

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL  
MAECE



**“DISEÑO DEL MODELO SERVQUAL ORIENTADO A LOS SERVICIOS EN EL AREA  
DE LACTEOS QUE OFRECE LA EMPRESA LACTEOS LA HACIENDA.”**

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

ING. EDER UBALDO AYALA ZALDAÑA  
ING. IRMA LILIAN MERINO DE BOJORQUEZ.  
ING. ANA CONCEPCION YANES GUTIERREZ.

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
MAESTRO(A) EN CONSULTORIA EMPRESARIAL

DOCENTE DIRECTOR:  
MSC. DIMAS RAMÍREZ ALEMÁN

MARZO 2009  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: Ing. Rufino Antonio Quezada

VICE RECTOR: Arq. Miguel Angel Perez Ramos

SECRETARIO GENERAL: Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

DECANO DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: M.Sc. Roger Armando Arias Alvarado

VICE DECANO DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: Lic. Alvaro Calero Rodas

SECRETARIO DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: M.A.E. José Gutiérrez Contreras

ADMINISTRADOR ACADÉMICO  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS: Lic. Edgar Antonio Medrano Melendez

TRIBUNAL EXAMINADOR: M.Sc. Dimas De Jesús Ramírez Alemán  
M.Sc. Julio Cesar Valle Valdez  
M.Sc. Carlos Armando Pineda

MARZO 2009

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

# INDICE

<b>CAPITULO I.....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>8</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR LÁCTEO EN EL SALVADOR.....	8
1.1.1 La Producción, Comercio y Consumo de Leche y Productos Lácteos.....	9
1.1.2 La Industria Láctea de El Salvador.....	10
1.1.2.1 Las plantas industriales y su problemática.....	10
1.1.3 La Comercialización de los Productos Lácteos.....	11
1.1.4 Las Organizaciones de Apoyo.....	12
1.1.4.1 El sector oficial.....	12
1.1.4.2 Las organizaciones gremiales.....	13
1.5 GENERALIDADES DE LÁCTEOS LA HACIENDA.....	13
1.5.1 Abastecimiento.....	15
1.5.2 Proveedores.....	15
1.5.3 Clientes.....	15
1.5.2 Generación de Empleo:.....	16
1.5.3 Misión.....	16
1.5.4 Estructura Organizativa.....	16
1.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.8 COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.9 OBJETIVOS.....	23
1.9.1 Objetivo General.....	23
1.9.2 Objetivos Específicos.....	23
1.10 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.10.1 Determinación del Universo.....	23
1.10.2 Fuentes primarias.....	23
1.10.3 Fuentes secundarias.....	24
1.10.4 Metodología del caso de aplicación.....	24
1.10.5 Diseño del cuestionario.....	24
1.10.5.1 Cliente Externo:.....	24
1.10.5.2 Cliente Interno:.....	25
1.10.6 La muestra.....	25
1.10.7 Descripción del análisis de variables.....	26
1.10.8 Definición de Variables a Investigar.....	27
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>28</b>
<b>MARCO TEORICO.....</b>	<b>28</b>
2.1 INTRODUCCION.....	28
2.2 CALIDAD.....	28
2.2.1 Los cinco fundamentos de la calidad.....	29
2.3 SERVICIOS.....	31

2.3.1. Características de los servicios.....	31
2.3.2 El servicio básico .....	32
2.3.3 El sistema del servicio.....	32
2.4 CALIDAD EN EL SERVICIO.....	32
2.5 CLIENTES.....	34
2.5.1 Satisfacción del cliente .....	35
2.5.2 Expectativas del cliente .....	35
2.5.3. Percepciones del cliente.....	36
2.5.4 Modelo.....	38
2.6 MODELOS DE CALIDAD DE SERVICIO.....	38
2.6.1 Grönroos, modelo de servicio de calidad.....	38
2.6.2 El Modelo 4 C de Gummesson en la calidad de bienes.....	39
2.6.3 El Modelo de Lehtinen en la calidad de servicios.....	40
2.6.4 El Modelo de las discrepancias GAP's.....	40
2.6.5 El Modelo de la Calidad de Brogowicz, Delene y Lyth .....	41
2.6.6 Análisis FODA .....	41
2.6.7 Plan de Marketing (4P's).....	42
2.6.8 La Matriz BCG .....	44
Otras aplicaciones y beneficios de la Matriz BCG .....	46
Limitaciones de la Matriz BCG .....	46
2.7 MODELO SERVQUAL .....	47
2.7.1 Evolución Cronológica Del Servqual .....	47
2.7.3 Uso del Servqual. Aplicaciones.....	53
2.7.4 Pasos en el Servqual. Proceso .....	53
2.7.5 Fortalezas del Servqual. Beneficios .....	54
2.7.6 Limitaciones Del Servqual. Desventajas .....	54
2.8 APLICACIONES DEL MODELO SERVQUAL EN OTROS PAÍSES.....	55
2.9 APLICACIONES DEL MODELO SERVQUAL EN EL SALVADOR.....	55
<b>DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA LACTEOS LA</b>	
<b>HACIENDA .....</b>	<b>57</b>
3. 1INTRODUCCIÓN.....	57
3.2 ANALISIS .....	57
FODA DE LÁCTEOS LA HACIENDA.....	57
7 P'S DE LÁCTEOS LA HACIENDA.....	59
MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP) .....	60
3.5 INDICADORES GENERALES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE	
LÁCTEOS LA HACIENDA.....	62
3.6 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE INDICE DE SATISFACCIÓN DE	
CLIENTES EXTERNOS.....	63
3.6.1 Análisis general de la satisfacción y brecha de la Empresa Lácteos	
La Hacienda.....	63
3.6.2 Análisis de las cinco dimensiones de SERVQUAL .....	64
Dimensión Seguridad.....	66
Dimensión Elementos Tangibles .....	68

Dimensión Empatía. ....	70
Dimensión Capacidad De Respuesta. ....	71
Dimensión Fiabilidad. ....	73
3.6.8 Resultados Cualitativos de la Encuesta de Índice de Satisfacción del Cliente Externo .....	75
Fuente: Datos obtenidos en la investigación 3.6.9 Resultados Cuantitativos de la Encuesta de Índice de Satisfacción del Cliente Externo.....	75
3.6.9 Resultados Cuantitativos de la Encuesta de Índice de Satisfacción del Cliente Externo. ....	76
3.7 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE INDICE DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES INTERNOS.....	77
3.7.1 Análisis general de la satisfacción y brecha de la Empresa Lácteos La Hacienda.....	77
Grafico 3.9 .....	78
3.7.2 Análisis de las tres áreas de la encuesta de índice de satisfacción de clientes internos. ....	79
ÁREA 1 .....	80
ÁREA 2.....	82
ÁREA 3.....	84
3.7.6 Resultados Cualitativos de la Encuesta de Índice de Satisfacción del Cliente Interno.....	87
3.8 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO .....	89
<b>CAPITULO IV</b> .....	91
<b>PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER LOS SERVICIOS QUE OFRECE LACTEOS LA HACIENDA.</b> .....	91
4.1 INTRODUCCIÓN.....	91
4.2 PROPUESTAS DE SOLUCION A LOS PROBLEMAS VITALES ENCONTRADOS EN EL DIAGNOSTICO DE LOS CLIENTES EXTERNOS.....	92
4.3 PROPUESTAS DE SOLUCION A LOS PROBLEMAS VITALES ENCONTRADOS EN EL DIAGNOSTICO DE LOS CLIENTES INTERNOS.....	96
<b>CAPITULO V</b> .....	104
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	104
5.1 CONCLUSIONES.....	104
5.2 RECOMENDACIONES.....	105
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	107
<b>ANEXOS</b> .....	109

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1.1 Lista de Productos de Lácteos La Hacienda.....	19
Tabla 1.2: Orientación de los profesionales de la gestión de la calidad. ....	30
Tabla 1.3: Diez cambios de actitud esenciales para mejorar la calidad de los servicios .....	34
Tabla 1.4: Factores que influyen en los niveles de las expectativas y en la zona de tolerancia.....	36
Tabla 1.5 Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL	53
Tabla No 3.1 Indicadores de Satisfacción del Cliente.....	62
Tabla No. 3.2 Indicadores de Clientes Externos por Elemento de Servicio.....	63
Tabla No. 3.3 Resultados Cualitativos de la Encuesta de Índice de Satisfacción del Cliente Externo.....	75
Tabla No. 3.4 Indicadores Clientes Internos.....	78
Tabla No. 3.5 Resultados Cualitativos de la Encuesta de Índice de Satisfacción del Cliente Interno.....	87

## INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1.1 Evolución del PIB Nacional y Agropecuario durante los años 1996-2006 Datos en millones de dólares.....	8
Gráfico 1.2 Evolución de la producción de leche en El Salvador en el período 1996-2005. Datos en millones de litros.....	9
Gráfico 1.3 Producción de derivados lácteos de Lácteos La Hacienda.....	18
Gráfico 1.4 Exportaciones de Lácteos La Hacienda.....	19
Gráfico 3.1 Índice de Satisfacción del Cliente Externo.....	64
Gráfico 3.2 Dimensiones SERVQUAL Cliente Externo.....	65
Gráfico 3.3 Dimensión Seguridad.....	67
Gráfico 3.4 Dimensión Elementos Tangibles.....	69
Gráfico 3.5 Dimensión Empatía.....	70
Gráfico 3.6 Dimensión Capacidad de Respuesta.....	72
Gráfico 3.7 Dimensión Fiabilidad.....	74
Gráfico 3.8 Servqual Externo Lácteos La Hacienda .....	76
Gráfico 3.9 Índice de Satisfacción del Cliente Interno.....	78
Gráfico 3.10 Áreas de Evaluación Índice de Satisfacción del Cliente Interno.....	79
Gráfico 3.11 Conocemos a nuestros clientes.....	81
Gráfico 3.12 Compromiso con la Satisfacción del cliente externo.....	83
Gráfico 3.13 El Ambiente en el Departamento favorece la satisfacción del cliente.....	86
Grafico 3.14 Servqual Clientes Internos.....	89

## INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1 Organigrama Lácteos la Hacienda.....	17
Figura 1.2 Resumen del modelo SERVQUAL.....	51

## INDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1.1 Cuestionario servqual. Clientes Externos.....	110
Anexo 1.2 Cuestionario servqual. Clientes Internos.....	113
Anexo 1.3 Tabulación del cuestionario de Clientes Externos.....	117
Anexo 1.4 Tabulación del cuestionario de Clientes Internos.....	118
Anexo 3.1 Lista de precios .....	119
Anexo 3.2 Escala de calificación del servicio.....	120
Anexo 4.1 Ficha de control de entrega de pedido.....	121
Anexo 4.2 Evaluación de desempeño.....	122
Anexo 4.3 Hoja de reclamos.....	125



## INTRODUCCION

Con las nuevas tendencias mundiales de servicio al cliente y los nuevos modelos de evaluación, las empresas están poniendo más atención en mejorar sus servicios ver de qué manera generan acciones para aumentar la cartera del mercado.

A través del Modelo SERVQUAL, se pretende evaluar los servicios que presta Lácteos La Hacienda<sup>1</sup>, para conocer la satisfacción de los clientes en relación a los productos a disposición en el mercado nacional e internacional.

El trabajo esta diseñado en cinco capítulos:

El capítulo I muestra un marco referencial de los productos lácteos en general, así como también están incluidas las generalidades de la empresa, seguido del planteamiento del problema que se presenta acerca de los productos en estudio. Incluye también lo referente a la justificación de la investigación, su cobertura, objetivos, metodología y técnicas a utilizar, diseño del cuestionario para clientes internos y externos y descripción del análisis de las variables.

El capítulo II, contiene el marco teórico de lo que es la calidad, servicios, calidad en el servicio, clientes, modelos de calidad de servicio, en el cual se incluye el modelo SERVQUAL siendo este nuestro objeto de aplicación, por lo cual; se plantea una evolución cronológica del mismo y aplicaciones a la vez. El modelo SERVQUAL que se aplicará para realizar la evaluación de los servicios de Lácteos La Hacienda contiene 5 dimensiones Capacidad de Respuesta, Seguridad, Empatía, Elementos Tangibles y Fiabilidad, cada uno de estos elementos se evaluarán para conocer la satisfacción que los clientes tienen con respecto al servicio y producto.

En el capítulo III, se plantea un diagnóstico para llegar a un análisis de la situación actual de la empresa, utilizando diferentes herramientas tales como: FODA, las 7 P's, la matriz BCG (Boston Consulting Group) al igual que se hace un análisis de las cinco variables que conforman el modelo SERVQUAL. Obteniendo al final de este capítulo los resultados de la empresa.

---

<sup>1</sup> El nombre verdadero de la empresa en estudio, fue omitido; ya que por políticas propias de la compañía, pidieron que su nombre comercial no fuera mencionado en este trabajo de investigación.

El capítulo IV contiene una propuesta de un plan de mejora para fortalecer los servicios que ofrece Lácteos La Hacienda, utilizando la técnica de preguntas y respuestas 5W, 1H. Con la implementación de dicha técnica de mejora se busca el fortalecimiento de la calidad de los servicios y de los productos que la empresa presta, para hacer que el trabajo se realice con eficacia y eficiencia, esto será posible si las autoridades de dicha entidad lo toman a bien su implementación.

Finalmente el capítulo V contiene las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

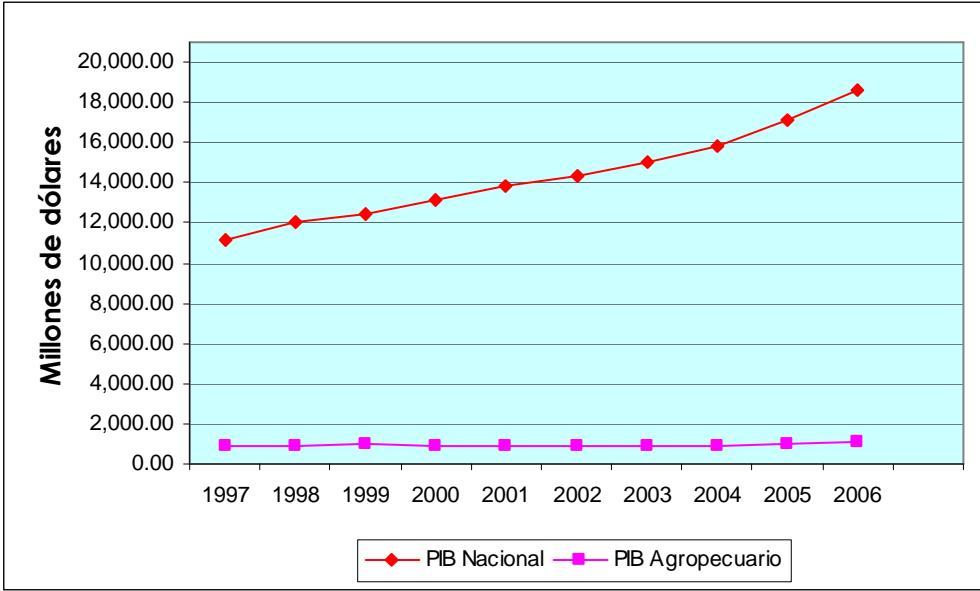
**CAPITULO I.**

**MARCO REFERENCIAL**

**1.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR LÁCTEO EN EL SALVADOR**

El sector agropecuario salvadoreño aporta alrededor del 18 por ciento del PIB nacional. Alrededor de una tercera parte del PIB agropecuario corresponde al aporte del subsector pecuario, del cual la ganadería bovina es el más importante. El gráfico 1.1 ilustra la evolución del PIB agropecuario y del PIB nacional.

Gráfico 1.1

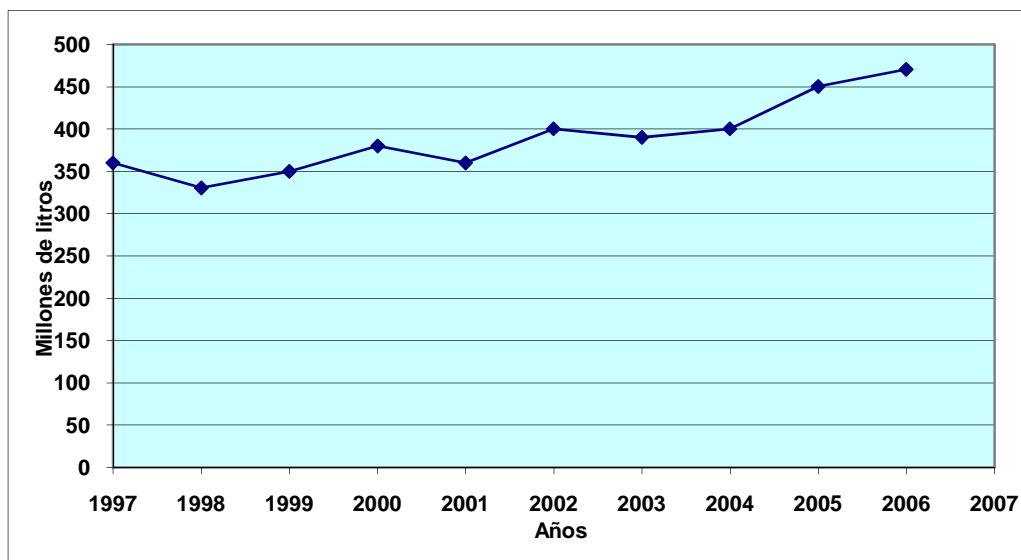


Evolución del PIB Nacional y Agropecuario durante los años 1997-2006  
Datos en millones de dólares. Fuente. Banco Central de Reserva.

### 1.1.1 La Producción, Comercio y Consumo de Leche y Productos Lácteos

La producción de leche de El Salvador es de casi 400 millones de litros por año. Al igual que en el resto de la región, la leche proviene de explotaciones de doble propósito y se produce con una estacionalidad derivada de la disponibilidad de forraje para alimentar los animales. La evolución de la producción lechera durante la última década se describe en el gráfico 1.2, a partir del periodo 1996-2006 se observa el inicio de un crecimiento sostenido, que sin duda se debe a un mejoramiento en la demanda dada entre el sector productor e industrial lácteo, así como el papel de fortalecimiento de las organizaciones Asociación de Productores de leche (PROLECHE) y la Asociación Salvadoreña de la industria de la leche (ASILECHE), que ha generado un clima de estabilidad para la actividad.

Gráfico 1.2



Evolución de la producción de leche en El Salvador en el período 1996-2006. Datos en millones de litros

Fuente: DGEA, MAG

A pesar de este crecimiento en la producción, todavía se importan cantidades significativas de productos lácteos, Los quesos son el segundo producto en importancia, cuyo volumen supera ya los 8 millones de kilogramos por año. Las leches fluidas han tenido también un crecimiento importante, sobretudo con la introducción de empaques de larga duración (tipo Ultra High Temperatura, UHT), que hacen que el producto no requiera refrigeración para su transporte y almacenamiento.

El consumo *per cápita* de leche, expresado en Equivalente de Leche Fluida (ELF), ha tenido un incremento importante, como resultado del crecimiento de la producción y de las importaciones, en un promedio de 4 kilogramos por persona por año.

## **1.1.2 La Industria Láctea de El Salvador**

### **1.1.2.1 Las plantas industriales y su problemática**

El procesamiento de la leche en El Salvador está polarizado en dos extremos: existen unas pocas industrias formales bien instaladas y una gran cantidad de pequeñas queserías artesanales.

Las industrias lácteas formales utilizan primordialmente leche nacional como materia prima, aunque en épocas de escasez de leche han complementados sus necesidades con producto en polvo importado, utilizado para elaborar varios productos finales. Todas ellas poseen una adecuada tecnología que incluye pasteurización, la elaboración de variados tipos de productos lácteos (leches, cremas, quesos, mantequilla, yogures) y sistemas de empaque automatizados. El rango de procesamiento diario oscila entre 10 mil y 60 mil litros por día.

Dentro de este grupo se mencionan las siguientes: Empresa Lácteos FOREMOST S. A. de CV, Cooperativa Ganadera de Sonsonate La Salud, Lactosa de CV, y Lácteos San Julián. Históricamente la industria formal de El Salvador ha tenido serios problemas para un abastecimiento de materia prima de calidad: la escasez de leche de calidad para un buen procesamiento industrial, sobretodo en la época seca. Ello se ha venido solucionando a través del mejoramiento de las relaciones entre la industria y los productores organizados. Se han venido fortaleciendo organizaciones como PROLECHE (Asociación de Productores de leche) y ASILECHE (Asociación salvadoreña de la industria de la leche) y con ello la industria ha mejorado su abastecimiento. Un ejemplo de ello ha sido el establecimiento del pago a los productores reconociendo las diferencias de calidad de la leche.

La necesidad de mejorar la calidad de la leche cruda salvadoreña continúa siendo una realidad. Si bien es cierto que ya existen productores (sobretodo lecheros especializados) con una "cultura de producción de leche limpia" (ordeño higiénico, refrigeración de la leche en finca, prevención y control de mastitis) la gran mayoría de la producción todavía proviene de fincas con un mal manejo de la leche. El crecimiento de la industria láctea salvadoreña debe estar asociado con mejoras en la calidad de la leche a nivel de finca.

El transporte de la leche de las fincas a plantas también debe mejorarse. Muchas veces el esfuerzo realizado a nivel de finca (manejo,

infraestructura y equipos para mejorar calidad de leche) se pierde debido a que el manejo del producto durante su transporte a las plantas no es el adecuado.

Otro aspecto que ha afectado a la industria láctea formal ha sido la competencia desleal de productos:

- a) Que utilizan leche en polvo importada como materia prima
- b) Que no tienen los controles de calidad que una agroindustria láctea moderna
- c) De donaciones o productos de precios bajos (por ejemplo leches en polvo de próximo vencimiento) que se comercializan al margen de las regulaciones existentes.

### **1.1.3 La Comercialización de los Productos Lácteos**

La venta de leche hacia la industria láctea formal la hace directamente el productor. Ello permite que exista un adecuado control sobre la calidad de la leche que cada planta procesa y evita la intermediación de leche cruda.

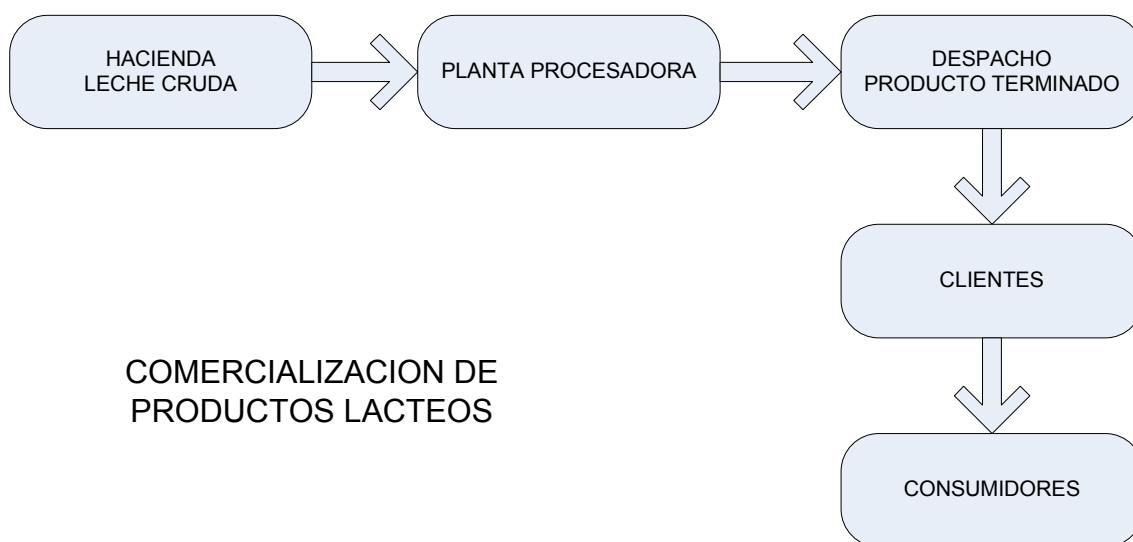
La leche cruda cuyo destino son las queserías artesanales sí presenta niveles altos de intermediación. Los acopiadores van recogiendo leche de las fincas (usualmente unos pocos litros por finca) y la transportan para venderla en las queserías. Ello se traduce en serios problemas de calidad (la leche no es refrigerada, se mezclan leches de fincas diferentes para su transporte) y precios deprimidos para los productores. Existe también una significativa producción de quesos a nivel de las mismas fincas. Existe además una proporción de leche cruda que se comercializa como tal, especialmente en las áreas rurales.

Los productos lácteos tienen una amplia distribución en El Salvador. Se observan en el mercado una gran cantidad de marcas nacionales así como productos importados de Nueva Zelanda, Australia, los EUA, Costa Rica, Honduras, Nicaragua y de varios países europeos. El producto importado es más abundante como leche en polvo, mantequilla y quesos; sin embargo existe una presencia importante de leche fluida de Costa Rica y Honduras. Los principales productos de origen local son la leche fluida y los quesos, de los cuales existe una gran cantidad de tipos y marcas.

Los quesos no pasteurizados que se comercializan pueden provenir de las queserías artesanales salvadoreñas o pueden ser importados de Honduras y Nicaragua. Es interesante mencionar que existen queserías artesanales en los países vecinos que son propiedad de salvadoreños y cuyo propósito es la elaboración de los tipos de queso que el mercado salvadoreño demanda. Aún cuando existen dispositivos legales que norman este comercio, la importación de quesos no pasteurizados suele hacerse cumpliendo con los requisitos de frontera (inspección de los productos,

pago de impuestos) pero es claro que una porción significativa de estos quesos penetran al país sin esos controles (contrabando).

Los productos lácteos pasteurizados se comercializan mayoritariamente en supermercados y mercados que cuentan con sistemas de refrigeración (para los productos que así lo requieren), urnas exhibidoras y en general buena presentación de los productos. El queso de origen artesanal se maneja más a nivel de mercados y de pequeñas tiendas. No son extraños los problemas de intoxicación de la población por el consumo de quesos que no han sido producidos ni manipulados adecuadamente.



## 1.1.4 Las Organizaciones de Apoyo

### 1.1.4.1 El sector oficial

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) es el principal organismo oficial relacionado con la actividad ganadera. La Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) es la unidad responsable de la protección fitozoosanitaria del país. Tiene alrededor de 400 empleados y financia su operación mediante presupuesto ordinario (solo para salarios), fondos generados por sus servicios y fondos de cooperación (Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria OIRSA y otros). Tiene a su cargo una división de Sanidad Animal, una de Registro y Fiscalización, Cuarentena Agropecuaria y un Programa de Reproducción Animal. A continuación se resumen sus funciones

El IPOA (Inspección de Productos de Origen Animal) es la unidad responsable de la inspección de las plantas procesadoras de leche. Dada la atomización que se da en las queserías y a sus propias restricciones de

personal, sus funciones se limitan a inspecciones ocasionales, dándoles preferencia a los establecimientos de mayor tamaño.

El Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) tiene a su cargo las funciones de generación y transferencia de tecnología. Posee agencias de extensión y equipos de investigación, pero su acción es bastante limitada en el área ganadera. Debe destacarse el convenio CENTA-PROLECHE, dentro del cual técnicos del CENTA desarrollan programas de transferencia alrededor de 140 fincas lecheras, con apoyo técnico del gobierno de Israel.

El Ministerio de Salud no cuenta con la suficiente inspección de establecimientos de producción o industria pecuaria, así como de sus productos. Básicamente se apoyan en el trabajo del IPOA.

El Ministerio de Economía, con su Dirección de Comercio e Inversión, ha tenido una activa participación en negociaciones internacionales relacionadas, sobretudo; con el comercio de productos lácteos.

#### **1.1.4.2 Las organizaciones gremiales**

Las organizaciones ganaderas de El Salvador han tenido, en el pasado reciente, algunas transformaciones importantes. Históricamente han existido grupos de productores que se han asociado, con criterios casi siempre de ubicación geográfica.

El sector productor lechero tiene una organización relevante que ha asumido el liderazgo en la defensa del sector (PROLECHE). Cumple funciones de fomento a la producción de leche mediante un convenio con el CENTA y apoyo del gobierno Israelí. Estas acciones incluyen transferencia de tecnología y capacitación. Adicionalmente, representan a sus asociados en diversos foros relacionados con la producción, industria y comercio de leche. Tiene alrededor de 140 productores afiliados, de los cuales el 85 por ciento tiene menos de 100 cabezas de ganado.

#### **1.5 GENERALIDADES DE LÁCTEOS LA HACIENDA.**

La planta procesadora de Lácteos La Hacienda, se localiza en el Kilómetro 73 1/2 de la carretera del Litoral, y su oficina administrativa en San Salvador.

Su principal actividad se orienta a la transformación de la leche para la obtención de derivados de la misma, cuya producción se canaliza en el mercado interno y externo.

El fundador de la empresa fue Don Alonso Campos, quien en el año de 1935, compró su hacienda y comenzó a trabajar en el campo de la quesería.

La empresa se inició como una quesería artesanal, y después de muchos experimentos y pruebas Don Alonso llegó a desarrollar un queso nuevo, diferente al resto que existía en esa época en el mercado. Fue así como creó "Queso La Hacienda".

Actualmente es la empresa de mayor importancia en este rubro en el país, habiendo iniciado sus operaciones como empresa comercial en el año de 1940. Desde sus inicios, el producto tuvo una gran aceptación ganando poco a poco una posición exclusiva en el mercado de quesos, y a base de degustaciones de puerta en puerta, de tienda en tienda, y participando en ferias ganaderas, fue como se comenzó a introducir el producto utilizando como primer slogan publicitario "**Probarlo es aceptarlo**".

A finales de la década de los 60 y principios de los 70 comenzaron a exportar hacia Estados Unidos, Guatemala y Honduras y esto permitió que la empresa iniciara una nueva fase de desarrollo.

Durante el conflicto armado (1979-1991), no experimentó crecimiento y prácticamente mantuvo sus operaciones a los niveles mínimos, incluso operó abajo del punto de equilibrio, dificultándose la obtención de materia prima.

En 1986 inició un proceso de modernización con la adquisición de nueva maquinaria: planta de vapor, sistemas de limpieza, equipo de laboratorio y planta eléctrica.

Después de la firma de los Acuerdos de Paz en 1992, inició una fase acelerada para la reconversión industrial en el país. En la actualidad cuenta con todos los procesos mecanizados, sistemas de pasteurización, cubas queseras automáticas, sistema de refrigeración y limpieza, llenadoras automáticas y empacadora al vacío. Además, posee un laboratorio bacteriológico para el control de calidad de la leche y productos terminados, así como una planta de tratamiento de aguas residuales.

La calidad y el sabor de quesos La Hacienda se mantienen inalterables, y después de 67 años de trabajo, esfuerzo y dedicación, los productos son una tradición más en todos los hogares salvadoreños.

En la actualidad la empresa tiene un mercado y una demanda estable para sus productos; pero durante el año, existen tres períodos en los que la



demanda se incrementa; Semana Santa (marzo/abril) Fiestas Agostinas, Navidad y Año Nuevo.

La tasa de crecimiento anual proyectada por la Empresa Lácteos La Hacienda, la han estimado en un 4% sobre los niveles de producción actuales, que son de 30,000 botellas diarias, es decir, un total de 10, 800,000 botellas al año.

### **1.5.1 Abastecimiento:**

La Empresa, se abastece de leche fluida producida en diferentes localidades de las cercanías de la planta, como de lugares más distantes, principalmente obtienen leche fluida de los municipios de Olocuilta, San Luis Talpa del departamento de La Paz y además en los departamentos de Usulután y San Miguel.

En el año 2007 compraban la botella de leche de 750 cc a \$0.27 promedio anual, procesando un volumen diario de hasta 30,000 botellas (22,500 litros) en temporadas altas, es decir; en los meses de marzo y abril, agosto y diciembre. La capacidad instalada de la fábrica es de 35,000 botellas diaria;

La empresa elabora en sus instalaciones los diferentes productos finales y aún cuando tienen una sala de ventas en la misma fábrica, el mayor volumen es transportado a las oficinas de San Salvador, la cual se encarga de su venta y distribución.

### **1.5.2 Proveedores**

La empresa debe adquirir además de leche cruda, otras materias primas para la elaboración de sus productos, a continuación se enlistan algunos de los más importantes.

<b>Proveedor</b>	<b>Materia Prima</b>
ASEAL S.A de C.V	Cultivo Lácticos
PROQUIDECA S.A de C.V	Estabilizadores y emulsificantes
ASEAL S.A. de C.V.	Cuajo y Cloruro de Calcio
VINTAZA	Empaque y viñetas

### **1.5.3 Clientes**

Los clientes de Lácteos La Hacienda se agrupan en:

- a) Supermercados.
- b) Restaurantes

- c) Hoteles
- d) Clubes
- e) Pastelerías
- f) Otros

### **1.5.2 Generación de Empleo:**

Cuenta con 134 empleados de los cuales 60 realizan sus actividades en la Planta de producción y 74 en las oficinas de San Salvador. Ha realizado inversiones en la capacitación de los técnicos que manejan la planta, principalmente en lo relativo a procesos, controles higiénicos y de calidad, lo que ha redundado en una mejor aceptación de los productos a nivel nacional e internacional.

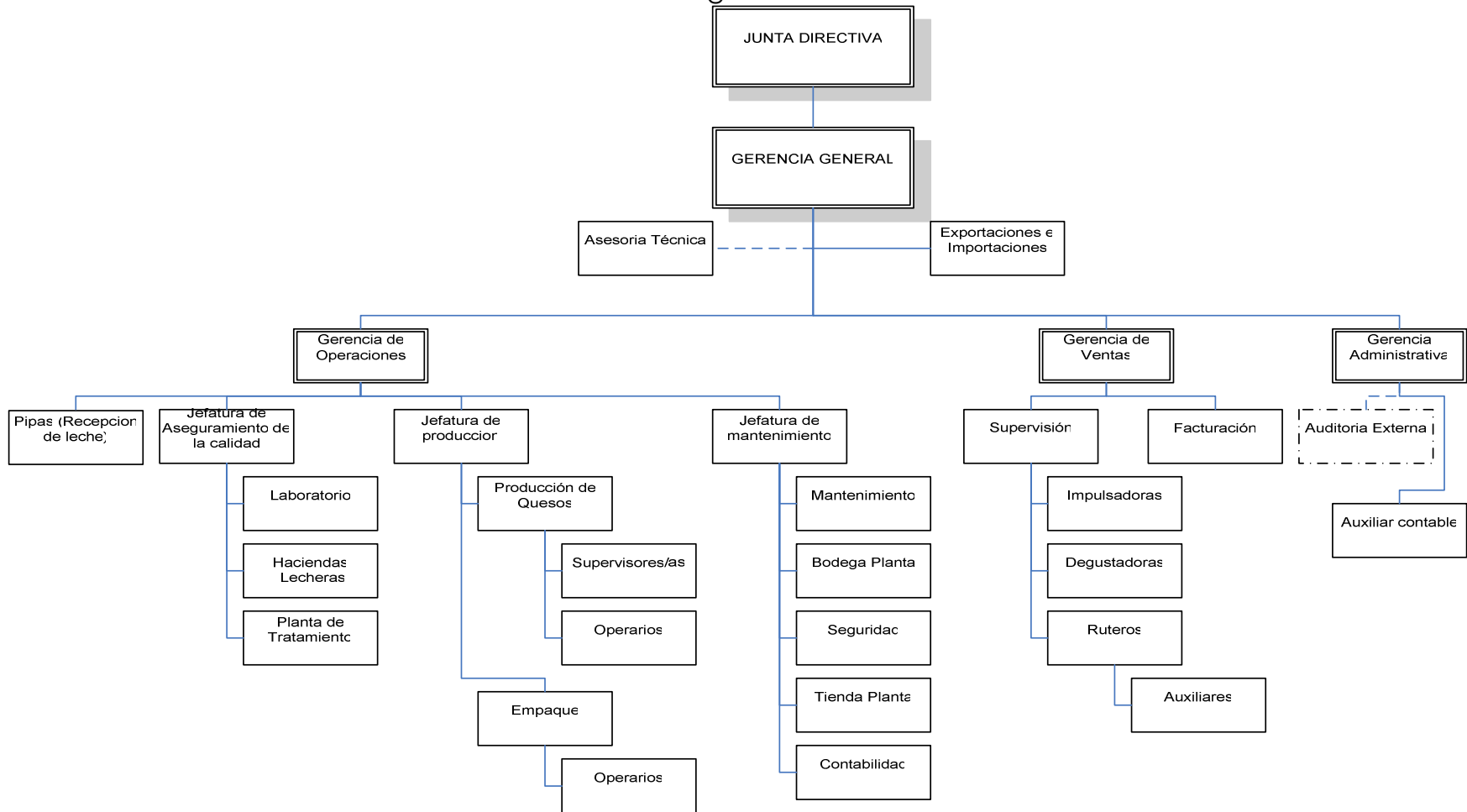
### **1.5.3 Misión:**

“Ser una empresa líder en la fabricación, ventas y exportaciones de productos lácteos, para los salvadoreños, donde quiera que estén; Internacionalmente competitiva, con una modernización, y diversificación continua, aprovechando las oportunidades estratégicas en el negocio de los lácteos.”

### **1.5.4 Estructura Organizativa.**

Lácteos La Hacienda está dividida en tres áreas: Ventas, Administrativa y Operaciones. La organización actual de la empresa esta detallada en la siguiente figura 1.1.

Fig. 1.1



Organigrama actual Lácteos La Hacienda  
Fuente: Datos obtenidos de empresa

El área de Ventas es la responsable del Servicio al Cliente, se encarga de recibir los pedidos y de la entrega de los productos a los mismos, cuenta con un Gerente de Ventas, 3 Supervisoras, y 50 empleados que incluye Impulsadoras, Degustadoras, Motoristas y Ayudantes que son los que están en contacto directo con el cliente.

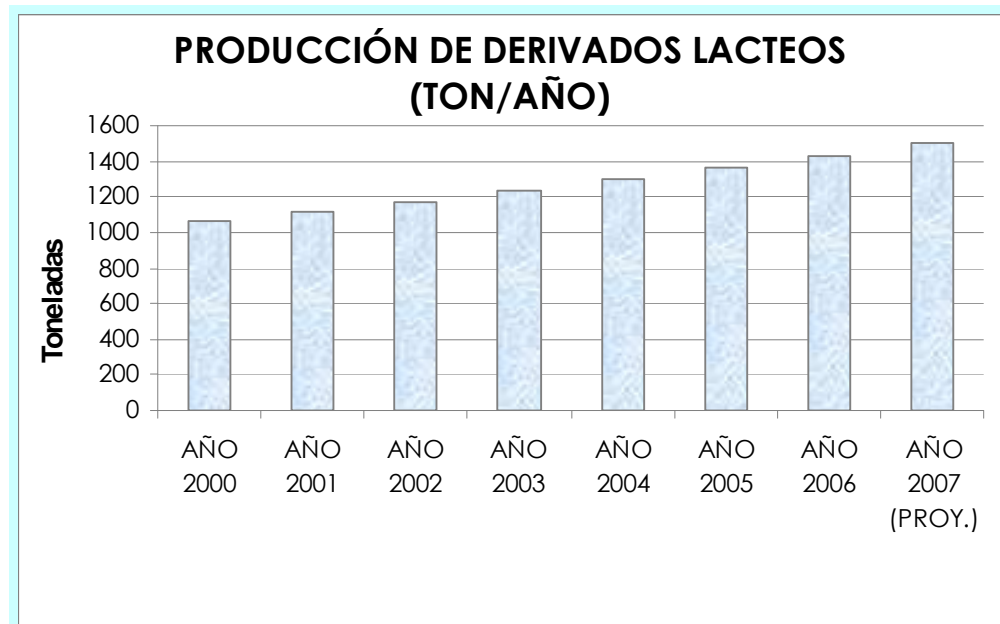
El área administrativa es la responsable de la contabilidad general de la empresa.

El área de producción es la responsable de suministrar los productos al área de ventas, se procesan en la actualidad 30,000.00 botellas de leche diaria. La recolección de la leche se hace en zonas cercanas a la ubicación de la planta de producción. La producción promedio durante el año 2007 es de 125 toneladas/mes de productos terminados registrados. En el gráfico 1.3 se observa la producción de la planta de los años 2000-2007.

La planta productora se encuentra trabajando a un 86% de su capacidad instalada y crece un 4% anual; por lo que se va a reestructurar la planta a corto plazo.

El área de producción contempla Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo de Nuevos Productos.

Gráfico 1.3

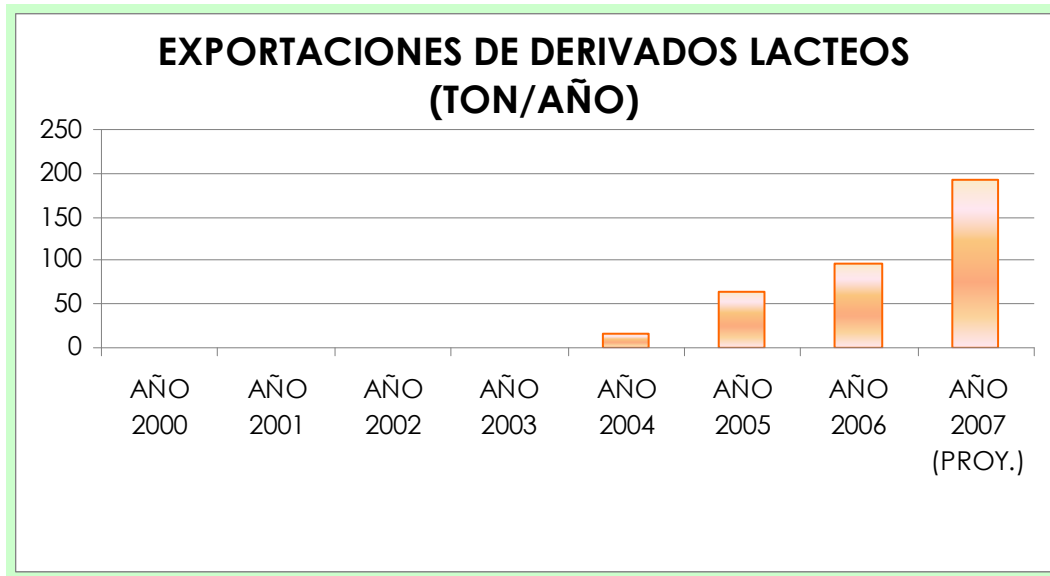


Fuente: Datos de la empresa

Lácteos La Hacienda inició sus exportaciones en el año 2004 hacia Estados Unidos, el gráfico 1.4 se muestra el crecimiento que han

alcanzado en los años posteriores, llegando en el año 2007 a exportar también a Canadá y Australia.

Gráfico 1.4



Fuente: Datos de la empresa

En el año 2007 se produjo 26 diferentes variedades:

Tabla No. 1.1 Lista de Productos de Lácteos La Hacienda

PRODUCTO	VARIEDAD
QUESOS	Capita
	Capita con Loroco
	Quesadilla
	Tradicional
	Duro Viejo
	Duro Blando
	Duro Blando con Loroco
	Morolique
	Mozzarella
	Mozzarella especial
	Procesado
	Queso Crema
	Queso Crema Light
	Cottage
	Queso/Nachos
	Queso/Desayuno
	Enredo
Ahumado	
Duro Blando con chile	

CREMAS	Pura Light Exportación
DIP´S	Ajo Cebolla Loroco
OTROS	Requesón

Fuente: Datos obtenidos de la empresa

El grado de conversión de la leche varía de acuerdo al contenido graso y humedad de los quesos, los quesos de pasta dura tienen un precio mayor que los quesos de pasta blanda, debido a la cantidad de leche que se requiere para su elaboración.

Como subproducto, se obtiene el suero el cual es vendido a las granjas y pequeños productores porcinos de la zona, los cuales lo utilizan para el engorde de cerdos.

## 1.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Los clientes han cambiado, antes exigían menos, hoy exigen más, comparan y saben lo que quieren. Es por ello que las técnicas centradas en la captación y fidelización de los clientes se han mejorado, desde los años ochenta hasta nuestros días.

No se puede afirmar en absoluto que las pequeñas y medianas empresas, aun las grandes en muchas ocasiones, sean ejemplos a seguir en los procesos de atención, venta y posventa. Para estas empresas hacer las cosas como siempre; funciona, quizá no tan bien, pero **¿por qué cambiarlo?**

En la actualidad Lácteos La Hacienda no tiene una visión única e integrada de sus consumidores, ni un objetivo crítico para conseguir la fidelidad del mismo, **¿Cómo logran entonces desarrollar nuevos productos y saber que cumplen las expectativas de sus clientes?, ¿Por cuánto tiempo serán productos preferidos?**

La opinión sobre la calidad de los servicios que está ofreciendo ha de partir de los compradores, no de los departamentos o empleados encargados. Naturalmente, para que la empresa conozca mejor a sus clientes ha de saber cómo y en qué momento obtener los datos que

precisa; a veces, el más sencillo de los elementos es el más clarificador **¿ese cliente ha vuelto alguna vez?** Por lo tanto, es necesario conocer lo que permite inducir, deducir, inferir, comportamientos de compra o consumo, anticipaciones, o relaciones profundas en el largo plazo.

Los esfuerzos de la empresa se han focalizado hasta hoy en su cadena de distribución, en su proceso de almacenaje, en su proceso de producción y calidad; pero finalmente no han pensado en todas las personas que compran su producto, por lo que se vuelve fundamental el planteamiento de los siguientes cuestionamientos:

**¿Cuánto tardan en atenderlos?, ¿Cuánto en negociar con ellos?, ¿Cuánto en entregar el pedido?, ¿Cuánto en atender las posibles reclamaciones?, ¿Quién decide qué productos o servicios ofrecer?**

**¿Sería capaz de interrumpir un proceso de fabricación porque han descubierto que añadiendo una pequeña modificación al producto se vendería en un porcentaje mayor? ¿Cuánto le costaría realizar ese cambio? ¿Están preparados para sus pedidos? ¿Qué nivel de incidencia le produce el no tenerlos a tiempo o no estar disponible para sus clientes? ¿Cómo es la relación con sus distribuidores?**

En los puntos de venta se ha observado cómo un cliente compra un producto entre la variedad que ofrece Lácteos La Hacienda., hasta hace poco, ese era el final de un proceso, que incluía la fabricación y la distribución. El momento de la compra, posiblemente, era el menos importante. Hoy debe ser el principio de la siguiente fabricación.

Finalmente no se debe olvidar ¿En manos de quien deja la tarea de atender y satisfacer a los compradores?, **¿Como se debe preparar a los empleados para manejar el servicio que ofrecen?**

Lácteos la Hacienda, no debe dejar pasar más tiempo para incorporar modelos de gestión centrados en conocer el grado de satisfacción del cliente y que sepan realizar un seguimiento correcto y adecuado de los mismos, después de 67 años en el mercado, la marca LA HACIENDA es un símbolo de los salvadoreños y una carta de presentación del país, por lo cual debería reconocer la necesidad de utilizar un modelo, que le permita poner al descubierto la brecha que existe entre lo que la Organización cree que es su servicio y lo que se percibe verdaderamente de él.

## 1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La empresa no posee una herramienta de la medida de la calidad del servicio, que le ayude conocer la diferencia entre las expectativas del cliente y su percepción del servicio razón por la cual se considera adecuado implementar un modelo de calidad tal como SERVQUAL, lo que a la vez le permitirá enfocar sus productos, servicio y publicidad, en una mejor manera que la que pueda surgir de su forma actual de hacerlo.

Con la implementación de dicho modelo, se pretende obtener el beneficio de que sean los consumidores de los productos quienes le indiquen hacia dónde encaminar sus pasos, a la hora de pensar en el siguiente producto a ofrecer o mejorar los que son producidos actualmente, con el fin de superar las expectativas de los clientes y convertirse en una empresa con una ventaja competitiva; así como descubrir su elemento diferenciador, asegurando con ello la supervivencia de la misma en esta época de globalización y de competencia.

Por lo que la aplicación del modelo SERVQUAL, es la herramienta para minimizar el problema de la empresa a la vez servirá para la identificación de oportunidades de mejora y planes enfocados a superar las expectativas de los clientes y posicionarse como una empresa que se preocupa por la calidad de su servicio. Finalmente, es necesario aclarar que este modelo no es estático, por lo que se considera una pauta a seguir para la optimización de servicios, y debería dinamizarse con el avance de nuevas tecnologías y herramientas administrativas e informáticas.

## 1.8 COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN.

**Cobertura temporal:** La investigación cubre el año 2007.

**Cobertura espacial:** la investigación se realizó en la planta de proceso, ubicada en el Kilómetro 73 1/2 de la carretera del Litoral, al igual que en las oficinas centrales ubicadas en San Salvador.



## **1.9 OBJETIVOS.**

### **1.9.1 Objetivo General**

Aplicar el modelo SERVQUAL de calidad de servicio al cliente en la empresa Lácteos La Hacienda, como una alternativa de fortalecimiento a las funciones que actualmente se ejecutan.

### **1.9.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar indicadores de la satisfacción de clientes internos y externos de la empresa.
- Determinar las oportunidades de mejora a través de las 5 dimensiones del modelo SERVQUAL.
- Determinar la disposición del personal para atender a los clientes
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa a través del modelo SERVQUAL.

## **1.10 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.10.1 Determinación del Universo.**

El universo que conformará la investigación dentro de la empresa se establece de categoría finita, utilizando un censo de las personas que están directamente involucradas con la atención al cliente por parte de la empresa Lácteos La Hacienda, los cuales son 50 empleados.

El universo de los clientes a consultar se considera también de categoría finita, y se utilizará el muestreo intencional dirigido a los supermercados, que representan el 80% de la venta total de la empresa y, hoteles y restaurantes, que comprenden el 10% de la misma.

### **1.10.2 Fuentes primarias.**

La obtención de la información primaria se efectuó por medio de la observación directa y entrevistas realizadas a los empleados de Lácteos La Hacienda también por medio de encuestas dirigidas tanto a los clientes internos como los externos.

### 1.10.3 Fuentes secundarias.

Para la realización del estudio, las fuentes secundarias que se utilizaron fueron: información de la empresa, información de tesis, libros, artículos que brindan información acerca del sector lácteo, de la empresa misma y del servicio de calidad SERVQUAL.

### 1.10.4 Metodología del caso de aplicación.

La metodología que se llevó a cabo para realizar este caso de aplicación consistió principalmente en diseñar un cuestionario adecuado para la empresa, desarrollando cada afirmación de modo que represente las características básicas del servicio de acuerdo a cada dimensión del modelo SERVQUAL.

Una vez diseñado el cuestionario, se determinó el momento de su aplicación, así como el número de elementos que integrarían la muestra. De tal modo, el cuestionario fue aplicado a los respectivos clientes externos y empleados de servicio al cliente, y de los resultados obtenidos se realiza un análisis para determinar el nivel de calidad del servicio de la empresa y el grado de satisfacción de los clientes midiendo las brechas entre las percepciones y las expectativas del servicio.

Las percepciones fueron medidas a través del cuestionario, y las expectativas para esta investigación se tomaran como ideales es decir se le asignara la máxima puntuación.

### 1.10.5 Diseño del cuestionario

#### 1.10.5.1 Cliente Externo:

De acuerdo a lo establecido por el modelo SERVQUAL, hay cinco dimensiones básicas que influyen en la calidad de los servicios: **elementos tangibles, empatía, confiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad.**

Se diseñaron 29 afirmaciones con la intención de representar, mediante éstas, los aspectos más importantes de cada dimensión que definen la calidad del servicio en la empresa. Se incluyeron 3 preguntas de calificación para la calidad general de la empresa, las cuales permiten determinar la relación que existe entre la percepción general que tienen los clientes de la empresa y cada una de las dimensiones.

Se consideraron las características generales de la empresa, así como las instalaciones con que cuenta y los servicios que ofrece, de modo que el cuestionario quede totalmente adaptado y personalizado para esta empresa en particular.

En el anexo 1.1 se presenta el listado de las afirmaciones que conformaron el cuestionario.

Una vez diseñado, se procedió a la estructuración del cuestionario. A cada una de las 29 afirmaciones se le agregó una escala cualitativa que comprende: Totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, no tengo opinión, parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; para que el cliente califique según su criterio; además se expusieron en un orden aleatorio para evitar que parezcan repetitivas para el cliente, al responderlas. En la parte superior de la hoja se introdujo una breve explicación respecto a cómo responder el cuestionario, y la importancia que implica para la empresa conocer la opinión del cliente. Finalmente, se realizó el diseño del cuestionario, con el logotipo de la empresa y una apariencia atractiva.

#### **1.10.5.2 Cliente Interno:**

La evaluación para los empleados de servicio al cliente de Lácteos la Hacienda se realizó a través de una serie de 39 afirmaciones divididas en tres áreas: 1. Conocemos a nuestros clientes, 2. En mi departamento estamos comprometidos con la satisfacción del cliente y 3. El ambiente en el departamento favorece la satisfacción del cliente, se incluyó también una pregunta abierta, para recolectar información directa de las opiniones de los empleados. La evaluación de clientes internos (empleados) es de mucha importancia para diagnosticar a la empresa y encontrar algunas de las causas de los problemas en la calidad en el servicio. En el anexo 1.2 se presenta el listado de las afirmaciones que conformaron el cuestionario.

#### **1.10.6 La muestra**

La administración de los cuestionarios tanto para clientes internos como clientes externos se llevó a cabo durante la primera semana del mes de enero del año dos mil ocho, evaluando el servicio en el año 2007.

El cuestionario se realizó a los clientes seleccionados, 50 en total, clasificados en supermercados, hoteles y restaurantes ya que son los que conforman el 90% de los clientes de la empresa

<b>Ubicación</b>	<b>No. Clientes</b>
<b>San Salvador</b>	39
<b>Santa Ana</b>	3
<b>San Miguel</b>	4
<b>Sonsonate</b>	4
<b>TOTAL</b>	50

Durante la visita se realizó una entrevista a la persona encargada de compras, se le pidió llenar el cuestionario explicándole que estaba dividido en dos partes, la primera con 29 afirmaciones con una escala de calificación que va desde “Totalmente de acuerdo” hasta “Totalmente en desacuerdo” y la segunda consistía de 3 preguntas abiertas en la que se le pidió expresara su opinión sobre el servicio que presta Lácteos La Hacienda.

Se le explicó además que las respuestas dadas ayudaran a cumplir los objetivos de este estudio y se les garantizó la confidencialidad de la información.

Algunos de los clientes seleccionados inicialmente no concedieron la entrevista aduciendo falta de autorización para responder y algunos otros ya no consumen los productos de Lácteos La Hacienda, por lo cual fue necesario sustituir estos clientes por otros del listado proporcionado por la empresa, hasta obtener la totalidad de las encuestas.

Por lo tanto, para el desarrollo de la metodología SERVQUAL se cuenta con los resultados completos de 50 clientes externos (Anexo 1.3) y 50 clientes internos (Anexo 1.4), los cuales fueron analizados estadísticamente para determinar el valor de la brecha entre la calidad esperada y la percibida del servicio.

### **1.10.7 Descripción del análisis de variables**

El diseño de la investigación en su primera fase fue de tipo exploratorio. En su segunda fase se realizó un análisis de tipo descriptivo, ya que se describe la situación del servicio que ofrece la empresa Lácteos La

Hacienda con la finalidad de conocer las percepciones y expectativas de los clientes.

### 1.10.8 Definición de Variables a Investigar

<b>Macro variables</b>	<b>Micro variables</b>
Elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de Servicio al cliente</li> <li>• Infraestructura de Servicio al cliente</li> <li>• Objetos de Servicio al cliente (folletos, letreros y materiales)</li> </ul>
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia del servicio</li> <li>• Eficacia del servicio</li> <li>• Efectividad del servicio</li> <li>• Repetición del servicio</li> <li>• Problemas del servicio</li> </ul>
Capacidad de Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de entrega del pedido</li> <li>• Tiempo para resolver reclamos</li> <li>• Tiempo necesario para obtener el servicio</li> </ul>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes del personal</li> <li>• Capacidad o entrenamiento del personal</li> </ul>
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Horarios de servicio</li> </ul>

Con los datos obtenidos al investigar las variables, se hizo la evaluación, para conocer las áreas con deficiencias dentro de la empresa y así definir de mejor manera la utilización del modelo propuesto en este trabajo de investigación.

## **CAPITULO II.**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 INTRODUCCION**

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial han estado sugiriendo desde hace algún tiempo, que el tener un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios. La búsqueda en la calidad de los servicios representa una de las principales tendencias en las organizaciones y es precisamente esta calidad lo que distingue a las empresas con éxito.

El objetivo de este capítulo es el de introducir un panorama en general de los fundamentos básicos de la filosofía de la calidad en los servicios; de tal manera, se definirán todos los conceptos relacionados con el proyecto de investigación para tener una visión clara de cada uno de ellos.

#### **2.2 CALIDAD.**

De acuerdo a Juran<sup>2</sup>, es muy difícil llegar a una definición de lo que es calidad y que sea conveniente para todos, debido a los diferentes matices que intervienen en este concepto. Se puede dar dos definiciones de importancia para calidad:

1. Calidad: significa aquellas características del producto, que se ajustan a las necesidades del cliente y que por tanto le satisfacen. El objetivo de una calidad tan alta es proporcionar mayor satisfacción a los clientes e incrementar los ingresos.
2. Calidad: significa ausencia de deficiencias, ausencia de errores que requieren rehacer el trabajo, así como también fallos en la operación, insatisfacción del cliente, quejas del cliente, etc. La calidad de nivel alto normalmente cuesta menos.

---

<sup>2</sup> Joseph Juran (1904-2008), Nacido en Rumania, consultor gerencial, es considerado el padre de la calidad.

### 2.2.1 Los cinco fundamentos de la calidad.

El concepto de calidad se encuentra clasificado en cinco categorías genéricas:

1. *Trascendente*. La calidad es totalmente personal, se entiende que la calidad es un concepto no analizable que aprendemos a reconocer con el paso del tiempo. Un individuo proyectará un enfoque personal y objetivo sobre un producto o servicio.
2. *Basado en el producto*. Para cambiar las necesidades del cliente en términos de generar nuevos requerimientos del cliente (cliente = diseño) y posteriormente nuevas especificaciones.
3. *Procesos*. Para cambiar las especificaciones del diseño a parámetros del producto, los fabricantes utilizan una estrategia de fabricación.
4. *Clientes*. Las definiciones se basan en que las premisas de que la calidad solamente la determina el usuario. Se considera que los consumidores individuales tienen diferentes gustos y necesidades, y los artículos o servicios que mejor satisfacen sus preferencias son considerados como los que poseen una mayor calidad percibida.
5. *Valor*. Este es un enfoque inspirado en la fabricación, desde los días en que los productos se compraban por categorías, más que por otros motivos. En consecuencia, los consumidores han estado condicionados a aceptar que la calidad de un producto esta basado en el precio.

A pesar de que los distintos enfoques y puntos de vista con que ha sido analizado, llegar a una definición de calidad que sea concluyente y definitiva es sumamente difícil debido a los diversos matices que intervienen en este concepto, además de que cada persona juzga la calidad de un producto o un servicio con base en su propio juicio.

Hoy en día, los productos o servicios no solo tienen que ser adecuados para el uso que se les ha asignado, sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositados en ellos. Cada vez más, las organizaciones tratan de satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. En la tabla 1.2 se describe la orientación que cada experto tiene en referencia a la gestión de calidad.

Tabla 1.2: Orientación de los profesionales de la gestión de la calidad.

Autor	Definición de calidad	Orientación	Desarrollo
Juran	Adecuación al uso	Cliente	Trilogía de la calidad. Las cinco características de la calidad. Cliente interno. Las cuatro fases de resolución de problemas. Consejo de calidad. Espiral de calidad.
Deming	Adecuación para el objetivo	Cliente	Los 14 puntos de la calidad. Deming y el ciclo PDCA. Siete enfermedades mortales. Sistema de profundo conocimiento.
Garvin	Ninguna específica	Cliente y proveedor	Los cinco fundamentos de las ocho dimensiones de la calidad.
Crosby	Conformidad con las necesidades	Proveedor	Cinco absolutos de la calidad. Los 14 puntos del plan de calidad.
Ishikawa	Ninguna específica	Proveedor	Diagrama de núcleo. Clasificación de las herramientas estadísticas de la calidad. Control de la calidad a nivel de la compañía. Círculos de calidad.
Feigenbaum	Satisfacción del cliente a los más bajos costos.	Proveedor	Ciclo industrial. Utilización del consultor de calidad.
Taguchi	Ninguna específica	Proveedor	Métodos de la calidad de diseño.

**Fuente:** James, P. La gestión de la calidad total. Prentice Hall, España, pág. 46.



## 2.3 SERVICIOS.

El sustantivo Servicio denota la acción o efecto de servir, estar a disposición de una persona, organización, iglesia o estado.

Los servicios son acciones, procesos y ejecuciones. El servicio es un término que puede tener diversos significados. En el caso que nos ocupa, hay que entender al servicio, como acciones y ejecuciones que no se pueden tocar. El servicio se ha definido como: "un acto social que ocurre en contacto directo entre el cliente y representantes de la empresa de servicio".

Los servicios pueden ser de diferente envergaduras, pueden ser desde muy sencillos, como atender una simple llamada telefónica, hasta muy complejos como podría ser el caso de una consultoría o de una auditoría.

### 2.3.1. Características de los servicios.

Los servicios tienden a ser intangibles, inseparables del proveedor, perecederos y heterogéneos en su entrega. Estas características hacen que los servicios sean más altos en cuanto experiencia y cualidades de credibilidad, así los consumidores tiene más dificultad de evaluar los servicios que los productos.

Los servicios poseen ciertas características que los diferencian de los productos de acuerdo a la forma que son producidos, consumidos y evaluados. Estas características provocan que los servicios sean más difíciles de evaluar y saber que es lo que realmente quieren los clientes.

- **Intangibilidad.** Los servicios son básicamente intangibles. Ya que son prestaciones, lo cual, hace sumamente difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración, que permita estandarizar su calidad. La intangibilidad se refiere a la ausencia de elementos tangibles, es decir, que es muy difícil de percibir.
- **Heterogeneidad.** Dirigido a que los servicios son acciones con frecuencia realizadas por seres humanos, dos servicios similares nunca serán precisamente iguales. La heterogeneidad también deriva del hecho que ningún cliente es exactamente igual al otro, cada uno tiene demandas singulares o experimenta el servicio de manera única.
- **Producción y consumos simultáneos.** Los servicios primero se venden y luego se producen y consumen simultáneamente. Los

productores de servicios descubren que también ellos forman parte del producto en sí mismo, y que son un ingrediente esencial de la experiencia del servicio que obtiene el consumidor.

- **Perecederos.** Este término se refiere al hecho que los servicios no pueden preservarse, almacenarse, revenderse o regresarse, este hecho implica la necesidad de contar con sólidas estrategias de recuperación para cuando las cosas no resultan correctamente.

### **2.3.2 El servicio básico**

El servicio básico constituye el corazón operativo de la prestación y es a partir de él que se debe comenzar a estructurar el diseño.

- **El servicio básico representa lo que el cliente compra.**
- **Es el beneficio básico y directo que espera obtener el cliente por medio del servicio.**
- **Es el conjunto de funciones primarias que realiza el servicio.**

### **2.3.3 El sistema del servicio.**

El sistema del servicio se refiere a la forma como se entrega el servicio a los clientes o usuarios; es decir, al encuentro del servicio, a la prestación propiamente dicha del servicio.

## **2.4 CALIDAD EN EL SERVICIO.**

En la actualidad, los constantes cambios e inestabilidades, son la principal preocupación para garantizar la permanencia de las organizaciones en el futuro. Por eso es necesario satisfacer las necesidades y requerimiento de los clientes, brindándoles servicios de calidad. "La calidad en el servicio es considerada como un determinante crítico para la competitividad"

Podemos definir la calidad del servicio, como una herramienta clave para poder obtener beneficios y ganancias sobre nuestros competidores. "La calidad en el servicio puede ayudar a una organización para diferenciarse de otras organizaciones y de esta manera obtener una ventaja competitiva"

La calidad en el servicio es un componente primordial en las percepciones del cliente. En los servicios, la calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes. En los casos, que ofrecen el servicio al cliente, o los servicios en combinación con un producto físico, la calidad del servicio también puede ser fundamental para la satisfacción del cliente.

Para determinar el nivel de satisfacción del cliente son dos factores claves: sus expectativas y percepciones. En consecuencia, para mejorar la evaluación que hacen los clientes al prestador de servicio se tiene que tomar en cuenta lo siguiente:

- Disminuir las expectativas de los clientes
- Elevar la percepción respecto a lo que están recibiendo
- Trabajar en ambas direcciones

La calidad del servicio también ha sido descrita como una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente comparará sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción.

Al cliente le resulta más difícil valorar la calidad relacionada con el servicio debido a la intangibilidad del mismo. Por eso la evaluación debe resultar de la comparación de las expectativas con el desempeño del servicio recibido fijándose para ello tanto en el resultado del proceso, como en la forma que se desarrolla el mismo.

La clave para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas del cliente respecto a la organización, al productor y al servicio mismo. En consecuencia, es fundamental que se logre determinar con precisión cual es el problema que el cliente espera que la organización le resuelva y cuál es el nivel de bienestar que el cliente espera que se le proporcione.

La clave del servicio es fundamental, a un servicio de alta calidad, le da credibilidad a la fuerza vendedora y a la publicidad, estimula la comunicación de boca en boca, nos muestra la percepción del valor de los clientes y levanta la moral y afianza la lealtad de los empleados y los clientes por igual. La calidad en el servicio no es una disciplina distinta del marketing de servicios; es la parte central de este. Las compañías que no prestan un buen servicio no pueden tener éxito en el ambiente mercantil, por más llamativa que sea su publicidad y por más visitas que hagan sus vendedores. "Lo esencial de la calidad de un servicio es su

confiabilidad". A continuación (Tabla 1.3) se describen los diez cambios de actitud para mejorar la calidad de los servicios.

Tabla 1.3: Diez cambios de actitud esenciales para mejorar la calidad de los servicios.

<b>DE</b>	<b>A</b>
Ser buenos	Ser excelentes
Calidad de los productos	Calidad en todo
Apoyo de la administración	Involucramiento de la administración
Aislamiento de las funciones	Energía en equipo
La calidad es responsabilidad de otros	La calidad es una responsabilidad mía
Algunos empleados tienen clientes	Todos los empleados tienen clientes
La rectificación como un problema	La rectificación como una oportunidad
Los errores son inevitables	Hacer bien las cosas siempre
El servicio no tiene forma	Diseño del sistema de servicio
Programas de mejora de la calidad	Mejora continua

Fuente: Berry, L. y Parasuraman, A. Marketing en las empresas de servicio. Norma, Colombia pág. 250

## **2.5 CLIENTES.**

El término cliente aplica para todos los individuos dentro de un proceso definido, cuyo resultado final afecta eventualmente a las características de la calidad, tanto reales como imaginarias, del producto final o servicio. El desarrollo del concepto de Juran que "cada uno en la organización tiene un cliente y un proveedor".

Existen dos tipos de cliente, el cliente externo que se refiere a aquel que interviene en la compra de bienes o servicios de alguna organización. Y los clientes internos son los empleados de una organización que proveen internamente bienes y servicios.

### 2.5.1 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es influida por las características específicas de un producto o servicio y de las percepciones de la calidad. También actúan sobre la satisfacción las respuestas emocionales de los clientes, lo mismo que sus atribuciones y sus percepciones de equidad. El cliente realiza una valoración en relación a un producto o servicio, si éstos responden a sus expectativas y necesidades, obtendrán satisfacción, en caso de fallar estos, el cliente adquirirá insatisfacción del producto o servicio.

Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio, o de que producto o servicio en sí mismo, proporcionan un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo.

### 2.5.2 Expectativas del cliente

Se entiende como expectativas el nivel de servicio que el cliente espera recibir, el nivel de desempeño que podría esperar. Las expectativas del cliente son una combinación de lo que el cliente considera que pueden ser con lo que considera que deben ser. Los clientes tienen diferentes niveles de expectativas para todo producto o servicio.

Existen principalmente tres niveles de expectativas:

- **Expectativas ideales.** Representan lo que debería suceder en la mejor de las circunstancias posibles (se satisfacen y superan todas las necesidades, deseos, y expectativas de toda índole de los clientes); constituyen el parámetro de la excelencia.
- **Expectativas de lo que debería ser.** Representan lo que los clientes consideran que merecen recibir en la prestación; con frecuencia lo que debería ser se sitúa en un nivel más alto de lo que los clientes esperan recibir en realidad.
- **Expectativas esperadas.** Representan el nivel de prestación esperado en función de la información que disponen los clientes respecto a un servicio o situación; constituyen el nivel básico de expectativas y que usualmente usan los clientes para calificar a un servicio como deficiente si se encuentra por debajo de este nivel.

Existen algunos factores que influyen en los niveles de expectativas que los clientes tienen de un producto y/o servicio, éstos son enumerados en la tabla 1.4

Tabla 1.4: Factores que influyen en los niveles de las expectativas y en la zona de tolerancia.

Factores	Definiciones
Intensificadores permanentes del servicio	Factores que intensifican la sensibilidad del cliente al servicio en forma permanente.
Necesidades personales	Requisitos individuales impuestos por características físicas, psicológicas, sociales o de recursos de cada cliente.
Intensificadores temporales	Factores que intensifican la sensibilidad del cliente en forma temporal.
Alternativas que percibe	Percepción que tiene el cliente de las opciones de servicio que están a su disposición.
Idea de su propio papel	Como juzgan los clientes el grado en que ellos mismos influyen en el servicio que reciben.
Promesas explícitas	Declaraciones de la empresa sobre el servicio que va a prestar.
Promesas implícitas	Indicios que no son una promesa explícita, pero si hacen que uno espere algo muy bueno.
Comunicación de boca en boca	Declaraciones de personas ajenas a la empresa sobre lo que será el servicio. Pueden ser de fuentes personales.
Experiencia anterior	Lo que el cliente haya aprendido en anteriores situaciones análogas.

Fuente: Berry & Parasuraman. Marketing de las empresas de servicio. Norma, Colombia, Pág. 80-81.

### 2.5.3. Percepciones del cliente.

Se define como percepciones a aquellos niveles de servicio que el cliente valora subjetivamente de experiencias reales del servicio, el nivel de desempeño que se ha entregado, es la valoración final del servicio. Los clientes perciben el servicio en términos de la calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general.

Garvin apunta que existen 8 dimensiones de la calidad, las cuales son factores que afectan la percepción de la calidad:

- Actuación. Incluye las principales características del producto o servicio. En relación de los fundamentos de la calidad significaría la aplicación de los aspectos basados en el producto y en el usuario.
- Características. Son las características secundarias que completan el funcionamiento básico del producto. Ofrecen el conjunto de atributos adicionales que contribuyen a completar el paquete entero que compra el cliente.
- Fiabilidad. La fiabilidad es la función de un producto/servicio de actuar según lo esperado durante su periodo específico de tiempo. Generalmente, se mide utilizando el tiempo medio del primer fallo y el tiempo medio entre fallos, aunque se pueden utilizar otras medidas.<sup>3</sup>
- Conformidad. La conformidad es el nivel a que llega el producto diseñado y los resultados de la operación para satisfacer la normativa existente. La conformidad es el tema central en la gestión de la calidad.
- Durabilidad. La durabilidad es vista como la medida de la vida de un producto. Los servicios poseen poco o ninguna durabilidad. La durabilidad refleja el espacio de tiempo en que el producto puede ser utilizado con eficacia, dados los imperativos de las necesidades del usuario.
- Utilidad. La utilidad es la habilidad de ofrecer al usuario una reanudación en el patrón normal de trabajo. Esto significa rapidez de servicio, disponibilidad, costos más bajos y el desarrollo de una eficaz relación profesional entre usuario y proveedor.
- Estética. Retrata la respuesta o reacciones del cliente a características tales como el tacto, gusto, olfato, vista, oído. Es de naturaleza individual y refleja un juicio personal. Lo que este bien para un individuo puede no estar bien para otro.

---

<sup>3</sup> Juran Joseph Análisis y planeacion de la Calidad, McGraw-Hill, 1974

- Calidad Percibida. Refleja la noción de que los consumidores compran productos/servicios sin información suficiente sobre las características totales que componen el producto o servicio.

#### **2.5.4 Modelo**

Se denomina Modelo a una idealización de la realidad utilizada para plantear un problema, normalmente de manera simplificada. Es una representación conceptual o física a escala de un proceso o sistema (fenómeno), con el fin de analizar su naturaleza, desarrollar o comprobar hipótesis o supuestos y permitir una mejor comprensión del fenómeno real al cual el modelo representa.

Para hacer un modelo es necesario plantear una serie de hipótesis, de manera que lo que se quiere representar esté suficientemente plasmado en la idealización, aunque también se busca, normalmente, que sea lo bastante sencillo como para poder ser manipulado y estudiado.

### **2.6 MODELOS DE CALIDAD DE SERVICIO**

#### **2.6.1 Grönroos, modelo de servicio de calidad.**

Este modelo muestra la calidad como parte integrante del proceso de marketing. Así la administración externa de calidad está enfatizada, aunque la gerencia interna de la calidad sea incluida. El modelo se concentra en la calidad total percibida y considera un resultado de correspondencia entre la calidad prevista y la calidad de la experiencia (la experiencia que el cliente consigue al utilizar el servicio).

La percepción de calidad por parte del cliente está dividida en dos dimensiones principales: la que es cuando el cliente obtiene el servicio – calidad técnica y la que es cuando el cliente experimenta la eficacia del servicio, calidad funcional.

La calidad técnica es condición fundamental para una percepción positiva de calidad; pero la calidad funcional aumenta el atractivo y la competitividad del servicio.<sup>4</sup>

Cuando varios competidores pueden producir la misma calidad técnica, es difícil alcanzar una ventaja competitiva únicamente a través de estos

---

<sup>4</sup> Gronroos (1984), "A service quality model and its marketing implication", European Journal of Marketing, pág. 18



medios. La calidad funcional, entonces, proporciona una oportunidad para la diferenciación y soluciones individuales.

La imagen influye en la percepción de calidad del cliente, actuando como un filtro a través del cual él selecciona los factores que influyen en la calidad. Si la empresa tiene imagen positiva, el cliente probablemente interpretará los fallos del servicio como temporales o sin importancia. Grönroos añadió a su modelo criterios para comprender mejor la calidad del servicio (dimensiones de calidad).<sup>5</sup> Estas dimensiones son: profesionalidad y destreza; comportamiento y compostura; flexibilidad y acceso; integridad y confianza; recuperación; reputación y credibilidad. El modelo presentado por Berry, Parasuraman y Zeithaml contiene básicamente los conceptos incluidos del modelo de Grönroos; pero define algunos de ellos de manera ligeramente diferente. Utilizan los términos "calidad de producción y "calidad de procesos". El primero expone el resultado final "objetivo" y los bienes permanentes del servicio, y el segundo la experiencia del cliente durante el proceso de producción del servicio. Estos dos términos son similares a calidad técnica y funcional de Grönroos. El modelo de Berry, Parasuraman y Zeithaml define tres niveles de satisfacción del cliente, correspondiente a la calidad percibida. La calidad ideal ocurre cuando el proveedor excede de las expectativas del cliente.

Aunque el vacío entre expectativas y experiencias sea ampliamente usado para definir la calidad, no está claro cómo ocurre la evaluación de las expectativas y experiencias. Este asunto ha sido estudiado por Parasuraman, Berry y Zeithaml. Éstos han descubierto que las expectativas del cliente pueden ser divididas en un nivel de servicio deseado (aquel que el cliente cree que va a ocurrir y está dispuesto a aceptar). Entre éstas, existe una zona de tolerancia con la cual el cliente considera el servicio como satisfactorio.

### **2.6.2 El Modelo 4 C de Gummesson en la calidad de bienes.**

El modelo de Gummesson se apoya en los datos empíricos de compañía de producción Ericsson. El modelo de Gummesson adopta primeramente una perspectiva de producto aunque sea dado a los servicios una vasta competencia en el estudio que sirve de base al la modelo.

La finalidad del modelo era proporcionar una mejor visión de los factores que constituyen la calidad. Esa visión se refiere tanto a un mayor

---

<sup>5</sup> Gonçalo Caetano Alves, *La percepción de la calidad*, Pág. 46-48

entendimiento y comprensión de la misma, como a las oportunidades para una eficiencia mejorada en la gestión de calidad.

La posición dominante es que la calidad es comprendida por el cliente. En este modelo, la calidad se compara con la satisfacción del cliente.

En el proceso de planificación del modelo, - 4 C – fueron sucesivamente identificadas las fuentes de calidad y satisfacción percibida del cliente. Estas son: Calidad del proyecto, Calidad de producción, Calidad de entrega, y Calidad de relación. Todos los empleados de las empresas contribuyen a estas calidades en mayor o menor medida, y todos los buenos resultados en todos los niveles llevan a una buena calidad externa.

### **2.6.3 El Modelo de Lehtinen en la calidad de servicios.**

En el contexto de servicio, un término similar fue presentado por Lehtinen (1985), que habla de calidad interactiva, y la misma noción se encuentra en las calidades funcional y procesal. Teóricamente, el término calidad relacional está inicialmente inspirado por los desarrollos de servicios de marketing y servicio de administración y por la teoría de *cadena/interacción* del marketing industrial.

### **2.6.4 El Modelo de las discrepancias GAP's.**

El primer modelo de calidad de Zeithaml, Parasuraman y Berry se volvió muy conocido. Los autores lo denominan modelo conceptual de calidad de servicio pero se le conoce comúnmente como el modelo de las discrepancias o brechas (GAP's, traducción: brecha).

Su mayor nivel está en la identificación de lagunas entre un número de fenómenos en la gestión de calidad. A pesar de usar otros términos, éstos corresponden a calidad de diseño (especificaciones de calidad de servicio) y calidad de producción (disponibilización del servicio). El modelo se basa, por tanto, en datos empíricos de las operaciones de servicios. Emergió durante los años 80 y se expandió con éxito con el apoyo de otros estudios empíricos.

### **2.6.5 El Modelo de la Calidad de Brogowicz, Delene y Lyth**

Otro modelo de calidad fue desarrollado por Brogowicz, Delene y Lyth. Es "un modelo de calidad de servicio sintetizado" de las "Escuelas Nórdica" y de la "Escuela Norteamericana". El modelo ve los conceptos de calidad técnica y de calidad funcional como centrales que, juntamente con las discrepancias, las dimensiones de calidad y factores, influyen en la percepción de calidad. El modelo es una tentativa de hacer una síntesis de la investigación realizada por dos escuelas diferentes, y dentro de ellas, por varios investigadores diferentes. La dificultad de tal modelo está en que requiere una síntesis extensiva sobre asuntos lógicos sin datos empíricos generados específicamente para la síntesis.

### **2.6.6 Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

### 2.6.7 Plan de Marketing (4P's)

El modelo del Plan de Marketing (también conocido como los 4 p) se puede utilizar por los vendedores como herramienta para ayudar a definir la estrategia de comercialización. Los gerentes de Marketing utilizan este método para procurar generar la respuesta óptima en el mercado de meta mezclando 4 (ó 5, ó 7) variables de una manera óptima. Es importante entender que los principios del Plan de Marketing son variables controlables. El Plan de Marketing se puede ajustar con cierta frecuencia para resolver las cambiantes necesidades del grupo objetivo y la dinámica del entorno de comercialización.

#### **Producto**

Históricamente, el pensamiento era: un buen producto se venderá. Al menos ya no hay productos malos en los mercados altamente competitivos de hoy. Adicionalmente, hay muchas leyes que dan a clientes el derecho de devolver los productos que perciben como malos. Por lo tanto, la pregunta sobre producto se ha convertido: ¿la organización crea lo que sus clientes objetivo desean? Defina las características de su producto o manténgalas capaces de resolver las necesidades de sus clientes. Funcionalidad; Calidad; Aspecto; Empaque; Marca; Servicio; Soporte; Garantía.

#### **Precio**

¿Cuánto los clientes objetivo están dispuestos a pagar?

Aunque la competencia en precio es tan vieja como la humanidad, el consumidor sigue siendo a menudo sensible de los descuentos del precio y de las ofertas especiales. El precio tiene también un lado irracional: algo que es costoso debe ser bueno. Competir permanentemente por

precios es para muchas compañías un acercamiento no muy sensible. Precio de lista; Descuentos; Financiamiento; Opciones de alquiler con opción a compra.

### **Plaza**

¿Está disponible en el lugar correcto, en el tiempo correcto, en las cantidades correctas? Algunos de los principales cambios recientes en los negocios han sido alrededor del cambio de Lugar. Piense en Internet y los teléfonos móviles.

### **Promoción**

¿(Cómo) los grupos de meta elegidos se informan o se educan sobre la organización y sus productos? Esto incluye todas las armas del arsenal de la comercialización - publicidad, venta, promociones de ventas, Marketing directo, relaciones públicas, etc. Mientras que los otros tres p han perdido mucho de sus significados en mercados de hoy, la promoción se ha convertido en el P más importante a enfocarse

La función del Plan de Marketing es ayudar a desarrollar un paquete (mezcla) que no sólo satisfaga las necesidades de los clientes dentro de los mercados objetivo, sino que también maximice, simultáneamente, el desempeño de la organización. Ha habido muchas tentativas de aumentar el número de las p's de 4 a 5P's en el modelo del Plan de Marketing. La P adicional más frecuentemente mencionada, es el personal. Booms y Bitner han sugerido un acercamiento 7-Ps para las compañías orientadas a servicios.

### **7-Ps - Plan de Marketing extendido**

El 7-Ps o el Plan de Marketing extendido de Booms y de Bitner es una herramienta del Estrategia del Marketing que amplía el número de variables controlables, de las cuatro que propone el modelo original de Plan de Marketing (Precio, Plaza, Producto y Promoción), a siete.

Uso del Plan de Marketing extendido El modelo tradicional del Plan de Marketing está dirigido, y es particularmente efectivo, para productos tangibles. El modelo 7-Ps es más útil para las industrias de servicios. También es aplicable para el conocimiento intensivo de entornos específicos.

3 P's extras Booms y Bitner han agregado 3 P's adicionales al Plan de Marketing original:

**Gente:** Toda la gente que está implicada directamente o indirectamente en el consumo de un servicio, es una parte importante del Plan de Marketing extendido. Los empleados administrativos, los obreros, la gerencia y los consumidores agregan un importante valor al producto total, o al servicio ofrecido.

**Proceso:** El procedimiento, los mecanismos y el flujo de las actividades por las cuales los servicios son consumidos (los procesos de gestión del cliente) son un elemento esencial de la estrategia de comercialización.

**Evidencia física:** La capacidad y el entorno en los cuales se entrega el servicio. Ambas mercancías tangibles que ayudan a comunicarse y realizan el servicio, y la experiencia intangible de clientes existentes y la capacidad del negocio de retransmitir esa satisfacción de cliente a los clientes potenciales.

Las dos primeras P's son explícitas (Personal y Proceso) y la tercera (evidencia física (Physical Evidence)) es un factor implícito.

Booms y Bitner también sugieren que "PLAZA" en una compañía orientada al servicio debe incluir la accesibilidad al servicio, y que la "PROMOCIÓN" en una compañía orientada al servicio debería incluir la actitud del personal que participa en la prestación directa del servicio

### 2.6.8 La Matriz BCG

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como **Matriz BCG**, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por *The Boston Consulting Group* en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo; por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina.

Su finalidad es ayudar a decidir entre distintos negocios o unidades estratégicas de negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

El método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. A partir de esta clasificación, surgen elementos para gestionarlas. Así una de las variables de la matriz es el crecimiento del mercado y la otra la participación de la empresa en el mismo. Con esto se dan cuatro situaciones: a) gran crecimiento y gran participación de mercado. b) gran crecimiento y poca participación de mercado. c) poco crecimiento de mercado y

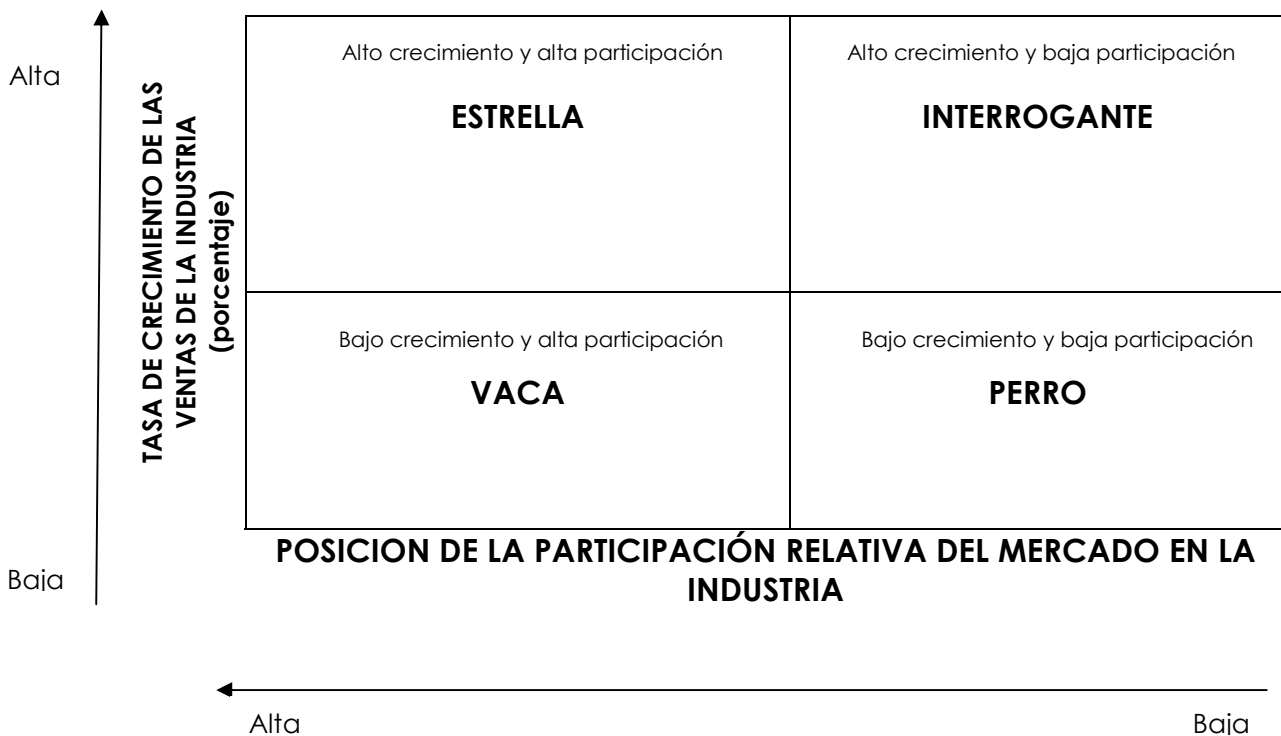
gran participación y d) poco crecimiento de mercado y poca participación de mercado.

Entonces, si el mercado está creciendo hay que invertir dinero para mantener la posición y mucho más para crecer. Esto hace que las ganancias sean pocas pero que crezca el volumen de negocio. Cuando el mercado se estabiliza las ganancias son grandes.

Al caso b) se le conoce como **incógnita**, ya que no se sabe bien qué puede pasar con ese negocio y la clave está en que necesita mucho dinero para funcionar. Al caso a) se le conoce como **estrella**. Precisa dinero pero genera dinero así que básicamente precisa buena gestión.

Un mercado estable en su crecimiento es predecible y fácil de administrar. Pero estabilidad implica también que no hay sorpresas excelentes, ni grandes oportunidades.

Así el caso c) se conoce como **vaca lechera**, ya que sin invertir mucho dinero ni gestión se generan grandes cantidades de ingresos. En sí las empresas con muchos negocios financian todos sus otros negocios con este tipo de negocios. Al caso d) se le llama **perro**, y es un negocio que no presenta muchas posibilidades, en general las empresas tienden a deshacerse de este tipo de negocios.



## Otras aplicaciones y beneficios de la Matriz BCG

- Si una compañía puede utilizar la curva de la experiencia a su favor, debe poder fabricar y vender productos nuevos, en un precio que sea suficientemente bajo como para conseguir un liderazgo temprano en la participación de mercado. Una vez que se convierta en una estrella, estará destinado a ser rentable.
- El modelo del BCG es provechoso para que los gerentes evalúen la situación actual de su cartera de productos, distinguiéndolos entre Estrellas, Vacas lecheras, Signos de interrogación y Perros.
- El método del BCG es aplicable a las compañías grandes que buscan efectos del volumen y de experiencia.
- El modelo es simple y fácil de entender.
- Proporciona una base para que la gestión pueda decidir y prepararse para las acciones futuras.

## Limitaciones de la Matriz BCG

Algunas limitaciones de la matriz de Boston Consulting Group incluyen:

- Descuida los efectos de la sinergia entre las unidades de negocio.
- La alta participación de mercado no es el único factor de éxito.
- El crecimiento del mercado no es el único indicador de atractivo de un mercado.
- Problemas de conseguir datos sobre participación de mercado y crecimiento del mercado.
- No hay una clara definición de qué es lo que constituye un "mercado".
- Una alta participación de mercado no conduce siempre a la rentabilidad permanente.
- El modelo utiliza solamente dos dimensiones - participación de mercado y tasa de crecimiento. Esto puede tentar a la gestión a acentuar un producto particular, o liquidarlo prematuramente.
- Un negocio con una baja participación de mercado puede ser también provechoso.
- El modelo descuida a los competidores pequeños que tienen participaciones de mercado de crecimiento rápido.



## 2.7 MODELO SERVQUAL

### 2.7.1 Evolución Cronológica Del Servqual

Durante casi dos décadas, la influencia de Berry, Zeithaml y Parasuraman en la investigación de la calidad de servicios es indiscutible, aunque su trabajo sea también largamente criticado. La evolución del modelo Servqual se puede resumir en varias etapas:

**1983-1985:** En este periodo, los autores del Servqual (Berry, Zeithaml y Parasuraman), iniciaron su investigación a través de la definición de la estructura de la calidad en el servicio, con una serie de reuniones de grupo, donde los participantes eran seleccionados para representar un largo espectro de servicios y de contextos geográficos distintos. Ellos variaron la composición de los grupos de presión para acrecentar la credibilidad en la generalización de las dos conclusiones. De la información del trabajo cualitativo, los autores formularon un modelo conceptual de calidad de servicio llamado modelo de *gap's* de la calidad de servicio.

Originalmente, los autores identificaron 10 dimensiones que formaban la estructura de la calidad del servicio: acceso, comunicación, competencia, cortesía, credibilidad, fiabilidad, responsabilidad, seguridad, tangibilidad y comprensión.

La comunicación boca a boca, las necesidades personales, las experiencias pasadas y la comunicación externa son los cuatro factores que forman las necesidades de servicio en la mente de los consumidores. La expectativa del servicio se confirma o desmiente con la percepción del servicio, siendo observada la calidad del servicio como la diferencia entre las expectativas y las percepciones.

Grönroos<sup>6</sup> (1984) hace una distinción entre calidad técnica y funcional. La primera respecto al servicio que se presta. La calidad técnica corresponde a la interpretación instrumental del servicio, pudiendo normalmente ser medida de una forma objetiva. En contraste, la calidad funcional se relaciona con la forma en cómo el servicio se presta. La calidad funcional, como una dimensión efectiva, es juzgada siguiendo criterios subjetivos. Es esencial considerar las dos calidades, técnica y funcional, en la búsqueda de la percepción de la calidad de servicio global de una organización. Si los consumidores tienen una buena imagen de la organización, éstos podrán quedar satisfechos con solo una *performance* de servicio aceptable. A pesar de ello, si el consumidor

---

<sup>6</sup> Chriddian Grönroos, profesor de Servicios y Relaciones de Mercadeo de la Escuela Sueca de Economía y Administración de Empresas.

tiene una mala imagen de la organización, incluso una *performance* superior de servicio puede no ser percibida como tal.

En el modelo de brechas (*gap's*), los autores dan relevancia a la teoría de calidad de servicio), que consiste en tres dimensiones: calidad física, calidad de imagen y calidad interactiva. Este modelo sugiere que la calidad de servicio es la resultante de las transacciones entre los consumidores y el personal de contacto.

**1985-1988:** En este periodo, Parasuraman, Berry y Zeithaml crearon verdaderamente el instrumento de investigación Servqual. El desarrollo del mismo surgió como consecuencia del test de las 10 dimensiones, presentadas bajo la forma de un esquema de 97 ítems. Se construyeron pares de sentencias para cada ítem, una midiendo las expectativas genéricas sobre el servicio estudiado y la otra midiendo las percepciones concretas sobre el servicio de una determinada organización. Aproximadamente la mitad de las declaraciones tenían un lenguaje afirmativo, mientras que la otra mitad presentaba lenguaje negativo.

A través de un análisis factorial que permitió evaluar la validez de la estructura de las 10 dimensiones originales, los investigadores redujeron el número de éstas a 5: tangibilidad, fiabilidad y responsabilidad se mantuvieron como dimensiones; competencia, cortesía, credibilidad y seguridad se agruparon como una única dimensión: seguridad. Acceso, comunicación y comprensión se agruparon en la dimensión empatía. Los encuestados, cuando se les aplicó la investigación, eran cuestionados sobre las puntuaciones a dar a cada una de las 22 preguntas Servqual en sentido doble: primero en relación con el nivel de presentación esperado y, luego, en relación con el nivel de servicio percibido.

**1988-1990:** En esta fase se desarrolló el modelo de brechas (*gap's*) de la calidad de servicio. Los autores identificaron barreras organizacionales de la calidad de servicio en la brecha 1, mala comunicación descendente; brecha 2, percepción de inviabilidad a causa de la gestión; brecha 3, poca aplicación en la realización de las funciones a llevara cabo y; brecha 4, mala comunicación horizontal. Las brechas 1a 4 contribuyen a la existencia de la brecha 5, es decir, la observación de la calidad de servicio, resultado, desde el punto de vista del consumidor, como la diferencia entre las expectativas y las percepciones. La calidad de servicio estaba ahora definida por las cinco dimensiones comprobadas en el Servqual.

**1990-1994:** A principios de la década de los 90, los investigadores siguieron desarrollando y estudiando la naturaleza de las expectativas de servicio. Descubrieron que existía una dualidad en las expectativas, que podía ser considerada en términos de niveles deseados de servicio (el

nivel que los consumidores creen que debería estar disponible) y el nivel de servicio adecuado (el nivel mínimo de servicio que los consumidores estarían dispuestos a aceptar). Entre el nivel deseado y el nivel adecuado, habría una franja que se denominaría "zona de tolerancia". Parasuraman (2000) señaló los factores que afectaban a los niveles de expectativa y la zona de tolerancia: Necesidades personales, experiencia pasada, comunicación boca a boca, promesas implícitas y explícitas del servicio, percepción propia sobre el papel del servicio, percepción de alternativas de servicio y factores situacionales.

**1994-1995:** Basado en la expansión del modelo teórico presentado, en este periodo, se hicieron solo algunos pequeños ajustes. En 1991, la práctica de incluir afirmaciones con lenguaje negativo en el cuestionario se abandonó, a medida que las puntuaciones obtenidas producían coeficientes de menor confianza. Simultáneamente, el equipo de investigación intentó estimar la importancia relativa de cada una de las dimensiones, a través de la introducción de una medida de evaluación del "peso" de las dimensiones. Los encuestados eran invitados a distribuir 100 puntos entre la descripción de cada una de las dimensiones, proporcionalmente a la importancia dada.

Los tres investigadores incorporaron además una estructura doble de expectativas en el instrumento Servqual. Así consideraron el establecimiento y medición del nivel mínimo aceptable del servicio y del nivel deseado del servicio. Los encuestados debían responder a cada uno de los 22 ítems en tres escalas: Nivel de servicio mínimo, percibido y deseado. En este contexto, el Servqual era presentado bajo el formato de 3 columnas, una al lado de la otra.

Tanto la medida de superioridad del servicio (MSS), considerada como la diferencia entre el nivel percibido y el nivel deseado del servicio; y la medida de adecuabilidad del servicio (MSA), considerada como la diferencia entre el nivel de servicio percibido y el nivel de servicio adecuado, podían ser calculadas. Idealmente, las puntuaciones percibidas deberían concentrarse en la zona de tolerancia entre los niveles mínimo y deseado de servicio.

Para facilitar una amplia gama de posibilidades de respuesta, la escala de 7 puntos se cambió por una escala aumentada a 9 puntos.

**1994-1996:** Los creadores del Servqual centraron su atención en el estudio del impacto de la calidad del servicio en las intenciones de comportamiento. Se añadió una sección a la encuesta original de intenciones de comportamiento que permitía cruzar los análisis de la calidad percibida del servicio con los indicadores de comportamiento, dentro del contexto de las expectativas mínimas y deseadas. Con esta versión del instrumento, las respuestas de los encuestados sobre la

calidad del servicio podían ser relacionadas con comportamientos tales como la lealtad a la organización, la disponibilidad para pagar más, la propensión para facilitar comunicaciones negativas sobre la organización o la voluntad de cambiar hacia una organización competitiva.

**1996-1997:** En este periodo, los investigadores estudiaron el papel del instrumento Servqual englobado en un sistema de información de calidad de servicio, llamado método de análisis múltiple. Parasuraman (2000) señaló 11 métodos que pueden ser utilizados para analizar a los consumidores sobre su visión sobre calidad de servicio: investigación de transacciones, método del cliente misterioso (o pseudocompra), investigación en consumidores nuevos, en declive y perdidos, entrevistas de grupo, paneles de consumidores, revisiones de servicio, reclamaciones de los consumidores, sugerencias y recomendaciones, investigaciones de mercado, investigaciones de campo, investigación a los empleados y obtención de datos sobre las operaciones de servicio. Un instrumento como el Servqual es particularmente útil para dos métodos de análisis: las investigaciones sobre transacciones y las investigaciones de mercado.

**1997-2000:** Esta fase significó el esfuerzo de los autores en la investigación de un área vital y de interés inmediato para los servicios de educación: el papel de la tecnología en la disponibilización de un servicio. Se propuso un modelo piramidal de marketing de servicios, que sitúa a la tecnología como el centro de la pirámide como reconocimiento de su papel en la interacción de marketing entre el personal de contacto y los consumidores, marketing interno entre los empleados y la organización, y marketing externo entre la organización y los consumidores.

### **2.7.2 Definición del modelo Servqual.**

Un modelo de calidad del servicio es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces de explicar por sí solos convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización, desde el punto de vista de sus clientes.

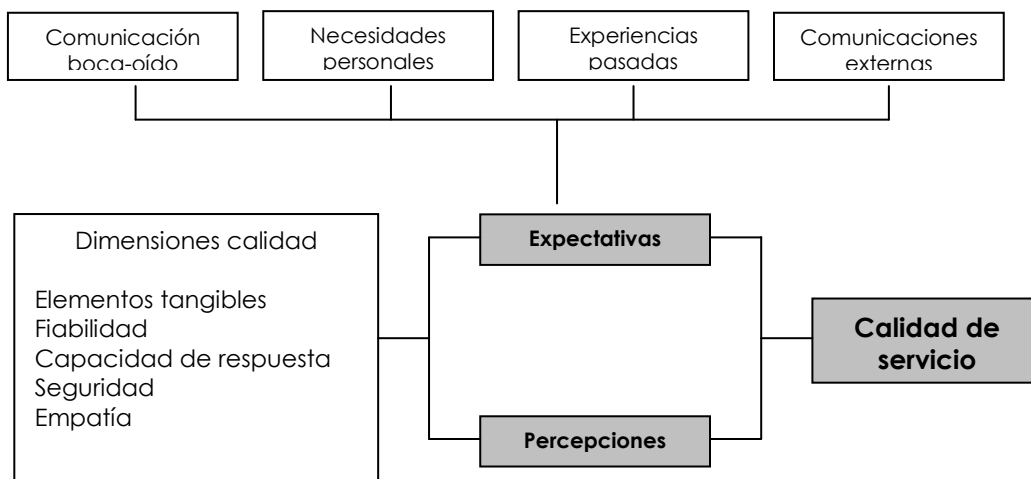
La calidad del servicio crea verdaderos clientes: clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizarán la empresa de nuevo y clientes que hablarán de la empresa en términos positivos con otros futuros clientes. De esta manera resulta muy importante, conocer las expectativas y percepciones que el cliente tiene sobre la organización, por lo cual se

puede emplear el modelo SERVQUAL. Este método de Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonar L. Berry es una técnica que se puede utilizar para realizar un análisis de la separación del desempeño de la calidad del servicio de una organización contra necesidades de la calidad del servicio al cliente. Teniendo las siguientes características: 1. Tiene como fin identificar primero los elementos de valor para un cliente, 2. Es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones. 3. Es un instrumento flexible capaz de adaptarse a cada empresa. 4. Recoge dos tipos de medida: una referida a las expectativas del encuestado y otra referida a su satisfacción o percepción del servicio. 5. Posibilita la segmentación del mercado.

En la década de los ochenta, los investigadores comienzan a definir exhaustivamente la frontera de la calidad del servicio. Los pioneros en este campo son Sasser, Olsen y Wyckoff (1978), quienes entienden la calidad en términos de material, facilidades y personal. Para 1985, A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml y Leonard L. Berry establecen por primera vez un instrumento de análisis de la calidad basado en la satisfacción de los clientes denominado **SERVQUAL**, desarrollándolo en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Science Institute y validado a América Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. El Estudio de Validación concluyó en junio de 1992.

El modelo SERVQUAL fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de información que trata específicamente la problemática relacionada con la medida de la calidad de servicio, atendiendo a las características particulares que representan los servicios frente a los productos. En la figura 1.2 se resume el modelo:

Figura 1.2 Resumen del modelo SERVQUAL



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry, Calidad total de la gestión de servicios. McGraw Hill

Una forma de la variedad de definiciones del modelo SERVQUAL es como “una escala multidimensional para capturar las percepciones y expectativas del cliente sobre la calidad en el servicio”

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorara positiva o negativamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean superiores o inferiores a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en la que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

La calidad de servicio es la diferencia entre las percepciones y las expectativas (P-E), para su mejor comprensión.

Este modelo es un cuestionario que contiene en su primera parte, una serie de declaraciones cuya finalidad es conocer las expectativas que posee el cliente sobre una empresa en específico. La segunda parte del cuestionario invita al cliente a evaluar la gestión del servicio sobre la misma empresa. De esta manera se cuantifica las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia relativa de las cinco dimensiones o criterios de la calidad del servicio.

El modelo SERVQUAL propone como dimensiones subyacentes integrantes de la calidad de servicio como los: elementos tangibles, la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

A continuación (tabla 1.5) se presenta el significado de cada una de estas dimensiones:

Tabla 1.5 Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL.

Dimensión	Significado
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.
Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio promedio en forma precisa.
Capacidad de respuesta	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
Seguridad	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
Empatía	Atención individualizada al cliente.

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry: Calidad total de la gestión de servicios.

### 2.7.3 Uso del Servqual. Aplicaciones.

- El SERVQUAL es ampliamente utilizado dentro de las **industrias de servicios** para entender las metas de los clientes de acuerdo con sus necesidades. Y para proporcionar una medición de la calidad del servicio de la organización.
- El SERVQUAL se puede también aplicar **internamente** para entender las opiniones de los empleados respecto de la calidad del servicio. Con el objetivo de lograr la mejoría del mismo.

### 2.7.4 Pasos en el Servqual. Proceso

El método esencialmente implica conducir una encuesta sobre una muestra de clientes para verificar si sus necesidades de servicio son entendidas por parte de la empresa. Y para medir sus opiniones respecto de la calidad del servicio que vienen recibiendo de la organización.

Se pide a los clientes contestar numerosas preguntas dentro de cada dimensión para determinar:

- La importancia relativa de cada cualidad.
- Una medición de las expectativas de desempeño que se relacionarían con una compañía “excelente”.
- Una medición del desempeño para la compañía en cuestión.

Esto proporciona una evaluación de la brecha entre el desempeño deseado y el real, junto con una valorización de la importancia de los criterios del servicio. Permite que una organización enfoque sus recursos, para maximizar la calidad del servicio mientras que, a la vez; controla sus costos.

### **2.7.5 Fortalezas del Servqual. Beneficios**

La mayoría de los usuarios coincidirían que un examen comprensivo y cuidadoso de las necesidades y calidad de servicio proporciona un acercamiento para mejorar la calidad del mismo. El SERVQUAL proporciona la información detallada sobre:

- Opiniones del cliente sobre el servicio (una medición de comparación con la competencia establecida por sus propios clientes)
- Niveles de desempeño según lo percibido por los clientes
- Comentarios y sugerencias del cliente
- Impresiones de empleados con respecto a la expectativa y nivel de satisfacción de los clientes

### **2.7.6 Limitaciones Del Servqual. Desventajas**

Ha habido estudios que dudan de la validez de las 5 dimensiones, y de la uniforme aplicabilidad del método para todos los sectores de servicio. Según un análisis realizado por Thomas P. Van Dyke, Víctor R. Prybutok, y Leon A. Kappelman<sup>7</sup>, parece que el uso de diferentes puntajes al momento de calcular el SERVQUAL contribuye a generar problemas ligados a la confiabilidad, la validez discriminante, la validez convergente, y la validez profética de la medición. Estos resultados sugieren que se debe ejercer mayor precaución en el uso de las mediciones del SERVQUAL y que el trabajo adicional debe estar dirigido en el desarrollo de medidas para la determinar la calidad de los servicios informativos.

---

<sup>7</sup> Consultores estadounidenses en sistemas informáticos de medición de la calidad, de la Universidad de Nevada, Las Vegas y Universidad del norte de Texas.



## **2.8 APLICACIONES DEL MODELO SERVQUAL EN OTROS PAÍSES**

En Latinoamérica la aplicación del Modelo SERVQUAL en el área de turismo, específicamente en el sector hotelero de México, Guatemala y Colombia; países con una gran afluencia de turista, destaca la importancia de la utilización de una herramienta que les indique lo que el cliente espera del servicio y lo que al final recibe; todo esto con la finalidad de emplear planes de mejora para poder brindar el mejor servicio a sus clientes.

La aplicación práctica del modelo SERVQUAL en el área hotelera y de turismo les ha permitido identificar las ventajas y desventajas del modelo, así como reflexionar acerca de que se puede hacer mejor para obtener resultados representativos.

## **2.9 APLICACIONES DEL MODELO SERVQUAL EN EL SALVADOR**

### **a) BANCO CENTRAL DE RESERVA**

Esta institución posee el modelo “Índice de Satisfacción del Cliente” (ISC-BCR), que toma su base en el modelo SERVQUAL, el cual busca mejorar la calidad y satisfacción del servicio que el banco brinda a sus clientes.

El modelo ISC ha sido incluido en el plan institucional del Banco Central de Reserva, como un modelo para escuchar y satisfacer a los clientes internos y externos, con el propósito de impulsar la efectividad en la prestación de los servicios, contribuir a medir la calidad de los productos, generar una cultura de servicio dentro Banco, y mejorar los procesos que prestan el servicio y productos para la medición y mejoramiento de la calidad.

El modelo ISC – BCR está compuesto por dos perspectivas del servicio, los cuales son:

- ISC – Externo
- ISC – Interno

El ISC – externo está enfocado en evaluar los clientes a los cuales el departamento o sección presta el servicio, esto se lleva a cabo mediante una encuesta elaborada especialmente para medir el servicio de dicho departamento.

El ISC – Interno, ha sido diseñado con el propósito de conocer la percepción que tienen los miembros del departamento o sección evaluada sobre la forma en que se ejecuta el servicio.

Los resultados que han obtenido de la aplicación del ISC-BCR son:

- Una calificación global de la calidad del área de trabajo, servicio o proceso.

- Lo que desean los consumidores de ese servicio (beneficios ideales).
- Los beneficios que encuentran los consumidores en ese servicio (beneficios descriptivos)
- Calcula brechas de insatisfacción específicas.
- Ordena defectos de calidad desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

El modelo ISC – BCR ha generado aumentos en la productividad en los servicios prestados por el Banco Central de Reserva de El Salvador a través de los siguientes propósitos:

- Medición del éxito a través de indicadores
- Obtención de recomendaciones de los clientes
- Retroalimentación a los clientes de las mejoras
- Implantación de acciones de mejora en el corto plazo para los clientes.

Entre los beneficios que han obtenido con la aplicación del modelo ISC – BCR son:

- Clientes más satisfechos
- Servicios más eficientes
- Cultura de mejora continua en los servicios
- Excelencia en la imagen empresarial
- Mejora en actitud y compromiso de los empleados

## **b) ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DE IUSA Y OTRAS EMPRESAS DE R.L. (CACTIUSA DE R.L.)**

La investigación se realizó en el marco de la calidad de los servicios y atención al cliente, para conocer las expectativas y percepciones que los asociados tienen de los servicios que reciben por parte de la cooperativa. Así como la evaluación de los servicios estratégicos (líneas de crédito y cuentas de ahorro).

Los resultados que se obtuvieron es que a simple vista están haciendo bien las cosas, cuantitativamente como: la atención al cliente, el servicio prestado, el trato a los asociados entre otros., pero cualitativamente no se están obteniendo buenos resultados. Se encontraron deficiencias que se deben mejorar a corto y largo plazo.

La cooperativa obtendrá resultados positivos una vez decida poner en marcha dicho plan, ya que está encaminado al fortalecimiento de los servicios estratégicos que presta a sus asociados, y a hacer el trabajo con efectividad y eficacia.

### **c) EMPRESA DE SUMINISTROS DE EQUIPOS Y SISTEMAS DE CONTROL Y AUTOMATIZACIÓN INTEK EL SALVADOR S.A. DE C.V.**

La aplicación práctica del Modelo SERVQUAL ha permitido identificar el nivel de calidad en el servicio que presta la empresa INTEK El Salvador, a fin de poder determinar cuales son los aspectos más influyentes en la percepción que tienen los clientes.

Las principales expectativas que se determinaron en los clientes de INTEK son: cumplir con los tiempos de entrega, contar con un stock de productos de alta rotación para entrega inmediata, mejorar el servicio de soporte técnico y encontrar disponible un personal con conocimiento técnico para consultas inmediatas.

## **CAPITULO III**

### **DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA LACTEOS LA HACIENDA**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN.**

Para conocer la calidad de los servicios que ofrece Lácteos La Hacienda se requiere un estudio estadístico en el que se sustenten los datos obtenidos a través de la experimentación.

Para tal fin, fue necesario efectuar una investigación de campo para obtener la información a utilizar en el estudio.

En este capítulo se presentan los datos que fueron obtenidos de la empresa, así como de los clientes.

Los resultados del diagnóstico se basan en los diferentes análisis realizados a la empresa, aplicando los siguientes instrumentos: FODA, 7 P's, Matriz BCG y Modelo SERVQUAL.

#### **3.2 ANALISIS**

##### **FODA DE LÁCTEOS LA HACIENDA.**

A continuación se presenta el análisis FODA, logrando con esto tener una perspectiva actual de la empresa, permitiendo con ello obtener un panorama de las situaciones internas y externas que están afectando a la empresa en este momento, además sirve de base para tomar decisiones de acuerdo a las necesidades presentadas en este análisis.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son fabricantes únicos del producto Queso Tradicional a nivel local e internacional.</li> <li>• Los clientes están representados en toda la población salvadoreña.</li> <li>• Tienen 67 años de experiencia.</li> <li>• Sus productos son tradicionales y nostálgicos.</li> <li>• Poseen reconocimiento nacional e internacional de sus productos</li> <li>• La planta de producción está ubicada en la región ganadera del país.</li> <li>• Sus productos son reconocidos por su calidad.</li> <li>• Sus productos son 100% naturales.</li> <li>• Tecnología y equipo de la planta de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura de la planta de producción.</li> <li>• Alta rotación del personal de servicio al cliente</li> <li>• Centralización de actividades.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratados de libre comercio con diversos países.</li> <li>• Alianzas con empresas internacionales.</li> <li>• Apertura de mercados internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de materia prima en verano.</li> <li>• Competidores internacionales.</li> </ul>

Lácteos la Hacienda después de estar 67 años en el mercado de El Salvador ha desarrollado productos que son elaborados con materias primas 100% naturales, cuenta además con la tecnología para producir y para hacer control de calidad a sus productos y esto le ha permitido tener un reconocimiento tanto nacional como internacional, por lo que esta preparado para afrontar los tratados de libre comercio y volverse competitivo. La empresa realizará ampliaciones y mejoras dentro de su planta a corto plazo ya que son necesarias para incrementar su

capacidad de producción y con esto disminuir y hacer frente a sus debilidades.

## **7 P'S DE LÁCTEOS LA HACIENDA.**

El análisis de marketing en la empresa, ayudará a definir las estrategias de comercialización y servicio al cliente que deben ser implementadas para la obtención de más y mejores ventas, así como para detectar qué área de marketing requiere de atención y apoyo.

### **a) PRODUCTO.**

La empresa cuenta con 19 diferentes tipos de queso con presentaciones que van desde 100 gramos hasta 400 gramos, dependiendo del sector al que estén dirigidas; así mismo ofrece 3 tipos de cremas en presentaciones de 1/2 botella y de 1 botella.

Los dip's son ofrecidos en una sola presentación con las variedades ya mencionados en la tabla 1.1

### **b) PRECIO.**

Los precios de los quesos oscilan entre \$ 2.30 y \$4.25 por 400 gramos (Ver Lista de Precios Anexo 3.1)

### **c) PLAZA.**

La venta de los productos se realiza, principalmente, en los supermercados a nivel nacional: Súper Selectos, Despensa de Don Juan, Europa, Híper Paiz y Pricemart estos representan un 80% de las ventas.

Los productos también son vendidos en: Restaurantes, Cafeterías, Clubes, Pastelerías, y distribuidores de productos lácteos a nivel nacional.

Los productos también son exportados a Canadá, Estados Unidos y Australia.

### **d) PROMOCION.**

La promoción se realiza en los supermercados, a través de productos en oferta y del bandeó, por medio de las degustadoras e impulsadoras que dan a conocer las diferentes variedades.

La promoción también se realiza por medio de vallas publicitarias y anuncios en buses a nivel nacional.

Lácteos La Hacienda es patrocinador de programas de televisión y cuentan con una página Web donde se dan a conocer.

#### **e) PERSONAS.**

El personal que se dedica al servicio al cliente está conformado por: 3 supervisoras, 30 degustadoras e impulsadoras, 6 motoristas y 14 auxiliares. Ellos tienen la responsabilidad de atender al cliente en cuanto a pedidos, requerimientos especiales (quejas, ofertas, cambio de producto, etc.) y entrega de productos.

#### **f) PROCESO.**

El proceso de servicio al cliente comienza con un sistema de preventa, en el cual las impulsadoras toman el pedido del cliente y lo entregan a las supervisoras; estas últimas hacen llegar el pedido a la Gerencia de Ventas. Esta transmite el requerimiento a la Gerencia de Operaciones.

De la planta de producción es despachado el producto hacia las oficinas centrales, de donde se distribuye a los diferentes clientes.

#### **g) EVIDENCIA FISICA**

En la empresa cuenta con equipo de transporte refrigerado, ideal para el manejo de productos lácteos. Los productos de la empresa están debidamente identificados a través de su empaque.

Para atender al cliente, el personal de la empresa se presenta debidamente uniformado e identificado cumpliendo con requisitos de calidad.

Para completar el análisis de la empresa, es necesario hacer un estudio de aquellos productos que tienen baja o alta participación en el mercado, o poseen una alta o baja tasa de crecimiento, pues con esto la empresa tomará decisiones para mejorar su rentabilidad, logrando tener productos que satisfagan tanto las expectativas de los clientes como de los directivos y empleados de la empresa. Dicho análisis se realizará por medio de la herramienta Matriz BCG

### **MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP) DE LÁCTEOS LA HACIENDA.**

Con este análisis la empresa estará decidiendo sobre qué productos invertir o desinvertir si así fuese necesario.



El Queso Procesado es el producto Estrella, ya que se caracteriza porque tiene una tasa de crecimiento alta y una cuota alta de mercado, es un producto líder y puede seguir aumentando su cifra de ventas utilizando marketing.

El Queso Tradicional es el producto Vaca porque la empresa obtiene un gran volumen de ventas (80% aproximadamente), es líder en el mercado, y los beneficios que se obtienen de éste se destinan con el fin de lanzar nuevos productos, así cómo mantener otros ya existentes.

El Queso Morolique es el producto Dilema ya que se caracteriza porque presentan una tasa de crecimiento acelerada y una cuota de mercado baja; no está consolidado a largo plazo y puede llegar a ser para la empresa muy beneficioso.

El producto Perro identificado es el Queso Enredo, que se caracteriza porque es un producto que tiene una cuota baja de mercado y una tasa de crecimiento baja, pero a pesar de ello lo sigue conservando para satisfacer una determinada demanda, a un público objetivo.

### 3.5 INDICADORES GENERALES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LÁCTEOS LA HACIENDA

Para la obtención de los indicadores de satisfacción de cliente interno y externo, se realizó una tabulación de los datos obtenidos de la encuesta realizada, a cada respuesta se le asignaron valores como se describen a continuación:

<i><b>Respuesta obtenida</b></i>	<i><b>Valor</b></i>
<i><b>Totalmente de acuerdo</b></i>	100
<i><b>Parcialmente de acuerdo</b></i>	80
<i><b>No sé. No tengo opinión</b></i>	60
<i><b>Parcialmente en desacuerdo</b></i>	40
<i><b>Totalmente en desacuerdo</b></i>	20

A partir de los datos obtenidos en las encuestas de clientes externos e internos se obtuvo por promedio el índice de satisfacción de cada uno de ellos; a partir de éstos, se obtuvo el índice de satisfacción general (ISC) de la empresa. En el anexo (1.3 y 1.4) se muestra la tabla con las tabulaciones respectivas.

Tabla No 3.1 Indicadores de Satisfacción del Cliente

<i><b>LÁCTEOS LA HACIENDA</b></i>	<i><b>AÑO 2007</b></i>
<i><b>ÍNDICE GENERAL</b></i>	<b>81.47</b>
<i><b>ÍNDICE DE CLIENTES EXTERNOS</b></i>	<b>88.23</b>
<i><b>ÍNDICE DE CLIENTES INTERNOS</b></i>	<b>74.71</b>

Fuente: Datos obtenidos en la investigación



Se obtuvo ISC de 81,47%, por lo que la brecha para alcanzar el cien por ciento es de 18,53%, este porcentaje refleja la diferencia entre las expectativas del servicio y lo que realmente perciben los clientes.

### 3.6 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE INDICE DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES EXTERNOS.

El servicio al cliente externo ha sido uno de los factores más determinantes para lograr que algunas organizaciones incrementen su prestigio y sus resultados en un plazo reducido, mientras que otras han perdido su liderazgo y su ventaja estratégica por haber desatendido la satisfacción plena del cliente.

Actualmente las organizaciones cuentan con herramientas para conseguir que sus clientes escuchen sus ofertas, pero desperdician las oportunidades que tienen para escucharlos y tomar decisiones acertadas que los retengan e incrementen en el corto y el largo plazo.

#### 3.6.1 Análisis general de la satisfacción y brecha de la Empresa Lácteos La Hacienda.

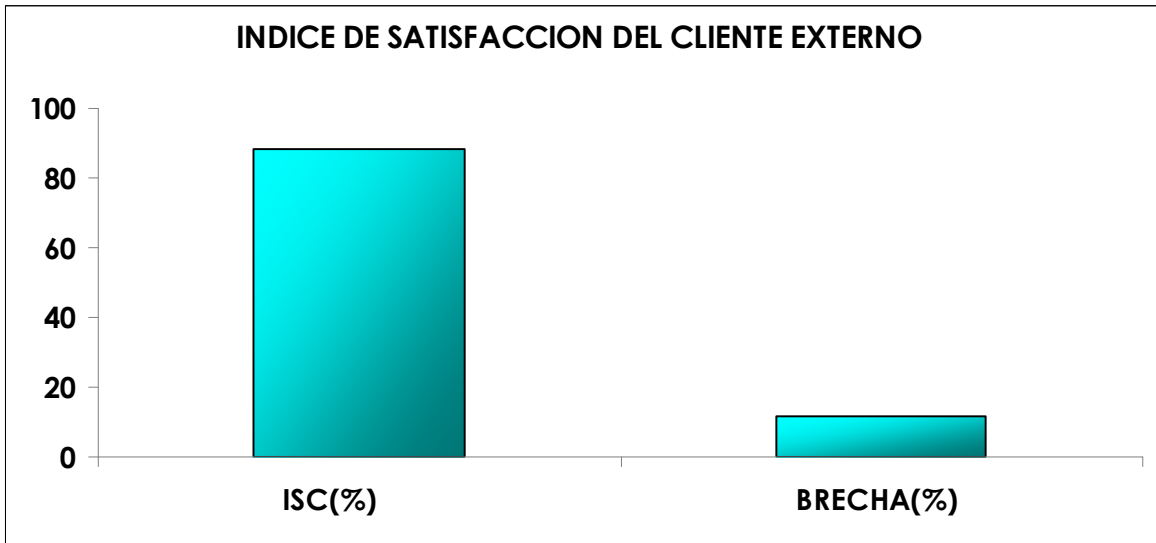
A continuación se presentan los indicadores obtenidos por dimensión del servicio del cliente externo.

Tabla No. 3.2 Indicadores de Clientes Externos por Elemento de Servicio.

DIMENSION	Clientes Externos (2007)	
	ISC(%)	BRECHA(%)
SEGURIDAD	91,76	8,24
ELEMENTOS TANGIBLES	90,93	9,07
EMPATIA	87,50	12,50
CAPACIDAD DE RESPUESTA	87,40	12,60
FIABILIDAD	83,56	16,44
<b>INDICE GENERAL</b>	<b>88,23</b>	<b>11,77</b>

Fuente: Datos obtenidos en la investigación

Grafico 3.1



Fuente: Datos obtenidos en la investigación

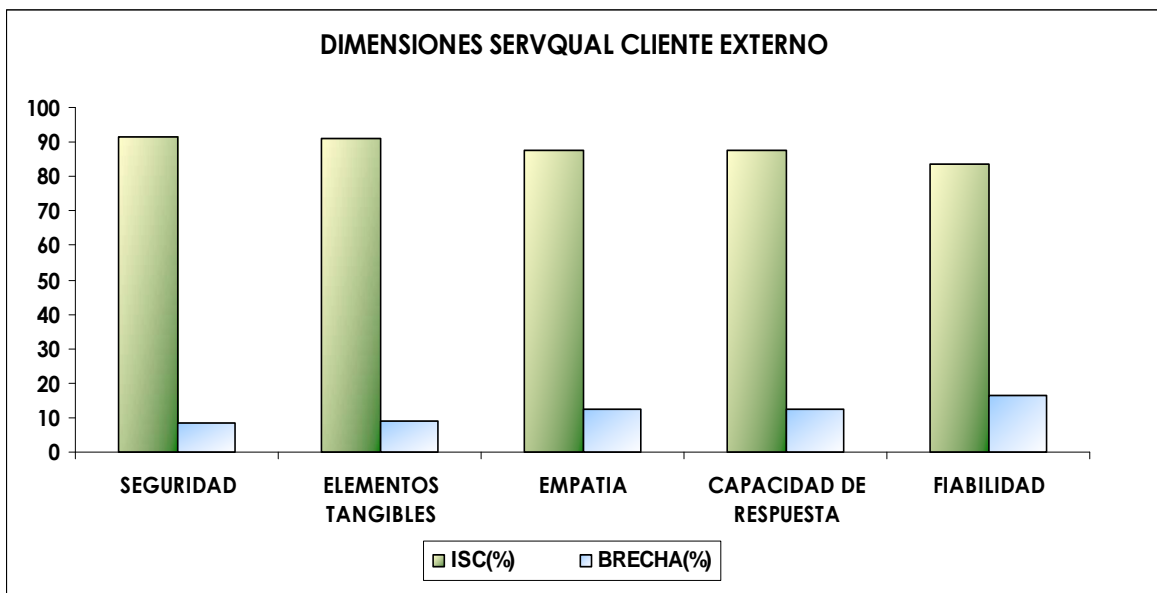
Se obtuvo un Índice de Satisfacción General del Cliente Externo de 88.23% y una brecha del 11.77%, que es la oportunidad de mejora que tiene la empresa en la calidad del servicio al cliente. Tomando como parametro que sobre el 80% se considerará "muy bueno el servicio" (Ver escala de calificación para este estudio Anexo 3.2) .

El grafico 3.1 nos indica que posee una calificación satisfactoria, debiendo observar aquellos puntos especificos que el cliente ha calificado como deficientes en el servicio. Este Índice de Satisfacción General del Cliente Externo se describirá a partir de cada una de las 5 dimensiones partiendo de la mejor calificada.

### 3.6.2 Análisis de las cinco dimensiones de SERVQUAL

En el grafico 3.2 se presentan las 5 dimensiones que conforman el Modelo SERVQUAL; distribuidas de mayor a menor porcentaje de satisfacción, en el servicio a los clientes externos.

Grafico 3.2



Fuente: Datos obtenidos en la investigación

La brecha más alta con un valor de 36% se presenta en la dimensión de fiabilidad. La menor brecha de 2% se presenta en la dimensión de seguridad. Las demás dimensiones presentan brechas abajo del 15% lo que se considera como “muy bueno” para este estudio.

Para realizar las gráficas de las diferentes dimensiones de SERVQUAL, los datos de las brechas serán ordenadas en forma descendente, logrando con esto identificar en que pregunta se encuentra la mayor insatisfacción para los clientes, en lo que se refiere al servicio y poder poner una mayor atención en esta área. Por lo anterior en el eje de las abscisas se colocará el número de la pregunta a la cual corresponde la brecha.

Antes de cada gráfico se colocará una tabla con las afirmaciones y el número que le fue asignado dentro de la encuesta, así en el gráfico aparecerá únicamente el número de la afirmación.

Los números asignados a las preguntas fueron elegidos al azar, para lograr la objetividad de las respuestas.

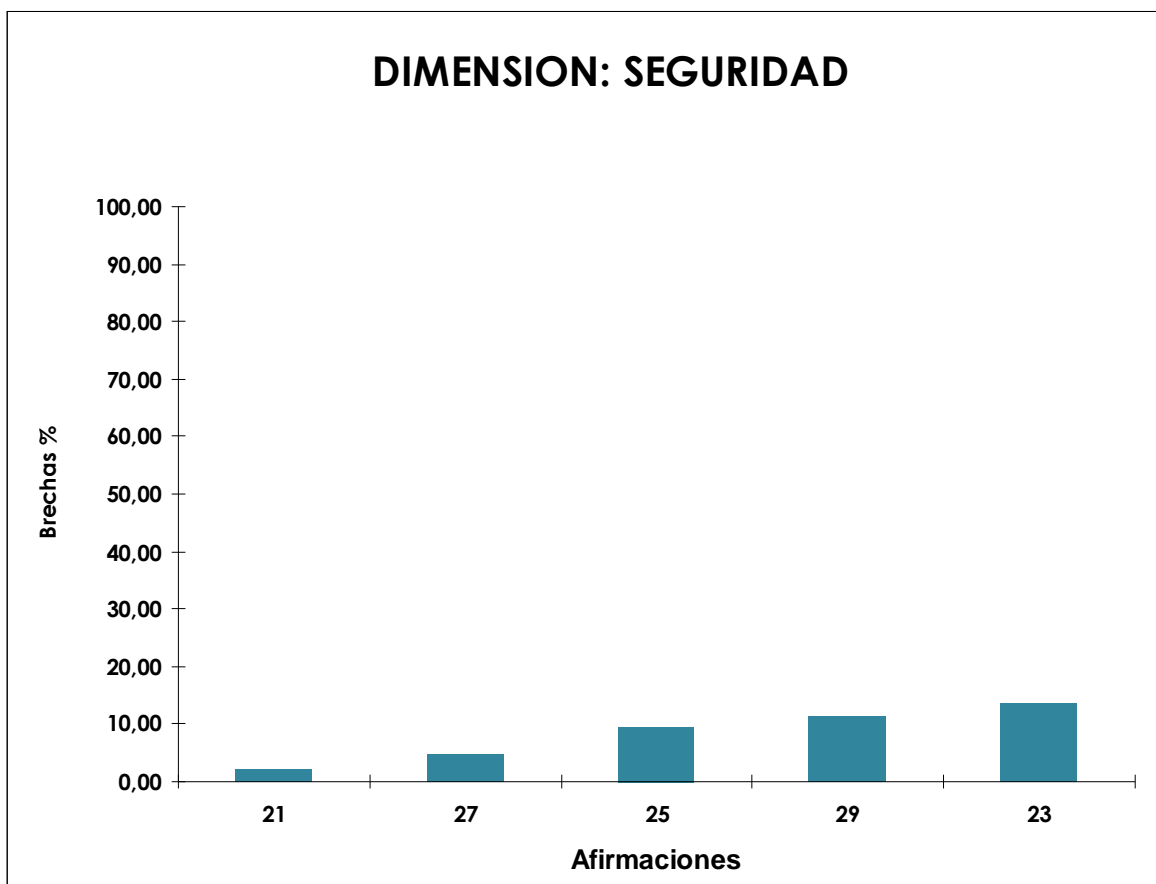
## Dimensión Seguridad

La dimensión de seguridad determina la satisfacción de los clientes externos, en cuanto al conocimiento y cortesía de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza.

<b>No.</b>	<b>Afirmaciones</b>
<b>21</b>	Los empleados de servicio al cliente demuestran amabilidad y buen trato.
<b>23</b>	Los empleados de servicio al cliente son organizados.
<b>25</b>	El comportamiento del personal de servicio al cliente inspira confianza.
<b>27</b>	Los empleados de servicio al cliente demuestran actitudes de igualdad de género.
<b>29</b>	Los empleados de servicio al cliente demuestran acercamiento y disponibilidad hacia sus requerimientos.

Anexo 1.1 Cuestionario SERVQUAL. Clientes Externos. Evaluación de la calidad en el servicio.

Grafico 3.3



Fuente: Datos obtenidos en la investigación

En esta dimensión se presenta la menor brecha (2%) de todas las dimensiones en la afirmación relacionada a la amabilidad y buen trato de los empleados hacia los clientes externos (afirmación 21), lo que indica que los empleados cumplen con su trabajo esforzándose por atender bien al cliente.

La mayor brecha corresponde a un 13.60% relacionada a la organización de los empleados de servicio al cliente (afirmación 23), siendo una oportunidad de mejora para la supervisión del área de ventas que deberá tomar en cuenta la sugerencia de los clientes externos de colocar más personal en las salas de ventas.

Puede observarse en el gráfico N° 3.3 que los clientes se encuentran satisfechos con la actitud de igualdad de géneros (afirmación 27), con el comportamiento del personal (afirmación 25) y con la disponibilidad hacia sus requerimientos (afirmación 29).

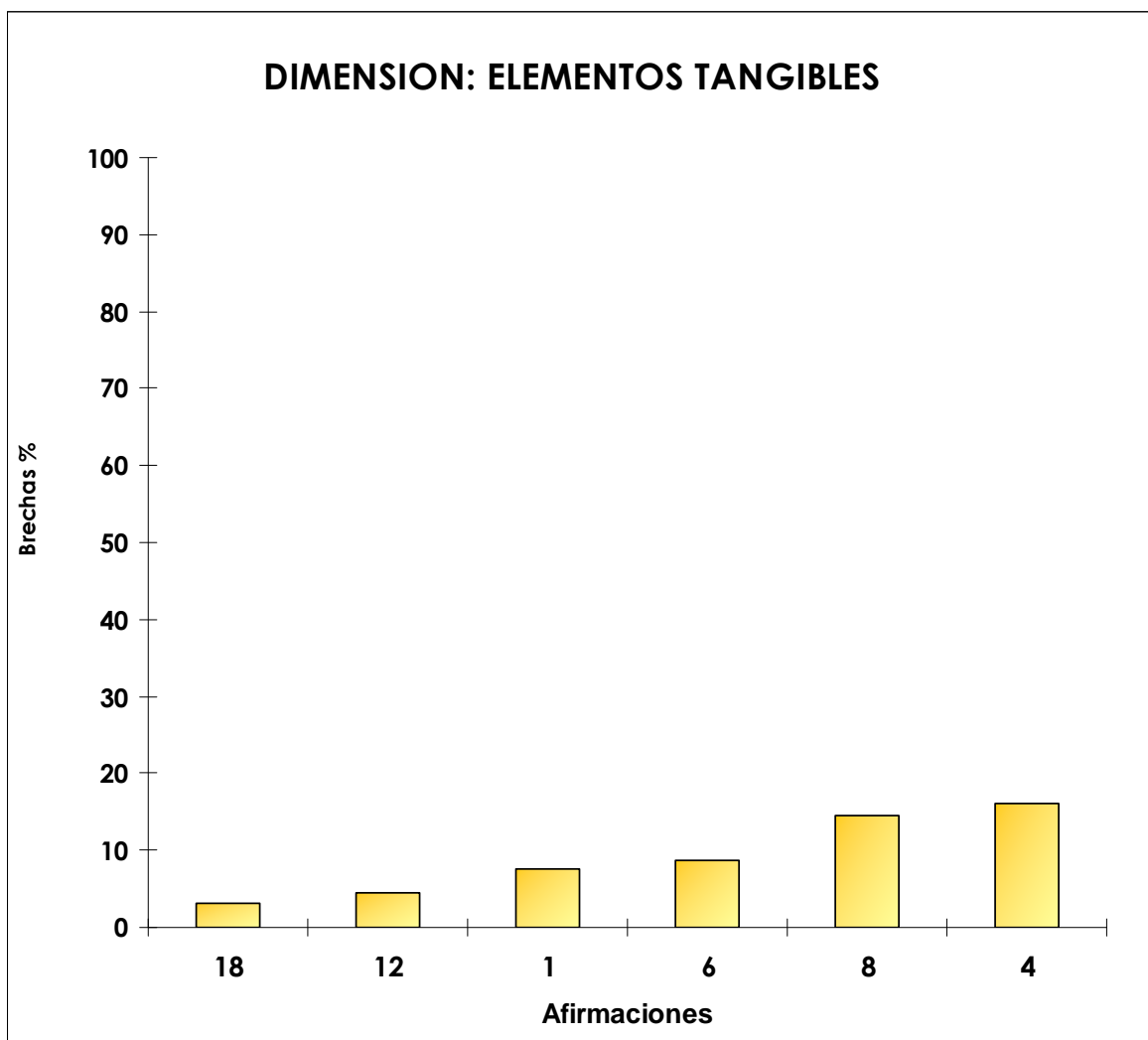
## Dimensión Elementos Tangibles

En esta dimensión se verifica la satisfacción de los clientes externos con relación a las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.

No.	Afirmaciones
1	El empaque de los productos es adecuado.
4	Las cotizaciones y facturas de Lácteos La Hacienda se presentan sin errores.
6	La empresa tiene equipos de transporte suficientes.
8	La empresa tiene equipos de transportes refrigerados y limpios.
12	La presentación de los empleados de servicio al cliente es adecuada.
18	Las cestas en las que se entrega el producto están siempre limpias.

Anexo 1.1 Cuestionario SERVQUAL. Clientes Externos. Evaluación de la calidad en el servicio.

Grafico 3.4



Fuente: Datos obtenidos en la investigación

La brecha más alta de la dimensión de elementos tangibles es de 16% la cual se refleja en los documentos que presenta Lácteos la Hacienda a sus clientes (afirmación 4), tales como, cotizaciones y facturas, esto se relaciona con las entregas incompletas de pedidos lo cual genera errores en la documentación. A esta brecha le sigue la referente a la limpieza y refrigeración de los equipos de transporte (afirmación 8), la empresa debe mejorar la limpieza de sus equipos refrigerados.

Los clientes están satisfechos con la presentación de los empleados (afirmación 12) que es reflejado por el uso de los uniformes y con la limpieza de las cestas (afirmación 18) donde es entregado el producto. Es aceptable por los clientes la cantidad de equipos de transporte que posee la empresa (afirmación 6) y el empaque de los productos (afirmación 1).

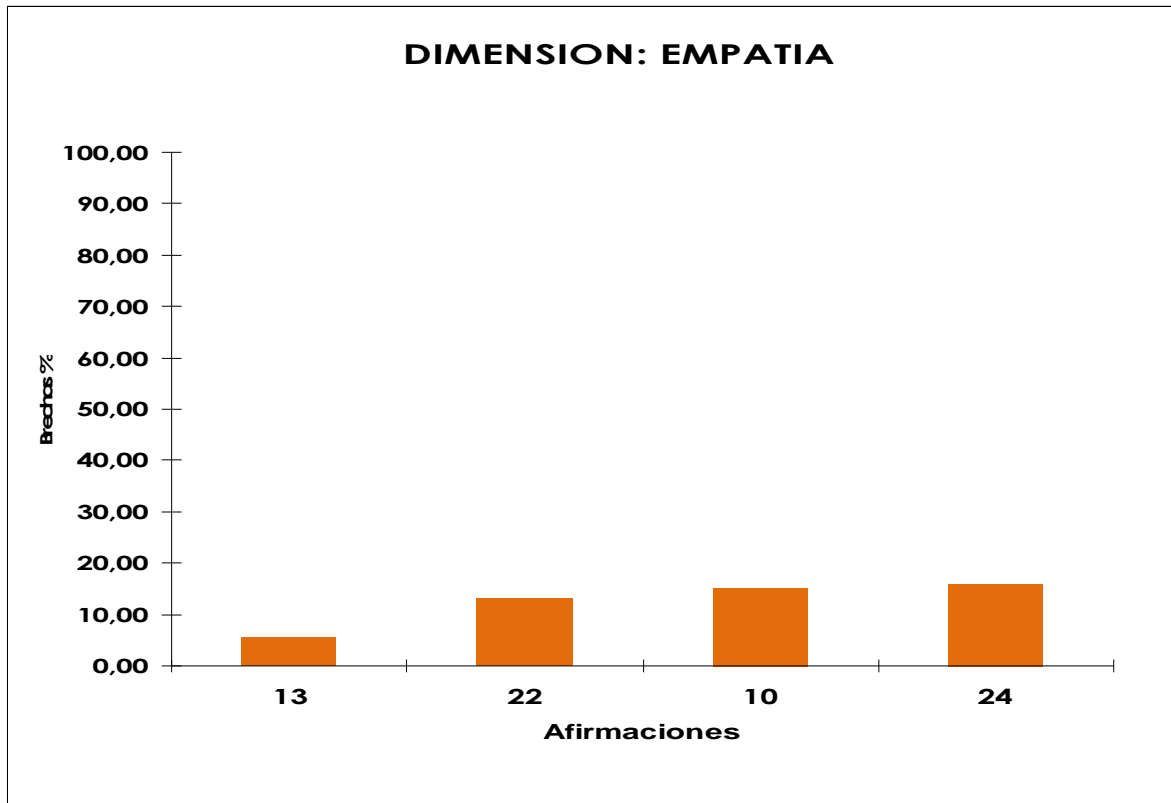
## Dimensión Empatía.

Se determina a través de la dimensión Empatía la atención individualizada al cliente externo, las afirmaciones enumeradas a continuación fueron elaboradas para conocer este aspecto.

No.	Afirmaciones
10	Se obtiene un servicio personalizado.
13	El departamento de servicio al cliente ofrece horarios convenientes.
22	El personal de servicio al cliente entiende sus necesidades específicas.
24	Los empleados de servicio al cliente se preocupan por los intereses de sus clientes.

Anexo 1.1 Cuestionario SERVQUAL. Clientes Externos. Evaluación de la calidad en el servicio.

Grafico 3.5



Fuente: Datos obtenidos en la investigación



En la dimensión de empatía la brecha más alta es de 16% y se encuentra en la preocupación de los empleados por los intereses de sus clientes (afirmación 24), se considera que esta afirmación se relaciona con la entrega de producto incompleta, ya que es lo que los clientes requieren y perciben que los empleados de servicio al cliente no se esfuerzan por cubrir sus intereses. A esta brecha le sigue el servicio personalizado que brinda Lácteos La Hacienda a sus clientes (afirmación 10), haciendo referencia al hecho de la falta de personal ubicados en las salas de ventas de los clientes y la falta de información acerca de nuevos productos.

Los clientes aceptan que el personal de servicio al cliente entiende sus necesidades (afirmación 22), pero que no está en sus manos solventarlas.

Los clientes de Lácteos La Hacienda están satisfechos con el horario de servicio de la empresa (afirmación 13)

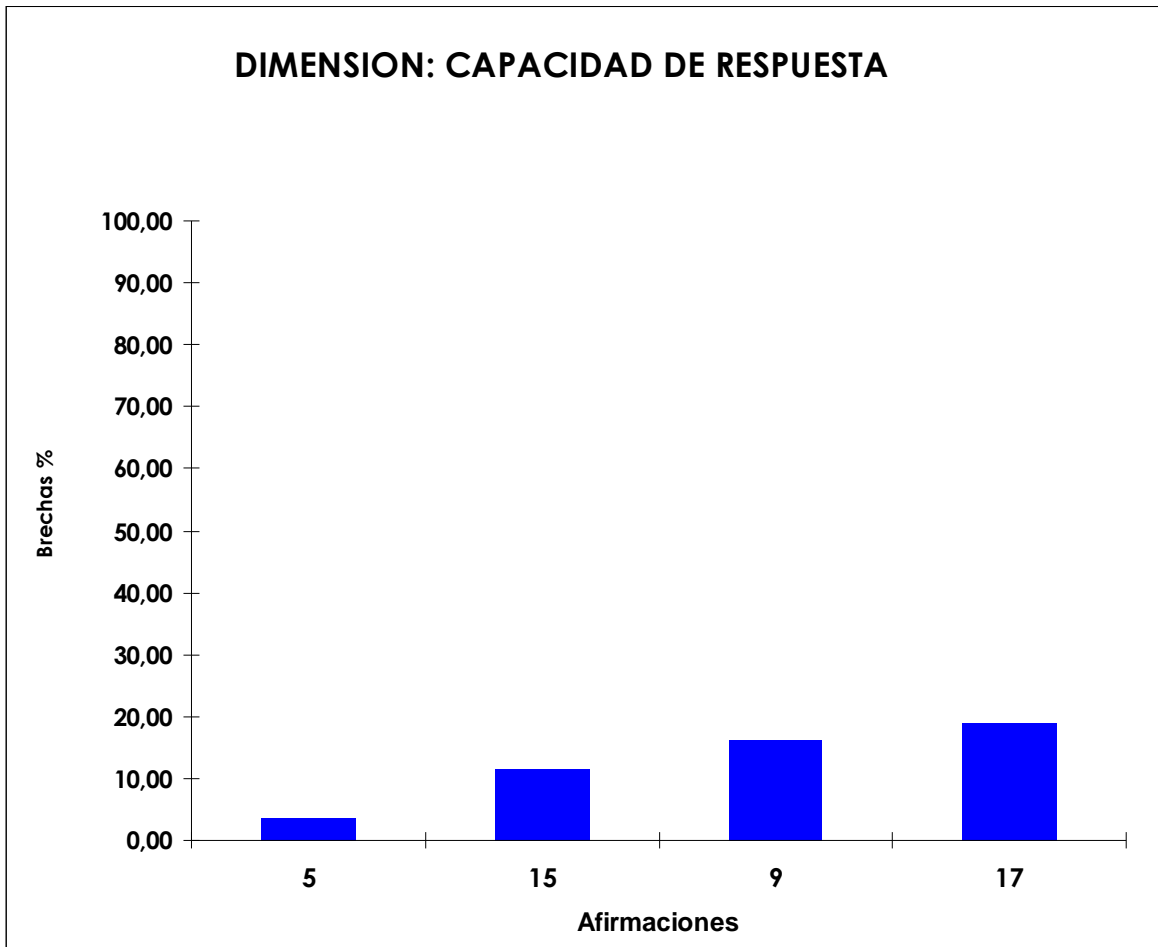
### **Dimensión Capacidad De Respuesta.**

En la dimensión de capacidad de respuesta se evalúa el deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.

<b>No.</b>	<b>Afirmaciones</b>
5	Sé con cuanto tiempo de anticipación debo hacer mi pedido.
9	El tiempo que Ud. espera para obtener el servicio es satisfactorio.
15	Se obtienen respuestas rápidas y adecuadas para resolver dudas posteriores a la prestación del servicio de entrega del producto.
17	Obtiene el servicio conforme al calendario y el horario que fue ofrecido.

Anexo 1.1 Cuestionario SERVQUAL. Clientes Externos. Evaluación de la calidad en el servicio.

Grafico 3.6



Fuente: Datos obtenidos en la investigación

En la dimensión se presenta la mayor brecha de 18.80% con respecto al calendario y horario en que fue ofrecido el servicio (afirmación 17), esto es debido a la organización de los empleados de servicio al cliente, que establecen un horario de entrega sin tomar en cuenta un margen de error en el tiempo de entrega. Esta afirmación es seguida por el tiempo de espera de los clientes para obtener el servicio (afirmación 9) que se relaciona directamente con lo anterior.

Los clientes se encuentran satisfechos con la rapidez de respuesta para resolver dudas (afirmación 15) y con el tiempo de anticipación que deben hacer su pedido (afirmación 5).

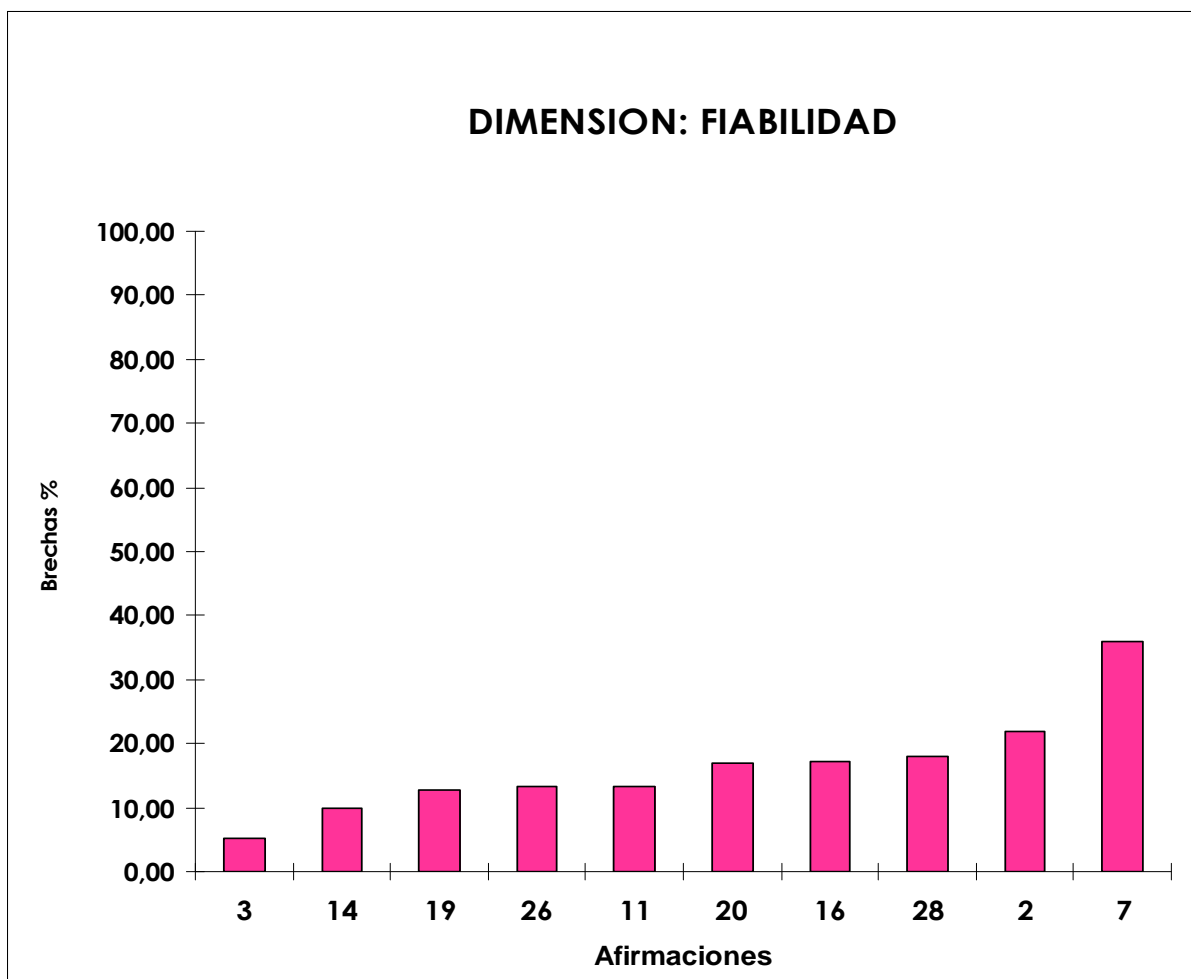
### **Dimensión Fiabilidad.**

La dimensión Fiabilidad evalúa la habilidad de prestar el servicio prometido en forma precisa; tiempo de entrega, dedicación y capacidad de los empleados.

<b>No.</b>	<b>Afirmaciones</b>
<b>2</b>	La entrega de producto se realiza con suficiente tiempo y dedicación.
<b>3</b>	Los empleados de servicio al cliente demuestran capacidad técnica.
<b>7</b>	La empresa cumple su promesa de entrega de producto.
<b>11</b>	Hacer un pedido a Lácteos La Hacienda, es fácil.
<b>14</b>	Se da un buen servicio desde la primera vez.
<b>16</b>	La empresa muestra un sincero interés en solucionar un problema del cliente.
<b>19</b>	Los empleados de servicio al cliente demuestran estar capacitados para ofrecer un servicio rápido.
<b>20</b>	Los empleados de servicio al cliente demuestran flexibilidad y capacidad para hacer frente a imprevistos y dificultades.
<b>26</b>	Los empleados de servicio al cliente demuestran estar capacitados para responder a sus preguntas.
<b>28</b>	El servicio de Lácteos la Hacienda es siempre satisfactorio.

Anexo 1.1 Cuestionario SERVQUAL. Clientes Externos. Evaluación de la calidad en el servicio.

Grafico 3.7



Fuente: Datos obtenidos en la investigación

La dimensión de fiabilidad es donde se presenta la brecha más alta, con respecto a la promesa de entrega de producto de la empresa (afirmación 7) con una brecha de 36%, según entrevista sostenida con personal de la empresa esta situación se genera debido a la falta de materia prima para la elaboración de los productos. Esta afirmación es seguida del tiempo y dedicación con la que se entrega el producto (afirmación 2), los clientes requieren mayor tiempo para recibir el producto y mayor cantidad de personal para el acomodamiento en salas de ventas.

Son aceptables los aspectos de que el servicio es siempre satisfactorio (afirmación 28), el sincero interés en satisfacer un problema del cliente (afirmación 16), la flexibilidad de los empleados, la capacidad de estos para hacer frente a los imprevistos (afirmación 20) y para responder preguntas de los clientes (afirmación 26), la forma de hacer un pedido a Lácteos La Hacienda (afirmación 11) y la rapidez del servicio (afirmación 19).

Los clientes se encuentran satisfechos en esta dimensión con respecto a como se brinda el servicio desde la primera vez en cuanto al trato de los empleados (afirmación 14) y a la capacidad técnica que demuestran los empleados (afirmación 3), al conocer su producto y aspectos generales de la empresa.

### 3.6.8 Resultados Cualitativos de la Encuesta de Índice de Satisfacción del Cliente Externo

Las opiniones a las preguntas abiertas que contenía la encuesta fueron resumidas en la siguiente tabla, obteniendo afirmaciones y sugerencias para el área de servicio al cliente, destacando además los aspectos positivos y negativos del servicio.

Tabla No. 3.3

Nº	ASPECTOS POSITIVOS	EN QUE ESTAMOS FALLANDO	QUE PODEMOS MEJORAR
1	Calidad de productos	Entregas incompletas de productos	Mantener inventario en temporada alta
2	Buena presentación del personal	Poco tiempo de permanencia de la impulsadora/degustadora en sala de ventas	Aumentar el personal en sala de ventas
3	Amabilidad del personal	Falta de capacitación del personal de servicio al cliente	Cumplir tiempos de entrega
4	Servicio aceptable	Dificultad al solicitar los pedidos vía telefónica	Supervisión de los empleados de servicio al cliente
5	Limpieza del producto		Capacitar al personal de servicio al cliente
6	Buena imagen de los productos		Mejorar empaque de algunos productos
7	Organización del personal		Estar pendiente de la rotación de producto en sala
8			Actualización del listado de productos a los clientes

Fuente: Datos obtenidos en la investigación

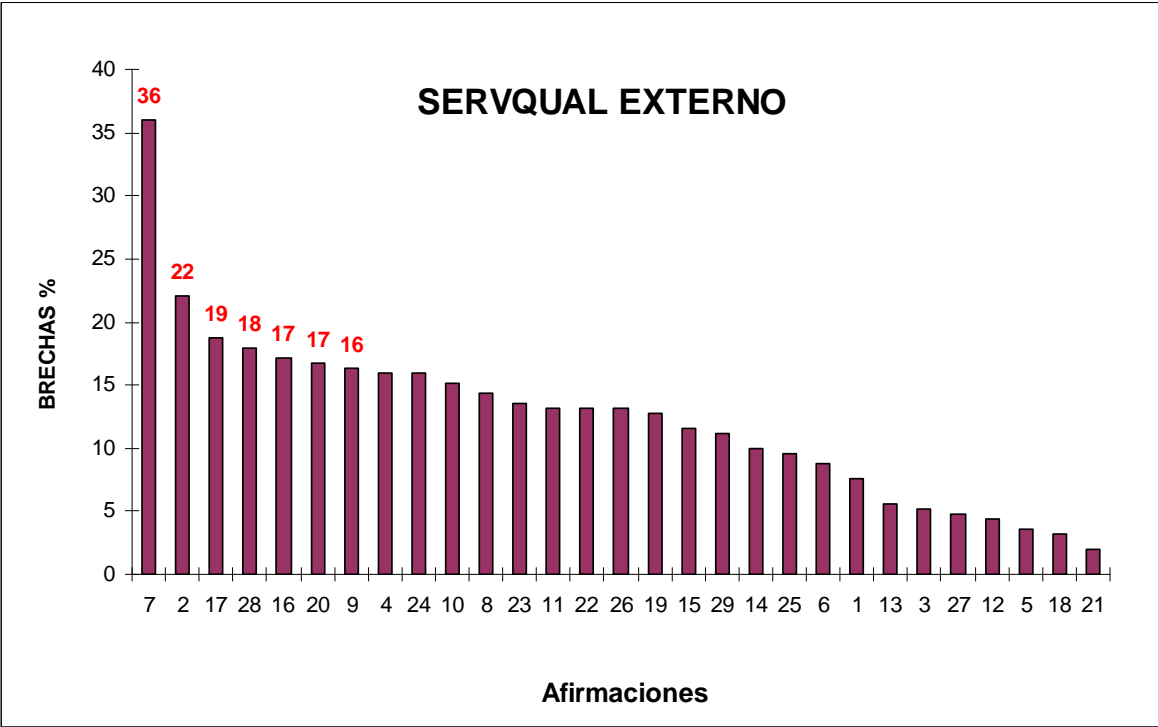
### 3.6.9 Resultados Cuantitativos de la Encuesta de Índice de Satisfacción del Cliente Externo.

De acuerdo al análisis de los datos obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los clientes externos, se tiene como resultados relevantes:

1. Que la entrega de producto no se realiza de acuerdo a lo prometido, en cuanto a la cantidad solicitada por el cliente, lo que se percibe como irresponsabilidad de la empresa.
2. Los clientes externos destacan la falta de dedicación en la entrega de producto, relacionado al incumplimiento de las fechas y horarios en que éste fue ofrecido por la empresa.
3. Cuando los clientes manifiestan un problema, no son atendidos como ellos esperan, ya que los empleados no tiene la autoridad en el lugar de resolver todos los imprevistos o dificultades de sus clientes.

Estos problemas generan oportunidades de mejora para la empresa. En el capítulo IV se propondrán las alternativas de solución a los tres problemas vitales encontrados.

Grafico 3.8



Fuente: Datos obtenidos en la investigación.

### **3.7 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE INDICE DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES INTERNOS.**

Actualmente, muchos ejecutivos y empresarios están convencidos de la importancia del cliente para el éxito, crecimiento o supervivencia de una empresa. Sin embargo, las empresas no logran muchos resultados en la satisfacción de los clientes externos, porque se han olvidado de un cliente muy importante: El cliente interno.

El cliente interno es el compañero de trabajo de cualquier área que necesita de un servicio que otro compañero debe entregarle (elaboración de un cheque, emisión de una factura, realización de una orden de compra, entrega de algún pedido, manufactura de algún producto, la elaboración de un reporte, etc.). Es natural que si dentro de una organización existe un mal servicio hacia el cliente interno, con mucha probabilidad existirá un mal servicio para el cliente externo.

Sin embargo, lo más preocupante no es nada más el hecho de que perjudique la satisfacción del cliente final (lo cual es importante y crítico), sino que también se ha observado que afecta de manera muy representativa la productividad de los empleados y por consecuencia de las empresas.

#### **3.7.1 Análisis general de la satisfacción y brecha de la Empresa Lácteos La Hacienda.**

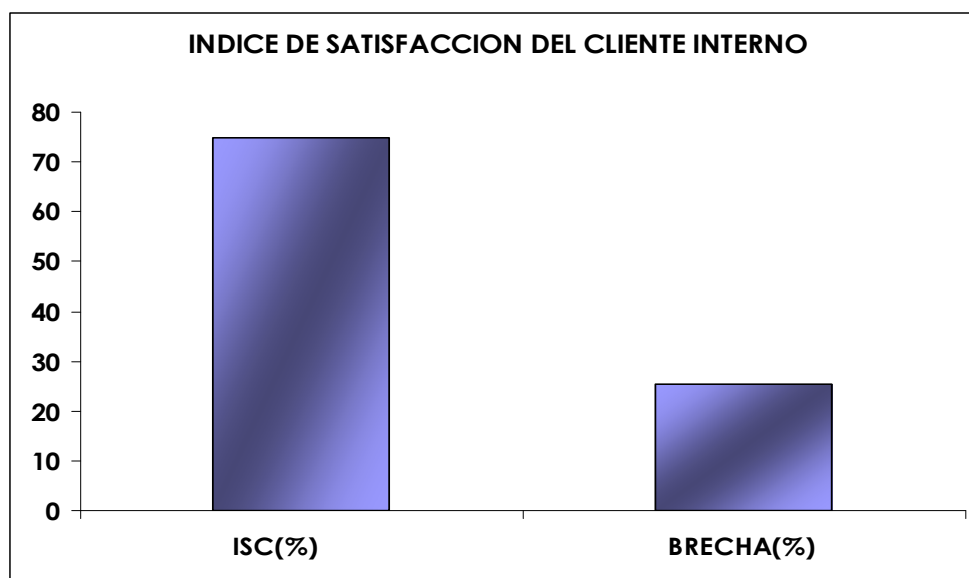
A continuación se presentan los indicadores obtenidos por área del servicio del cliente interno.

Tabla No. 3.4 Indicadores Clientes Internos.

AREA	Clientes Internos (2007)	
	ISC(%)	BRECHA(%)
CONOCEMOS A NUESTROS CLIENTES	67,93	32,07
COMPROMISO CON LA SATISFACCION DEL CLIENTE	76,76	23,24
EL AMBIENTE INTERNO FAVORECE LA SATISFACCION DEL CLIENTE	79,45	20,55
<b>INDICE GENERAL</b>	<b>74,71</b>	<b>25,29</b>

Fuente: Datos obtenidos en la investigación.

Grafico 3.9



Fuente: Datos obtenidos en la investigación

Los datos generales promedio acerca de la satisfacción del cliente interno (74.71%) y la brecha para lograr un cien por ciento de satisfacción (25.29%), indican que la empresa tiene oportunidades de mejora en el trabajo en equipo, comunicación y capacitaciones del personal entre otras, logrando aumentar la satisfacción del cliente interno lo que se verá reflejado en un mejor servicio a los clientes externos y con ello el aumento en la satisfacción de éstos.



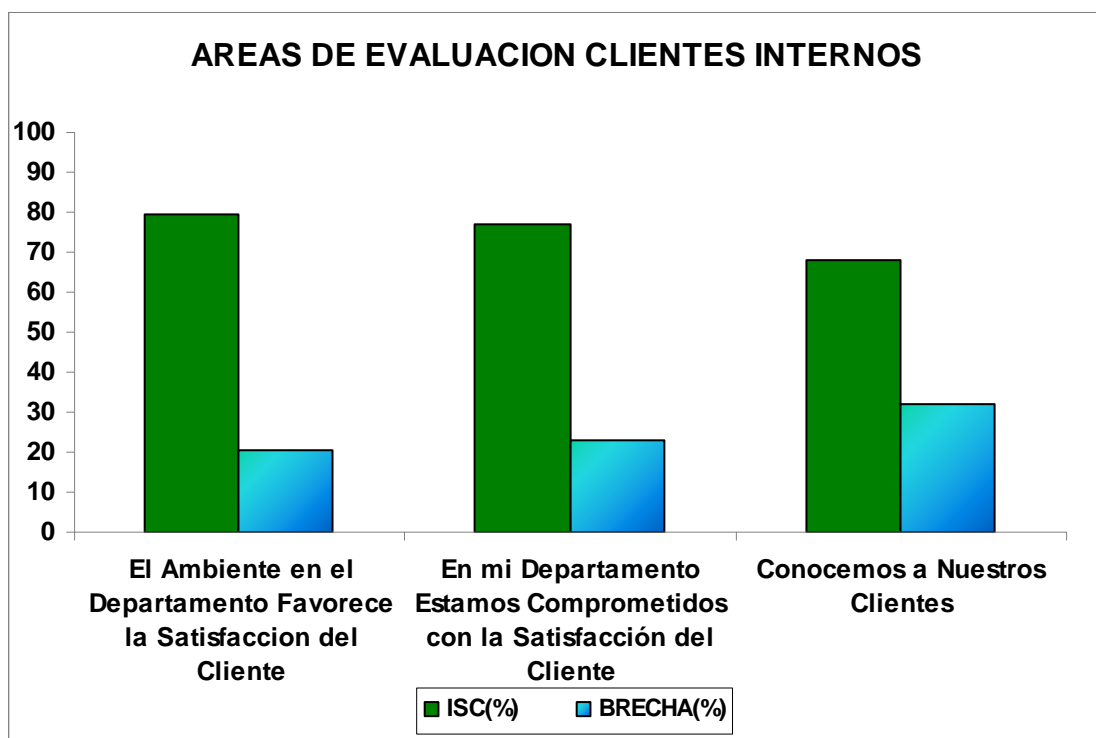
### 3.7.2 Análisis de las tres áreas de la encuesta de índice de satisfacción de clientes internos.

La evaluación de los empleados en Lácteos La Hacienda se dividió en tres áreas:

1. Conocemos a Nuestros Clientes
2. En mi Departamento Estamos Comprometidos con la Satisfacción del Cliente
3. El Ambiente en el Departamento Favorece la Satisfacción del Cliente

Estas áreas nos dan un panorama del clima laboral dentro de la empresa, el cual al ser evaluado nos refleja las oportunidades de mejora.

Grafico 3.10



Fuente: Datos obtenidos en la investigación

Dentro de las áreas antes mencionadas la de mayor satisfacción es: "El ambiente en el departamento favorece a la satisfacción del cliente" (79.45%) lo que indica que los empleados están comprometidos con la calidad del servicio, esto se confirma con el hecho que el área que obtiene un 76.76% es que "En el departamento se está comprometido con la satisfacción del cliente".

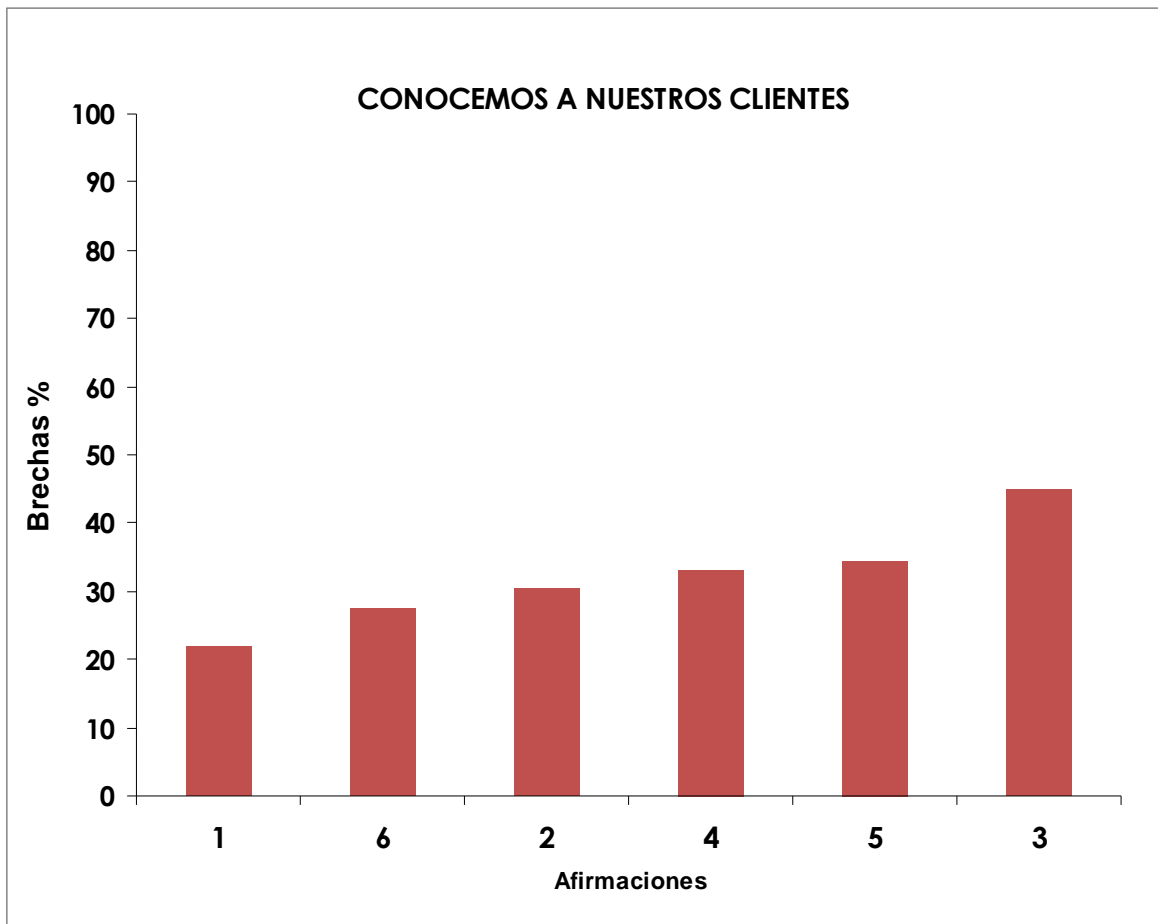
El área con una menor puntuación resulta ser “Conocemos a nuestros clientes” con un porcentaje de 67.93%, lo que significa que se requiere reforzar el conocimiento que los empleados tienen de los clientes y de las necesidades de éstos, así como también se requiere el involucramiento de los superiores para un mejor desempeño de las labores del personal de servicio al cliente.

## ÁREA 1.

No.	Afirmaciones
1	Les estamos preguntando a nuestros clientes qué es lo que necesitan de nuestra Empresa.
2	Hacemos algo con las opiniones o quejas de nuestros clientes
3	Se nos pregunta con frecuencia qué nos gusta y qué no de nuestro trabajo orientado al servicio al cliente.
4	Mi Jefe inmediato platica con nosotros.
5	Mi Jefe inmediato nos pide sugerencias para servir mejor a nuestros clientes.
6	Mi Jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal.

Anexo 1.2 Cuestionario SERVQUAL. Clientes Internos. Evaluación de la calidad en el servicio.

Grafico 3.11



Fuente: Datos obtenidos en la investigación

La primer área identifica como los empleados conocen a sus clientes, la afirmación con menor brecha (22%) es que a los clientes se les está preguntando ¿qué quieren de la empresa? (afirmación 1), lo cual refleja el deseo de satisfacer y dar un mejor servicio a los clientes, así como su constante mejora en el servicio y en sus productos.

Esta afirmación es también acompañada del hecho que los supervisores realizan reuniones con sus empleados de forma continua (27.6%, afirmación 6), el hecho de reunirse con el personal mejora el trabajo en equipo y se realizan aclaraciones importantes en cuanto al producto y en cuanto al servicio, logrando con esto una mayor satisfacción del cliente.

La afirmación 3 es la que posee la mayor brecha (44.8%) refleja que a los empleados no se les pregunta que les gusta y que no les gusta de su trabajo, a este hecho puede atribuirse la alta rotación del personal de ventas y atención al cliente de la empresa.

Las afirmaciones con porcentajes de brechas que oscilan entre 30.4% y 34.4% son las referidas a que si realizan acciones con respecto a las quejas de los clientes (afirmación 2), si el jefe inmediato tiene buena

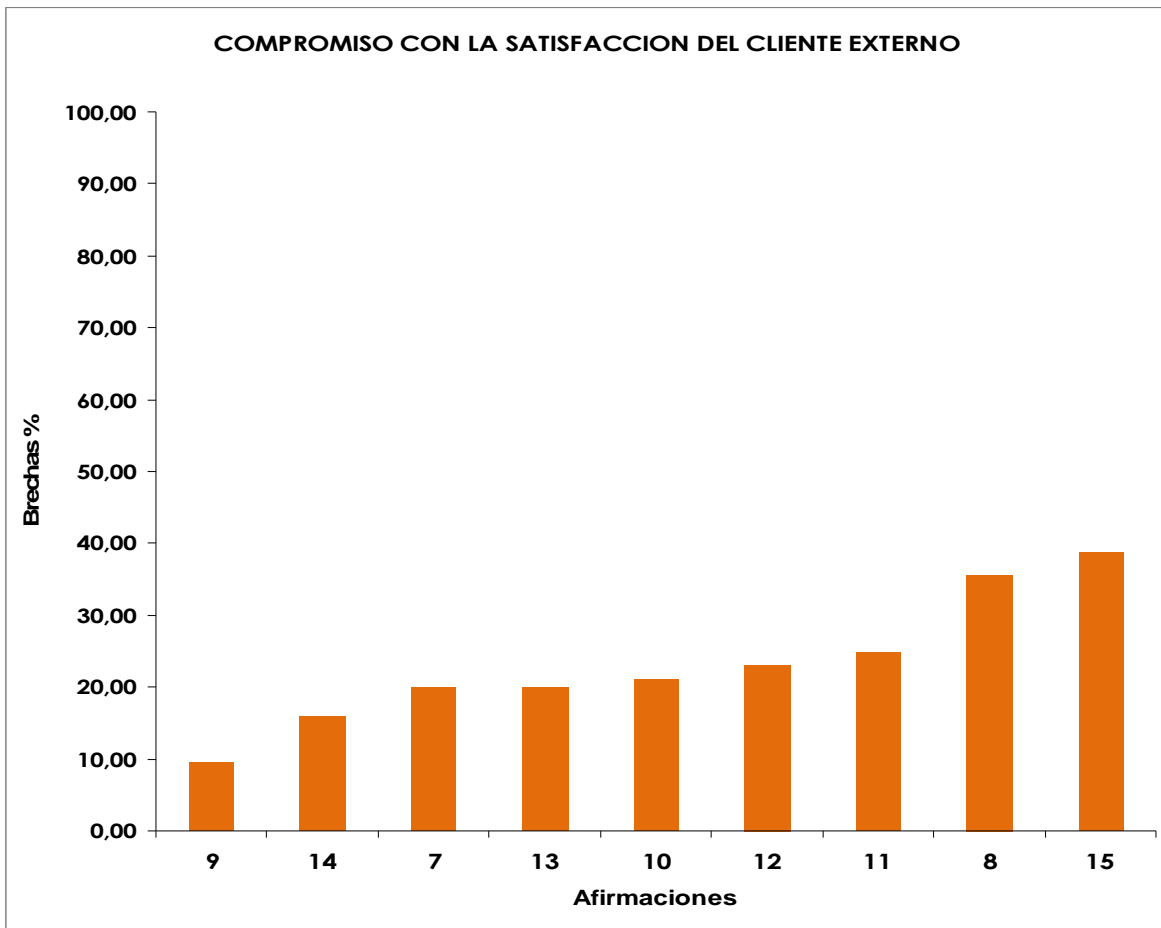
comunicación con el personal (afirmación 4) y por último si se le piden sugerencias para servir mejor a los clientes (afirmación 5), los porcentajes otorgados a estas afirmaciones indican que a pesar de las frecuentes reuniones, las acciones no se están realizando y las sugerencias no son del todo aplicadas y se debe mejorar la empatía con los empleados.

## ÁREA 2.

No.	Afirmaciones
7	Nuestra empresa asigna los recursos necesarios para servir a nuestros clientes.
8	Nuestra empresa tiene programas de capacitación para servir mejor a los clientes.
9	Estoy convencido que somos capaces de alcanzar el nivel de satisfacción que los clientes demandan.
10	Tratamos de establecer objetivos específicos para servir al cliente.
11	Utilizamos computadoras y equipos modernos para servir mejor a los clientes.
12	Tratamos de mejorar los procedimientos para servir mejor a nuestros clientes internos.
13	Hacemos el esfuerzo por conseguir todos los recursos necesarios para servir a los clientes.
14	En mi empresa estamos comprometidos en satisfacer a nuestros clientes, lo que nos lleva a realizar grandes esfuerzos para lograrlo.
15	En Lácteos La Hacienda, los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones.

Anexo 1.2 Cuestionario SERVQUAL. Clientes Internos. Evaluación de la calidad en el servicio.

Grafico 3.12



Fuente: Datos obtenidos en la investigación

La afirmación No. 9, el convencimiento de que son capaces de lograr y alcanzar la satisfacción que el cliente externo demanda, posee la menor brecha 9.6%.

El resultado de la afirmación No. 14, que consiste en el compromiso de la empresa en satisfacer al cliente externo es 16% de brecha, lo cual los lleva a realizar grandes esfuerzos para lograrlo.

Con el mismo valor de brecha 20%, se encuentran las afirmaciones 7 y 13, se refieren a la asignación y el esfuerzo por conseguir todos los recursos necesarios para servir a los clientes, dichas afirmaciones están ligadas entre si ya que la empresa en el afán de servir de la mejor manera se esfuerza por tener a disposición cualquier recurso de exigencia del cliente o que es solicitado por el mismo.

La afirmación 10 con un valor de 21.20%, indica que el tratar de establecer objetivos específicos para servir al cliente se encuentra dentro de las prioridades de la empresa.

Con el 23.20% (afirmación 12), se refleja que el concepto de tratar de mejorar los procedimientos para servir mejor a nuestros clientes, es parte de la preocupación de la empresa por tratar de mejorar el tiempo de entrega del producto y tener la existencia necesaria para abastecer los pedidos.

La afirmación No. 11 con un valor de brecha de 24.8% en base a los encuestados, referente a utilizamos computadoras y equipos modernos para servir a nuestros clientes, indica que la empresa debe mejorar y actualizar la tecnología utilizada.

En cuanto a las dos últimas afirmaciones No. 8 (35.6%) y 15 (38.8%) nos indica que la empresa no tiene suficientes o buenos programas de capacitación para que los empleados den un mejor servicio al cliente externo, lo cual lo convierte en sus debilidades en esta área.

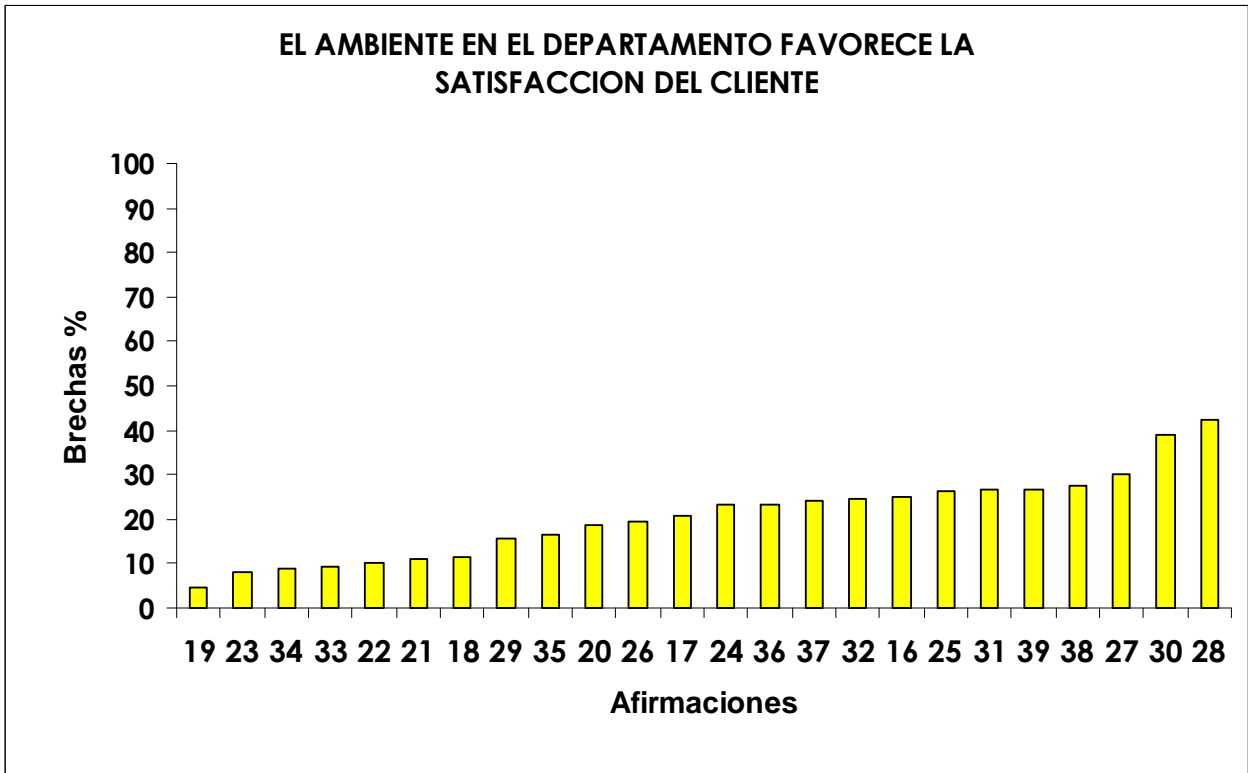
### ÁREA 3.

No.	Afirmaciones
16	En nuestra empresa siento que soy parte de un equipo.
17	En nuestra empresa mi equipo busca servir a los clientes.
18	Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.
19	Cooperamos voluntariamente con más frecuencia de lo que nos corresponde
20	Siento que soy un miembro importante de nuestro equipo de trabajo.
21	Me siento cómodo en mi trabajo, por lo que soy capaz de realizarlo bien.
22	En nuestra empresa estamos calificados para realizar adecuadamente el trabajo asignado.
23	En nuestra empresa me dan los instrumentos y equipos que necesito para realizar bien mi trabajo.
24	Considero que está a mi alcance resolver la mayor parte de los problemas de mis clientes.
25	Tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.
26	Con frecuencia muchos clientes demandan mi atención al mismo tiempo
27	Raras veces tengo que depender demasiado de otros para servir a mis clientes.
28	El personal que da lo mejor de sí para servir a los clientes recibe mayores reconocimientos y felicitaciones.

<b>29</b>	La cantidad de papeleo en mi trabajo no es un problema para servir eficazmente a mis clientes.
<b>30</b>	En términos generales, lo que mis clientes quieren que yo haga y lo que mis superiores quieren que haga es lo mismo.
<b>31</b>	Mi equipo de trabajo y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar mi trabajo.
<b>32</b>	Recibo suficiente información sobre lo que debo hacer en mi trabajo.
<b>33</b>	Considero que conozco bien todos los servicios y/o productos que ofrece nuestra empresa.
<b>34</b>	Me siento capaz de adecuarme a los cambios que se introducen en mi trabajo.
<b>35</b>	Me han entrenado lo suficiente para tratar bien a los clientes y a mis compañeros.
<b>36</b>	Se muy bien a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi desempeño.
<b>37</b>	Las evaluaciones del desempeño de mi jefe inmediato incluyen lo bien que trato a mis clientes y a mis compañeros.
<b>38</b>	Nuestro Departamento recibe apoyo de "la Gerencia de Ventas" para servir mejor a los clientes.
<b>39</b>	Nuestro Departamento recibe apoyo de la Gerencia General para servir mejor a los clientes.

Anexo 1.2 Cuestionario SERVQUAL. Clientes Internos. Evaluación de la calidad en el servicio.

Grafico 3.13



Fuente: Datos obtenidos en la investigación

Dentro de la tercer área evaluada, se observa que se ubica la menor brecha (4.8%) en la afirmación 19, referido a la cooperación voluntaria de parte de los empleados hacia los clientes y la empresa; esto a su vez, se relaciona con que la empresa les ha otorgado el equipo necesario para hacer bien su trabajo (afirmación 23) y a que se adecuan a los cambios que la empresa o el ambiente laboral presente (afirmación 34).

Los empleados se sienten calificados y entrenados para realizar su trabajo de forma eficiente (afirmación 22) ya que conocen los servicios y los productos que la empresa ofrece a sus clientes (afirmación 33), esto los hace sentirse cómodos en las tareas que desempeñan (afirmación 21) y trae como resultado trabajar en equipo responsabilizándose de ayudar a sus compañeros a cumplir bien su trabajo (afirmación 18)

Por otra parte los empleados dentro de esta área consideran que no todos los problemas a que se enfrenten podrán ser resueltos por ellos (afirmación 24), por lo que necesitan el apoyo de sus superiores y mayor información sobre como realizar mejor su trabajo (afirmación 32), además es necesario que los empleados conozcan acerca de los aspectos que se toman en cuenta para la evaluación del desempeño en su puesto de trabajo (afirmación 36).



Se observa una gran diferencia entre lo que los clientes y los superiores quieren que el empleado haga (afirmación 30) lo que afecta la relación con el cliente externo, y por último, la brecha más alta (42.4%) se sitúa en esta área ya que los empleados no perciben reconocimiento o felicitación por parte de los superiores en la realización de su trabajo, (afirmación 28).

### 3.7.6 Resultados Cualitativos de la Encuesta de Índice de Satisfacción del Cliente Interno

Los empleados de la empresa también dieron respuestas abiertas a la pregunta planteada, generando ideas sobre las decisiones que deben ser tomadas para mejorar el servicio. A continuación la descripción.

Tabla No. 3.5

N°	¿QUE PODEMOS HACER PARA MEJORAR?
1	Mayor comunicación de las jefaturas hacia los empleados de servicio al cliente
2	Concientizar a las jefaturas de las necesidades y normas de los clientes externos
3	Trabajar en equipo para brindar mejor atención al cliente
4	Mejorar el ambiente laboral entre las áreas, manteniendo el respeto y las buenas relaciones entre compañeros
5	Escuchar las sugerencias y tomar en cuenta la opinión de los empleados de servicio al cliente
6	Mantener la cantidad de producto necesario para cumplir con los requerimientos de los clientes externos
7	Que en las reuniones se abarquen temas de presentación personal de los empleados para la atención al cliente
8	Mantener ofertas frecuentemente
9	Mantener la calidad de los productos
10	Mejorar el empaque de algunos productos
11	Realizar encuestas a los clientes externos para conocer sus necesidades
12	Mantener buena rotación de producto y fechas visibles en el empaque.
13	Hacer mas publicidad de los productos

Fuente: Datos obtenidos en la investigación

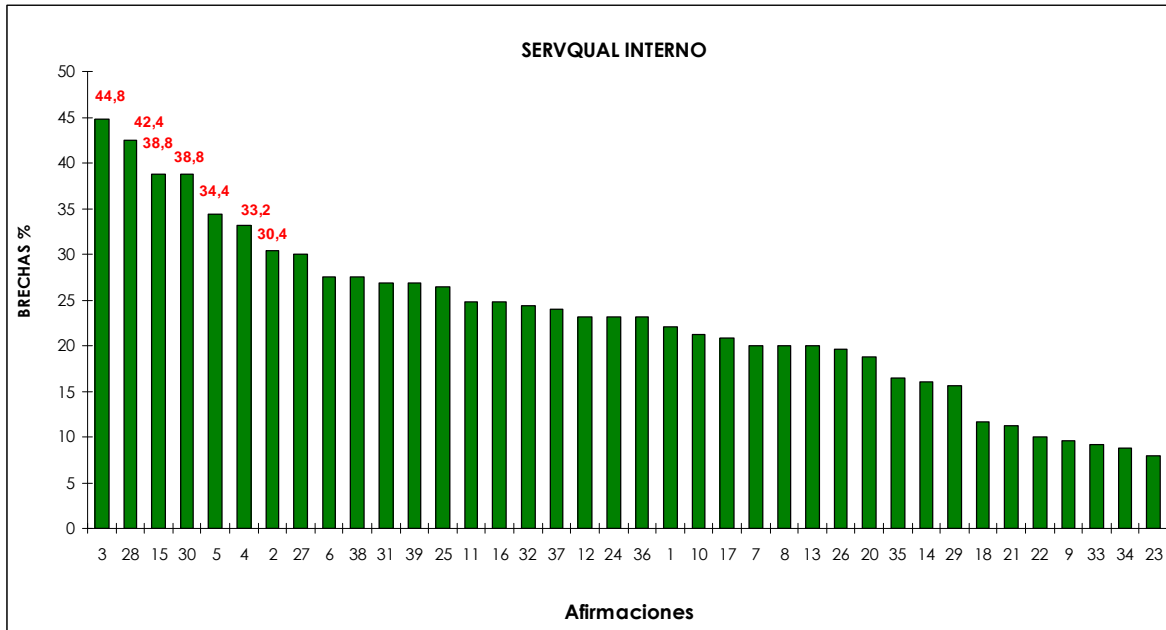
### **3.7.7 Resultados Cuantitativos de la Encuesta de Índice de Satisfacción del Cliente Interno**

De acuerdo al análisis de los datos obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los empleados de servicio al cliente se tiene como resultados relevantes:

1. Que a los empleados no se les pregunta su opinión con respecto al servicio que prestan; no se considera importante los aspectos positivos o negativos que afectan su trabajo en esta área, indicando con esto falta de comunicación entre los supervisores y los empleados.
2. Los empleados no reciben felicitaciones y/o reconocimientos por realizar bien su trabajo, sin embargo los clientes externos reconocen la amabilidad y buen trato de los empleados que los atienden, lo que refleja su buen desempeño.
3. Existe una discrepancia importante entre lo que los clientes piden a los empleados y lo que los superiores ordenan, generando un conflicto interno que lleva a la insatisfacción en el servicio prestado.
4. Las quejas u opiniones de los clientes externos no son atendidas en su totalidad, lo que ocasiona inconformidad de éstos, pudiendo llegar a la pérdida del cliente.

En el siguiente capítulo IV se propondrán las alternativas de solución a los cuatro problemas vitales encontrados.

Grafico 3.14



Fuente: Datos obtenidos en la investigación

### 3.8 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO REALIZADO A LÁCTEOS LA HACIENDA

#### a) Modelo SERVQUAL

Al aplicar el modelo SERVQUAL a Lácteos la Hacienda se obtuvo un índice de satisfacción del servicio al cliente de 81.47% lo que refleja que la empresa está “muy bien” según escala detalle anexo 3.5

Este resultado ha sido logrado por la empresa debido a los puntajes obtenidos en las dimensiones de seguridad y elementos tangibles, específicamente, por la amabilidad y buen trato que demuestran los empleados de servicio al cliente, por la presentación de éstos y por la limpieza de las cestas en las que se entrega el producto; obteniendo en éstas un índice “excelente” de más del 90%. Por otra parte; que la empresa esté “muy bien” se debe al resultado obtenido en el área de “el ambiente en el departamento favorece la satisfacción del cliente”, específicamente por la cooperación voluntaria de los empleados de servicio al cliente la cual obtuvo un índice de 95.2% siendo el más alto obtenido en la evaluación de clientes internos.

Para alcanzar la excelencia la empresa debe trabajar sobre las oportunidades de mejora que se le han presentado; el mayor problema detectado es que la entrega de producto a los clientes no se realiza de acuerdo a lo prometido, debido a esto el cliente se queja con el

empleado de servicio al cliente, el cual no puede resolver sus necesidades por que no tiene la autoridad para hacerlo, es por eso que el cliente expresa falta de dedicación en la entrega de producto. Unido a esto, los empleados de servicio al cliente no reciben felicitaciones o reconocimientos por realizar bien su trabajo, tampoco sus opiniones son tomadas en cuenta en relación a los aspectos positivos o negativos que afectan su trabajo. Al mismo tiempo Lácteos La Hacienda tendrá que mejorar la atención a quejas u opiniones de los clientes externos.

### **b) Oferta y Demanda**

El principal problema detectado en Lácteos La Hacienda es la entrega incompleta de los pedidos, lo que se percibe como irresponsabilidad de la empresa; este problema tiene su raíz en la falta de materia prima que enfrenta la empresa en la producción, esto se debe a un desequilibrio de la oferta y la demanda de leche cruda en el país que afecta al sector lácteo.

### **c) Procesos**

Al analizar la mezcla comercial de Lácteos La Hacienda se observa que los precios, la distribución y la promoción de la empresa son adecuadas al consumidor; en cuanto a los productos, la calidad es catalogada como excelente no así el suministro de estos. Para contrarrestar esta falla ocasionada por la falta de materia prima, Lácteos La Hacienda tendrá que hacer una revisión de sus procesos de producción, de tal manera de reducir desperdicios, averías y reprocesos, así como depurar su listado de productos.

## CAPITULO IV

### PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER LOS SERVICIOS QUE OFRECE LACTEOS LA HACIENDA.

#### 4.1 INTRODUCCIÓN.

En el presente capítulo se plantearán una serie de propuestas de solución a cada uno de los problemas vitales encontrados en el diagnóstico realizado con la aplicación del modelo SERVQUAL.

En el diagnóstico realizado a los clientes externos, se detectaron tres problemas fundamentales basados en el incumplimiento en la entrega de producto, tanto en la cantidad como en la dedicación y tiempo de entrega; así mismo los clientes perciben que sus problemas no son resueltos de forma oportuna; la solución a estos problemas aumentaría la satisfacción de los clientes y lograría con esto beneficios para la empresa.

Por otra parte, el diagnóstico realizado a los clientes internos reveló la poca participación de los empleados en la solución de los problemas de los clientes externos, así como la falta de reconocimiento al trabajo bien realizado. Además existe una discrepancia entre lo que los clientes piden a los empleados y lo que los superiores quieren que el empleado haga, esto genera quejas de parte de los clientes externos y estas no son resueltas en su totalidad.

Las propuestas de solución se plantean utilizando la técnica de preguntas y respuestas, que consiste en seis preguntas básicas: ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Quién?, que son las pautas principales para llevar a cabo un proyecto de implementación.

Para desarrollar las propuestas es conveniente someter a la organización al siguiente cuestionario.

1. ¿Por qué se necesitan esos cambios en los estándares actuales?
2. ¿Quién es el responsable de implantar, revisar y evaluar los estándares?
3. ¿Cuándo se van a implantar los nuevos estándares?
4. ¿Dónde se van a implantar los nuevos estándares?
5. ¿Qué tipo de acciones se necesitan para su implantación?

Por su parte, empresa debe responder a la interrogante de ¿cómo se van a dirigir esas acciones? En particular, cuando la gente conoce y comprende el porqué de las cosas, le resulta más fácil cumplir los estándares.

Esta metodología resulta práctica y de fácil implementación, pues se determina el problema y la solución, así como quien será el responsable de ejecutarla y cuál es la forma de hacerlo.

Una vez implementadas las acciones correctivas propuestas, se pueden observar los resultados de las mejoras realizadas. Es necesario comparar los datos sobre el problema tanto antes como después de haber realizado las modificaciones. Con esto se podrá determinar si se ha alcanzado la meta o bien en qué porcentaje se han reducido los efectos indeseables.

#### **4.2 PROPUESTAS DE SOLUCION A LOS PROBLEMAS VITALES ENCONTRADOS EN EL DIAGNOSTICO DE LOS CLIENTES EXTERNOS.**

##### **Problema 1:**

Que la entrega de producto no se realiza de acuerdo a lo prometido en cuanto a la cantidad solicitada por el cliente, lo que se percibe como irresponsabilidad de la empresa.

##### **Propuesta de solución:**

<b>POR QUÉ</b>	Una empresa que incumple las exigencias de los clientes, perjudica el tiempo de ellos, ocasionando molestias que pueden conducirlo a comprar con la competencia.	<b>QUIEN</b>	Gerente General. Gerente de Ventas. Gerente de Producción.
<b>QUÉ</b>	1. Plan estratégico de Marketing y Ventas. 2. Plan estratégico de Producción. 3. Coordinación de planes estratégicos entre los departamentos de ventas y producción.	<b>CUANDO</b>	1. Elaboración anual y revisión de metas mensuales. 2. Elaboración anual y revisión de metas mensuales. 3. Elaboración anual y revisión de metas mensuales.

<b>CÓMO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Realizar análisis de la demanda y tasa de crecimiento del mercado de Lácteos.</li> <li>b) Realizar análisis de la competencia.</li> <li>c) Revisar las promociones de la empresa.</li> <li>d) Revisar el listado de productos y su distribución.</li> <li>e) Establecer metas en términos de volúmenes de ventas proyectadas.</li> <li>f) Elaborar Planes de acción para cumplir las metas.</li> <li>g) Elaborar Planes de Contingencia.</li> </ol> </li> <li>2. <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Elaborar un plan de compra de Leche cruda.</li> <li>b) Planificación de la producción anual proyectada.</li> <li>b) Revisar cada uno de los procesos de producción para mejorar rendimientos.</li> <li>c) Controlar desperdicios, averías y reprocesos.</li> <li>d) Revisar la rentabilidad de cada producto.</li> </ol> </li> <li>3. <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Realizar reunión de los Gerentes de Ventas y Producción para unificar las metas de ventas de la empresa.</li> </ol> </li> </ol>	<b>DONDE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En la oficina central</li> <li>2. En la Planta de Producción</li> <li>3. En la oficina central</li> </ol>
-------------	--	--------------	---

## Problema 2:

Los clientes externos destacan la falta de dedicación en la entrega de producto, relacionado al incumplimiento de las fechas y horarios en que éste fue ofrecido por la empresa.

### Propuesta de solución:

<b>POR QUÉ</b>	Desarrollar y entregar el servicio prometido de manera adecuada y oportuna	<b>QUIEN</b>	1. Gerencia de ventas. Gerencia de producción. Supervisores Motoristas y auxiliares.
<b>QUÉ</b>	1. Identificar tiempos promedio de entrega de producto.	<b>CUANDO</b>	a) Etapa inicial: Durante tres meses, todas las rutas de entrega de producto. b) Etapa de seguimiento: Dos semanas, en ruta con nuevos clientes o en ruta que presente reclamos de incumplimiento de horario.
<b>CÓMO</b>	a) Se debe analizar los tiempos promedio de: <ul style="list-style-type: none"><li>• Producción.</li><li>• Entrega. ( utilizando ficha de control de entrega de pedidos Anexo 4.1)</li><li>• Limitaciones.</li><li>• Personal.</li><li>• Equipo e infraestructura.</li></ul> b) Debe agregarse un tiempo extra para imprevistos. Con esta información se conocerá qué clientes deben considerarse con más tiempo para la entrega de producto.	<b>DONDE</b>	En las instalaciones de los clientes, en la oficina central y en la Planta de Producción.



### Problema 3:

Cuando los clientes manifiestan un problema no son atendidos como ellos esperan, ya que los empleados no tienen la autoridad en el lugar, de resolver todos los imprevistos o dificultades de sus clientes.

### Propuesta de solución:

<b>POR QUÉ</b>	Mejorar la imagen de la empresa ante los clientes y lograr la lealtad de estos.	<b>QUIEN</b>	1. Gerente de Ventas Supervisores de Ventas Impulsadoras.
<b>QUÉ</b>	1. Creación de un sistema de responsabilidad compartida en que el liderazgo viene de los equipos de trabajo y ya no solo de una persona	<b>CUANDO</b>	1. Permanentemente
<b>CÓMO</b>	1. Que se designen 2 impulsadoras de cada equipo de servicio al cliente con habilidades de liderazgo, estas personas deben tener la autoridad para tomar decisiones y resolver problemas de los clientes en el lugar, tales como: a) Realizar cambios de producto. b) Asignar degustadoras en Supermercados. c) Autorizar horas extras. d) Cambiar horarios de entrega de productos. e) Aceptación de averías.	<b>DONDE</b>	1. En las instalaciones de los clientes y en la oficina central.

**4.3 PROPUESTAS DE SOLUCION A LOS PROBLEMAS VITALES ENCONTRADOS EN EL DIAGNOSTICO DE LOS CLIENTES INTERNOS.**

**Problema 1:**

Que a los empleados no se les pregunta su opinión con respecto al servicio que prestan a los clientes; no se considera importante los aspectos positivos o negativos que afectan su trabajo en esta área, indicando con esto falta de comunicación entre los supervisores y los empleados de servicio al cliente.

**Propuesta de solución:**

<b>POR QUÉ</b>	Incrementar la motivación de los empleados, mediante la participación de éstos en la solución de problemas de los clientes externos.	<b>QUIEN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Supervisores de ventas</li> <li>2.Supervisores de ventas</li> <li>3.Supervisores de ventas</li> <li>4. Empleados de Servicio al cliente</li> </ol>
<b>QUÉ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reuniones periódicas con los empleados.</li> <li>2. Supervisión en ruta.</li> <li>3. Estudiar los informes de actividades de los empleados.</li> <li>4.Programa de capacitaciones</li> </ol>	<b>CUANDO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lunes de cada semana.</li> <li>2. Una vez al mes.</li> <li>3. Una vez a la semana.</li> <li>4. Cada 6 meses</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>CÓMO</b></p> <p>1. Realizar una reunión por equipo de trabajo, para darles retroalimentación y descubrir problemas u obstáculos.</p> <p>Las preguntas a los miembros de cada equipo deben ser abiertas cuando se trate de identificar problemas. Por ejemplo, algunas preguntas que podrían iniciar la conversación serían:  <i>Cuénteme sobre los éxitos o logros que usted ha tenido desde la última vez que hablamos.</i>  <i>¿Cuáles son los problemas más serios que encuentra en su trabajo?</i>  <i>¿Qué es lo que más le gusta del trabajo? ¿Qué es lo que menos le gusta de él?</i>  <i>Hábleme sobre situaciones en las que no estaba seguro de cómo manejarlas.</i></p> <p>2. Observar a los trabajadores mientras ofrecen los servicios. Los supervisores pueden llevar a cabo visitas rápidas para ver si se sigue el plan de trabajo y para proporcionar la orientación necesaria.</p> <p>3. Elaboración de un informe en el que se indique fecha, cliente y aspectos relevantes de la visita ( positivos y/o negativos )</p> <p>4. Capacitaciones sobre trabajo en equipo y administración por valores.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DONDE</b></p> <p>1. Oficina central  2. En las instalaciones de los clientes.  3. Oficina central  4. Establecimiento fuera de la empresa.</p>
--	--

**Problema 2:**

Los empleados de Lácteos La Hacienda no reciben felicitaciones y/o reconocimientos por realizar bien su trabajo, sin embargo los clientes externos reconocen la amabilidad y buen trato de los empleados de servicio al cliente, lo que refleja su buen desempeño.

**Propuesta de solución:**

<b>POR QUÉ</b>	Incrementar la fidelidad del empleado de Servicio al Cliente.	<b>QUIEN</b>	1. Supervisores y empleados de servicio al cliente. 2. Gerencia de Ventas y Supervisores. 3. Gerencia de Ventas y Supervisores.
<b>QUÉ</b>	1. Establecer evaluaciones de desempeño (Anexo 4.2). 2. Crear un programa de incentivos. 3. Entrevistas a los Clientes.	<b>CUANDO</b>	1. Una vez al año. 2. Permanente. 3. Una vez al mes.

<p style="text-align: center;"><b>CÓMO</b></p>	<p>1. A través de un cuestionario en el que el empleado recibe la evaluación de su superior y se autoevalúa, al tener ambos resultados se realiza una discusión donde se emite el resultado final; es decir, la calificación del empleado en el desempeño de su trabajo.</p> <p>2. Reconocimiento público y privado de los logros de los empleados a través de</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) El empleado del mes.</li> <li>b) Flexibilidad laboral.</li> <li>c) Agradecimientos puntuales por escrito.</li> <li>d) Incentivos económicos.</li> <li>e) Promoción por rendimiento.</li> <li>f) Incluir refrigerio en las reuniones semanales.</li> </ol> <p>3. Realizar visitas o llamadas telefónicas a los clientes para conocer el desempeño del empleado. Se puede preguntar directamente a los clientes su opinión sobre el servicio que recibe.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DONDE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oficina central</li> <li>2. Oficina central</li> <li>3. En las instalaciones de los clientes u Oficina central</li> </ol>
--	---	---

### Problema 3:

Existe una discrepancia importante entre lo que los clientes piden a los empleados de servicio al cliente y lo que los superiores ordenan, generando un conflicto interno que lleva a la insatisfacción del cliente externo.

### Propuesta de solución:

<b>POR QUÉ</b>	Priorizar las solicitudes del cliente externo sin afectar los intereses de la empresa.	<b>QUIEN</b>	1. Empleados de servicio al cliente
<b>QUÉ</b>	1. Negociación de la solicitud con el cliente externo	<b>CUANDO</b>	1. Cuando el cliente haga una solicitud que difiera con los intereses de la empresa.
<b>CÓMO</b>	a) El empleado de servicio al cliente debe comunicar a su supervisor o empleado autorizado sobre la solicitud no factible del cliente. b) El supervisor o empleado autorizado debe comunicarse inmediatamente con el cliente (personalmente o vía telefónica) y verificar la solicitud del cliente. c) Si la solicitud del cliente difiere con los intereses de la empresa, el supervisor o empleado autorizado debe negociar de forma ganar-ganar con el cliente, presentándole alternativas de solución.	<b>DONDE</b>	1. En las instalaciones del cliente.

**Problema 4:**

Las quejas u opiniones de los clientes externos no son atendidas en su totalidad, lo que ocasiona inconformidad de éstos, pudiendo llegar a la pérdida del mismo.

**Propuesta de solución:**

<b>POR QUÉ</b>	Mantener y fidelizar a los clientes externos	<b>QUIEN</b>	1. Supervisores y empleados de servicio al cliente
<b>QUÉ</b>	1. Plan de gestión de reclamos	<b>CUANDO</b>	1. Cada vez que se presente un reclamo de los clientes.

<b>CÓMO</b>	<p>a) Creación de una hoja de reclamos (ver anexo 4.3). El personal de Servicio al cliente debe tener este formato, ya que son ellos los tiene contacto directo con el cliente. El procedimiento de llenado de la hoja de reclamos debe realizarse en el momento que el cliente lo expresa y deberá ser entregada en la oficina de supervisión el mismo día.</p> <p>b) Elaboración de un listado de reclamos que si proceden para la empresa p.e. Referentes al producto, a los plazos de entrega, al empaque de los productos, así como a los pedidos.</p> <p>c) Al menos 2 personas deben analizar si la queja procede; si no procede, el cliente debe ser llamado para agradecerle y ser notificado que su sugerencia será tomada en cuenta. Si procede debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la acción correctiva</li> <li>• Hacer un análisis de causas</li> <li>• Establecer responsabilidades y recursos</li> <li>• Establecer fecha de ejecución y verificación</li> </ul>	<b>DONDE</b>	<p>1. En las instalaciones de los clientes y en la oficina central</p>
-------------	--	--------------	--



Las propuestas de solución anteriormente planteadas pretenden aumentar el índice de satisfacción de los clientes tanto externos como internos; para dicho efecto la empresa debería ejecutar cada una de las sugerencias y verificar los resultados de las mismas, a través del número y tipo de quejas de los clientes externos, así como de la motivación y realización del trabajo de los clientes internos.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1. El Modelo SERVQUAL puede ser utilizado en diferentes empresas ya que permite una adaptación para cada caso específico. El modelo permite cierta flexibilidad al momento de ser aplicado, lo que facilita la recolección de los datos.
2. Por medio de la aplicación del Modelo SERVQUAL a la empresa Lácteos La Hacienda, se logró obtener información de la calidad de su servicio, también se utilizaron otras herramientas que ayudaron a la realización de un diagnóstico completo de la empresa, lo que ayuda a identificar las áreas que deben ser atendidas.
3. A través del análisis FODA se determinó que Lácteos La Hacienda posee las fortalezas y los recursos necesarios para hacer frente a sus debilidades y amenazas no solo en el mercado local sino también en los mercados a los que exporta.
4. La matriz BCG indica que el queso tradicional es el producto que genera los mayores ingresos para la empresa, y que es necesario evaluar la producción del queso enredo, ya que es el que posee menor participación y crecimiento en el mercado.
5. Los clientes que conforman el 80% de Lácteos La Hacienda son supermercados, lo que permite que los productos se comercialicen en todo el territorio nacional.
6. A partir del diagnóstico realizado con la aplicación del modelo SERVQUAL se obtuvo un Índice General de Satisfacción de 82.65%, lo que indica que la empresa está "muy bien" según la escala utilizada.
7. En la dimensión de fiabilidad se encuentra el mayor problema detectado en las evaluaciones a clientes externos; en el aspecto que no se cumple con la promesa de entrega de producto.
8. A partir de los datos obtenidos, el cliente interno se encuentra insatisfecho con relación a que sus opiniones no son tomadas en cuenta para atender al cliente externo.
9. Para los problemas vitales encontrados en el servicio a los clientes externos e internos, se plantearon propuestas de solución utilizando la técnica de preguntas y respuestas 5W 1H.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. La empresa debería tener una gestión activa que se caracterizara por la búsqueda sistemática de la satisfacción del cliente, para lo cual es necesario contar con instrumentos de medición del grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la empresa para lograr la fidelidad del mismo.
2. Lácteos La Hacienda debe realizar cada año la aplicación del Modelo SERVQUAL considerando la fecha del estudio para tener datos comparativos y evaluar las mejoras de los cambios realizados.
3. Para la realización de las propuestas de solución planteadas es indispensable el apoyo y participación de la Gerencia General, para lograr desarrollar los planes de acción.
4. La empresa Lácteos La Hacienda, debe poner en marcha las soluciones sugeridas en un plazo máximo de 2 meses, ya que no se requiere inversión financiera, sino más bien de establecer controles, medir variables y asignar responsabilidades, todo esto buscando mejorar la satisfacción del cliente.
5. Los empleados de servicio al cliente deben ser capacitados al menos 2 veces por año en temas como; trabajo en equipo, servicio al cliente, negociación ganar-ganar, administración por valores, etc.
6. Lácteos la Hacienda debe hacer un análisis de rentabilidad de los productos, a fin de reducir el número de éstos, enfocándose en aquellos que si representan un buen volumen de venta.
7. Se recomienda diseñar un plan para la obtención de leche cruda como materia prima para la elaboración de los productos lácteos, creando centros de acopio para los pequeños productores, y brindando apoyo tecnológico y capacitaciones, para obtener la calidad de leche deseada.
8. Debe realizarse un análisis de la necesidad de colocar un mayor número de impulsadoras o degustadoras en cada sala de supermercados que lo requieren con el fin de incrementar las ventas.
9. Es fundamental que la empresa, capacite a sus empleados en todos y cada uno de los procesos de venta y en los programas de servicio, que decida incorporar para mejorar sus acciones. Ellos en definitiva,

son los que han de saber, por ejemplo, compartir la información con los proveedores, con el resto de empleados y con los distribuidores.

10. Para poder satisfacer a sus compradores, la empresa, debería incorporar métodos y modelos donde los datos que vaya adquiriendo, sobre sus clientes, construyan poco a poco su base de conocimiento para futuras acciones sobre y con ellos.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- ✓ James, P. "La gestión de la calidad total". Prentice Hall, España
- ✓ Berry, L. y Parasuraman, A. "Marketing en las empresas de servicio", Colombia
- ✓ *Gonçalo Caetano Alves*, "La percepción de la calidad"
- ✓ Gronroos (1984), "A service quality model and its marketing implication", European Journal of Marketing
- ✓ Parasuraman, Zeithaml y Berry, "Calidad total de la gestión de servicios". McGraw Hill
- ✓ Caetano Alvés Gonçalo Nuno, "Marketing en los servicios: modelos de percepción de calidad", España 2003
- ✓ Fernández Hatre Alfonso, "Calidad en las Empresas de Servicios". España 2004
- ✓ Adí Sharón Gabriel Weil, "Medición de la Calidad de los Servicios". México 2003
- ✓ Gómez Adillón María Jesús "Modelos de evaluación de la calidad percibida: un análisis de fiabilidad y validez aplicado a los establecimientos virtuales", España
- ✓ Flores Konja, Adrian A. "Metodología de gestión para la micro, pequeña y mediana empresa", Perú 2003
- ✓ Abad Raúl, "Fidelización de los Clientes Internos o Empleados", España.
- ✓ Juran Joseph, "Análisis y Planeación de la calidad". McGraw-Hill, 1974.

## **DIRECCIONES CONSULTADAS EN LA WEB**

- ✓ <http://www.monografias.com>  
Definición de Servqual. Fecha en línea: ago/2007
- ✓ <http://www.bcr.gob.sv>

- ✓ Estadísticas de datos varios. Autor: BCR. Fecha en línea: sept./07  
<http://www.mag.gob.sv>
- ✓ Evolución producción de leche en El Salvador. Autor: MAG. Fecha en línea: sept.07  
<http://www.digestic.gob.sv>
- ✓ Registro de empresas y su localización. Autor: Digestic. Fecha en línea: Oct/07  
<http://www.gestiopolis.com>
- ✓ Modelos de calidad de servicio. Autor: Gestipolis. Fecha en línea: Nov/07  
<http://www.expansionyempleo.com>
- ✓ Motor de búsqueda en línea
- ✓ <http://www.sappiens.com>  
Motor de búsqueda en línea.

# **ANEXOS**



## ANEXO 1.1

### CUESTIONARIO SERVQUAL. CLIENTES EXTERNOS

#### EVALUACION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

#### AYÚDENOS A MEJORAR

En nuestro intento por brindarle un mejor servicio, le pedimos nos ayude a conocer las expectativas que tiene Ud. con respecto a la empresa Lácteos La Hacienda. Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

Le pedimos que responda a este cuestionario de manera sincera.

Por favor ayúdenos colocando una "X" en el lugar que mejor indique sus impresiones para cada caso.

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Nosé. No tengo opinión	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El empaque de los productos es adecuado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. La entrega de producto se realiza con suficiente tiempo y dedicación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Los empleados de servicio al cliente demuestran capacidad técnica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Las cotizaciones y facturas de Lácteos La Hacienda se presentan sin errores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sé con cuanto tiempo de anticipación debo hacer mi pedido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. La empresa tiene equipos de transporte suficientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. La empresa cumple su promesa de entrega de producto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. La empresa tiene equipos de transporte refrigerados y limpios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. El tiempo que Ud. espera para obtener el servicio es satisfactorio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Se obtiene un servicio personalizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Hacer un pedido a Lácteos La Hacienda es fácil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. La presentación de los empleados de servicio al cliente es adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. El departamento de servicio al cliente ofrece horarios convenientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Nosé. No tengo opinión	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14. Se da un buen servicio desde la primera vez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Se obtienen respuestas rápidas y adecuadas para resolver dudas posteriores a la prestación del servicio de entrega del producto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. La empresa muestra un sincero interés en solucionar un problema del cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Obtiene el servicio conforme al calendario y el horario que fue ofrecido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Las cestas en las que se entrega el producto están siempre limpias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Los empleados de servicio al cliente demuestran estar capacitados para ofrecer un servicio rápido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Los empleados de servicio al cliente demuestran flexibilidad y capacidad para hacer frente a imprevistos y dificultades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Los empleados de servicio al cliente demuestran amabilidad y buen trato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. El personal de servicio al cliente entiende sus necesidades específicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Los empleados de servicio al cliente son organizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Los empleados de servicio al cliente se preocupan por los intereses de sus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. El comportamiento del personal de servicio al cliente inspira confianza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Los empleados de servicio al cliente demuestran estar capacitados para responder a sus preguntas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Los empleados de servicio al cliente demuestran actitudes de igualdad de género.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. El servicio de Lácteos La Hacienda. es siempre satisfactorio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Los empleados de servicio al cliente demuestran acercamiento y disponibilidad hacia sus requerimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Finalmente, responda por favor de la manera más específica posible a las siguientes preguntas

1. ¿Qué aspectos positivos observa en los servicios de Lácteos La Hacienda

---



---



---

2. ¿Actualmente en qué está fallando Lácteos La Hacienda?

---

---

---

3. ¿Qué tendría que hacer Lácteos La Hacienda para mejorar los servicios?

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACION**



## ANEXO 1.2

### CUESTIONARIO SERVQUAL.CLIENTES INTERNOS

#### EVALUACION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

#### AYÚDENOS A MEJORAR

A continuación se presentan una serie de preguntas que tienen como propósito evaluar la capacidad de Lácteos La Hacienda para lograr la satisfacción de nuestros clientes y qué tan propicias son las condiciones internas para mejorar la calidad de los servicios que proporcionamos.

Las respuestas serán manejadas confidencialmente, y con base en éstas se presentará un informe a todo el personal de Lácteos La Hacienda con el fin de tomar acciones que eleven la calidad de nuestros servicios. Recuerde, no hay respuestas correctas o incorrectas, únicamente nos interesa conocer su honesta opinión acerca de la situación actual de la empresa, con relación al servicio al cliente.

**INSTRUCCIONES:** Por favor ayúdenos colocando una "X" en el círculo que mejor indique sus impresiones para cada caso.

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Nosé, No tengo opinión	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	-------------------------	------------------------	----------------------------	--------------------------

#### I.-¿Conocemos a nuestros clientes externos?

- |   |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Le estamos preguntando a nuestros clientes qué es lo que necesitan de nuestra Empresa                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Hacemos algo con las opiniones o quejas de nuestros clientes   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Se nos pregunta con frecuencia qué nos gusta y qué no de nuestro trabajo orientado al servicio al cliente. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Mi Jefe inmediato platica con nosotros.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Mi Jefe inmediato nos pide sugerencias para servir mejor a nuestros clientes.                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Mi Jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal.                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### II.-¿En Lácteos La Hacienda estamos comprometidos con la satisfacción del cliente externo?

- |  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 7. Nuestra empresa asigna los recursos necesarios para servir a nuestros clientes.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Nuestra empresa tiene programas de capacitación para servir mejor a los clientes. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Nosé. No tengo opinión	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9. Estoy convencido que somos capaces de alcanzar el nivel de satisfacción que los clientes demandan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Tratamos de establecer objetivos específicos para servir al cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Utilizamos computadoras y equipos modernos para servir mejor a los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Tratamos de mejorar los procedimientos para servir mejor a nuestros clientes. interno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Hacemos el esfuerzo por conseguir todos los recursos necesarios para servir a los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. En mi empresa estamos comprometidos en satisfacer a nuestros clientes, lo que nos lleva a realizar grandes esfuerzos para lograrlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. En Lácteos La Hacienda, los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**III. ¿El ambiente en Lácteos La Hacienda favorece la satisfacción del cliente externo?**

16. En nuestra empresa siento que soy parte de un equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. En nuestra empresa mi equipo busca servir a los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Cooperamos voluntariamente con más frecuencia de lo que nos corresponde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Siento que soy un miembro importante de nuestro equipo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Me siento cómodo en mi trabajo, por lo que soy capaz de realizarlo bien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. En nuestra empresa estamos calificados para realizar adecuadamente el trabajo asignado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. En nuestra empresa me dan los instrumentos y equipos que necesito para realizar bien mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Nosé. No tengo opinión	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
24. Considero que está a mi alcance resolver la mayor parte de los problemas de mis clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Con frecuencia muchos clientes demandan mi atención al mismo tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Raras veces tengo que depender demasiado de otros para servir a mis clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. El personal que da lo mejor de sí para servir a los clientes recibe mayores reconocimientos y felicitaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. La cantidad de papeleo en mi trabajo no es un problema para servir eficazmente a mis clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. En términos generales, lo que mis clientes quieren que yo haga y lo que mis superiores quieren que haga es lo mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Mi equipo de trabajo y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Recibo suficiente información sobre lo que debo hacer en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Considero que conozco bien todos los servicios y/o productos que ofrece nuestra empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Me siento capaz de adecuarme a los cambios que se introducen en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Me han entrenado lo suficiente para tratar bien a los clientes y a mis compañeros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Se muy bien a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Las evaluaciones del desempeño de mi jefe inmediato incluyen lo bien que trato a mis clientes y a mis compañeros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Nosé. No tengo opinión	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
38. Nuestro Departamento recibe apoyo de "la Gerencia de Ventas" para servir mejor a los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Nuestro Departamento recibe apoyo de la Gerencia General para servir mejor a los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Finalmente, responda por favor de la manera más específica posible la siguiente pregunta:

¿Que podríamos hacer, para mejorar el servicio a nuestros clientes?

---



---



---



---



---









### ANEXO 3.1 LISTA DE PRECIOS

PRODUCTO	VARIEDAD	Unidad	PRECIOS
QUESOS	Capita	400 g	\$4,70
	Capita con Loroco	400 g	\$4,70
	Quesadilla	400 g	\$4,00
	Tradicional	400 g	\$4,14
	Duro Viejo	400 g	\$4,25
	Duro Blando	400 g	\$3,89
	Duro Blando con Loroco	400 g	\$4,00
	Morolique	400 g	\$3,89
	Mozzarella	400 g	\$3,90
	Mozzarella especial	400 g	\$4,20
	Procesado	400 g	\$1,53
	Queso Crema	230 g	\$2,45
	Queso Crema Light	230 g	\$2,45
	Cottage	230 g	\$1,97
	Queso/Nachos	230 g	\$2,15
	Queso/Desayuno	400 g	\$4,00
	Enredo	400 g	\$2,34
	Ahumado	400 g	\$4,00
	Duro Blando con chile	400 g	\$4,00
	CREMAS	Pura	300 g
Light		300 g	\$1,86
Exportación		300 g	\$3,00
DIP´S	Ajo	230 g	\$2,45
	Cebolla	230 g	\$2,45
	Loroco	230 g	\$2,45
OTROS	Requesón	400 g	\$2,20

## ANEXO 3.2

### ESCALA DE CALIFICACION DEL SERVICIO

PUNTUACION OBTENIDA				
20-40	40-60	60-80	80-90	90-100
MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE

FUENTE: Elaboración del grupo de tesis.

## ANEXO 4.1



### LACTEOS LA HACIENDA FICHA DE CONTROL DE ENTREGA DE PEDIDOS

Nombre del cliente: \_\_\_\_\_

Fecha prometida de entrega del producto:

Hora prometida de entrega de producto:

Fecha de entrega del producto:

Hora de entrega de producto:

Persona que entregó el pedido:

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Firma del Cliente: \_\_\_\_\_

## ANEXO 4.2



### LACTEOS LA HACIENDA EVALUACION DE DESEMPEÑO

#### Datos del Empleado

##### 1. Datos del empleado

Nombre: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

##### 2. La persona que evalúa

Nombre: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

#### Habilidades y Productividad del empleado

	Pobre	Medio	Bueno	Muy bueno	Excelente
<b>Conocimiento del puesto</b>					
1. Entiende las funciones y responsabilidades del puesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Planificación y resolución</b>					
3. Trabaja de forma organizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Requiere una supervisión mínima para realizar su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Es capaz de identificar problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Reacciona rápidamente ante las dificultades que se le presentan con el cliente y con sus compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Productividad</b>					
7. Consigue los objetivos propuestos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Puede manejar varios proyectos a la vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Consigue los estándares de productividad que la empresa requiere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pobre	Medio	Bueno	Muy bueno	Excelente
-------	-------	-------	-----------	-----------

**Habilidades de comunicación**

- |  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 10. Articula ideas de forma eficaz.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Participa en las reuniones, da opiniones y sugerencias para mejorar su trabajo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Sabe escuchar a clientes y compañeros  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Trabajo en equipo**

- |   |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 13. Sabe trabajar en equipo                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Ayuda a su equipo                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Trabaja bien con distintos tipos de persona | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Participa en conversaciones de grupo        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Habilidades de dirección**

- |  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 17. Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Demuestra dotes de liderazgo   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Motiva a su equipo para conseguir los objetivos                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Preguntas abiertas**

1. En su opinión, ¿en que áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora?
- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

2. ¿Cree que el empleado está mejor preparado para otro puesto dentro de la compañía?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

3. Y si es así, ¿para que tipo de puesto? Por favor, concrete el nombre del puesto y el área al que pertenece

---

---

---

4. Por favor, añada cualquier comentario que desee sobre sus respuestas a las dos preguntas anteriores

---

---

---

5. Evaluación general; A continuación, resuma su evaluación precedente del empleado:

- Pobre     Medio     Bueno     Muy bueno     Excepcional

6. Por favor, introduzca comentarios adicionales sobre el empleado:

---

---

---

---

---

**La evaluación del empleado ha concluido.  
Muchas gracias por su colaboración.**

**ANEXO 4.3**



**LACTEOS LA HACIENDA  
HOJA DE RECLAMOS**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Hora:** \_\_\_\_\_

Nombre del cliente: \_\_\_\_\_

No. de Teléfono: \_\_\_\_\_

Reclamo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Persona que tomó los datos:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_