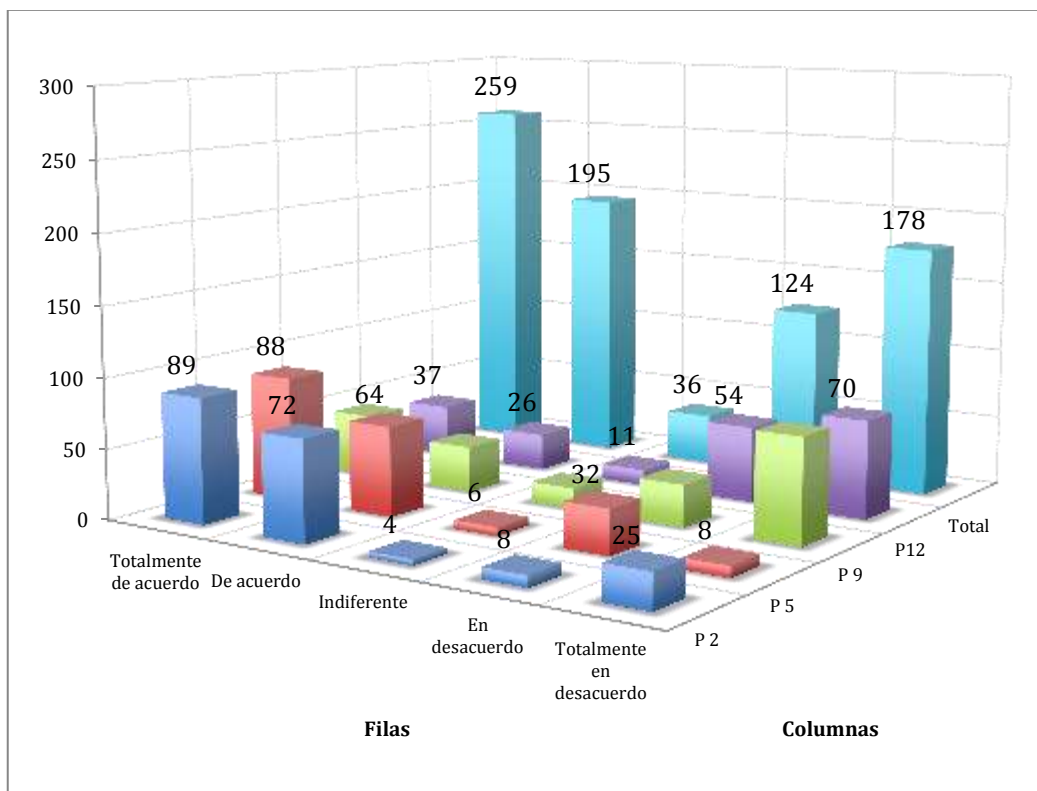
- **Determinar la fo (frecuencia observada)**

Tabla 4.19: Frecuencia observada

ALTERNATIVAS	VARIABLE INDEPENDIENTE		VARIABLE DEPENDIENTE		TOTAL
	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	
	2	5	9	12	
Totalmente de acuerdo	89	88	45	37	259
De acuerdo	72	64	33	26	195
Indiferente	4	6	15	11	36
Desacuerdo	8	32	30	54	124
Totalmente en desacuerdo	25	8	75	70	178
TOTAL	198	198	198	198	792

Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La encuesta

Gráfico 4.20: Tabla de contingencia



Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La encuesta

- **Determinar la fe (frecuencia esperada) y completar la tabla de contingencia**

Tabla 4.20: Frecuencia esperada

ALTERNATIVAS	VARIABLE INDEPENDIENTE		VARIABLE DEPENDIENTE		TOTAL
	PREGUNTA 2	PREGUNTA 5	PREGUNTA 9	PREGUNTA 12	
Totalmente de acuerdo	64,8	64,8	64,8	64,8	259,0
De acuerdo	48,8	48,8	48,8	48,8	195,0
Indiferente	9,0	9,0	9,0	9,0	36,0
Desacuerdo	31,0	31,0	31,0	31,0	124,0
Totalmente en desacuerdo	44,5	44,5	44,5	44,5	178,0
					792,0

Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La investigación

Cálculo del Chi cuadrado (ji cuadrado)

Tabla 4.21: Tabla del Cálculo del Chi cuadrado

	ALTERNATIVAS			o	e	o - e	$(o - e)^2$	$(o - e)^2$
								E
VI	Pregunta 2	Totalmente de acuerdo		89	64,8	24,25	588,06	9,08
VI	Pregunta 2	De acuerdo		72	48,8	23,25	540,56	11,09
VI	Pregunta 2	Indiferente		4	9,0	-5,00	25,00	2,78
VI	Pregunta 2	Desacuerdo		8	31,0	-	529,00	17,06
VI	Pregunta 2	Totalmente en		25	44,5	-	380,25	8,54
VI	Pregunta 5	Totalmente de acuerdo		88	64,8	23,25	540,56	8,35
VI	Pregunta 5	De acuerdo		64	48,8	15,25	232,56	4,77
VI	Pregunta 5	Indiferente		6	9,0	-3,00	9,00	1,00
VI	Pregunta 5	Desacuerdo		32	31,0	1,00	1,00	0,03
VI	Pregunta 5	Totalmente en		8	44,5	-	1332,25	29,94
VD	Pregunta 9	Totalmente de acuerdo		45	64,8	-	390,06	6,02
VD	Pregunta 9	De acuerdo		33	48,8	-	248,06	5,09
VD	Pregunta 9	Indiferente		15	9,0	6,00	36,00	4,00
VD	Pregunta 9	Desacuerdo		30	31,0	-1,00	1,00	0,03
VD	Pregunta 9	Totalmente en		75	44,5	30,50	930,25	20,90
VD	Pregunta 12	Totalmente de acuerdo		37	64,8	-	770,06	11,89
VD	Pregunta 12	De acuerdo		26	48,8	-	517,56	10,62
VD	Pregunta 12	Indiferente		11	9,0	2,00	4,00	0,44
VD	Pregunta 12	Desacuerdo		54	31,0	23,00	529,00	17,06
VD	Pregunta 12	Totalmente en		70	44,5	25,50	650,25	14,61
							X2	183,33

Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La encuesta

Determinar el Nivel de Significación(α)

El nivel de Significación que se ha escogido para esta investigación es de un 5% estimado. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Por lo tanto el Nivel de Confiabilidad será $NC = 95\%$

La presente investigación tendrá los valores de X_2 a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 21,026, y a 0.01, es igual a: 26,217, de acuerdo a la tabla consultada (Anexo 2) para el grado de libertad 12. Por lo tanto un nivel de riesgo del 5%, $\alpha=5$.

Determinar los grados de libertad

$$k = 5; j = 4$$

$$v = (k - 1) (j - 1)$$

$$v = (5 - 1) (4 - 1)$$

$$v = (4) (3)$$

$v = 12$ con este valor se tomara los datos de la tabla para elaborar la curva de Chi Cuadrado

Determinar Chi cuadrado (X_2) crítico

Prueba de independencia entre las filas y columnas (Chi-cuadrado):

Tabla 4.22: Prueba de independencia

Chi-cuadrado (Valor observado)	183,327
Chi-cuadrado (Valor crítico)	26,296
GDL	16
p-valor	< 0,0001
alfa	0,05

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Fuente: La encuesta

Software: XLSSTAT

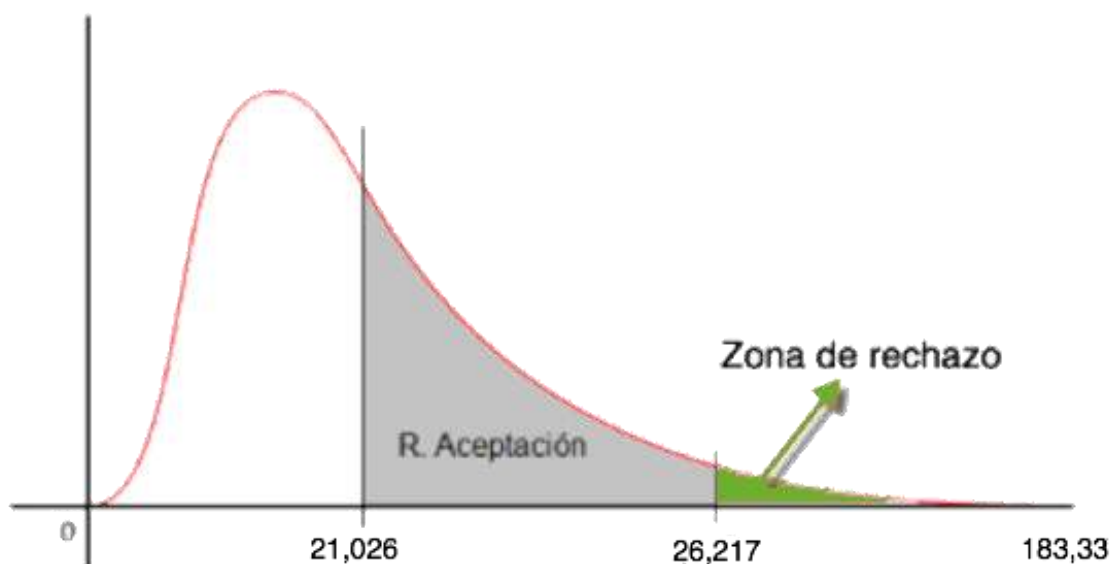
Como v (grados de libertad) = 12

Tomaremos el nivel de confiabilidad del 95%, donde el nivel de significación (α) es de 5%.

Para aplicar el gráfico de la distribución del Chi cuadrado (X_2), es necesario determinar primero el área de la curva con estos datos se tomará los datos de la tabla de valores percentiles para Chi cuadrado (X_2) (Ver Anexo 2)

Grafico de la decisión

Gráfico 4.21: Decisión



Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: Encuesta

Decisión:

Interpretación de la prueba

H_0 : Las filas y las columnas de la tabla son independientes.

H_a : Hay una dependencia entre las filas y las columnas de la tabla.

Como el p-valor computado es menor que el nivel de significación $\alpha=0.05$, se debe rechazar la hipótesis nula H_0 , y aceptar la hipótesis alternativa H_a .

El riesgo de rechazar la hipótesis nula H_0 cuando es verdadera es menor que 0.01%.

Por lo tanto:

Como el X_2 calculado es 183,33 mayor que el de la tabla de significancia 21,026, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1) que dice: La Calidad en el Servicio al cliente **SI** logra la competitividad en la Empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO" de la ciudad de Ambato. Cabe indicar que con los datos obtenidos e interpretados a través de las encuestas se puede determinar que es significativo el muestreo efectuado porque la desviación de la homogeneidad (desviación) es aceptable.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La empresa Comercial Cisneros no cuenta con estrategias de calidad en el servicio al cliente que contribuya a lograr la competitividad para diferenciarnos de nuestros competidores y captar potenciales consumidores; el servicio es un fenómeno influyente en la actitud de compra de los clientes. Esto ha ocasionado que los consumidores se dejen llevar por novedosas estrategias de calidad en los servicios.

La empresa Comercial Cisneros no cuenta con un modelo de la calidad en el servicio, dificultando así el eficiente desempeño laboral tanto de sus administradores como de sus colaboradores debido a la falta de una cultura de servicios efectiva.

Basándose en los resultados obtenidos en la pregunta 2, si la empresa aplica estrategias de calidad en el servicio al cliente, se observó que en un 75% de encuestados consideran que no aplican estrategias de servicios novedosas y creativas, que capten la atención de los clientes.

La mayoría de los clientes no toman en cuenta cada uno de los elementos que conforman la calidad en el servicio. El análisis de los resultados de la encuesta que se llevó a cabo en Comercial Cisneros nos revela que, en general, la empresa obtuvo un resultado favorable. Sin embargo al evaluar los elementos de la calidad en el servicio se observa que la mayoría son susceptibles de mejorar.

En lo que respecta, a las estrategias competitivas empleadas por la empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO", no utilizan la estrategia de diferenciación y concentración o segmentación, no aplican la estrategia de líder en costos en lo relativo al servicio.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda desarrollar estrategias de calidad en el servicio al cliente que contribuya a lograr la competitividad para diferenciarnos de nuestros competidores y captar potenciales consumidores.

Por medio de la implementación de un modelo de la calidad en el servicio al cliente permitirá que el desempeño laboral sea eficiente tanto de sus administradores como de sus colaboradores y que la cultura de servicios sea efectiva.

Implementar estrategias de servicios novedosas y creativas, que capten la atención de los clientes.

Diseñar estrategias competitivas y para eso se necesita entender la empresa, así como el de los competidores. El análisis de la competencia, además de formular la estrategia corporativa, contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores y muchos otros aspectos de la vida cotidiana de la empresa.

Sugerimos también implantar en el personal una cultura de servicio. Es necesario establecer un programa de capacitación del personal congruente con los objetivos de la empresa y mantenerlo permanentemente familiarizado con todos los elementos básicos actualizados y los elementos técnicos relacionados con la marca y las nuevas tendencias de servicio al cliente.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Título

Estrategias de calidad en el servicio al cliente que contribuya a lograr la competitividad en la empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO"

6.2. Datos Informativos

Nombre de la empresa: Comercial Cisneros

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Ave. Bolivariana

Teléfono: 032852228

Beneficiarios: Clientes internos y externos

6.3. Antecedentes de la propuesta

Luego de realizar un análisis de las conclusiones, se determina que la empresa Comercial Cisneros no cuenta con estrategias de calidad en el servicio al cliente que contribuya a lograr la competitividad para

diferenciarnos de nuestros competidores y captar potenciales consumidores; además no cuenta con un modelo de la calidad en el servicio, dificultando así el eficiente desempeño laboral tanto de sus administradores como de sus colaboradores debido a la falta de una cultura de servicios efectiva.

En el desarrollo de la presente propuesta “estrategias de calidad en el servicio al cliente que contribuya a lograr la competitividad”, se describe como una herramienta en la que se citan en forma metódica las estrategias de servicios e instrucciones que se deben seguir para la realización de las actividades, relacionadas con el servicio y atención a clientes.

6.4. Justificación

La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos mas importantes que se deben cumplir dentro de la empresa comercial Cisneros, misma que debe demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza; sin embargo, en muchas ocasiones puede llegar a ser empleado por la empresa incorrectamente, afectando tanto al desarrollo y crecimiento de la misma, por lo cual, principalmente se debe definir la importancia de dicho servicio al cliente, para poder estructurar adecuadamente la forma más óptima de llevarlo a cabo.

Otro de los motivos para realizar esta propuesta es que el servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tiene mayor oportunidad de decidir en donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismo son quienes tendrán la última palabra para decidir donde comprar.

6.5. Objetivos

6.5.1. Objetivo general

Elaborar estrategias de calidad en el servicio al cliente que contribuya a lograr la competitividad en la empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO"

6.5.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa y los factores condicionantes de la atención y servicio a los clientes.
- Analizar el servicio y atención al cliente para revisar y evaluar las actividades que realiza la empresa Comercial Cisneros para la prestación del servicio.
- Diseñar estrategias de servicio en la empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO"

6.6. Diagnóstico de la empresa

6.6.1. Análisis situacional

Para determinar la situación de la empresa es necesario realizar un análisis de las fortalezas, así como identificar aquello que amenaza a la empresa o las oportunidades que ofrece el entorno, de esta manera se puede explorar los puntos fuertes, superar a los débiles, aprovechar las oportunidades que se presentan y defenderse de lo que venga o amenace a la empresa por esta razón es de suma importancia el análisis situacional del Comercial Cisneros.

Tabla 6.23: Matriz del FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Recurso humano	Ubicación geográfica
Imagen	Mercado mal atendido
Calidad del producto	Necesidad del producto
Horarios	Fuerte poder adquisitivo
Precio	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Clima laboral	Competencia muy agresiva
Trabajo en equipo	Cambio de legislación
Motivación	Ingreso de productos similar al mercado
Capacitación	
Falencias en aspectos ergonómicos	
Cultura organizacional	
Problema con el servicio	

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Fuente: Empresa

6.6.2. Diagnóstico Interno

6.6.2.1. Matriz de factores internos

Para realizar la matriz de factores internos se toma en cuenta las fortalezas y debilidades que pertenecen a cada una de las secciones para que la información sea más válida, los valores asignados van desde:

0.0 sin importancia

4.00 mucha importancia.

Posteriormente se realiza una calificación a los factores establecidos que a su vez van desde:

1 = débil grave,

2 = débil menor,

3 = Fortaleza menor,

4 = fortaleza importante

Tabla 6.24: Matriz de Factores Internos

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESPUESTA
Recurso humano	0,1	4	0,4
Imagen	0,09	4	0,36
Calidad del producto	0,09	4	0,36
Horarios	0,01	4	0,04
Precio	0,04	3	0,12
Clima laboral	0,1	2	0,2
Trabajo en equipo	0,1	2	0,2
Motivación	0,1	2	0,2
Capacitación	0,1	2	0,2
Falencias en aspectos	0,08	2	0,16
Cultura organizacional	0,09	2	0,18
Problema con el servicio	0,1	2	0,2
	1,0		2,62

Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La investigación

Conclusión

Luego de los resultados ponderados obtenidos en la matriz de los factores internos fue de 2.62, es mayor a la media aritmética de 2.5, lo que indica que las fortalezas predominan sobre las debilidades, en donde debemos tomar en consideración las debilidades y necesidades porque nos ayudan a llegar a un nivel de excelencia sobre la competencia.

6.6.3. Diagnóstico Externo

6.6.3.1. Matriz de factores claves externos

El análisis externo permite a la empresa conocer las oportunidades y amenazas del entorno y prepararse para los impactos que pueden producirse por los factores que rodean a la empresa ya sea beneficiándola o perjudicándola.

Mientras mas competitiva sea la empresa Comercial Cisneros con otras de la misma índole, tendrá mayor aseguramiento al éxito.

Tabla 6.25: Matriz de Factores Internos

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESPUESTA
Ubicación geográfica	0,1	4	0,4
Mercado mal atendido	0,2	4	0,8
Necesidad del producto	0,2	4	0,8
Fuerte poder adquisitivo	0,15	3	0,45
Competencia muy agresiva	0,15	2	0,3
Cambio de legislación	0,1	2	0,2
Ingreso de productos similar al mercado	0,1	2	0,2
	1,0		3,15

Elaborado por: Cepeda, Felipe
Fuente: La investigación

Conclusión

Del total de los resultados ponderados obtenidos en los factores externos, fue de 3,15 es mayor a 2.5 lo que indica que las oportunidades predominan a las amenazas por lo tanto hay que poner énfasis en las amenazas que rodean a la empresa, para poder contrarrestar las mismas y así poder posesionarnos mejor en el mercado.

6.6.4. Análisis de la matriz estratégica del FODA

El análisis FODA pretende concretar tanto los puntos fuertes y débiles de la empresa, como las amenazas y oportunidades externas, con el fin de diseñar estrategias ajustadas a la capacidad interna de la organización y a su posición competitiva externa.

Matriz estratégica del FODA

Tabla 6.26: Matriz Estratégica del FODA

FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Recurso humano	1. Clima laboral
	2. Imagen	2. Trabajo en equipo
	3. Calidad del producto	3. Motivación
	4. Horarios	4. Capacitación
	5. Precio	5. Falencias en aspectos ergonómicos
	6. Productos	6. Cultura organizacional
		7. Problema con el servicio
OPORTUNIDADES	FO	DO
1. Ubicación geográfica	F1:O2 Mejorar el servicio para llegar al cliente con eficiencia y excelencia.	D2:O2 Mejorar la calidad de los servicios desarrollando un programa de capacitación
2. Mercado mal atendido		
3. Necesidad del producto	F2:O3 Aprovechar medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas	D7:O3 Realizar investigaciones de mercado para saber a que empresas se les puede brindar un servicio
4. Fuerte poder adquisitivo		
AMENAZAS	FA	DA
1. Competencia muy agresiva	F1:A1 Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar la demanda	D7:A3 Realizar visitas a diferentes empresas para informar acerca de sus servicios
2, Cambio de legislación		
3. Ingreso de productos similar al mercado	F2:F3 Aprovechar la competitividad del personal para adquirir mayor prestigio	D6:A1 Realizar con los directivos juntas continuas para elaborar estrategias para el mejoramiento del servicio

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Fuente: La investigación

6.6.5. Objetivos estratégicos

Mejorar la calidad de los servicios desarrollando estrategias de servicios en la empresa Comercial Cisneros "Importadora KUMHO"

6.6.6. Análisis de Servicio y Atención al Cliente

Constituir equipos de trabajo con el personal de contacto con el cliente y el personal de apoyo (administrativos) para revisar y evaluar las actividades que realiza la empresa Comercial Cisneros para la prestación del servicio.

Escuchar la voz del cliente, seleccionando un número de clientes al azar y realizar entrevistas dirigidas por los supervisores o coordinadores a fin de descubrir el grado de satisfacción percibido por el cliente, sus necesidades y expectativas.

6.6.7. Estrategias de Servicios

Tabla 6.27: Desarrollo empresarial

NOMBRE	DESARROLLO EMPRESARIAL	
Descripción	Preparar capacitaciones orientadas a mejorar el desempeño laboral.	
Objetivo	Proveer un servicio complementario al servicio, que contribuya a la satisfacción de los clientes.	
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar tarjetas de invitación para los clientes • Preparar material para capacitaciones: Administración del negocio, técnicas de venta, servicio al cliente. • Contratar los servicios de facilitadores 	
Responsable	Felipe Cepeda	
Ejecución	4 meses	
Recursos	Facilitador (3 capacitaciones)	500,00
	Refrigerios	100,00
	TOTAL	600,00

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Tabla 6.28: Trato preferencia a clientes

NOMBRE	TRATO DIFERENCIADO A CLIENTES	
Descripción	Catalogar a los clientes utilizan el servicio de enllantaje, alineación y balanceado de llantas para ofrecerles un trato diferenciado	
Objetivo	Incentivar a los clientes actuales para que permanezcan fieles a la empresa	
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir el tiempo de espera. • Implementar un centro de entretenimiento mientras el cliente espera. • Implementar una cafetería para servicio al cliente. 	
Responsable	Gerente	
Ejecución	2 meses	
Recursos	Catalogar clientes	0,00
	TOTAL	0,00

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Tabla 6.29: Selección del personal de atención al cliente

NOMBRE	SELECCIÓN DEL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	
Descripción	Seleccionar al personal que además de cumplir con el perfil del puesto a cubrir, posea cualidades y habilidades para la atención al cliente	
Objetivo	Realizar una selección adecuada para contratar a aquellos candidatos que posean más rasgos actitudinales de servicio y relaciones humanas.	
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> Realizar pruebas psicológicas y prácticas para seleccionar a la persona que cumpla con las expectativas deseadas. Entrevistar a los candidatos para seleccionar al candidato idóneo. 	
Responsable	Recursos Humanos	
Ejecución	2 meses	
Recursos	De la empresa. Psicólogo	300,00
	TOTAL	300,00

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Tabla 6.30: Motivación al personal de la empresa

NOMBRE	MOTIVACIÓN AL PERSONAL DE LA EMPRESA	
Descripción	Organizar convivencias semestralmente en los que se impartirán temas que contribuyan a mejorar el desempeño laboral y personal de los empleados	
Objetivo	Motivar al personal para que mejore el desempeño y las relaciones interpersonales con sus compañeros y con el servicio al cliente.	
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> Determinar necesidades potenciales o visibles del personal. Seleccionar al capacitador mas adecuado para cada evento. Organizar el evento en una hostería de la provincia. 	
Responsable	Gerente. Recursos Humanos y el investigador	
Ejecución	6 meses	
Recursos	Facilitador para capacitaciones motivacionales	300,00
	Hostería y transporte	1000,00
	TOTAL	1300,00

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Tabla 6.31: Incentivos al personal

NOMBRE	INCENTIVOS AL PERSONAL	
Descripción	Entregar incentivos al personal que ha obtenido una excelente evaluación en cuanto a la calidad de atención que brinda a los clientes.	
Objetivo	Motivar al personal para que se mantenga brindando un excelente servicio y atención al cliente.	
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer públicamente los logros que ha conseguido un departamento o área y cómo ello contribuye a los logros de la empresa en general. • Vacaciones gratis por una semana a Esmeraldas para 2 personas 	
Responsable	Gerente. Recursos Humanos	
Ejecución	6 meses	
Recursos	Agencia de viajes (Tour)	1000,00
	TOTAL	1000,00

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Tabla 6.32: Formación del personal para atención al cliente

NOMBRE	FORMACIÓN DEL PERSONAL PARA ATENCIÓN AL CLIENTE	
Descripción	Programar seminarios semestrales sobre temas relacionados con la Atención y el Servicio al Cliente	
Objetivo	Promover un cambio de actitud en el personal que tiene contacto con el cliente y concientizarlo de la importancia que tiene brindar un servicio y atención de excelente calidad.	
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar al personal con anticipación para que se sientan motivados a recibir estos seminarios. • Realizar Talleres sobre atención y servicio al cliente. 	
Responsable	Recursos Humanos	
Ejecución	6 meses	
Recursos	Facilitador	150,00
	Refrigerios	100,00
	TOTAL	250,00

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Tabla 6.33: Imagen del personal

NOMBRE	IMAGEN DEL PERSONAL	
Descripción	Uniformar al personal directamente relacionado con la Atención al Cliente	
Objetivo	Transmitir una buena imagen del personal del comercial ante el cliente	
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> Se diseñarán uniformes para el personal que tenga contacto directo con el cliente, que sean presentables y cómodos para el desarrollo de las actividades diarias. 	
Responsable	Gerente	
Ejecución	1 mes	
Recursos	Uniformes	2000,00
	TOTAL	2000,00

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Tabla 6.34: Ambiente físico

NOMBRE	AMBIENTE FÍSICO	
Descripción	Adecuar el exterior e interior de las instalaciones del Comercial Cisneros para que el cliente se sienta cómodo y seguro	
Objetivo	Transmitir una imagen de solidez y confianza a los clientes.	
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> Se pintará el exterior e interior de las instalaciones, utilizando los colores que sean adecuados. Se mantendrá las instalaciones limpias y ordenadas motivando a los mismos empleados a que contribuyan a mantenerlas de esta manera. Se mantendrá las instalaciones con una ventilación apropiada. 	
Responsable	Felipe Cepeda	
Ejecución	4 meses	
Recursos	Materiales para decoración y pintura	600,00
	TOTAL	600,00

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Tabla 6.35: Bienvenida a nuevos clientes

NOMBRE	BIENVENIDA A NUEVOS CLIENTES	
Descripción	Recibir a los clientes nuevos con una calurosa bienvenida	
Objetivo	Motivar e incentivar a los clientes al momento que reciben el servicio	
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar al personal involucrado en la forma de dirigirse al cliente. • Utilizar palabras y frases institucionales. • Manifiestar al cliente que es un gusto que haga uso de los servicios de la Mecánica Pérez 	
Responsable	Felipe Cepeda	
Ejecución	2 meses	
Recursos	Humanos	0,00
	TOTAL	0,00

Elaborado por: Cepeda, Felipe

Tabla 6.36: Termómetro para satisfacción al cliente

NOMBRE	TERMÓMETRO PARA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	
Descripción	Utilizar herramientas de investigación para evaluar al personal sobre el servicio y atención que brinda al cliente.	
Objetivo	Conocer la percepción y expectativas del cliente sobre el servicio y atención que brinda el personal de la Comercial Cisneros.	
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar en el área de Atención al Cliente un buzón de sugerencias. • Elaborar un formulario de Satisfacción del Cliente para que sea completado por los clientes y den su opinión sobre el servicio y la atención • Incentivar al cliente para que haga uso del buzón • Verificar que siempre haya formularios disponibles para que sean llenados por los clientes • Seleccionar clientes al azar para que sean visitados mensualmente y revisar el auto gratuitamente. 	
Responsable	Servicio al cliente	
Ejecución	2 meses	
Recursos	Buzón	100,00
	Papelería	50,00
	TOTAL	150,00

Elaborado por: Cepeda, Felipe

6.6.8. Mecanismos de Control

6.6.8.1. Estrategias de Servicio

1. Desarrollo Empresarial a Clientes

A efectos de controlar las capacitaciones que se impartan a los clientes y realizar los ajustes o mejoras, se contará con un Formulario de Evaluación de Capacitación, que permitirá recolectar la información necesaria, además se llevará control de asistencia de clientes.

2. Estrategias de Personas

- **Personal de la Organización**

Los mecanismos que se utilizarán para controlar las Estrategias de Motivación, Formación de Personal para Atención al Cliente y el Termómetro de Satisfacción del Cliente, serán los siguientes: Mediante la observación del jefe se conocerá si el personal está desempeñando sus labores con motivación y brindando una buena atención, también se tomará en cuenta los resultados de la tabulación y análisis de los Formularios de Satisfacción del Cliente y de Evaluación de Satisfacción del Personal en las capacitaciones; en caso que estos no sean favorables se reunirá al equipo de trabajo para hacerles ver que los clientes no están satisfechos con la atención y cuáles son las áreas que están fallando.

3. Estrategias de Evidencia Física

El gerente será responsable de vigilar periódicamente el estado de las instalaciones y del mantenimiento (en caso de que éstas necesiten ser pintadas, remodeladas, reparadas, cambio de mobiliario, chequear que haya buena iluminación, ventilación, entre otros).

El jefe inmediato será encargado de supervisar que los empleados utilicen adecuadamente el uniforme que se les ha proporcionado

6.6.9. Presupuesto de implementación

Tabla 6.37: Termómetro para satisfacción al cliente

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	TOTAL
Desarrollo Empresarial a clientes	Facilitador (3 capacitaciones)	500,00
	Refrigerios	100,00
SUBTOTAL		600,00
Trato diferenciado a clientes	Catalogar clientes	0,00
SUBTOTAL		0,00
Selección del personal de atención al cliente	Psicólogo	300,00
SUBTOTAL		300,00
Motivación al personal de la empresa	Facilitador	300,00
	Hostería y transporte	1000,00
SUBTOTAL		1300,00
Incentivos al personal	Agencia de viajes (Tour)	1000,00
SUBTOTAL		1000,00
Formación del personal para atención al cliente	Facilitador	150,00
	Refrigerio	100,00
SUBTOTAL		250,00
Imagen del personal	Uniformes	2000,00
SUBTOTAL		2000,00
Ambiente físico	Materiales para decoración	600,00
SUBTOTAL		600,00
Bienvenida a nuevos clientes	Humanos	0,00
SUBTOTAL		0,00
Termómetro para satisfacción al cliente	Buzón	100,00
	Papelería	50,0
SUBTOTAL		150,00
TOTAL		6200,00

Elaborado por: Cepeda, Felipe

BIBLIOGRAFÍA

- Apuntes de la materia de Simulación Empresarial I. (Ooctubre de 2000). Mundo Ejecutivo. (Octubre de 1999). XXXV(246).
- Albrecht, K., & Bradford, L. J. (1990). *La excelencia en el servicio*. Legis Ltda.
- Albretch, K. (1984). *Gerencia del Servicio*. Bogotá, Colombia: Legis.
- Alcalde, P., & Alcalde, S. M. (2009). *Calidad* (1a edicion ed.). Thomson.
- Blanco, P. . (2001). *Atención al cliente*. Madrid: Piramide.
- Cabrera, A., López, P., & López, C. (2011). *La competitividad empresarial*. Bogotá, Colombia: Ediciones Fundación Universidad Central.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la caidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson. Prentice Hall.
- Cartagenova, Z. A. (2010). *Pontificia Universidad Católica Del Ecuador*. Obtenido de <http://ftp.puce.edu.ec/bitstream/22000/3901/1/T-PUCE-3702.pdf>
- Castañeda, L. (1996). El cliente es tu patrón. México: Poder.
- Castro, M. E. (2010). *AS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA EN LA BUENA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS*. Obtenido de <http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-28-1/economia-28-1-12.pdf>
- Castro, M., & Peralta, J. (1999). *El servicio al cliente como estrategia de posicionamiento*. Adminístrate Hoy.
- Cerezo, P. L. (30 de Junio de 2001). *La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente*. Obtenido de www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). «Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing* , 55-68.
- Diccionario. (23 de Octubre de 2013). *Competitividad*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- Espinoza, H. C. (19 de Abril de 2014). *Competitividad*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/219078284/Concepto-Competitividad>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer, S. J. (1994). *Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- Fernández, S. E., Montes, J. M., & Vázquez, O. C. (1997). *a competitividad de la empresa: un enfoque basado en al teoría de los recursos*. Madrid: Universidad de Oviedo.
- Fisher de la Vega, L. (1988). *Mercadotecnia*. México: Interamericana.
- Garay, L. (1996). *Estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>
- Garay, L. (1998). *Estructura industrial e internacionalización 1967-1996. En Competitividad*. Bogotá.

- García, E. S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Hall, R. (1980). *Survival strategies in a hostile environment*?. *Harvard Business Review*.
- Hernández, A., & Hernández, R. (Diciembre de 2011). *Pontificia Universidad Católica Del Ecuador* . Obtenido de <http://dspace.pucesi.edu.ec/bitstream/11010/64/1/T72668.pdf>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la investigación* (5a edición ed.). México D.F.: McGrawHill.
- Hoffman, D. K., & Bateson, J. E. (2012). *Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos* (4a edición ed.). México, México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Horovitz, J. (1991). *La calidad del servicio. A la conquista del cliente*. España: McGraw -Hill.
- Koenes, A., & Soriano, C. (1997). *La ventaja competitiva*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Kotler, P. (1996). *Mercadotecnia* (8a edición ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia* (Vol. México). Prentice -Hall.
- Laplane, M. (1996). *Estudio sobre competitividad de la industria brasileña. En: Productividad, competitividad e internacionalización de la economía* . Bogotá: DANE.
- Lele M, M., & Sheth, J. (1989). *El cliente es la clave*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- León, N. (15 de Noviembre de 1991). *Reflexiones para una teoría de servil*. Obtenido de <http://www.hayf.org/foronica/politica/opinion2.html> .
- Lerma Kirchner, A. E. (2000). *El merchandising*.
- Llamas, J. M. (1996). *Estructura científica de la venta*. México: Limusa.
- López, C. (30 de 2001 de 2001). *Actitudes y tipos de servicio*. Obtenido de www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/actitudestiposservicio.htm
- Mariño, H. (1993). *Planeación Estratégica de Calidad Total*. Colombia: Tm Editores.
- Mena, G. V. (2012). *Propuesta de un programa de mejora de la calidad en el servicio de la direccion general de estudiantes de la PUCE*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/5523>
- Monegal, F. M. (1999). *Introducción al SPSS: Manipulación de datos y estadística descriptiva*. Barcelona.
- Müller de la Lama, E. (1999). *Cultura de calidad de servicio*. México: Trillas.
- Multimedia, S. (1999). *Enciclopedia Multimedia*. USA: Salvat Editores S.A.
- Noticias, E. U. (17 de Julio de 2001). Obtenido de <http://noticias.eluniversal.como/1997/21/575395.html>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*». *Journal of Retailing*.
- Peppard, J., & Phillip, R. (1996). *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocio*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Pérez, T. V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio* (1a edición ed.). Vigo, España: Gesbiblo, S. L.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva* (38a edición ed.). Mexico: Patria.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*.
- R.O. (10 de Julio de 2000). Ley orgánica de defensa del consumidor. Quito.
- Schiffman G, L. L. (1997). *Comportamiento del Consumidor*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Seaton M, C. (25 de 2001 de 2001). *La Calidad Procesal*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a00v21n02/33002102.html> .
- Seaton M, C. E. (25 de Julio de 2001). *La calidad procesal*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a00v21n02/33002102.html> .
- Sedano Martínez, C., & González Chávez, E. (1992). *La pequeña empresa y los empresarios*. México: Nafin.
- Serna, H. (1992). *La Gestion empresarial*. Santa Fe de Bogota, Colombia: Legis.
- Siliceo Aguilar, A. (1997). *Liderazgo para la productividad en México*. México: Ed. Limusa.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos del marketing* (14a edición ed.). México, D.F, México: McGraw-Hill.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, Performance, Evaluation and Consumer's Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57, 18-34.
- Vargas, Q. M., & Aldana de Vega, L. (2006). *Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas*. Bogotá, Colombia: ECOE.
- Vera, R. (1999). *Estrategia de la Calidad*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/anales/v58_n1/ecalidad.htm
- Vértice, E. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Málaga, España: Vértice.

ANEXOS

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - <i>Alfa</i> (α)				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17

ANEXOS



ANEXOS



