



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTA SERVQUAL EN
LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE
MERCADOTECNIA E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Juan José Jagan Contreras

Asesorado por el MA. Ing. Anner Baudilio Mejía Santos

Guatemala, septiembre de 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTA SERVQUAL EN
LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE
MERCADOTECNIA E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JUAN JOSÉ JAGAN CONTRERAS

ASESORADO POR EL MA. ING. ANNER BAUDILIO MEJÍA SANTOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Gladys Lorraine Carles Zamarripa
EXAMINADORA	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTA SERVQUAL EN LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE MERCADOTECNIA E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 29 de abril de 2014.



Juan José Jagan Contreras



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Teléfono 2418-9142 / Ext. 86226



MOD-MGIPP-014-2014

Guatemala, 14 de mayo de 2014.

000418

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado Director:

Reciba un atento y cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **Juan José Jagan** carné número **2006-14854**, quien optó la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la **Maestría de Gestión Industrial**.

Y si habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular, atentamente,

"Id y enseñad a todos"

ANNER MEJIA SANTOS
INGENIERO MECANICO INDUSTRIAL
COLEGIADO 4498
MASTER EN FIABILIDAD

MSc. Ing. Inner Mejia Santos
Asesor (a)

César Akú Castillo MSc.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 4.073

MSc. Ing. César Augusto Akú Castillo
Coordinador de Área
Gestión y Servicios

Dra. Mayra Virginia Castillo Montes
Directora
Escuela de Estudios de Postgrado



Cc: archivo
/db



REF.DIR.EMI.169.014

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTA SERVQUAL EN LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE MERCADOTECNIA E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Juan José Jagan Contreras**, aprueba el presente trabajo y solicita la *autorización del mismo*.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. **César Ernesto Urquizú Rodas**
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, septiembre de 2014.

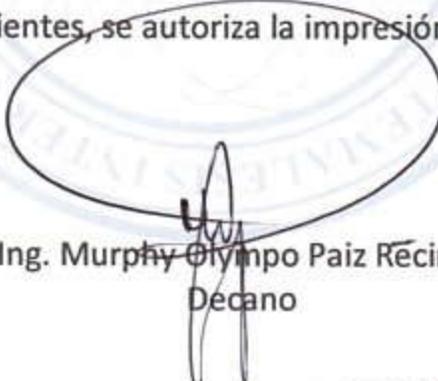
/mgp



DTG. 454.2014

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTA SERVQUAL EN LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE MERCADOTECNIA E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Juan José Jagan Contreras**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Murphy Olimpo Paiz Récinos
Decano

Guatemala, 5 de septiembre de 2014



/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Por su infinita bondad y cuidado hacia mi persona. Que este logro sea para su honra y gloria agradeciéndole toda la sabiduría que me ha brindado.

Mis padres

Eduardo Jagan y María Elizabeth Contreras.

Mis hermanos

María Guadalupe y Eduardo Jagan Contreras.

Mis amigos

Pedro Norman Raxón, Héctor René Najarro y Carlos Humberto Morales.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por darme la sabiduría para ser hoy la persona que soy, por cuidar a mi familia y seres queridos.
Mis padres	Por ser mi inspiración, mi alegría, gracias por su amor y darle sentido a mi vida. Todo mi amor y respeto hacia ustedes. A mi madre María Elizabeth, por su entrega, dedicación y esfuerzo para brindarme lo mejor de su vida. A mi padre, Eduardo, por sus oraciones, cuidado y guianza.
Mis hermanos y demás familia	Por su cariño y apoyo incondicional.
Mis centros de estudio	Universidad de San Carlos de Guatemala, por todas las experiencias vividas.
Mis catedráticos y mentores	Por su guianza y ejemplo, especialmente, Inga. Gladys Carles, Ing. Francisco Gómez, Inga. Rossana Castillo, Ing. Sergio Torres, Ing. Anner Mejía, Lic. Marroquín e Ing. Cecilio Baeza.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES	01
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	05
3. JUSTIFICACIÓN	09
4. OBJETIVOS	11
5. ALCANCES	13
6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN.....	15
7. MARCO TEÓRICO.....	17
7.1. Calidad en el servicio	17
7.2. Características de los servicios	18
7.3. Modelos de calidad centrados en el servicio al cliente	20
7.4. El modelo <i>Service Profit Chain</i>	21
7.5. Modelo Servqual	24

7.5.1.	Base cognitiva del modelo Servqual	25
7.5.2.	Utilidad del Servqual	25
7.5.3.	Dimensiones del Servqual.....	26
7.6.	Expectativas del cliente.....	28
7.7.	Percepción del cliente	28
7.8.	Asociación del modelo Servqual con las brechas de la calidad de servicio.....	30
7.9.	Descripción de la metodología estadística en el tratamiento de datos en la escala Servqual	31
7.10.	Formulación de la encuesta Servqual	33
7.11.	Generalidades de la empresa	34
7.11.1.	Reseña histórica.....	35
7.11.2.	Descripción de la empresa	35
7.11.3.	Ubicación geográfica.....	38
7.11.4.	Objetivos de la empresa.....	38
7.11.5.	Misión	38
7.11.6.	Visión.....	39
7.11.7.	Valores	39
7.11.8.	Objetivos estratégicos	39
7.11.9.	Servicios que proporciona la empresa	40
7.11.10.	Estructura organizativa.....	42
8.	CONTENIDO DE ÍNDICE DE PROPUESTO	43
9.	METODOLOGÍA	45
9.1.	Tipo de estudio.....	45
9.2.	Diseño de investigación a utilizar	45
9.3.	Plan de muestreo	46
9.4.	Variables e indicadores	48

9.5.	Metodología.....	49
10.	DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	53
10.1.	Técnicas de análisis de datos.....	55
11.	CRONOGRAMA	59
12.	RECURSOS NECESARIOS Y FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	61
13.	BIBLIOGRAFÍA	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Elementos del SPC	22
2.	Modelo de calidad de servicio	30
3.	Modelo de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio	32
4.	Flujo de servicios de iLifebelt América Central.....	36
5.	Diagrama del proceso de ventas de la empresa	41
6.	Diagrama organizacional de iLifebelt América Central.....	42
7.	Cronograma de actividades.	59

TABLAS

I.	Ponderación de expectativas en elementos tangibles y confiabilidad	54
II.	Brechas en los elementos tangibles.....	56
III.	Brechas en todas las dimensiones de Servqual.....	57
IV.	Recursos del proyecto.....	63

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
kg	Kilogramo
L	Litros
%	Porcentaje

GLOSARIO

Cadena de suministro

Estructura logística que integra los procesos de negocio, las personas, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios que luego son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda.

MRP

También conocido planificación de los materiales, es un sistema de planificación de administración. Tiene el propósito de que se tengan los materiales requeridos, en el momento oportuno para cumplir con las demandas de los clientes. El MRP sugiere una lista de órdenes de compra. Programa las adquisiciones a proveedores en función de la producción programada.

Pronóstico

Es el proceso de estimación en situaciones de incertidumbre. El término predicción es similar, pero más general, y usualmente se refiere a la estimación de series temporales o datos instantáneos. El pronóstico ha evolucionado hacia la práctica del plan de demanda en el pronóstico diario de los negocios. La práctica del plan de demanda también se refiere al pronóstico de la cadena de suministros.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrollará en una empresa de mercadotecnia e investigación de mercados, el enfoque es específicamente en el área de servicio al cliente debido a que es una de las partes con suma importancia en el buen desarrollo comercial de dicha empresa.

En primera instancia se analizarán los antecedentes de la empresa comprendiendo su funcionamiento, situación actual, servicios que presta así como un diagnóstico sobre los problemas que se presentan en el proceso de servicio al cliente. Esta determinación de la satisfacción de los clientes permite comprender los factores que influyen en la opinión de los consumidores, lo cual es la base para el desarrollo de propuestas que estén mejor orientadas al cumplimiento de las expectativas de los clientes.

En segunda instancia se desarrollará un modelo basado en la herramienta Servqual con el objetivo de ponderar los factores más importantes dentro de la satisfacción de los consumidores y clientes de la empresa. Esto es de vital importancia porque con los resultados obtenidos es posible establecer propuestas para el mejoramiento de la calidad en el proceso de servicio al cliente.

INTRODUCCIÓN

Mejorar cada aspecto de una organización es una responsabilidad que todo profesional debe ejercer. Es por ello que esta investigación basada en las líneas de investigación de la Maestría en Gestión Industrial va orientado a la mejora en la calidad del servicio al cliente de una empresa de mercadotecnia e investigación de mercados en donde se aplicará la herramienta Servqual. El desarrollo de dicha herramienta fue gracias al trabajo de los profesores Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

Para que los clientes tengan una correcta percepción de la organización, está claramente debe satisfacer las necesidades y expectativas. Este tema es de suma importancia debido a las implicaciones que para una organización tiene el hecho de que los clientes se sientan satisfechos con los servicios que recibe.

Debido a que iLifebelt América Central es una empresa que busca seguir creciendo y que dentro del sector de mercadotecnia cada día hay más competencia, en todo el esquema del desarrollo organizacional, la empresa debe contar con indicadores que le permitan conocer el nivel de calidad del servicio que está brindado hacia sus clientes, de tal forma que este conocimiento resulte en una herramienta que permita eliminar las debilidades que tiene en el área de calidad de servicios.

Una de las herramientas más utilizadas para medir la calidad de los servicios es la metodología Servqual (Castillo, 2005). El modelo fue creado en 1988 y plantea que la calidad de los servicios puede medirse en las brechas o

diferencias que existan entre las expectativas y las percepciones que los clientes tengan de los mismos. Para lograr captar de forma completa toda la panorámica de los servicios, la calidad se mide en cinco dimensiones que resumen los criterios bajo los cuales un consumidor puede valorar la calidad. Los resultados que la metodología arroja, sirven como pauta para determinar la mala calidad en los servicios y permiten ver las mejoras que la organización puede hacer.

La investigación que a continuación se presenta se fundamenta en dicha metodología para determinar la satisfacción de los clientes y los niveles de calidad que existen en el servicio que reciben. Estos resultados serán de gran utilidad para garantizar la prestación de servicios con mejor calidad en la empresa de mercadotecnia e investigación de mercados iLifebelt América Central y, de esta forma conocer la realidad de los servicios que reciben los clientes para proponer mejoras que se puedan implementar para cubrir de forma efectiva las expectativas de los clientes.

La importancia de profundizar en el tema de Servqual radica en que esta herramienta puede ser utilizada por una organización para mejorar su calidad en la prestación de los servicios. El enfoque general de esta investigación será llevar a cabo la implementación de Servqual esperando obtener una mejora sustancial en la calidad de la atención al cliente, así como en el servicio dentro de las operaciones regulares de la empresa.

En el primer capítulo de esta investigación se definirán conceptos claves relacionados con la herramienta, tales como la definición de calidad en el servicio al cliente, así como las especificaciones de la Metodología Servqual. También se analizará la situación de la empresa, su historia y antecedentes,

cuáles son sus indicadores de calidad para comprender el servicio al cliente, así como la definición de la muestra para la realización de un análisis Servqual.

En el segundo capítulo se presentarán los esquemas de análisis y recolección de datos de la herramienta, el procesamiento de la información, así como un comparativo de un análisis de los resultados obtenidos luego de la aplicación de la herramienta y el umbral de satisfacción de los clientes.

En el tercer capítulo se propondrán sugerencias claras y prácticas para brindar beneficios tangibles a la empresa que forma parte de la investigación. Estas sugerencias estarán basadas en los resultados que se obtengan de la evaluación Servqual.

1. ANTECEDENTES

Para la realización efectiva de esta investigación fue necesario consultar estudios realizados de forma previa sobre el tema, o que de cierta forma tuvieran relación con el modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio.

Villalobos, (2005) desarrolló una investigación que guarda relación con la propuesta, el objetivo general de la investigación fue evaluar la calidad del servicio de taxis suministrada al Municipio Autónomo Maracaibo.

El diseño de la investigación utilizado fue no experimental, transeccional. La población estudiada correspondió a los usuarios de transporte de taxis y las empresas que suministran el servicio de transporte. El muestreo aplicado fue no probabilístico. Se seleccionó una muestra de 300 usuarios del servicio y otra muestra de 30 empresas de taxis. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento dos cuestionarios estructurados con escala tipo *Lickert*, uno aplicado a los usuarios de taxis y otros a las empresas que suministran el servicio, con cinco alternativas de respuesta. Ambos cuestionarios se elaboran en base a 66 preguntas.

Los resultados obtenidos reflejaron una calidad media percibida por los usuarios de taxis y una alta calidad suministrada por las empresas de servicio de transporte. Se realizaron recomendaciones basadas en las propuestas teóricas utilizadas.

En la actual investigación se podrían tomar en cuenta las ideas y los estudios previamente realizados y diseñar propuesta de mejora que hagan que el servicio de iLifebelt América Central sea más eficiente y productivo.

Oriana (2012) en una publicación llamada: *Plan de mejora de la calidad del servicio a través del modelo Servqual en Transporte público del Estado Bolívar C. A.*, utilizó una metodología de recopilación de datos bastante amplia aportando enfoques prácticos de cómo esta herramienta se debe implementar en empresas de servicios con operaciones horizontales amplias.

Como una referencia general Catalán (2010) en la publicación *Modelos de calidad de servicio para el sector provisional*, expone la relación entre los sistemas de calidad y la atención al cliente y cómo en este último la calidad no se debe basar en un sistema de normas sino más bien en un sistema de percepciones.

Muchos otros estudios han desarrollado el concepto de calidad de servicio para varias industrias (Saleh y Ryan, 1991; Getty y Thompson, 1994, 1994b; López y Serrano, 2001). Las conclusiones a las que se han llegado es que existe una relación positiva entre la calidad del servicio, la satisfacción del consumidor, la intencionalidad de compra y la recomendación posterior. Estas referencias han sido claves para comprender de mejor forma que cuales de las brechas que se analizan en Servqual son las que tienen mayor impacto delante de los clientes, para luego resolverlas con un enfoque de prioridad dentro de las necesidades de mejora de una organización.

Oliver, Richard L. (1981, p. 57) afirma que “los clientes se sienten satisfechos con el consumo de un producto o servicio como resultado de una comparación subjetiva entre las expectativas previas al consumo y la

percepción posterior a este”. Este modelo ha sido conocido como “Expectancy-disconfirmation”. Por lo tanto este estudio nos ayuda a entender que la calidad de servicio surge a partir de esta concepción ya que la satisfacción del consumidor es una consecuencia de esta.

Oh (1999) y Olorunniwo (2006) realizaron un estudio buscando la relación entre calidad de servicio, satisfacción e intencionalidad de compra. Los resultados obtenidos fueron que existe una correlación entre los tres conceptos pero manteniendo el orden: calidad de servicio implica satisfacción y ésta desemboca en intencionalidad de compra.

Parasuraman, A. (1991, p. 423) la mente brillante detrás de Servqual define el concepto de calidad de servicio a partir de los hallazgos aportados por las secciones de grupo que hizo en su investigación. Una de sus afirmaciones luego de sus investigaciones fue que “El factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio.”

La consideración de todos estos estudios sirve de referencia para comprender la gran importancia de medir la calidad del servicio por su correlación positiva con la satisfacción de los consumidores y su intencionalidad de compra. Los resultados de estas investigaciones vienen a fortalecer la base de conocimientos para el ensayo de implementación de Servqual en una empresa de servicios de investigación de mercados.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el desarrollo de esta investigación se plantea el siguiente problema central:

- ¿Cuánto mejorará la satisfacción del cliente al aplicar una herramienta que evalúa la calidad en el servicio?

La empresa en donde se aplicará la investigación se dedica a mercadotecnia e investigación de mercados digitales, servicios que benefician a empresas que buscan invertir de forma rentable en los nuevos medios digitales. Tiene operaciones en Centroamérica, México y Estados Unidos. Sus oficinas principales se encuentran en Guatemala. Sus clientes principalmente son pymes y medios de comunicación. En la estructura organizativa de la empresa se cuenta con una Dirección de Operaciones, que se encarga de planificar, dirigir, controlar y evaluar las operaciones de los servicios prestados por la empresa a clientes nacionales e internacionales.

Para la Dirección de Operaciones y el Área de Atención al Cliente y Ventas, mantener la calidad en los servicios es una de las tareas más difíciles e importantes, esto es debido a que basados en la experiencia comercial de la organización se ha visto la gran importancia tener satisfechas las necesidades de los clientes así como sus expectativas.

Por lo anterior, para la organización resulta de carácter indispensable conocer si el servicio que se está brindando logra cubrir las expectativas y necesidades de los clientes. El problema surge en el hecho de que la empresa

no ha realizado mediciones de servicio para constatar la calidad, y por lo tanto, es necesaria la implementación de una metodología como Servqual para medir la calidad en el servicio que la empresa ofrece actualmente.

Sin la realización de esta medición, no será posible detectar problemas que existen, además de no conocer la opinión de los clientes que adquieren los servicios, incluso no será posible estar al tanto de las mejoras que los usuarios desean para tener un servicio de la más alta calidad.

El servicio al cliente tiene incidencia en temas como las expectativas de los clientes, las áreas que necesitan reforzarse en las operaciones de la empresa, el impacto de los retrasos. Para mejorar en cada una de estas áreas, se debe desarrollar una investigación orientada a implementar un sistema de medición de la calidad en los servicios prestados con la finalidad de mejorar los servicios y la atención a los clientes.

Como en cualquier organización, siempre hay aspectos a mejorar, clientes que comentan que el servicio es lento, otros clientes que consideran los precios inadecuados o que los tiempos de atención no son efectivos. Estos cuestionamientos llevan a la siguiente interrogante principal:

- ¿Cuánto mejorará la satisfacción del cliente al aplicar una herramienta que evalúa la calidad en el servicio?

La pregunta principal conlleva varias aristas puesto que ya se tiene claro que hay varios aspectos a mejorar. Ahora bien, surgen las siguientes interrogantes las cuales complementan el objetivo principal de este estudio:

- ¿Qué debe hacer la empresa para mejorar la calidad en el servicio al cliente?
- ¿Cuáles son las deficiencias que la empresa tiene en relación al servicio al cliente?
- ¿Qué criterios debe analizar la empresa para mejorar la calidad en el servicio?

3. JUSTIFICACIÓN

Debido a las funciones que un maestro en Gestión Industrial puede desempeñar en una organización de servicios, es de vital importancia hacer estudios y profundizar en el área de Logística Integral, específicamente en las estrategias de servicio al cliente. Es dentro de la anterior línea de investigación que se desarrollará este estudio basado en la herramienta Servqual.

Los servicios, a diferencia de los productos industriales, son generalmente inmateriales, por lo que el concepto de cuantificarlos, medirlos y alinearlos a parámetros estandarizados es difícil, complicado y retador.

Esta investigación es de vital importancia para las empresas de servicios en Guatemala debido a que está comprobado que la ausencia de vocación al servicio es una de las principales causas del fracaso empresarial, y los incumplimientos en los plazos de entrega constituyen una falta directa de atención al cliente, estos problemas en general reducen la calidad percibida de los servicios de la empresa, lo cual al final repercute en menos utilidades para la organización (Saleh y Ryan, 1991).

La mejor forma de prevenir los problemas dentro de una empresa es reconociendo todos aquellos factores pasibles de comprometerla. Un maestro de la Gestión Industrial puede aprovechar los resultados de esta investigación, puesto que los principios de medición de atención al cliente que se presentarán son aplicables para muchas organizaciones haciendo ciertos ajustes a las peculiaridades de cada una.

Seguramente, al implementar los resultados de esta investigación el Departamento de Servicio al Cliente, así como el Departamento de Ventas de la empresa iLifebelt América Central puede sustancialmente ver mejoras en la satisfacción de los clientes de la empresa por la correlación que previamente se ha mencionado sobre los beneficios de mejorar la calidad en el servicio.

4. OBJETIVOS

General

Implementar una herramienta de mejora de la calidad del servicio a través del modelo Servqual para incrementar la satisfacción de los clientes.

Específicos

1. Elaborar un diagnóstico de la empresa para comprender las deficiencias en el área de servicio al cliente.
2. Analizar y definir los criterios que la empresa debe considerar para mejorar la calidad en el servicio al cliente.
3. Definir propuestas de mejora en el tema de la calidad del servicio al cliente basado en las debilidades detectadas luego de la evaluación Servqual en la empresa.

5. ALCANCES

El presente estudio es de carácter descriptivo ya que busca determinar la situación de la calidad en el servicio al cliente de una empresa de servicios de mercadotecnia, así como definir los criterios que la empresa debería medir para mejorar la calidad de servicio al cliente. La investigación pretende describir el proceso de implementación de Servqual en la empresa. Cada día hay más organizaciones de servicios en todos los sectores, el antecedente de implementación que se está realizando en esta empresa puede servir de guía para otras organizaciones que deseen mejorar en su calidad de servicio hacia el cliente. El alcance del estudio implicará la recolección de datos a través de la propia herramienta Servqual.

Concretar este estudio mostrará con precisión la situación de la empresa en cuanto a nivel de calidad en el servicio al cliente que se brinda actualmente.

6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

El presente trabajo se realizará en la empresa iLifebelt América Central de la ciudad de Guatemala, en el Área de Operaciones, dentro de las instalaciones centrales durante 16 semanas con la finalidad de contribuir con el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente. Para lograr estos objetivos la propuesta se basará en la implementación de un sistema de medición de la calidad en el área de servicios a través de la herramienta Servqual, lo que se busca es tener un diagnóstico claro sobre el nivel de la calidad en el servicio hacia los clientes de la empresa.

7. MARCO TEÓRICO

7.1. Calidad en el servicio

La calidad en el servicio al cliente según lo que explica Oriana (2012) se puede definir como los requerimientos que satisfacen las necesidades y deseos del cliente en la contratación y en el uso, es decir, consiste en cumplir las expectativas del cliente.

Antes el concepto de calidad estaba más enfocado en cuestiones de producción. Hoy este término se ha convertido en un proceso que se ejecuta de forma simultánea en todas las fases de operación que tienen las organizaciones y empresas.

Vázquez y Díaz, (1995), explica que en los ámbitos de las evaluaciones y la medición, los criterios para definir la calidad también se han ampliado. La calidad ya no solo se centra en los aspectos objetivos relativos a los procesos organizacionales, sino que hoy también el cliente es considerado como un aspecto fundamental.

Hay muchos teóricos como Gronroos (1984) que definen la calidad como una percepción. Este hecho hace que la calidad sea relativa a cada persona. Por ejemplo: dos clientes pueden recibir un servicio similar, y sin embargo, hacer evaluaciones distintas sobre la calidad percibida.

Denton (1999, p. 19), describe que “Las empresas que se concentran en la satisfacción de los clientes son aquellas que han definido la calidad de forma

operativa, algunas de las técnicas para la satisfacción del cliente son sutiles, y otras son evidentes. Algunas implican un compromiso en tiempo de gestión, mientras otras se concentran en una extensa supervisión de las necesidades y actitudes de los cliente”.

Feigenbaum (2009, p. 295) explica que la calidad es “El resultado total de las características del producto o servicio que en sí satisface las esperanzas del cliente”. En el caso de Deming (1982, p. 29), la calidad no es más que “Una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua”. Kaoru Ishikawa (1997, p. 44), define a la calidad como “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.”

Se observa en todas las anteriores definiciones que el concepto de calidad está profundamente ligado al cliente.

7.2. Características de los servicios

Actualmente ofrecer bienes y servicios de calidad es cada vez más importante en el mercado. Fuentes (2005) afirma que los consumidores cada día son más exigentes y tienen una gran noción de lo que implica la calidad.

Para cumplir con estas expectativas, se han desarrollado numerosas técnicas y herramientas para medir y asegurar la calidad de los productos ofrecidos por la industria. Sin embargo, en el caso de los servicios, esto es aún más complejo, dada la naturaleza subjetiva que los caracteriza.

Un servicio no es un elemento físico en su totalidad, sino que es el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al

cliente. Oriana (2012) explica que los servicios poseen tres características típicas que explican la complejidad de su estudio:

- Intangibilidad: un servicio no es objeto que pueda poseerse o palpase, es más bien un beneficio que compra el usuario. Es algo intangible cuyo valor se construye en tiempo real.
- Heterogeneidad: el resultado del servicio depende de quien lo lleve a cabo y de las circunstancias bajo las que se genera; tal y como Gronroos (1984) afirma, la percepción de la calidad de un servicio, depende de la persona que lo contrata.
- Inseparabilidad: este concepto implica que la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente, por lo que el cliente se ve envuelto en el mismo y tiene mayor incidencia.

Heskett, Sasser y Schlesinger (1997) explican que la satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio, y surge de la diferencia entre lo que el cliente percibe del mismo, una vez que la experiencia ha tenido lugar, y las expectativas que se generan antes de contratarlo o adquirirlo.

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

Por lo tanto, tal y como Gronroos (1984) explica, la calidad de un servicio es subjetiva, está directamente relacionada a lo que el cliente percibe, es decir, el juicio que realiza sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado. El éxito del resultado en la comercialización de un servicio dependerá de la capacidad de la empresa prestadora por conocer y comprender las necesidades del cliente, así como del esfuerzo y la eficacia con la que se lleve a cabo el proceso y del costo en que incurre el cliente para acceder al servicio.

Sin embargo, para que un servicio pueda ser considerado de calidad, esta percepción positiva debe ser consistente, es decir, debe ocurrir repetidamente, no solo con uno, sino con varios clientes en distintas ocasiones. Esta tarea no es fácil, por lo que Reisinger (2001) sugiere que para que la aplicación de un modelo de gestión de servicios resulte efectiva, las empresas deben adoptar una cultura de calidad.

7.3. Modelos de calidad centrados en el servicio al cliente

Estos modelos definen la calidad desde el punto de vista del cliente. Finalmente es el consumidor quien evaluará el servicio o producto final entregado por la organización en base a una serie de aspectos o atributos.

Según Cantú (2001), un servicio es una actividad o un conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o una necesidad. Dada la naturaleza de los servicios, el cliente los juzga a través de lo que percibe y cómo lo percibe.

Se puede entonces definir que un buen servicio consiste en no solo satisfacer las necesidades de los clientes sino en superar sus expectativas.

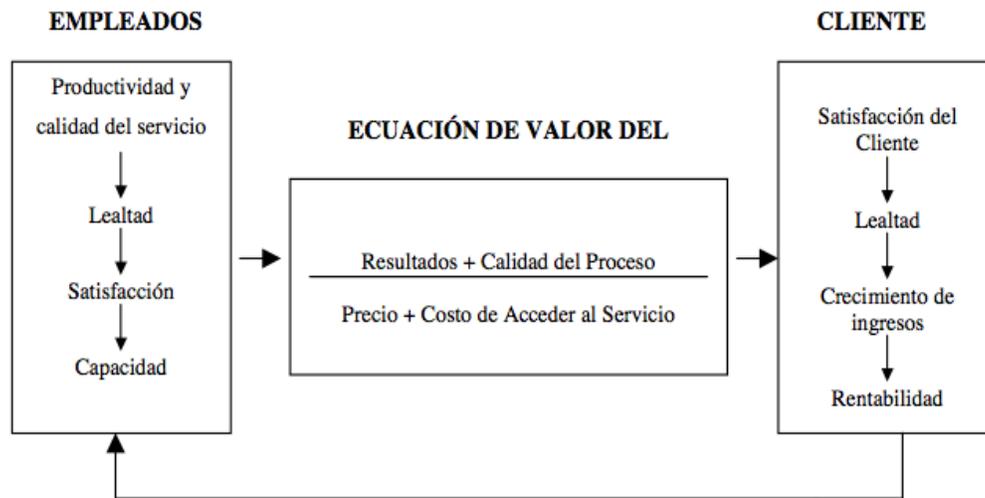
7.4. El modelo *Service Profit Chain*

The Service Profit Chain (de aquí en adelante referido como SPC) es un modelo de gestión para empresas de servicio desarrollado en la década de los 80 por J.L. Heskett, W.E. Sasser y L.A. Schlesinger, miembros de la Harvard Business School, e investigadores de la gestión de servicios. Los autores basaron sus estudios en el análisis de exitosas empresas de servicio que sirvieron como pauta para el desarrollo del SPC (Heskett, Sasser y Schelesinger, 1997).

El objetivo principal de este modelo era ayudar a los gerentes a orientar sus esfuerzos, tanto económicos como humanos, hacia el desarrollo de mejores niveles de satisfacción y servicio hacia los clientes y consumidores para lograr un máximo impacto competitivo e incrementar la rentabilidad de la empresa.

SPC analiza la manera en que la satisfacción del cliente y la actitud del personal impactan la rentabilidad de una empresa mediante la creación de valor. La interacción entre estos elementos se esquematiza en la siguiente figura.

Figura 1. Elementos del SPC



Fuente: Heskett, Sasser y Schelesinger (1997).

La explicación del modelo SPC y sus relaciones es la siguiente:

- La rentabilidad y el crecimiento de una empresa son generados por la fidelidad del cliente: un cliente fiel es el que más contribuye a generar resultados positivos para la empresa; se estima que un aumento del 5 % en la fidelidad de los clientes impactará del 25 % al 85 % la rentabilidad de la empresa (Heskett, 1994). Estos porcentajes son sumamente elevados. De allí que sea tan importante para las empresas mantener la fidelidad de sus clientes y consumidores.
- La fidelidad es resultado de la satisfacción de los clientes: de acuerdo a Heskett (1994), un cliente satisfecho regularmente va a considerar la opción de volver a contratar el mismo servicio en caso de necesitarlo. Sin embargo, esta relación no siempre se cumple, ya que actualmente con la globalización, los clientes tienen diversas alternativas para un mismo

servicio, y el costo de acceder a ellas no es muy alto. Además, otros factores como la publicidad y promociones en los precios pueden afectar la decisión de recompra del consumidor. De cualquier forma, es más difícil que un cliente satisfecho busque otras opciones mientras que este percibiendo que el servicio que recibe excede lo que hubiera esperado.

- La satisfacción del cliente está influenciada por el valor del servicio recibido: (Heskett, Sasser y Schlesinger, 1997) describen que los clientes no compran productos ni servicios, más bien compran resultados que les generen valor. En otras palabras, el valor que percibe el cliente es una relación entre los resultados que recibe, la manera en que estos resultados se brindan y el costo de acceder al servicio. A medida que esta relación sea más positiva, mayor será la satisfacción del cliente. Se puede ver que en este esquema va implícito el concepto de la percepción que el cliente tiene sobre un servicio.
- El valor del servicio se genera mediante la fidelidad y la productividad de los empleados: el esfuerzo de los empleados por proveer un buen servicio es uno de los principales aspectos que generan valor para el cliente. Un empleado leal a su empresa se sentirá motivado para desarrollar sus tareas productivamente. Schlesinger (1991) explica que es importante comunicar a los empleados el impacto que sus esfuerzos generan en la empresa y compensarlos por ello, ya que esto es lo que genera el sentimiento de motivación.
- La satisfacción de los empleados es generada por la calidad interna del servicio: la calidad interna del servicio implica que dentro de la empresa se tenga un ambiente laboral agradable, en el cual los empleados se sientan motivados por su trabajo, se reconozca el esfuerzo que realizan y

los resultados que logran, y exista una buena relación entre cada persona que integra la organización. Este clima organizacional adecuado permite a los colaboradores de una empresa sentirse satisfechos con su trabajo, fidelizarse a la empresa y reflejar estas sensaciones positivas en resultados positivos. Goleman (1998, p. 2) afirma que “las empresas deben estar conscientes de la importancia de contar con líderes que comprendan la necesidad de mantener satisfechos tanto a los clientes como a los empleados de la misma; líderes que además de poseer habilidades administrativas y técnicas respecto a la dirección de un negocio, posean un importante grado de “inteligencia emocional” para trabajar en equipo con la capacidad de dirigir un cambio positivo”.

Calidad en el servicio al cliente no es solamente “ajustarse a las especificaciones”, sino más bien ajustarse a las expectativas de los consumidores. Hay una gran diferencia entre la primera y segunda perspectiva. Berry, Bennett y Brown (1989) explican que las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes, independientemente de lo rápidamente que se realicen, no están dando un servicio de calidad.

7.5. Modelo Servqual

La escala multidimensional Servqual es una herramienta para la medición de la calidad del servicio desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, con el auspicio del *Marketing Science Institute* en 1988 (*The Strategic Planning Group*). Ha experimentado mejoras y revisiones y ha sido validada en 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.

Los autores sugieren que la comparación entre las expectativas generales de los usuarios (clientes, usuarios, pacientes, alumnos, beneficiarios, etc.) y sus percepciones respecto al servicio que presta una organización, puede constituir una medida de calidad del servicio, y la brecha existente entre ambas es el indicador para mejorar.

Ekinci (1998) ha explicado que debido a su versatilidad, este modelo ha resultado de interés para un gran número de investigadores.

7.5.1. Base cognitiva del modelo Servqual

De acuerdo a Oliver (1981) el usuario o cliente tiene ciertas necesidades y deseos, de los cuales a veces incluso no está consciente. Estas necesidades y deseos deben ser recogidos por la organización para diseñar y entregar o prestar servicios que logren su satisfacción.

Algunos sistemas son capaces de identificar las necesidades reales del cliente, mientras que otros solo perciben las necesidades de las cuales el cliente está consciente. Ambas perspectivas son útiles para mejorar la calidad de servicio y tender a una mayor satisfacción de quien recibe el servicio. La escala multidimensional Servqual mide y relaciona percepción del cliente y expectativas respecto de calidad de servicio.

7.5.2. Utilidad del Servqual

Dentro de todo lo que Servqual analiza, también se considera la opinión del cliente. Castillo (2005) explica que la herramienta resulta útil para conocer:

- La calificación global de la calidad del servicio al cliente del establecimiento.
- Lo que los clientes de la empresa desean.
- Lo que los clientes de la empresa perciben encontrar
- Las brechas de insatisfacción en los clientes.
- Las carencias en la calidad al servicio al cliente, desde las más críticas hasta las leves y menos urgentes.

Desde que Servqual fue creada, la escala multidimensional ha sido aplicada a todo tipo de organizaciones. Desde organizaciones sociales, tanto públicas como privadas y desde entidades gubernamentales, educacionales, de salud, de administración comunal, hasta empresas de los más diversos sectores de actividad económica. Tal diversidad ha permitido la validación de la herramienta como un instrumento de medición de calidad de servicio al cliente, incorporando mejoras de forma constante.

7.5.3. Dimensiones del Servqual

De acuerdo a Castillo (2005); en la actualidad, la escala Servqual consta de cinco dimensiones que se utilizan para juzgar la calidad de los servicios de una organización:

- **Confiabilidad:** es la habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se acordó y con exactitud.
- **Responsabilidad:** es la buena voluntad de ayudar a los clientes o consumidores y brindarles un servicio rápido.
- **Seguridad:** es el conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza.

- Empatía: es la capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a los clientes y consumidores.
- Bienes materiales o tangibles: es la dimensión relacionada con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo y personal de la empresa. Son los aspectos físicos que el cliente percibe.

Castillo (2005) define que en base a las cinco dimensiones mencionadas se estructuran tres instrumentos de medición, que en conjunto entregan una medida de la calidad de servicio para el cliente:

- Evaluación de expectativas de calidad de servicios

El instrumento utilizado en esta fase del estudio es un cuestionario que contiene 21 preguntas respecto al servicio que se espera brinde una compañía de servicio excelente.

Las preguntas están redactadas de tal forma que pueden aplicarse a cualquier institución; por tal motivo, para cada situación específica es necesario adaptar las preguntas a las características específicas de la empresa en la que se va a aplicar. Las preguntas se agrupan en las cinco dimensiones descritas.

- Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad

Esta fase del estudio consiste en un cuestionario en el cual los clientes expresan la importancia relativa que tiene para ellos cada una de las cinco dimensiones de servicio que se está evaluando.

- Evaluación de la percepción de calidad de servicios

En esta fase se solicita a los clientes responder un cuestionario que indica sus percepciones específicas respecto al servicio brindado por la empresa en estudio. Básicamente, los enunciados son los mismos que en la fase 1, pero aplicados a la organización que se esté analizando.

7.6. Expectativas del cliente

Sánchez (2011) comenta que las expectativas de los clientes son las que definen lo que espera que sea el servicio que entrega una empresa. Una expectativa se forma a partir de información externa, comunicación de boca a boca, necesidades conscientes y experiencias pasadas.

7.7. Percepción del cliente

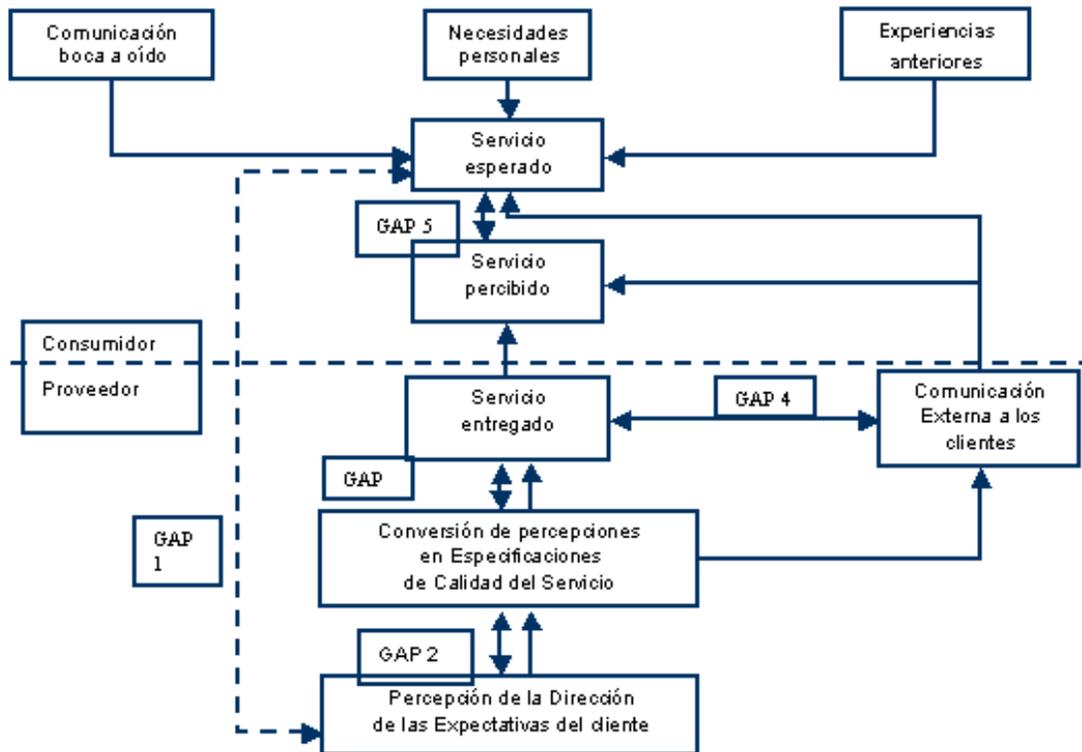
Oliver (1981) explica que la percepción del cliente o usuario se refiere a cómo éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio o producto, de acuerdo a como él valora lo que recibe. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) definen que el modelo Servqual distingue la calidad esperada de la calidad percibida, a partir de la observación de cuatro factores que implican la ausencia de calidad:

- La ignorancia de las expectativas del cliente por parte de la empresa.
- La inexistencia de normas.
- La discordancia entre el servicio ofrecido y las normas.
- El incumplimiento de las promesas por parte de la empresa.

La explicación de estos 4 factores se realiza a través de un análisis de *Gaps* que Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) detallan de la siguiente forma (ver figura 2):

- *GAP 1*: brecha que indica la diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que tiene la gerencia de la empresa sobre dichas expectativas.
- *GAP 2*: brecha entre las percepciones de la gerencia de la empresa y las especificaciones del servicio. Muchas veces las empresas no definen las especificaciones de calidad en sus servicios o productos, o simplemente las delimitan con poca claridad.
- *GAP 3*: brecha entre la prestación del servicio y las especificaciones de calidad del mismo. Hay muchas situaciones en las que la calidad del servicio prestado no es la adecuada. Puede ser que por ejemplo el personal no esté capacitado, tengan trabajo en exceso, baja moral, etc.
- *GAP 4*: brecha entre la comunicación sobre el servicio que se prestará y la entrega del servicio. Hay muchas empresas que prometen más de lo que harán, aumentando la expectativa del cliente y en donde finalmente el cliente percibe un servicio de menor calidad y valor.
- *GAP 5*: esta brecha es la que se da entre el servicio esperado y el percibido. Siempre que se dé uno de los anteriores *gaps*, este *gap* se generará de forma automática.

Figura 2. **Modelo de calidad de servicio**



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

7.8. **Asociación del modelo Servqual con las brechas de la calidad de servicio**

De acuerdo a Oriana (2012), la escala multidimensional Servqual se asocia al modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio. La idea central de este modelo es que las organizaciones que satisfacen a sus clientes y establecen relaciones de largo plazo con ellos, son capaces de cerrar la brecha que existe entre lo que espera el cliente y lo que recibe. Se conoce también como el modelo de las cinco brechas ya que contempla la posible existencia de

cinco tipos de discrepancias o brechas en la cadena de servicio de una organización. Mediante la identificación de estas brechas, se pueden localizar áreas de oportunidad en el servicio al cliente.

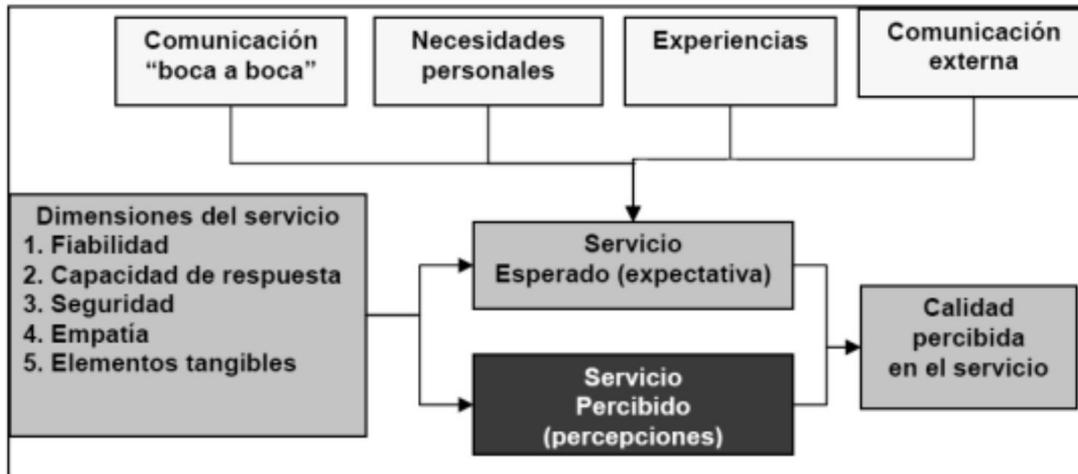
Satisfacer al cliente en cuanto a calidad de servicio implica, por una parte, cerrar la brecha del cliente, es decir, el vacío entre sus percepciones y las expectativas, y por otra parte, cerrar la brecha del proveedor del servicio o causas que originan la brecha del cliente.

7.9. Descripción de la metodología estadística en el tratamiento de datos en la escala Servqual

La formalización de la medición de la calidad a través de la comparación de las expectativas con las percepciones se realiza tal y como Castillo (2005) explica, a través de la escala Servqual, que conceptualiza dicha diferencia como una variable multidimensional.

La escala determina la calidad de servicio mediante la diferencia entre expectativas y percepciones valorando ambas a través de un cuestionario de 21 ítems, divididos en las 5 dimensiones, es decir, confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía, y bienes materiales (ver figura 3).

Figura 3. **Modelo de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio**



Fuente: Castillo (2005).

Cada uno de los ítems es medido a través de una escala numérica que va desde una calificación 1, para una percepción o expectativa muy baja para el servicio en cuestión, hasta una calificación 5, para una percepción o expectativa muy elevada del mismo servicio.

Una vez tabulada la información de los cuestionarios, para obtener el valor de las brechas, se calculan las respectivas medias para cada afirmación y dimensión. Se calcula también la respectiva desviación típica en cada caso, para asegurarse que los valores de las medias sean representativos de las respuestas del conjunto de cuestionarios procesados.

Para cada dimensión y cada afirmación incluida en ellas, se procede a calcular la brecha absoluta, la que se obtiene de restar el valor medio respectivo correspondiente a expectativas de la afirmación o dimensión, según sea el

caso, del valor medio respectivo correspondiente a percepciones. ($P - E$). Si dicho valor es positivo ($P > E$), significa que la percepción supera a la expectativa y por lo tanto existe satisfacción en ese elemento.

Si dicho valor es negativo ($P < E$), significa que no se cumple con la expectativa y por lo tanto existe insatisfacción. Si bien la brecha absoluta indica si se está cumpliendo con las expectativas o si no se logra satisfacción, sitúa todas las dimensiones y aspectos contenidos en ellas en un mismo plano de importancia, por lo que los resultados obtenidos en esta medición no ayudan a priorizar los aspectos que requieren más atención, ni a aplicar los recursos a los aspectos puntuales que son prioritarios para el cliente.

Para solucionar ese impase, se calcula lo que se denomina brechas relativas. Estas se calculan multiplicando los resultados de ($P - E$) de cada dimensión y factores que la componen, por su respectiva importancia (porcentaje asignado para cada afirmación en el cuestionario respectivo). De esta forma, la brecha correspondiente se normaliza en importancia y se obtienen indicadores que permiten asignar recursos y esfuerzos por prioridades, con el fin de mejorar la satisfacción de los clientes o usuarios, según su indicación respecto de que elementos le resultan más importantes para sentirse satisfechos con la calidad del servicio.

7.10. Formulación de la encuesta Servqual

Castillo (2005) explica que el modelo Servqual puede ser usado para medir la calidad del servicio en una amplia variedad de empresas, ya que permite la flexibilidad suficiente para adaptarse a cada caso en particular. La clave de esto está en ajustar el cuestionario a las características específicas de

cada servicio, de tal forma que los resultados puedan identificarse directamente con la realidad de la empresa.

El cuestionario consta de 22 preguntas representativas de las cinco dimensiones, distribuidas de acuerdo a la importancia que cada dimensión tenga para la empresa; por ejemplo, hay empresas que debido a la naturaleza del servicio que ofrecen, consideran de mayor importancia la capacidad de respuesta (por ejemplo compañías de seguros), por lo que deben dedicar un par de preguntas más a esta sección, y menos preguntas a la sección de elementos tangibles. Sin embargo, se debe procurar que cada dimensión tenga una cantidad similar de preguntas asignadas.

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

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

7.11. Generalidades de la empresa

A continuación se muestra una descripción general de la empresa iLifebelt América Central donde se manifiestan las actividades que realiza, antecedentes, misión, visión, objetivos y estructura.

7.11.1. Reseña histórica

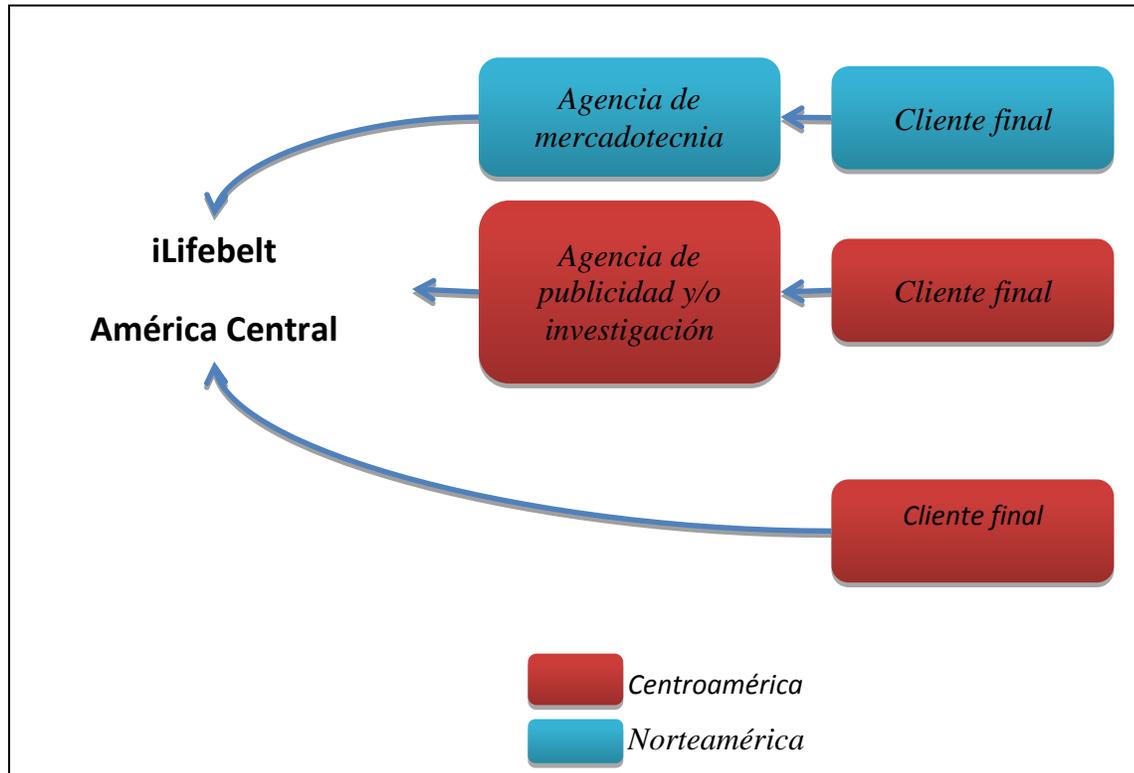
La empresa iLifebelt América Central es una empresa privada constituida de forma legal bajo la República de Guatemala en el esquema de Sociedad Anónima. Fue creada en el 2008 e inicio operaciones en el 2009 con el único servicio de creación de propiedades digitales orientada específicamente a la ciudad de Guatemala. Como propiedades digitales se entiende a cualquier sitio *web* solicitado por otras empresas o personas individuales ya sea con fines comerciales o sociales.

7.11.2. Descripción de la empresa

La empresa ofrece servicios de mercadotecnia e investigación digital de mercados (ver figura 4), orientada a la región de Centroamérica, México y Estados Unidos.

Actualmente cuenta con más de 35 clientes en toda la región siendo su centro de operaciones la ciudad de Guatemala en donde también están ubicados la mayoría de sus clientes.

Figura 4. Flujo de servicios de iLifebelt América Central



Fuente: elaboración propia.

Los servicios de mercadotecnia e investigación de mercados digitales son los que permiten a las organizaciones hacer un uso más efectivo de los nuevos medios que cada día ganan más relevancia fomentado el desarrollo de las nuevas economías que día a día se consolidan en la región. Para lograr brindar estos servicios de forma efectiva, esta empresa cuenta con 4 áreas o sistemas de servicios: desarrollo de contenidos, desarrollo de propiedades digitales, publicidad digital y de investigación de mercados y neuromarketing. Todos estos servicios se pueden catalogar bajo una sola rama de la comunicación llamada: *Marketing de atracción (Inbound Marketing en inglés)*.

Marketing de atracción es una estrategia de mercadotecnia orientada a conseguir que el usuario perciba los beneficios de un producto o servicio antes de que él lo adquiera (IAB España, 2012).

Consiste en una combinación de estrategias de publicación de contenidos orientada a dirigir al usuario hacia el punto de contacto o de ventas de la organización anunciante. Es el usuario o consumidor quien llega a la marca anunciante, y no al revés. El término es más popular en idioma inglés a través de la frase *Inbound Marketing*.

A las empresas que ofrecen estos servicios principalmente se les llama agencias de *Inbound Marketing* y son organizaciones que brindan servicios de asesoramiento y apoyo externo a empresas, organizaciones y personas individuales en lo relacionado a *marketing* en motores de búsqueda, *marketing* de contenidos y *marketing* en redes sociales, entre otras (Castro, 2013).

Los principios de esta forma de hacer *marketing* lo asentaron Brian Halligan, uno de los fundadores de Hubspot, con su socio Dharmesh Shahy y David Meerman Scott. Sin embargo, las bases directas se remontan a las décadas de los 50 y 60.

Peter F. Drucker (1980) aseguraba que el *marketing* tiene como objetivo el conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades, una idea que posteriormente recuperaría Seth Godin y sintetizaría en el concepto de *permission marketing*, que consiste en dejar de lado la agresividad y el intrusismo al tiempo que se centra en conseguir permiso de los consumidores antes de continuar con el proceso de venta.

El *marketing* relacional también tiene mucho que ver con la formulación del *Inbound Marketing*. Esta técnica que se popularizó en la década de los 90 y que tuvo a Regis McKenna como su gran exponente, tiene como máxima que las organizaciones se focalicen en satisfacer y retener a sus clientes para crear relaciones duraderas en el tiempo.

A la llegada de la revolución tecnológica, a finales del siglo XX y principios del XXI, todas estas teorías adquirirían una nueva dimensión y, al aplicarse en el mundo digital, darían lugar al *marketing* de atracción.

7.11.3. Ubicación geográfica

Actualmente la empresa se encuentra localizada en la ciudad de Guatemala en el departamento de Guatemala, específicamente en zona 14, dentro de las instalaciones del edificio Real América.

7.11.4. Objetivos de la empresa

El principal objetivo comercial de la empresa es prestar servicios de mercadotecnia e investigación de mercados utilizando herramientas digitales generando un alto valor estratégico para sus clientes ayudándoles a hacer más rentable y eficiente las inversiones en publicidad en nuevos medios.

7.11.5. Misión

Satisfacer las necesidades de las áreas de *marketing* y publicidad de las empresas que actualmente invierten en medios digitales brindando servicios estratégicos que permitan a dichas empresas consolidar sus estrategias digitales en las estrategias generales de *marketing* y comunicación.

7.11.6. Visión

“Ser la empresa líder a nivel regional en el asesoramiento de organizaciones que pretendan sacar el máximo provecho de los medios digitales.”

7.11.7 Valores

La conducta que legitima la dirección general de la empresa descansa sobre los siguientes valores:

- Innovación
- Compromiso
- Responsabilidad
- Honestidad
- Eficiencia

7.11.8. Objetivos estratégicos

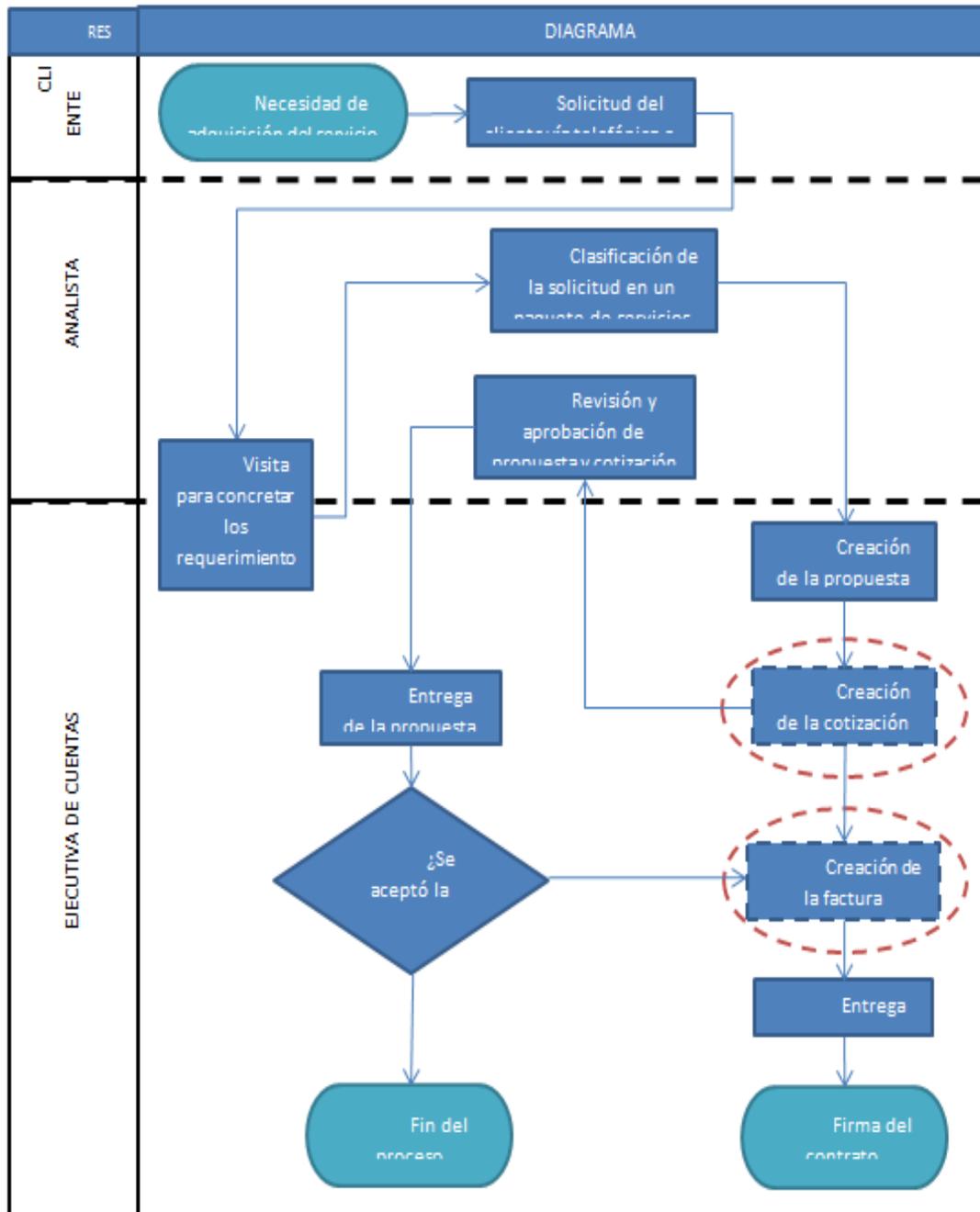
El comportamiento estratégico y operacional de la empresa se orienta hacia la consecución de los siguientes objetivos estratégicos:

- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Mejorar la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio.
- Mejorar la calidad en los servicios.
- Incrementar la utilidad económica y social de la empresa.

7.11.9. Servicios que proporciona la empresa

- Desarrollo de propiedades digitales (sitios *web*, tiendas en línea, foros, perfiles en redes sociales, aplicaciones móviles, mini sitios).
- Servicios de contenidos (administración de comunidades digitales, CRM en redes sociales, posicionamiento en buscadores).
- Servicios de publicidad digital (publicidad en redes sociales, publicidad de *display*, publicidad en buscadores).
- Servicios de investigación digital y neuromarketing (estudios de usabilidad, servicios de *eye tracking*, análisis de empaques de productos, estudios de impacto publicitario). A continuación se puede observar en la siguiente figura el proceso de ventas de la empresa.

Figura 5. Diagrama del proceso de ventas de la empresa

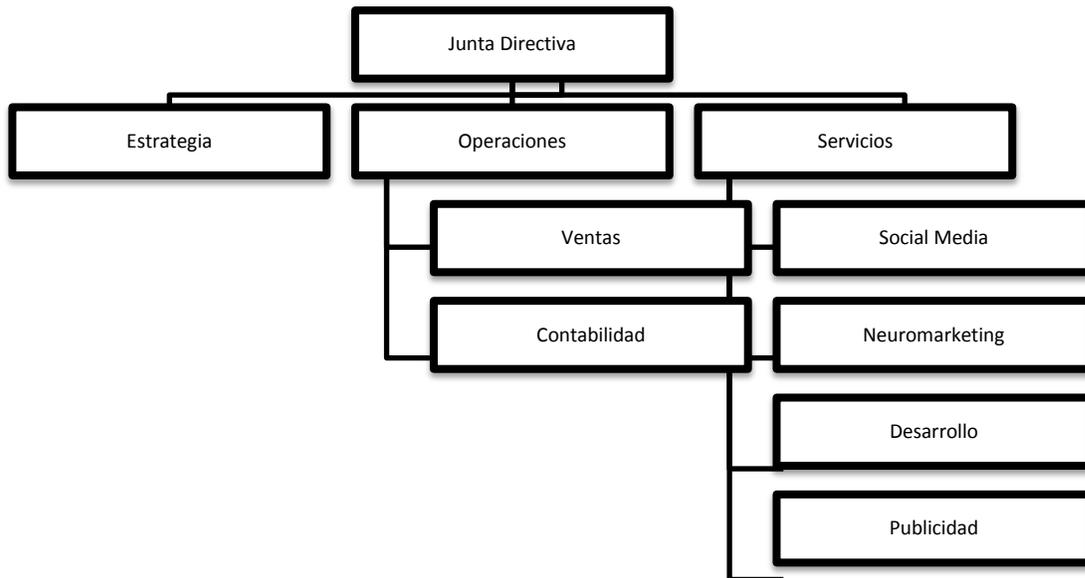


Fuente: elaboración propia.

7.11.10. Estructura organizativa

La estructura organizativa de la empresa iLifebelt América Central está compuesta por la Junta Directiva, la cual se encarga de encaminar la empresa hacia el éxito y un total de tres (3) gerencias: Dirección Estratégica, Dirección de Operaciones, Dirección de Servicios. Además cuenta con Área de Servicio al Cliente, Área de Ventas, Área de Servicios de Valor Agregado, entre otros. A continuación se muestra el organigrama de la empresa y la dependencia de cada área.

Figura 6. Diagrama organizacional de iLifebelt América Central



Fuente: iLifebelt América Central (2013).

8. CONTENIDO DE ÍNDICE PROPUESTO

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

ORIENTADORAS

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES GENERALES

- 1.1. Misión y visión
- 1.2. Crecimiento del sector de servicios
- 1.3. Descripción del sector de servicios de mercadotecnia
- 1.4. Descripción de la empresa
- 1.5. Catálogo de servicios

2. CALIDAD EN EL SERVICIO

- 2.1. Características de los servicios
- 2.2. Modelos de calidad centrados en el servicio al cliente
- 2.3. Modelo *Service Profit Chain*
- 2.4. Modelo Servqual
- 2.5. Base cognitiva del modelo Servqual
- 2.6. Utilidad de Servqual
- 2.7. Dimensiones de Servqual

- 2.8. Expectativas del cliente
- 2.9. Percepción del cliente
- 2.10. Asociación del modelo Servqual con las brechas de la calidad del servicio
- 2.11. Descripción de la metodología estadística en el tratamiento de datos en la escala Servqual
- 2.12. Formulación de la encuesta Servqual

3. SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE

- 3.1. Proceso de servicio al cliente
- 3.2. Esfuerzos actuales en relación a la calidad del servicio al cliente
- 3.3. Horarios de atención
- 3.4. Niveles de servicio
- 3.5. Proceso de resolución de casos
- 3.6. Implicaciones económicas en relación al proceso de servicio al cliente
- 3.7. Indicadores a evaluar en herramienta Servqual
- 3.8. Descripción de desarrollo de Servqual

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

ANEXOS

9. METODOLOGÍA

A continuación se describen los lineamientos a seguir en el marco metodológico para la correcta realización de este estudio descriptivo.

9.1. Tipo de estudio

La investigación a aplicar es de tipo descriptiva-evaluativa, debido a que esta trabaja sobre realidades de hechos, caracterizada fundamentalmente por presentar una interpretación precisa de la necesidad de mejorar la calidad del servicio prestado por la empresa iLifebelt América Central y de esta forma medir las necesidades y expectativas de los usuarios, a través de la implementación del modelo Servqual que permita analizar las brechas entre lo que el usuario espera y lo que realmente se le está proporcionando.

El estudio corresponde al tipo de investigación descriptiva, ya que permitirá comprender la descripción y análisis de la naturaleza actual del servicio prestado, es decir, de la situación de las diferentes variables involucradas en la calidad del servicio.

9.2. Diseño de investigación a utilizar

La investigación corresponde al diseño de campo no experimental. Es de campo ya que los datos serán recolectados en el área de trabajo y no experimental pues solo se observará el fenómeno en estudio.

No se define como un estudio de carácter exploratorio debido a que la atención al cliente y los cumplimientos de plazos, son partes del engranaje organizacional que han tenido la suficiente documentación y en la investigación más bien lo que se pretende es describir la atención al cliente, su relación con la calidad y las dimensiones de calidad que existen al respecto dentro de la empresa.

En el caso de la herramienta que se analizará y se propondrá (Servqual) existe suficiente documentación para su comprensión y aplicación. La herramienta es versátil y su esquema de implementación o adaptación no requiere análisis correlacionales o de mayor esquema investigativo puesto que su enfoque es ser algo práctico de implementar en las organizaciones.

La organización en donde se realizará esta investigación es una empresa de mercadotecnia e investigación de mercados ubicada en la ciudad de Guatemala, en su Departamento de Ventas y Atención al Cliente.

9.3. Plan de muestreo

Debido al giro de negocios de la organización, se tiene una base de clientes reducida, por lo tanto lo más conveniente es consultar a la totalidad de los clientes o un alto porcentaje. En el caso de la empresa, dentro de una población de 30 clientes se deberá tomar la muestra, por lo tanto:

- Universo: población de Guatemala
- Población: clientes de la empresa
- Muestra: población que se obtendrá a base de la fórmula

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{NE^2 + Z^2 * p * q}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza (1,96)

p = Variabilidad positiva (0,5)

q = Variabilidad negativa (0,5)

N = Tamaño de la población (30 clientes)

E = nivel de error (0,05)

La muestra será:

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (0.5) (30)}{30 (0.05^2) + 1.96^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 28 \text{ encuestas}$$

Dado que se estará consultando a las mismas personas para el sondeo de las expectativas y las percepciones, será importante que cada una de estas actividades se realice en dos momentos distintos con una diferencia de 20 días (para evitar que las respuestas de las percepciones se vean influenciadas por las respuestas de las expectativas). El primer momento será la evaluación de las expectativas al inicio de la investigación (luego de tener los formularios) y el segundo momento será 20 días después, cuando se evalúen las percepciones).

9.4. Variables e indicadores

- Brecha en los servicios: indicador aplicado en cada elemento de análisis de Servqual en el que se define la calidad del servicio. Los indicadores de esta variable son:
 - Elementos tangibles
 - Confiabilidad
 - Respuesta
 - Seguridad
 - Empatía

Cada uno de estos indicadores tendrá una ponderación de 1 a 7 y serán evaluados en las cinco dimensiones de Servqual. Al final cada indicador tendrá un peso asignable que indicará la preponderancia del mismo en las acciones para la mejora de la calidad en el servicio al cliente.

- Índice de calidad en el servicio: indicador que determina la diferencia o brecha entre lo que el cliente espera y lo que recibe. Los indicadores de esta variable son:
 - Calidad esperada
 - Calidad debajo de la esperada
 - Calidad percibida
 - Calidad más allá de la esperada

Luego de la realización del estudio Servqual se podrá tener un diagnóstico claro sobre la calidad en el servicio al cliente de la empresa. Aquí es donde se utilizará este indicador para determinar el nivel de calidad que la empresa tiene,

a fin de contar con un marco de referencia para que la empresa mejore en la atención de sus clientes.

9.5. Metodología

- Fase I: diagnóstico situacional de la empresa
 - Actividades
 - Investigar sobre los métodos y procedimientos actuales de la empresa orientados a la satisfacción de los clientes y consumidores.
 - Definir cuáles son los principales problemas que la empresa tiene en relación al servicio hacia el cliente.
 - Entregables
 - Informe situacional de la empresa en relación a los procedimientos actuales de atención al cliente.
 - Detalle y diagnóstico de los principales problemas percibidos en el área de servicios hacia el cliente.
- Fase II: determinación de criterios de calidad en el servicio al cliente
 - Actividades
 - Ponderar los distintos factores de valor ante los clientes a la hora de contratar un servicio con la empresa.
 - Realizar cuestionario Servqual para la evaluación estadística de los factores de valor o dimensiones que indiquen en la calidad de los servicios hacia los clientes de la empresa.

- Hacer evaluación Servqual en muestra definida de clientes.
 - Realizar análisis estadístico de los resultados de Servqual para obtener resultados de evaluación.
- Entregables
 - Tabla de ponderación de las dimensiones ajustadas a los requerimientos de la empresa y características de operación.
 - Formulario Servqual para la evaluación de la calidad del servicio en la empresa. Dicho formulario será construido en Google Forms para facilidad de distribución con los clientes.
 - Informe con resultados del análisis Servqual luego del campo.
- Fase III: describir los resultados de la evaluación Servqual y sugerir plan de acciones para mejorar la calidad en el servicio
 - Actividades
 - Describir los resultados de la evaluación Servqual y con un Diagrama de Pareto determinar las causas más frecuentes que afectan la calidad en la prestación de los servicios.
 - Proponer un plan de acciones que mitiguen las principales causas que afectan la calidad en el servicio al cliente.
 - Entregables
 - Informe con los resultados del análisis Servqual.
 - Diagrama de Pareto con los principales problemas que afectan la calidad en el servicio.

- Plan de acciones que permitan mejorar la calidad en el servicio al cliente.

10. DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El mecanismo de sondeo tiene el formato de una encuesta dirigida a los 28 clientes que se evaluarán. Será un instrumento con 22 ítems a evaluar agrupados dentro de cada una de las dimensiones de calidad y atención al cliente según corresponda, con las opciones de respuesta (valor en una escala de 1 a 7) para cada ítem de evaluación.

A continuación se muestra en la tabla I un ejemplo para el sondeo de expectativas para las dimensiones elementos tangibles y confiabilidad.

Tabla I. **Ponderación de expectativas en elementos tangibles y confiabilidad**

Dimensión	Valores						
	1	2	3	4	5	6	7
Elementos tangibles							
E1. Una compañía de mercadotecnia de excelencia dispondrá de equipo moderno.							x
E2. Las instalaciones físicas en una compañía de mercadotecnia serán visualmente atractivas.							x
E3. Los empleados de una compañía de mercadotecnia de excelencia tendrán una apariencia cuidada y profesional.						x	
E4. En una compañía de mercadotecnia de excelencia, los materiales asociados al servicio (folletos, trífolios, documentación, etc.) serán visualmente atractivos.						x	
Confiabilidad	1	2	3	4	5	6	7
E5. Cuando una compañía de mercadotecnia de excelencia promete hacer algo en un cierto tiempo, lo hace.						x	
E6. Cuando un cliente tiene un problema, una compañía de mercadotecnia de excelencia mostrará sincero interés en resolverlo.							x
E7. Las compañías de mercadotecnia de excelencia brindarán su servicio de la manera correcta desde la primera vez.						x	
E8. Las compañías de mercadotecnia de excelencia brindarán su servicio en el tiempo prometido.							x
E9. Las compañías de mercadotecnia de excelencia harán el mejor esfuerzo en tener registros libres de errores.						x	

Fuente: elaboración propia.

Es importante que cada uno de los 22 ítems a evaluar se expresen en forma de afirmación y que quede bien claro que la respuesta a seleccionar corresponde al grado de acuerdo con la afirmación (en donde 1 será desacuerdo total, y 7 será acuerdo total).

El sondeo de datos se realizará de forma remota (envío de la encuesta previo acuerdo y explicación de la metodología a utilizar) y dicho envío será por medios electrónicos (*email*) desde una cuenta de correo perteneciente a otra organización para evitar sesgos de empatía o de autoselección. El instrumento de recolección de datos será un formulario de Google.

Finalmente, se dispondrá de un repositorio digital (base de datos) para registrar el resultado de cada una de las encuestas realizadas para su procesamiento posterior.

10.1. Técnicas de análisis de datos

La primera parte de la etapa de procesamiento de datos consiste en consolidar los datos del sondeo para cada una de las dimensiones/ítems evaluados. Para esto, debe calcularse el promedio (redondeado a entero) de los valores obtenidos para cada una de las respuestas y luego volcarlos en una planilla que consolide dichos valores por dimensión (tangibles, confiabilidad, respuesta, seguridad y empatía), calculando la brecha (percepción menos expectativa) de acuerdo a como se muestra en la tabla II a continuación.

Tabla II. Brechas en los elementos tangibles

(E)xpectativas	Puntaje	(P)ercepciones	Puntaje	Brecha
Promedio	6	Promedio	4,5	-1,5
E1	7	P1	5	-2
E2	7	P2	4	-3
E3	5	P3	3	-2
E4	5	P4	6	1

Fuente: elaboración propia.

No necesariamente todas las dimensiones tienen la misma importancia a la hora de evaluar la calidad del servicio, de modo que la segunda parte del procesamiento de datos consiste en ajustar los valores de acuerdo a la ponderación de las dimensiones.

Esta ponderación se realiza distribuyendo 100 puntos entre las cinco dimensiones, para luego recalcular los valores de expectativas y percepciones para cada dimensión multiplicando los originales por el peso asignado a la dimensión, y una vez realizado esto, se vuelve a calcular la brecha de forma similar a como se calculó anteriormente, pero esta vez tomando los puntajes ponderados.

A continuación se muestra una planilla con estos cálculos en la tabla III.

Tabla III. Brechas en todas las dimensiones de Servqual

Dimensiones Servqual	Ponderación	Puntajes obtenidos			Puntajes ponderados		
Dimensión	Peso	(EX)	(P)	Brecha	(EX)	(P)	Brecha
Tangibles	20	6	4,5	-1,5	120	90	-30
Confiabilidad	30	6,8	4	-2,8	204	120	-84
Respuesta	10	6	4,25	-1,75	60	42,5	-17,5
Seguridad	5	6,25	3,25	-3	31,25	16,25	-15
Empatía	35	5,4	2,4	-3	189	84	-105
	100						-50,3

Fuente: elaboración propia.

En la anterior tabla el indicador de nivel de calidad de servicio arroja un valor de -50,3.

Este indicador surge como resultado de calcular el promedio de las brechas ponderadas para cada una de las dimensiones. Un indicador negativo indicará que las expectativas del cliente no están siendo cubiertas por la percepción que este tiene del servicio que se le está brindando. A medida que este indicador se acerca a cero (viniendo de un valor negativo), se entiende que la percepción del servicio se va acercando a las expectativas que el cliente tiene. Cuando se tiene un indicador positivo se asume que se están superando las expectativas de los clientes.

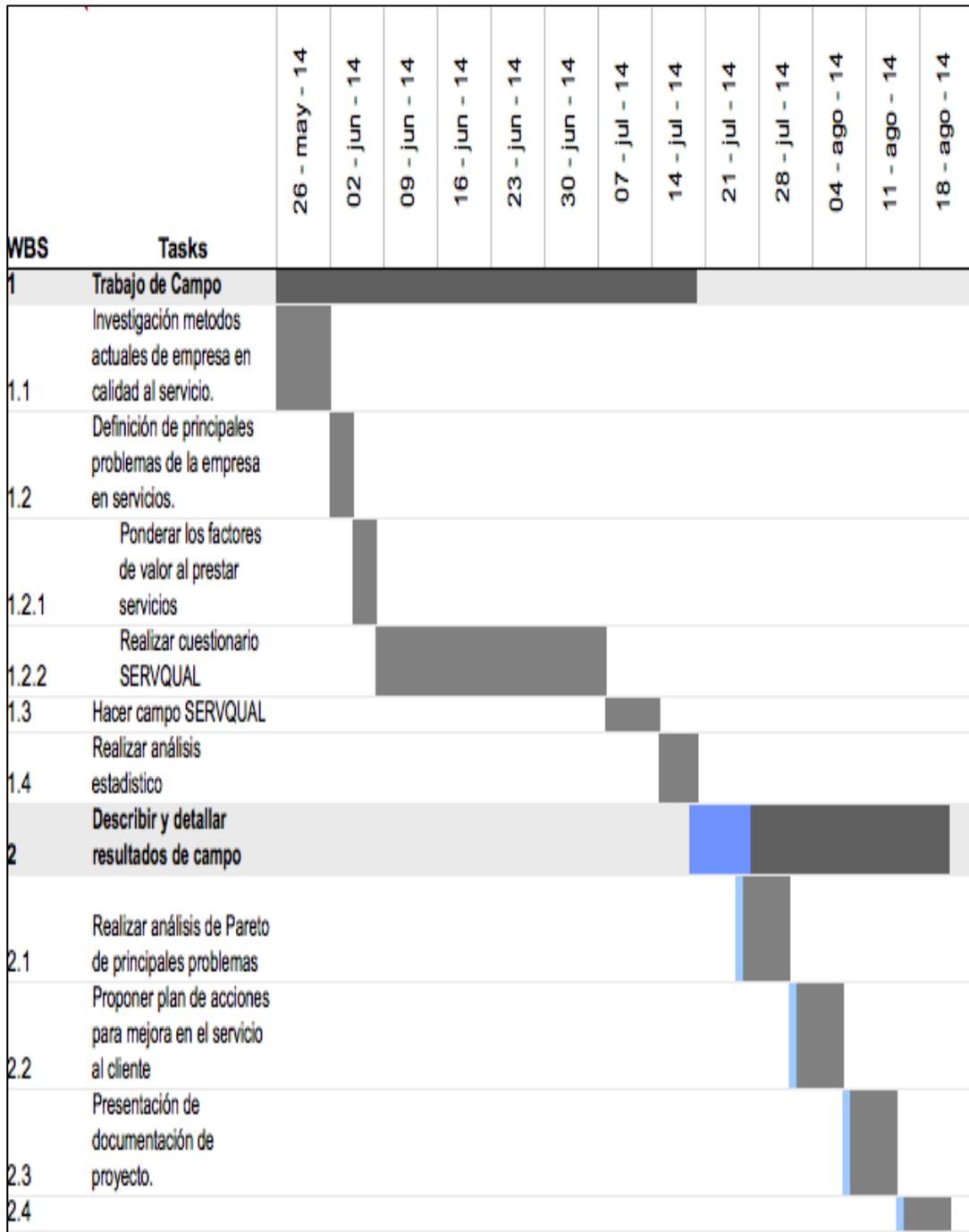
11. CRONOGRAMA

Se presenta a continuación el cronograma de trabajo para el desarrollo de la investigación a realizar sobre el nivel de calidad en el servicio al cliente a través del análisis de brechas con la herramienta Servqual. El tiempo total del trabajo tomaría 4 meses coordinado entre las áreas más involucradas con los clientes. (Área de Ventas y Atención al Cliente).

Figura 7. Cronograma de actividades

Investigación SERVQUAL									
iLifebelt América Central						Today's Date: <u>5/4/14</u> (vertical red line)			
Project Lead: <u>Juan Jose Jagan Contreras</u>									
Start Date: <u>5/26/14</u> lunes									
First Day of Week (Mon=2):									
WBS	Tasks	Task Lead	Start	End	Duration (Days)	% Complete	Working Days	Days Complete	Days Remaining
1	Trabajo de Campo	Juan Jose	5/26/14	7/19/14	55	0%	40	0	55
1.1	Investigación metodos actuales de empresa en calidad al servicio.		5/26/14	6/1/14	7	0%	5	0	7
1.2	Definición de principales problemas de la empresa en servicios.		6/2/14	6/4/14	3	0%	3	0	3
1.2.1	Ponderar los factores de valor al prestar servicios		6/5/14	6/7/14	3	0%	2	0	3
1.2.2	Realizar cuestionario SERVQUAL		6/8/14	7/7/14	30	0%	21	0	30
1.3	Hacer campo SERVQUAL		7/8/14	7/14/14	7	0%	5	0	7
1.4	Realizar análisis estadístico		7/15/14	7/19/14	5	0%	4	0	5
2	Describir y detallar resultados de campo	Juan Jose	7/19/14	8/21/14	34	25%	24	8	26
2.1	Realizar análisis de Pareto de principales problemas		7/25/14	7/31/14	7	25%	5	1	6
2.2	Proponer plan de acciones para mejora en el servicio al cliente		8/1/14	8/7/14	7	25%	5	1	6
2.3	Presentación de documentación de proyecto.		8/8/14	8/14/14	7	25%	5	1	6

Continuación de la figura 7.



Fuente: elaboración propia.

12. RECURSOS NECESARIOS Y FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

Para la determinación de la factibilidad del estudio de investigación se debe tomar como punto de partida los recursos que el proyecto requiera para su realización, así como el impacto que tendrá dentro de la organización. En este caso que se tiene claro a través del cronograma que la inversión de tiempo será de 16 semanas y la inversión en recursos económicos de Q 9 620,00. La empresa sabiendo la gran importancia que tiene conocer las percepciones de los clientes con respecto a los servicios ha indicado estar de acuerdo en el desembolso de los fondos necesarios para la realización del estudio a través del Área de Operaciones.

- Recursos humanos: para llevar a cabo el estudio se requiere la colaboración de una persona del Área de Ventas y Atención al Cliente.
- Recursos financieros: se ha estimado una inversión de Q 9 620,00 para la realización del estudio, esto debido a lo siguiente: por cada cliente a evaluar la empresa debe invertir Q 150,00 en conceptos de incentivo de participación. Si se estima una participación de 28 clientes, esto da un total de Q 4 200,00. El monto restante corresponde a distintos gastos implícitos en la realización del campo y la encuesta Servqual. La financiación será provista por el Área de Operaciones de la empresa con el afán de mejorar la atención e interacción con los clientes.

- Recursos tecnológicos: para la realización del estudio se requiere la utilización de información de la empresa que será provista por el encargado de operaciones así como por personal del Área de Ventas y Atención al Cliente. Esta información se brindará a través de dispositivo de almacenamiento virtual (memoria USB). Se utilizará una laptop para la realización de la encuesta, análisis de dato y realización de informes. También se requerirá de una cámara digital para documentar el proyecto.
- Acceso a información: la empresa ha dado su visto bueno para tener acceso a la información que sea necesaria a través de la persona delegada del Área de Ventas y Atención al Cliente.
- Infraestructura: se requiere acceso a las instalaciones físicas de la empresa para la realización del estudio Servqual. La empresa brindará dicho acceso, específicamente a las áreas de atención a los clientes, una sala de reuniones con capacidad para 4 personas.

Tabla IV. Recursos del proyecto

RECURSOS HUMANOS	COSTO UNITARIO (Q)	CANTIDAD	COSTO (Q)
Investigación	400,00	1	400,00
Asesor	2 500,00	1	2 500,00
RECURSOS FÍSICOS			
Depreciación de equipo de cómputo	500,00	1 laptop	500,00
Tinta	150,00	2 cartuchos	300,00
Papelería	0,10	200 hojas	20,00
Imprevistos	100,00	2 estimados	200,00
Infraestructura	200,00	1 oficina	200,00
Energía eléctrica	300,00	1	300,00
Consumo de teléfono	400,00	1 línea	400,00
Alquiler cámara digital	300,00	1 cámara	300,00
Internet	300,00	1 línea	300,00
Incentivo de participación	150,00	28 clientes	4 200,00
COSTO TOTAL	--	--	9 620,00

Fuente: elaboración propia.

13. BIBLIOGRAFÍA

1. Berry, L. L. Bennett, D. R. Brown, C. W. (1989). *Calidad de Servicio una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras*. Editorial Díaz de Santos. Madrid. Edición 1.
2. Cantú, D. H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Editorial McGraw Hill. México.
3. Castillo, E. (2005). *Escala Multidimensional Servqual*. Universidad del Bío-Bío. Chile.
4. Castro, C. (2013). *"Mono dosis de Marketing"*. España. IoMarketing.
5. Catalán C., (2010). *"Modelos de Calidad de servicio para el sector provisional"*. Chile. Pontificia Universidad Católica de Chile.
6. Deming, W. (1982). *"Quality Productivity and Competitive Position"*. Massachusetts Inst Technology. Estados Unidos.
7. Denton D. K. (1999). *Calidad en el Servicio a los Clientes*. Editorial Díaz de Santos, S. A. Madrid.
8. Ekinci, Y.; Riley, M., Fife-Schaw, C. (1998). *"Which school of thought? The dimensions of resort hotel quality"*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10 (2), 63-67.

9. Feigenbaum, A. (2009). *"Total Quality Control, Revised"*. McGraw-Hill Companies. Estados Unidos.
10. Getty, J.; Thompson, K. (1994). "A procedure for scaling perceptions of lodging quality". *Hospitality Research Journal* 18(2), 75-96.
11. Goleman, D. (1998). "What Makes a Leader?" Estados Unidos. Harvard Business Review.
12. Gronroos, C. (1984). "A service quality model and its marketing implications". *European Journal of Marketing* 18(4), 36-44.
13. Heskett, L., J. L. y otros. (1994). "Putting the Service Profit Chain to Work". Estados Unidos. Harvard Business Review.
14. Heskett, Sasser, Schlesinger. (1997). "The Service Profit Chain". Nueva York, Estados Unidos. The Free Press.
15. Ishikawa, K. (1997). "Introducción al Control de la Calidad". Díaz de Santos, España.
16. Oh, H. (1999). "Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective". *International Journal of Hospitality Management* 18, 67-82.
17. Oliver, Richard L. (1981). "Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings". *Journal of Retailing*. p. 57.

18. Oriana, C. (2012). "*Plan de mejora de la calidad del servicio a través del modelo Servqual en Transporte Público del Estado Bolívar C. A.*". Venezuela.
19. Parasuraman, A.; Berry, L.; Zeithaml, V. (1991). "*Refinement and reassessment of the Servqual scale*". Journal of Retailing 67(4), 420-450.
20. Parasuraman, Zeithaml, Berry: "*Servqual: A Múltiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*". Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, Spring.
21. Parasuraman, A.; Berry, L.; Zeithaml, V. (1985). "*A conceptual model of service quality and its implications for future research*". Journal of Marketing 49(4), 41-50.
22. Schlesinger, H. (1991). "*Breaking the Cycle of Failure in Services*". Sloan Management Review.

