



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN LA  
SATISFACCIÓN AL CLIENTE  
CASO DE ESTUDIO: EMPRESA FABRICANTE  
DE RECUBRIMIENTOS ARQUITECTÓNICOS**

AUTORA: Ing. SOLORZANO, EMILY  
TUTORA: Prof. OSTA, KARELYS

Valencia, Julio 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



## VEREDICTO

Nosotros, Miembros de Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: Planificación estratégica basada en la satisfacción al cliente caso de estudio: empresa fabricante de recubrimientos arquitectónicos presentado por Emily Solórzano para optar al Título de Magister en Ingeniería Industrial estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como APROBADO.

---

Prof. Carmen Guedez  
Presidenta del Jurado

---

Prof. Roselin Santamaría  
Miembro del Jurado

---

Prof. Alicelis Hurtado  
Miembro del Jurado

Valencia, Julio 2014

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b> .....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.2.1 Objetivo General .....	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	10
2.1 ANTECEDENTES.....	11
2.2 BASES TEÓRICAS.....	13
2.2.1 Satisfacción al cliente y la importancia de su medición .....	13
2.2.2 La satisfacción al cliente como requisito de la ISO 9001:2008 .....	16
2.2.3 Variables que influyen en la satisfacción del cliente .....	17
2.2.4 Medición de la satisfacción de los clientes .....	29
2.2.5 Diseño de encuestas de satisfacción.....	33
2.2.6 Planeación estratégica .....	35
2.2.7 Modelos específicos de planeación.....	36
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	39
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	40
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	40
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	41
3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	42
3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
3.7 ANÁLISIS DE DATOS .....	45
3.8 FASES DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
<b>CAPÍTULO IV. MODELO E INSTRUMENTO</b> .....	52
4.1 MODELO TEÓRICO .....	53
4.2 DISEÑO DEL INSTRUMENTO.....	55

4.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	56
4.4 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	59
4.4.1 Validez de contenido.....	59
4.4.2 Validez de criterio.....	60
4.4.3 Validez de constructo.....	61
4.5 ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD.....	62
4.6 ANÁLISIS DE FACTORES.....	63
4.6.1 Matriz de correlaciones.....	66
4.6.2 Comunalidades.....	67
4.6.3 Extracción de factores.....	68
4.6.4 Interpretación de los factores.....	69
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>74</b>
5.1 ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	75
5.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	80
5.2.1 Análisis interno.....	80
5.2.2 Análisis externo.....	82
5.2.3 Diagnóstico estratégico de la empresa.....	84
<b>CAPÍTULO VI. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>86</b>
6.1 MISIÓN DE LA EMPRESA.....	87
6.2 VISIÓN DE LA EMPRESA.....	87
6.3 POLÍTICAS DE LA EMPRESA.....	87
6.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.....	88
6.4.1 Estrategias “FO”.....	90
6.4.2 Estrategias “FA”.....	90
6.4.3 Estrategias “DO”.....	91
6.4.4 Estrategias “DA”.....	92
6.6 AUDITORÍA ESTRATÉGICA.....	92
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>94</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>96</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Variables o atributos de la satisfacción al cliente.....	28
Cuadro 2. Resumen metodológico .....	49
Cuadro 3. Variables y sub-variables del modelo teórico propuesto .....	54
Cuadro 4. Aspectos de validación.....	56
Cuadro 5. Operacionalización de variables.....	57
Cuadro 6. Aspectos para medir la satisfacción al cliente.....	64
Cuadro 7. Factores obtenidos en análisis multivariante.....	71
Cuadro 8. Diagnóstico estratégico de la empresa .....	85
Cuadro 9. Matriz DOFA .....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de clientes según canales de comercialización .....	42
Tabla 2. Franquicias en Venezuela .....	43
Tabla 3. Distribuidores en Venezuela .....	44
Tabla 4. Terceros en Venezuela .....	44
Tabla 5. Rangos obtenidos en prueba U de Mann-Whitney .....	60
Tabla 6. Prueba U de Mann-Whitney .....	61
Tabla 7. Resultados obtenidos en el análisis de factores .....	64
Tabla 8. Comunalidades.....	67
Tabla 9. Varianza total explicada para el instrumento de satisfacción al cliente.....	69
Tabla 10. Matriz de componentes rotados para el instrumento de satisfacción.....	70
Tabla 11. Nivel de satisfacción obtenida en cada dimensión .....	76
Tabla 12. Fortalezas y debilidades identificadas en el análisis interno .....	81
Tabla 13. Factores externos para el diagnóstico estratégico .....	82
Tabla 14. Auditoría estratégica .....	93
Tabla 15. Factores empleados en la identificación de debilidades y fortalezas.....	112
Tabla 16. Factores empleados en la identificación de oportunidades y amenazas ...	115

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de expectativas.....	18
Figura 2. Variables que intervienen en la prestación de un servicio.....	23

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Niveles de satisfacción del cliente en la dimensión “Calidad e Imagen” ..	77
Gráfico 2. Niveles de satisfacción del cliente en la dimensión “Atención al cliente”	77
Gráfico 3. Niveles de satisfacción del cliente en la dimensión “Asesoría y Entrenamiento” .....	78
Gráfico 4. Niveles de satisfacción del cliente en la dimensión “Publicidad” .....	78
Gráfico 5. Niveles de satisfacción del cliente en la dimensión “Diversidad de productos” .....	79
Gráfico 6. Tendencia en el nivel de satisfacción según aspectos evaluados.....	79



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



RESUMEN

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN LA SATISFACCIÓN AL  
CLIENTE CASO DE ESTUDIO: EMPRESA FABRICANTE  
DE RECUBRIMIENTOS ARQUITECTÓNICOS

**AUTORA: Ing. Emily Solórzano**

**TUTORA: Prof. Karelys Osta**

**Julio, 2014**

Evaluar la satisfacción del cliente es una herramienta que permite orientar a la empresa a tomar decisiones estratégicas para posicionarse en el mercado, además de estar incluida como requisito en la norma ISO 9001:2008, cuya finalidad es la satisfacción plena de los clientes. El objetivo de este trabajo es proponer una planificación estratégica de marketing basada en satisfacción al cliente en una empresa fabricante de recubrimientos arquitectónicos relativamente nueva que incursiona en el mercado en representación de una marca que tenía diez años fuera de él y que está en vía de implementar un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO. La investigación es descriptiva, y contempla el estudio y análisis documental, además de un trabajo de campo. Para lograr el objetivo principal de la investigación, se midió la satisfacción del cliente mediante un instrumento diseñado al efecto que partió de un modelo teórico, el cual cuenta con consistencia interna (alfa de Cronbach 0,967), validez de contenido, validez de criterio verificada mediante la prueba U de Mann-Whitney (mayor variabilidad con un valor de  $Z = -4,669$  y un nivel de significancia  $< 0,0001$ ), y validez de constructo convergente (coeficientes de correlación de Spearman 0,691 y 0,706) con un nivel de significancia del 1%. El análisis de los datos recolectados con la aplicación del instrumento, fue realizado a través de un análisis de factores que permitió la extracción de 5 dimensiones que agrupan aspectos relacionados entre sí: calidad e imagen, atención al cliente, asesoría y entrenamiento, publicidad y diversidad de productos. El total de aspectos agrupados en estas dimensiones fue de 32, representando un 76,311% de la varianza total. Se determinó el nivel de satisfacción en cada una de las dimensiones y el comportamiento general de los clientes de acuerdo a dichos niveles de satisfacción, para luego mediante un análisis interno detectar las debilidades y fortalezas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas a través de un análisis externo. Este último análisis permitió definir la planificación estratégica basada en el estudio de satisfacción al cliente, donde las estrategias más resaltantes consisten en el desarrollo de productos de calidad, excelente atención y servicio al cliente que satisfaga sus necesidades y expectativas, aumentar la ventaja competitiva de la empresa, fortalecer la marca y emplear la innovación tecnológica, así como también los objetivos que alcanzará la empresa al aplicar cada una de ellas.

**Palabras clave:** satisfacción al cliente, modelo teórico, análisis de factores, planificación estratégica.

## **INTRODUCCIÓN**

Una de las evaluaciones que ha tomado mayor fuerza en el mercado estos últimos años es el análisis de la satisfacción al cliente como guía para determinar planes estratégicos que permitan a las empresas ser más competitivas, establecer acciones de mejora y, a su vez, cumplir con uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en el caso de aquellas organizaciones que estén en búsqueda de su certificación.

El principal objetivo de esta investigación es proponer una planificación estratégica basada en satisfacción al cliente en una empresa fabricante de recubrimientos arquitectónicos, a partir del diseño y aplicación de un instrumento de satisfacción y un posterior análisis de factores como base del diagnóstico estratégico.

De los resultados obtenidos en la investigación se definen las estrategias de mejora más convenientes, las cuales surgirán fundamentalmente de conocer la opinión de los clientes, lo cual permitirá evaluar el desempeño de la empresa como proveedores de productos y/o servicios, así como también conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En tal sentido, en el capítulo uno se presenta el problema y se plantean los objetivos de la investigación, además de la justificación que tiene el investigador para indagar acerca de este tema.

Por su parte, el capítulo dos está constituido por los antecedentes y el sustento bibliográfico al problema planteado de la investigación.

En el capítulo tres se muestran los detalles relacionados con la investigación, definiendo el tipo y diseño del estudio, fuentes de información y recolección de datos,

población y técnicas de muestreo. Así mismo, se describen las fases metodológicas, incluyendo las actividades llevadas a cabo en cada una de ellas.

En el capítulo cuatro se muestra el modelo teórico y el diseño del cuestionario empleado para la medición de satisfacción del cliente, contemplando la operacionalización de las variables, validez del instrumento, análisis de confiabilidad y el análisis de factores, con lo que se obtuvo el instrumento final producto de la investigación.

La discusión de los resultados se muestra en el capítulo cinco, incluyendo el análisis del nivel de satisfacción al cliente para cada dimensión, el diagnóstico interno de la empresa y externo del entorno y la identificación de los factores claves para la definición del diagnóstico estratégico de la empresa.

En el capítulo seis se presenta la planificación estratégica de marketing propuesta partiendo del direccionamiento estratégico de la empresa, su misión, visión y políticas más importantes y el análisis DOFA que permitió definir finalmente las estrategias que forman parte del plan de marketing y, por último, la auditoría estratégica que permitirá controlar el avance en el logro de los objetivos.

**CAPÍTULO I**  
**EL PROBLEMA**

## **1.1 Planteamiento del problema**

La empresa fabricante de recubrimientos arquitectónicos en la cual se realiza el estudio, se dedica al desarrollo y comercialización de un completo portafolio de productos para el mercado de pinturas arquitectónicas y de maderas. Pertenece a un grupo empresarial dedicado a la fabricación y comercialización de una gran diversidad de productos industriales relacionados al mundo de las pinturas, cuyas filiales poseen una certificación ISO.

La organización maneja tres canales para la comercialización de sus productos. Como principal canal de distribución de la marca se establece una red de tiendas en toda Venezuela, aplicando el concepto de franquicias a través de una cadena de establecimientos operada por terceros, quienes a su vez utilizan los métodos de marketing de la empresa y aprovechan el reconocimiento de la marca para mejorar sus oportunidades de negocio.

Otro canal de comercialización son los clientes definidos como distribuidores que se encargan de comercializar el producto a las ferreterías de la región donde se encuentran ubicados y, por último, los clientes identificados como terceros, los cuales pueden ser también ferreterías o tiendas que manejan múltiples marcas de pintura de empresas competidoras y donde la relación comercial es directa con la empresa y no con algún distribuidor de la zona.

La empresa inicio sus actividades en el año 2008, por lo cual es una organización relativamente nueva incursionando en el mercado, en representación de una marca que tenía diez años sin presencia en el país. A finales del año 2011, contaba con una cartera de 55 clientes dedicados a la comercialización de sus productos, de los cuales el 40,0% estaba representado por franquicias que manejaban la exclusividad de la marca, el 12,7% constituido por distribuidores y un 47,3% por

terceros, según la información manejada por los departamentos de franquicia y venta. Esta fue la población empleada en el estudio. Sin embargo, para finales del año 2013 la cantidad de clientes se incrementó a 76 con una distribución de 38,0% franquicias, 51,9% terceros y 9,1% distribuidores.

En el mercado venezolano se encuentran competidores dedicados a la fabricación de los diferentes tipos de recubrimientos: arquitectónicos, químicos, mantenimiento industrial y marino, automotriz original y reacabado, madera, tráfico y demarcación vial. Es importante destacar que en el país, según Nicolopoulos (Ospina, 2007), el mercado arquitectónico y químico cuenta con una estacionalidad muy marcada, donde el 50% de las ventas se registran en el trimestre comprendido entre los meses octubre y diciembre, lo cual representa sólo el 25% de un año de actividad.

Para el año 2013, según García (2013, citado por Teran, 2013) el mercado de pintura en Venezuela se mantuvo en casi todos los segmentos. Con un consumo de 2,7 galones per cápita se ubicó como uno de los más altos de Latinoamérica. El segmento con mayor demanda lo ocupan las pinturas económicas destinadas al mercado arquitectónico (tipo C, D y E) y el segmento con menor demanda el de pinturas marinas, debido a que el país carece de una flota mercante comercial y no tiene una industria naval, ni astilleros acordes a su economía, según Bock (2009, citado por Chaverra, 2009).

En Venezuela existen aproximadamente 15 organizaciones dedicadas a la fabricación y comercialización de pinturas, de las cuales cinco se consideran como los competidores más cercanos para la empresa en estudio porque ofrecen productos destinados a todos los mercados y de todas las clases definidas para los recubrimientos arquitectónicos.

Por lo anteriormente expuesto, es de suma importancia que la organización logre fortalecer su posición en el mercado venezolano, si desea competir con los fabricantes mejor posicionados en el mercado de la pintura, considerando no sólo la calidad de los productos sino también la satisfacción de sus clientes. Una manera de ayudar a alcanzar este objetivo es apuntalando esfuerzos para alcanzar su certificación a través de la norma ISO, la cual incluye la evaluación de la satisfacción del cliente como requisito e indicador para medir el desempeño global de la organización (ISO, 2008).

Según la norma ISO 9001:2008, la satisfacción del cliente se define como *"la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos"* (ISO, 2008: 14), aclarando además un aspecto muy importante sobre las quejas originadas, donde su existencia es un claro indicador de una baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción, ya que también podría estar relevando que los métodos de comunicación entre el cliente y la empresa son inadecuados, o que las quejas se realizan pero no se registran en forma apropiada, o que el cliente insatisfecho, en silencio, cambia de proveedor.

Según Feigenbaum (2011), la satisfacción del cliente también puede definirse como la comparación entre las expectativas previas que el cliente tiene sobre los productos y/o servicios con respecto al alcance logrado al finalizar la relación comercial. Al considerar cualquiera de las dos definiciones, se presenta claramente la importancia fundamental que tiene conocer la opinión del cliente que a su vez permitirá establecer acciones de mejora en la organización.

Medir la satisfacción del cliente es una herramienta que orientará a la organización a tomar decisiones estratégicas y aunque actualmente no es medida por ser una empresa nueva, está en vía de implementar un sistema de gestión de calidad

bajo la norma ISO 9001:2008, cuyo objetivo principal es la satisfacción plena de los clientes y lo incluye como uno de sus requisitos (ISO, 2008: 14).

La evaluación de la satisfacción del cliente, según International Service Marketing Institute (2002), dará resultados positivos porque constituye un elemento crucial para una gestión eficaz en mercados muy competitivos como los actuales, además tiene una influencia directa sobre los niveles de rentabilidad. La empresa para lograr posicionarse en el mercado debe conocer e interactuar con el consumidor para anticiparse a sus necesidades y ser el primero en satisfacerlas; además la organización continúa en la constante búsqueda de nuevos clientes por lo que se hace necesaria dicha evaluación para identificar y conocer su posición con respecto a sus competidores más cercanos con el fin de elaborar una propuesta de planificación estratégica, que le permita afianzar su lugar en el mercado nacional.

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

Proponer una planificación estratégica basada en satisfacción al cliente en una empresa fabricante de recubrimientos arquitectónicos.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Diseñar una herramienta para medir la satisfacción de los clientes de la empresa.
- Diagnosticar los niveles actuales de satisfacción de los clientes de la empresa en estudio.

- Identificar las dimensiones que determinan la satisfacción del cliente sobre la base de los resultados obtenidos.
- Proponer un plan estratégico para la empresa basado en la investigación realizada.

### **1.3 Justificación de la investigación**

Para la organización es muy importante la realización de este trabajo ya que conocer la opinión de sus clientes permite no sólo evaluar su satisfacción sino también conocer sus propias fortalezas y debilidades sobre las cuales se definieron las estrategias de comercialización que se consideraron más convenientes, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

Así mismo, medir la satisfacción del cliente es un requisito de la norma ISO 9001:2008 “*Seguimiento y medición*”, de hecho la meta que ésta procura no es la calidad, es aumentar la satisfacción del cliente. La adopción de esta práctica es sin duda un estímulo para la empresa pues uno de sus objetivos a futuro es lograr su certificación, además de que el establecimiento de estos indicadores creados para escuchar la voz del cliente permite analizar de forma anticipada elementos de insatisfacción y oportunidades de avance. Evaluar la satisfacción del cliente es habitual para una gestión empresarial y la norma ISO 9001:2008 lo incluye como requisito, ya que constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización y analizarla ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión

La empresa en estudio pertenece a una organización conformada por un grupo de empresas relacionadas con el ramo de pinturas por lo que, la evaluación desarrollada en esta investigación podrá ser aplicada en cualquier otra filial haciendo extensivos los beneficios obtenidos para el resto de la corporación.

Para el análisis de los datos obtenidos durante la investigación se requirió un estudio simultáneo de múltiples variables, razón por la cual se empleó el método estadístico de análisis multivariante. Los resultados obtenidos de dicho análisis permitieron identificar las dimensiones que determinan la satisfacción del cliente o donde se encuentra posicionada la empresa desde la perspectiva del servicio prestado a sus clientes, por lo que el empleo de esta herramienta estadística ayudó a conocer sus debilidades y fortalezas, que al complementarlas con las oportunidades y amenazas del entorno, sirvieron para proponer un plan estratégico apropiado para la organización.

Desde el punto de vista académico, la investigación servirá como antecedente para los estudiantes de la Universidad de Carabobo o de cualquier otra casa de estudios, que inicien trabajos relacionados con evaluación de la satisfacción del cliente.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

A continuación se muestra un resumen de trabajos de investigación que guardan alguna relación con el actual y que sirvieron como punto de partida para el desarrollo del mismo. Además, se exponen algunas teorías y principios básicos que facilitan la comprensión del tema en estudio.

## **2.1 Antecedentes**

Gazzera et al. (2008) realizaron una investigación cuyo objetivo principal fue construir y aplicar una herramienta para la gestión de la calidad como lo es un Índice de Satisfacción del Usuario (I.S.U.) del sector alojamiento de la ciudad de Neuquén, como alternativa de diagnóstico y soluciones al problema de la falta de medición de la calidad y que facilitará a los dueños/gerentes de pequeñas y medianas empresas hoteleras potenciar su negocio mediante la incorporación rápida a su práctica gerencial.

Al igual que en la investigación a desarrollar, el estudio fue realizado en una organización nueva y que está en proceso de crecimiento, además se evaluó la satisfacción del cliente de acuerdo a los establecido en la norma ISO 9001:2008 el cual quedará como indicador que servirá a la organización al momento de implementar un sistema de gestión de calidad.

Por su parte, Mejías y Martínez (2007) desarrollaron un instrumento para medir la satisfacción estudiantil en educación superior, para el cual se llevó a cabo una encuesta de 21 variables, tomando como referencia modelos de Universidades de México, Puerto Rico, Perú y Venezuela, y sus resultados fueron analizados mediante el uso de técnicas estadísticas multivariantes (Análisis de Factores).

Este estudio sirvió como referencia a la investigación a desarrollar ya que también es una evaluación de satisfacción donde los clientes están representados por

los estudiantes de las instituciones de educación superior y, a pesar de que dicho estudio fue realizado en el sector universitario para lograr la mejora en el sistema educativo y no en el campo empresarial, la herramienta aplicada para medir la satisfacción también fue empleada en la investigación y se utilizó el análisis de factores como técnica estadística para el procesamiento de los resultados.

Fernández y Prado (2005) analizaron las prácticas de medición y análisis de la satisfacción del cliente para evaluar las empresas de la Eurorregión Atlántica, compuesta por las regiones de Galicia y el Norte de Portugal, a través de un estudio empírico llevado a cabo en organizaciones certificadas ISO 9001. El objetivo de la investigación fue conocer la situación actual y las perspectivas de futuro en gestión de la calidad de empresas de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal. Uno de los aspectos claves en este estudio al igual que en la investigación a desarrollar, es el análisis de la satisfacción del cliente y la importancia de su conocimiento para la organización.

Moreno (2005) aplicó dos técnicas para el análisis de datos extraídos de indicadores de satisfacción involucrados en la medición de la calidad de servicio, logrando describir noventa variables sobre niveles de satisfacción en la calidad de servicio y, a través de un análisis discriminante, obtuvo siete dimensiones de calidad de servicio.

Para definir estas variables se empleó un análisis multivariante en la interpretación y análisis de los resultados obtenidos en un estudio de la calidad de servicio hecho desde la perspectiva del cliente, siendo éstos los que evalúan su nivel de satisfacción. Esta herramienta también se utilizó en la presente investigación.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Satisfacción al cliente y la importancia de su medición**

En primer lugar y de acuerdo al tema central de la investigación como lo es la satisfacción al cliente, es importante conocer algunos conceptos que se manejan sobre este término para comprender un poco en lo que se basó el estudio. Según Kotler y Keller (2006), el éxito financiero de una organización suele depender de su habilidad comercial y del marketing, ambas están relacionadas y una depende de la otra. Así mismo, Kotler (2002) define la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus experiencias” (p. 4).

De igual forma, existe un proceso cuya función principal es ocuparse de los clientes y que implica dar satisfacción a los clientes como lo es el marketing, definida por Kotler y Armstrong (2003) como “la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad” (p. 3); ellos afirman que las empresas con éxito en todos los niveles comparten una característica, se concentran destacadamente en los clientes y están bastante comprometidos con el marketing, con una dedicación absoluta a la comprensión y satisfacción de los clientes en mercados definidos.

McCarthy y Perreault (2001) coinciden con esta definición de marketing como lo es identificar y satisfacer las necesidades de los clientes contribuyendo a ofrecerles bienes y servicios. En términos generales, el marketing significa lograr la satisfacción del cliente por lo cual influye en el éxito de una organización. Para lograrlo existen cuatro metas clave que debe tener cualquier empresa: satisfacer a sus clientes, conseguir una satisfacción del cliente superior a sus competidores, conservar los clientes en el largo plazo y ganar penetración en el mercado. Para alcanzar estas metas, la empresa debe dar valor a sus clientes que no es más que calidad relacionada

con el precio, pues ellos no adquieren sólo en base al precio sino al total de producto más servicio y se consigue la satisfacción del cliente cuando los productos y servicios cumplen sus expectativas.

La medición de la satisfacción del cliente como retroalimentación es vital para una empresa, pues con ella sabrá lo satisfechos que los consumidores están con sus productos y servicios y, en ocasiones, con los de sus competidores; además, permite comparar el desempeño de la organización con respecto a la competencia e identificar posibles mejoras, tanto en el diseño como en la entrega de productos y servicios. (Evans y Lindsay, 2000).

El nivel de satisfacción del cliente está relacionado con sus expectativas previas, y es el resultado de comparar los resultados al experimentar el producto y las expectativas de sus beneficios, por lo que “si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho, si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho y si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado” (Kotler y Keller, 2006:144).

Así mismo, la satisfacción al cliente juega un papel importante en la utilidad neta de la empresa ya que la hace más productiva al aumentar la retención de los clientes. Los clientes insatisfechos comunican más sus experiencias negativas a otras personas en lugar de sus experiencias positivas. Por otra parte, aunque la satisfacción es importante las organizaciones necesitan visualizar que el logro de una productividad alta y participación en el mercado requiere de clientes leales que permanezcan con la empresa y den referencias positivas acerca de ella, por lo cual también es importante lograr la lealtad de los clientes pero la satisfacción y la lealtad son conceptos muy diferentes. Según Patrick Mehne, director ejecutivo de calidad de The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.: “la satisfacción es una actitud y la lealtad es un comportamiento” (Evans y Lindsay, 2000: 156).

Los clientes satisfechos quizás adquieran productos de la competencia por simple conveniencia, promociones, ofertas, entre otros, cuando los clientes leales dan prioridad a hacer negocios con una empresa en particular aun cuando tengan que gastar más pagando precios más altos. Sin embargo, una organización no puede crear clientes leales sin crear primero clientes satisfechos y en general para crear clientes satisfechos, esta debe identificar las necesidades de los clientes, diseñar los sistemas de producción y servicios para cumplir y medir los resultados como base de la mejora (Evans y Lindsay, 2000).

La satisfacción del cliente ocurre cuando los productos o servicios cumplen o superan las expectativas del cliente y para superar dichas expectativas la empresa debe ofrecer a sus clientes un valor en constante mejora, siendo el valor la calidad relacionada con el precio. Los clientes toman en cuenta tanto el precio como el servicio que ofrece una empresa y lo comparan con las ofertas de la competencia, influyendo el paquete de beneficios al consumidor en la percepción de la calidad. Si un competidor ofrece el mismo paquete de calidad de productos y servicios a un precio más bajo, por lo general los clientes eligen el más económico, pero a su vez los precios más bajos requieren costos más bajos, lo que también debe ser evaluado si la empresa desea seguir siendo competitiva, implantando mejoras en la calidad de sus operaciones, por lo cual entender con exactitud lo que el cliente quiere y su percepción del valor es crucial para el éxito competitivo. Las empresas deben enfocarse continuamente en ser competitivos tanto en precio como en servicio y en mejorar la calidad de sus operaciones internas (Evans y Lindsay, 2000).

Así mismo, Evans y Lindsay (2000) señalan que además del valor, la satisfacción y la lealtad también se ven afectadas por la calidad del servicio, la integridad y las relaciones que las empresas establecen con sus clientes ya que es más probable que los clientes cambien de empresa por problemas de calidad de servicio o insatisfacción por precio o con la calidad de los productos.

### **2.2.2 La satisfacción al cliente como requisito de la ISO 9001:2008**

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, la cual diseñó la norma ISO 9001:2008 con el objetivo de “promover la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos” (International Organization for Standardization, 2008, p.14).

Específicamente el requisito de seguimiento y medición, comprende la satisfacción al cliente como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de calidad, por lo que la organización debe realizar el seguimiento de la información concerniente a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la empresa y, a su vez, deben determinarse los métodos o herramientas para obtener y utilizar dicha información.

Así mismo, y según la norma ISO 9001:2008, el seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, la percepción del mismo sobre la calidad del producto y la opinión general del usuario (ISO, 2008: 14).

Evans y Lindsay (2000) afirman que el enfoque en el cliente es un requisito clave de la norma ISO 9001:2008, por tanto la organización tiene la responsabilidad de asegurar se determinen y cumplan sus requisitos con el objeto de aumentar su satisfacción. Así mismo, en la sección de realización del producto, la norma exige que la organización determine los requerimientos del cliente, incluyendo la distribución y entrega del producto y las actividades posteriores a dichas operaciones, así como cualquier requerimiento que el mismo no mencione pero sea necesario. Además, la empresa debe establecer procedimientos para comunicar a los clientes la

información del producto o cualquier otra inquietud que pueda presentarse y contar con un proceso de retroalimentación en cual permita recibir las dudas y quejas presentadas por él. En las secciones de medición, análisis y mejora, las normas exigen que la organización realice el seguimiento de las percepciones en cuanto a si la empresa ha cumplido con los requisitos; es decir, la satisfacción del cliente.

### **2.2.3 Variables que influyen en la satisfacción del cliente**

A través de una revisión bibliográfica se logró identificar distintas variables que inciden en la percepción que el cliente pueda tener sobre el producto y/o servicio recibido de una empresa, y el enfoque dado por algunos autores sobre la medición de dicha satisfacción, lo que ayudó a construir un modelo teórico que posteriormente fue la base para el diseño del cuestionario.

La calidad de servicio definida por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1992) como la extensión de la diferencia que existe entre lo que el cliente supone que va a recibir cuando adquiere un servicio y lo que él piensa de la calidad del servicio que se le ha prestado, se trata de un concepto difícil de definir y complejo de medir, debido fundamentalmente a la propia naturaleza de los servicios. Está muy relacionada con la satisfacción al cliente, pues los criterios sobre la alta y baja calidad del servicio dependen de cómo perciben los clientes la realización del servicio en contraste con sus expectativas.

Las expectativas pueden ser definidas como la suposición que tiene el cliente sobre cómo va a ser la prestación de un servicio solicitado a una empresa (Zeithaml et al., 1992) y de acuerdo a si es la primera vez que el cliente se relaciona con la empresa o si ya se ha relacionado en alguna otra ocasión con la misma. Se considera en el primer caso expectativas iniciales, las cuales son generadas normalmente a través de: los medios de comunicación de la propia empresa y los mecanismos

informales de transmisión de información, como la comunicación boca-oído, es decir, los comentarios realizados por otros clientes. Mediante estos dos mecanismos, el cliente recopila cierta información la cual genera a su vez una opinión sobre lo que debe ocurrir en la relación con la empresa. Si se diera un caso donde el cliente ya haya tenido alguna relación con la empresa, sus expectativas iniciales se verán modificadas por los resultados, que según él, obtuvo en las experiencias anteriores.

Por otra parte, a pesar de que el concepto de expectativa está muy ligado al de predicción, su definición y medida han ido variando a lo largo del tiempo y entre diferentes áreas de investigación. Así, por ejemplo, las investigaciones en el ámbito de la calidad han tenido tendencia a tratar las expectativas como creencias sobre los atributos que las empresas en general deberían tener (Zeithaml et al., 1992). Mientras que las investigaciones en el ámbito de la satisfacción han tendido a ver las expectativas como el grado y la probabilidad de que un producto, marca o servicio específico posea unos atributos (ver figura 1).

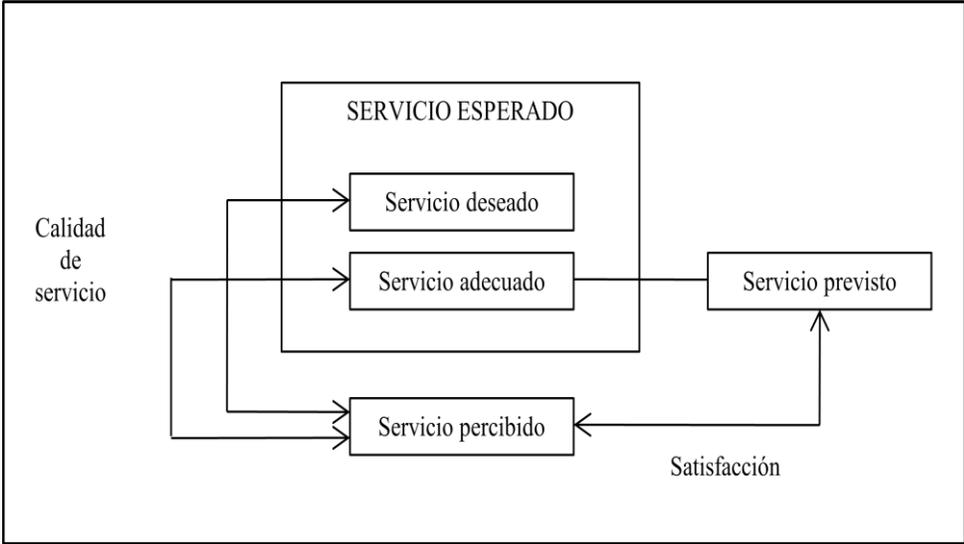


Figura 1. Tipos de expectativas.  
Fuente: Zeithaml et al. (1992).

Además, Zeithaml et al. (1992) diferencian entre dos niveles de servicio, el adecuado y el deseado, según qué tipo de expectativas sean utilizadas en la comparación, predictivas o normativas. Las expectativas predictivas o adecuadas hacen referencia a lo que los clientes creen que va a ocurrir, mientras las expectativas normativas o deseadas hacen referencia a lo que a juicio de los clientes podría ocurrir y debería ocurrir. Así pues, el servicio deseado sería el nivel de servicio esperado por los clientes para poder cumplir sus deseos.

Sin embargo, los clientes reconocen que esto no siempre es posible, y por ello existe otro nivel de servicio, el servicio adecuado, el cual se corresponde con un nivel más bajo de expectativas aceptado por los clientes, estableciéndose en este sentido dos niveles que le sirven al cliente para valorar un servicio: lo deseado y lo considerado aceptable.

En cuanto al concepto de percepción del servicio, éste estará en función de la prestación del mismo, teniendo en cuenta el antes, durante y después de la venta, siendo el nivel de desempeño realmente importante es el que subjetivamente percibe el cliente. Por tanto, la empresa debe ofrecer productos o servicios los cuales contengan solamente aquellas características o atributos que sean percibidos como valiosos por sus clientes; es decir, ofrecerle al cliente lo que éste quiere y valora, no lo que percibe.

Hoffman y Bateson (2002) señalan que todo cliente que adquiere un servicio genera expectativas del servicio que va a recibir a través de distintos canales y una vez recibido hay una serie de factores o dimensiones que le permite tener una percepción del servicio recibido. Zeithaml et al. (1992) diseñaron una herramienta para la evaluación de los factores clave en la medición de la calidad de servicio, llamado SERVQUAL, el cual es un instrumento que permite medir las percepciones de los usuarios sobre la calidad de los servicios y está comprendido por dos

secciones: la primera dedicada a las expectativas dirigida a identificar las expectativas generales de los usuarios en relación al servicio y la segunda dedicada a las percepciones.

La evaluación de la calidad del servicio mediante el SERVQUAL contempla una escala de 5 dimensiones como lo son: los elementos tangibles, la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Zeithaml et al., 1992).

- Elementos tangibles: compara las expectativas de los consumidores con el desempeño de la empresa; es decir, con la capacidad de ésta de administrar sus tangibles, por lo cual se enfoca en la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Fiabilidad: habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa, tal y como se ha prometido.
- Capacidad de respuesta: disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido, refleja el compromiso de la empresa de brindar sus servicios a la hora señalada.
- Seguridad: conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- Empatía: cómo la empresa entiende las necesidades de sus clientes y procuran que sus servicios sean accesibles para ellos, mide la capacidad de la empresa para colocarse en el lugar del cliente.

La clave para facilitar un servicio de alta calidad radica en equilibrar las expectativas y las percepciones de los usuarios y acabar con las diferencias y desequilibrios que pudiesen existir entre ambas.

La metodología del SERVQUAL ayuda a determinar donde se están produciendo esos desequilibrios con su importancia y que al analizar las deficiencias detectadas por el SERVQUAL, la empresa podría beneficiarse al tener una mejor comprensión de los desequilibrios o fallas internas que pudiesen ser responsables de las deficiencias externas (Zeithaml et al., 1992).

Por otra parte, Fontalvo y Vergara (2010), presentan las características y elementos que intervienen en la prestación de los servicios incluyendo los criterios para garantizar la satisfacción del cliente. Ellos definen la calidad como un conjunto de características inherentes de un bien o servicio que satisface las necesidades y expectativas de los clientes. Así mismo, indican como distintos autores definen la calidad desde diferentes perspectivas, Juran (1990, citado por Fontalvo y Vergara, 2010: 22) concibe la calidad como “la adecuación al uso”, también la define como “las características de un producto o servicio que le proporcionan la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes”.

Deming, (1989) propone la calidad en términos de la capacidad que se tiene para garantizar la satisfacción del cliente. Feigenbaum (2011) tiene una visión más integral de la calidad pues éste considera la necesidad de que exista una participación de todos los departamentos para garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, ambos autores citados por Fontalvo y Vergara (2010:22).

En cuanto al concepto de servicio, Harrington y Harrington (1997, citados por Fontalvo y Vergara, 2010: 23) lo definen como una contribución al bienestar de los demás y con un personal atento que proporciona un bien tangible. En un proceso de

prestación de servicio, estos autores presentan una serie de características y propiedades que se mencionan a continuación:

- Los servicios son intangibles.
- Los servicios se prestan una sola vez.
- Los servicios se producen y consumen de forma simultánea.
- En el proceso de prestación del servicio juega un papel importante el cliente.
- Una vez prestado el servicio no se puede corregir.
- Para garantizar la calidad del proceso hay que planificar la prestación del servicio con anterioridad.
- Deben establecerse responsabilidades concretas para satisfacer las características y expectativas del cliente.
- La prestación del servicio es muy personal; es decir, la calidad casi está determinada por un servicio que se presta de manera personal.
- En la prestación del servicio es difícil la estandarización, por lo cual existen muchas posibilidades de cometer errores.
- La prestación del servicio se caracteriza por transacciones directas.
- En esta prestación intervienen una cantidad elevada de procesos.
- La prestación del servicio se caracteriza porque en ella se realizan muchas transacciones.
- Existe una retroalimentación directa con el cliente en el momento de la prestación del servicio.
- Muchas veces la prestación de un servicio (algo intangible) está asociado con un bien tangible.
- La prestación no adecuada de un servicio determina la pérdida inmediata de un cliente.

En la figura 2, se muestran algunas variables que intervienen en la prestación del servicio:

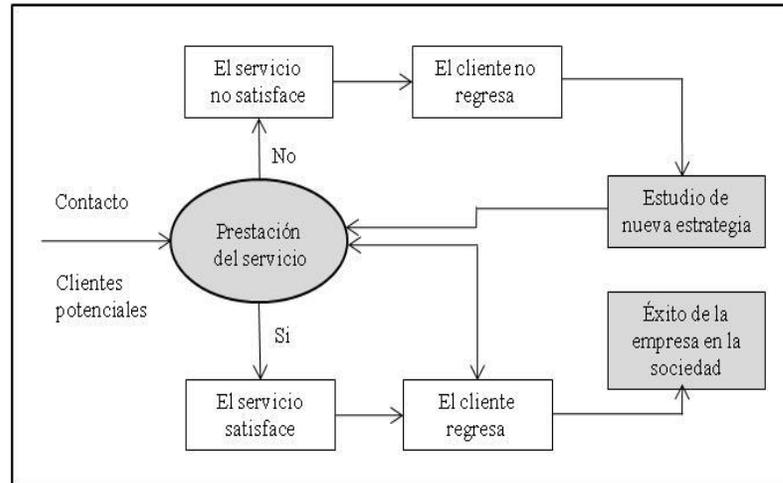


Figura 2. Variables que intervienen en la prestación de un servicio  
Fuente: Fontalvo y Vergara (2010).

Así mismo, Fontalvo y Vergara (2010), afirman para que las organizaciones mantengan una ventaja competitiva es necesario medir la calidad en los servicios suministrados, apoyándose permanentemente en la retroalimentación. En este sentido, es importante establecer indicadores que permitan medir y controlar para lograr la satisfacción del cliente, los cuales se presentan a continuación:

- Prontitud en el servicio.
- Puntualidad en la entrega.
- Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio.
- Exactitud en el cumplimiento de los compromisos.
- Cumplimiento de los requisitos del servicio adquirido.
- Relación costo-beneficio.
- Personal calificado para el servicio adquirido.
- Cumplimiento con los plazos acordados.

- Amabilidad y buen trato en la prestación del servicio.
- Servicio asociado a lo pactado.

A través de estos criterios se puede identificar lo esperado por el cliente así como también las características para llenar sus necesidades y expectativas. Un servicio que apunte a la satisfacción del cliente debe apoyarse en un sistema de gestión de calidad pues a partir de él se pueden garantizar de forma sistemática y articulada el desarrollo de una serie de procesos que al final van a contribuir con el cumplimiento de las necesidades de los clientes.

En otro orden de ideas, Pérez (2006) afirma que la calidad en la atención al cliente es un proceso dirigido a la obtención de la satisfacción total de sus requerimientos y necesidades. Esto permite fidelizar a los clientes que conocen el producto, atraer mayor número de clientes a partir de la experiencia compartida persona a persona y diferenciar la empresa de sus competidores más cercanos.

Entre los conceptos básicos señalados por Pérez (2006), se puede definir la calidad como la adecuación del producto o servicio al fin que se destina, conforme a la demanda del cliente, el objetivo principal consiste no solo en conseguir la calidad en la atención al cliente sino también en lograr la excelencia en el servicio. Así mismo, calidad significa brindar al cliente lo que se le prometió desde el diseño del producto o servicio, ya que el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio.

En cuanto a la calidad del servicio, es necesario primero comprender el significado de calidad y de servicio. La calidad permite proporcionar un producto o servicio a los consumidores que satisface plenamente las expectativas y necesidades de éstos a un precio donde se refleja el valor real del producto o servicio que los provee. Las organizaciones que buscan ofrecer calidad deben tener presentes una

serie de principios de calidad, independientemente del tipo de producto o servicio prestado (Pérez, 2006).

- Fortalecer los sistemas y procesos: poseer sistemas y procesos de trabajo independientes permite responder con mayor rapidez y eficacia a las demandas del mercado y de los clientes a los que se dirige la empresa.
- Motivar la participación del personal y el trabajo en equipo: todos los empleados pueden ayudar a garantizar la buena calidad del servicio y aquellos trabajadores que están en contacto directo con los clientes conocen cuáles son sus sugerencias y opiniones y pueden realizar propuestas de mejora en cuanto al funcionamiento del servicio.
- Mejorar la coordinación y la comunicación: una adecuada política de comunicación por parte de la empresa, donde la información fluya a todos los niveles, de tal forma que exista la posibilidad de compartir conocimientos y aprendizaje y se escuche las opiniones de los trabajadores, es el elemento clave para lograr este objetivo.
- Demostrar compromiso por parte del liderazgo: cuando los líderes de una organización se comprometen a prestar servicios de buena calidad, los empleados lo aceptan como un principio fundamental para su propio trabajo.

La calidad del servicio requiere controlar cuidadosamente las preferencias del cliente, incrementar la rentabilidad mediante la captación de nuevos clientes y el mantenimiento de los existentes, si la calidad de servicio está presente, la rentabilidad vendrá sola. En cuanto a la calidad en la atención al cliente, una de las claves que asegura una buena calidad de atención al cliente consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas esperadas por los clientes respecto a la organización, enfatizando la

determinación de cuál es el problema que el cliente espera le sea resuelto y cuál es el nivel de bienestar que espera le sea proporcionado (Pérez, 2006).

La satisfacción del cliente representa la evaluación del consumidor respecto a una transacción específica y a una experiencia de consumo y va a ser el resultado de comparar sus expectativas con la percepción del producto o servicio recibido. Cuanto más positiva sea la percepción del cliente sobre el servicio recibido, y en la medida en que se corresponda con sus expectativas, mayor será la satisfacción del cliente (Pérez, 2006).

La satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio y dada las características propias de un servicio, la relación entre percepciones y expectativas es relativa a cada cliente en particular. Entre los criterios que pueden ser utilizados para valorar la satisfacción del cliente, a través de la diferencia entre sus expectativas y la percepción de la calidad del servicio recibido, se pueden citar los siguientes (Pérez, 2006):

- Amabilidad.
- Horario.
- Rapidez.
- Instalaciones.
- Asesoramiento.
- Precio.

Así mismo, Membrado (2002), aclara que entre los indicadores de satisfacción del cliente aplicables a una empresa industrial y/o de servicio se pueden listar:

- Satisfacción con la oferta de productos y/o servicios.
- Satisfacción con las prestaciones y con la calidad del servicio.

- Satisfacción con la calidad del producto.
- Satisfacción con la atención recibida por el personal de la empresa.
- Satisfacción con el diseño.
- Satisfacción con la fiabilidad.
- Capacidad de respuesta.
- Flexibilidad.
- Satisfacción con la duración/vida del producto.
- Accesibilidad.
- Adecuación al uso.
- Satisfacción con el precio.
- Satisfacción con los plazos de entrega.
- Satisfacción con el servicio post-venta.
- Satisfacción con el servicio de instalación.
- Satisfacción con la atención de quejas y reclamos.
- Satisfacción con la comunicación desde y hacia la empresa.
- Disposición a recomendar.
- Tiempos de espera.

Por último, Alcaide (2010) indica que un servicio excelente, de alta calidad, es aquel que es capaz de satisfacer todas las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, donde el análisis de la satisfacción del cliente es imprescindible. Para realizar dicho análisis es necesario utilizar las expectativas clave del cliente, ellas: la entrega del servicio correcto desde el primer momento, el cumplimiento de compromisos, las entregas en las fechas y tiempo prometido, ante algún error hacer lo necesario para la satisfacción el cliente, el nivel de servicio rápido y constante, el acceso a la empresa en horarios convenientes, la cortesía por parte de todos los empleados de la empresa, la preocupación por la seguridad física y financiera del cliente y la comprensión de sus requerimientos específicos.

En resumen, el Cuadro 1 agrupa todas las variables que cada uno de los autores anteriormente mencionados consideran importantes y necesarias en la medición de satisfacción del cliente, donde además se indica el/los autor/es que principalmente hacen alusión a dicha variable.

Cuadro 1: Variables o atributos de la satisfacción al cliente

VARIABLES	AUTORES				
	Zeithaml et al. (1992)	Membrado (2002)	Pérez (2006)	Fontalvo y Vergara (2010)	Alcaide (2010)
Adiestramiento técnico y capacitación al cliente	X	X	X		X
Amabilidad y cortesía en la comunicación con el cliente	X		X	X	X
Atención recibida por el personal de la empresa	X				X
Calidad del servicio de atención al cliente	X	X	X		X
Calidad, presentación y diseño del producto		X			X
Capacidad de comprender y atender las necesidades del cliente	X		X		X
Respuesta al cliente ante errores cometidos por la empresa	X				X
Capacidad técnica del personal de la empresa	X			X	
Cartera de productos		X			
Comunicación y acceso a la empresa por parte del cliente	X	X	X		X
Cumplimiento de los compromisos y acuerdos	X			X	X
Exactitud y tiempo de entrega del producto	X	X	X	X	X
Materiales y equipos	X		X		X
Imagen de la empresa	X				X
Precio		X	X	X	
Seguridad	X				X
Servicio post-venta	X	X			X
Soporte dado por la empresa en el área de ventas	X		X	X	

Fuente: elaboración propia.

#### **2.2.4 Medición de la satisfacción de los clientes**

Para medir la satisfacción del cliente, en primer lugar debe hacerse una recolección de información sobre los consumidores con la cual se conoce la voz del cliente, identificando sus necesidades expresadas por ellos mismos. Existen diferentes métodos para recolectar información sobre las necesidades y expectativas de los clientes y su satisfacción con relación al desempeño de la empresa, entre los que pueden mencionarse: las tarjetas de comentarios y encuestas formales, los grupos de enfoque, el contacto directo con el cliente, la información recogida en el campo, el estudio de las quejas y el seguimiento en internet (Evans y Lindsay, 2000).

De igual forma Cabral (2007), expone que investigar la satisfacción o insatisfacción del cliente a través de alguna de estas técnicas mencionadas, permite conocer la percepción de este y los aspectos que contribuyen en el desarrollo de mejoras continuas. Como ya fue señalado, para conocer la satisfacción de los clientes pueden emplearse varias metodologías dependiendo del tipo de negocio y de cliente. Se pueden tener canales de comunicación abiertos para la expresión de las satisfacciones e insatisfacciones (como alguna queja o reclamo) o analizar indicadores ya existentes (como crecimiento o disminución en ventas). Esta investigación puede hacerse a través de cuestionarios y/o entrevistas, donde cada metodología tiene sus propias características, así como ventajas e inconvenientes, por lo tanto, para seleccionar la más adecuada es necesario conocer a nuestros clientes, describirlos e identificarlos para dirigirse a ellos de la forma más adecuada.

##### **a. Investigación por entrevista**

Según Dutka (1998), también llamada como investigación cualitativa, supone respuestas del tipo abierto, en las que se aprovechan las palabras y las observaciones, proporciona información de fondo y los resultados obtenidos se utilizan como estudio

exploratorio, pero por sus características no pueden brindar información estadísticamente confiable, que pueda generalizar en una población más amplia.

Entre las ventajas de utilizar la entrevista como forma de recolectar información para conocer la satisfacción de los clientes, se pueden citar las siguientes (Cabral, 2007):

- Permite una mayor aproximación a los entrevistados, principalmente a los líderes de opinión.
- Posibilita la identificación de factores particulares, causas, factores indirectos de satisfacción o insatisfacción, otros.
- Permite obtener explicaciones de los resultados de los cuestionarios (cuando se hacen después de estos).

b. Investigación por cuestionario

Esta investigación consiste en presentar a un conjunto de encuestados, generalmente representativo de una población, una serie de preguntas relacionadas con satisfacción, hechos, opiniones, actitudes, expectativas, conocimientos o nivel de conocimiento respecto a un producto y/o servicio (Cabral, 2007).

Así mismo, Dutka (1998) la menciona como investigación cuantitativa en la cual los puntos de vista y opiniones se representan con números, comúnmente la información se obtiene por medio de entrevistas telefónicas o tarjetas de comentarios y los resultados obtenidos se procesan aritmética y estadísticamente.

Entre las ventajas de usar este método de investigación se pueden señalar las siguientes (Cabral, 2007):

- Puede ser más fácil y más rápido aplicar y recoger la información.
- Permite, si se quiere, la aplicación a todo el universo.
- Permite análisis claros, que facilitan la identificación de los aspectos relevantes produciendo resultados sintéticos y globales.

Esta es una de las metodologías más utilizadas por las organizaciones para conocer la satisfacción e insatisfacción de sus clientes, y consiste en el establecimiento de un formato-cuestionario en el que se incluyen interrogantes referentes a la satisfacción de los clientes en cuanto a los servicios y/o productos suministrados. La efectividad de esta técnica se fundamenta en las preguntas aplicadas y en la utilización de la información resultante (Fontalvo y Vergara, 2010).

c. Buzón de sugerencias o de reclamos

Instalación de puntos clave donde los clientes puedan depositar sus valoraciones en cuanto al servicio suministrado y de esta manera poder identificar lo realmente deseado por el cliente de la organización. Esta técnica difiere del cuestionario, en cuanto a que es muy voluntaria, es decir, no asegura que el cliente vaya a tomarse el trabajo de expresar sus conceptos o reclamos frente al servicio y, además, para la empresa es más complejo procesar la información y considerar algunas sugerencias.

d. Experimentar ser cliente

Esta técnica es muy valorativa para las organizaciones pues permite determinar necesidades de clientes así como identificar la efectividad de los recursos en cuanto al servicio. Consiste en que un miembro de la organización se haga pasar por un cliente para informar con más exactitud la valoración de un servicio. La

técnica efectivamente determina las variables involucradas que se deben evaluar, asumiendo lo valorado por los clientes en el momento del servicio.

e. Necesidades de los clientes a través de los incidentes

Esta técnica optimiza el servicio manejando por parte de la organización acciones preventivas más que correctivas. De esta manera se pueden tomar actitudes estándares para cada tipo de incidente y su relevancia. Estas acciones son generadas de acuerdo a situaciones adecuadas o no adecuadas que ocurren dentro de la prestación de un servicio, para determinar algunas necesidades por parte de los clientes.

f. Entrevistas a grupos de clientes

Consiste en reunir a cierto grupo de clientes para determinar o verificar la información obtenida en la aplicación de alguna de las técnicas anteriores, esto con el fin de priorizar necesidades y tomar acciones a seguir. Esta reunión debe ser dirigida por una persona experimentada en el tema con el fin de obtener unos resultados confiables (Fontalvo y Vergara, 2010).

En rasgos generales, Evans y Lindsay (2000) mencionan algunas otras técnicas como las tarjetas de comentarios las cuales recolectan información que puede ser utilizada en la medición de la satisfacción del cliente y también mediante preguntas abiertas conocer la percepción del consumidor sobre la importancia de las dimensiones particulares de la calidad. El grupo de enfoque es un panel de individuos (clientes o no) opinando con respecto a los productos y servicios de la empresa y también de la competencia. A través del contacto directo con el cliente mediante visitas periódicas personales, se logra conocer de primera mano problemas y quejas que estos puedan tener. La recolección de información en el campo puede

hacerse con el contacto directo del cualquier empleado con el cliente, como vendedores, técnicos, operadores telefónicos, recepcionistas, entre otros, a través de una conversación con los consumidores. El estudio de las quejas puede ser una fuente clave de información, con la cual la empresa puede conocer fallas del producto y problemas de servicio. El seguimiento en internet permite a las empresas consultar lo que los clientes piensan de sus productos.

La manera directa de medir la satisfacción de los clientes es mediante la aplicación de encuestas y también resultan útiles para valorar las intenciones del cliente de volver a comprar y la posibilidad de recomendar la marca a otras personas. Al aplicar una encuesta es importante hacer preguntas adecuadas, Reichheld (citado por Kotler y Keller, 2006) sugiere quizás sólo una pregunta realmente importante: “¿Recomendaría este producto o servicio a un amigo?” ya que esta disposición es el resultado del trato que ha recibido por parte de la empresa.

### **2.2.5 Diseño de encuestas de satisfacción**

La investigación a través de encuestas sirve para dar a conocer a la empresa qué saben, creen, qué prefieren y qué les satisface a los consumidores. Al diseñar una encuesta de satisfacción al cliente, en primer lugar debe ser definida su finalidad y la información que proporcionen debe ser clara para los usuarios que necesiten tomar decisiones con sus resultados. También es muy importante establecer ¿quién es el cliente?

En segundo lugar, se especifica quien llevará a cabo la encuesta y, luego, es necesario definir la población donde se seleccionará un grupo que corresponde a la muestra, que dependiendo de la finalidad de la encuesta puede ser la totalidad de la población o algún segmento en especial (Evans y Lindsay, 2000).

El paso siguiente es seleccionar el instrumento adecuado para la encuesta. Las encuestas formales por escrito son las más comunes en las mediciones de satisfacción al cliente, con ellas se puede recolectar datos a un bajo costo, son fáciles de analizar y se puede profundizar en los temas, pero tienen como desventaja que sufren de una alta proporción de respuestas inválidas, necesitan muestras de gran tamaño y miden sólo las percepciones de lo que el cliente considera importante, disminuyendo la posibilidad de obtener información cualitativa.

Por otra parte, también existen las entrevistas cara a cara y los grupos de enfoque, que contrario a los cuestionarios escritos requieren muestras de menor tamaño y pueden generar mayor cantidad de información cualitativa, pero inciden en costos elevados y de tiempo del participante. De igual forma están las entrevistas por teléfono contenidas entre los dos extremos ya mencionados utilizadas por empresas con cantidad limitada de clientes (Evans y Lindsay, 2000).

Finalmente, se debe diseñar el formato del cuestionario, el cual debe probarse antes para verificar si las preguntas están claras, cuánto tiempo toma completar la encuesta y determinar el nivel de interés del cliente (Evans y Lindsay, 2000). Un cuestionario es un conjunto de preguntas que se presenta a las personas seleccionadas y es el instrumento más común para recopilar información primaria. Al diseñarlo deben seleccionarse cuidadosamente las preguntas, el modo de plantearlas, las palabras y su secuencia.

Algunas recomendaciones de Kotler y Keller (2006) para elaborar los cuestionarios son: que las preguntas sean imparciales, sencillas y concretas; evitar utilizar lenguaje técnico y abreviaturas, no palabras rebuscadas o poco comunes, palabras ambiguas, evitar preguntas con vocablos de negación, preguntas hipotéticas, y no utilizar palabras que puedan malinterpretarse.

### **2.2.6 Planeación estratégica**

Según Stanton et al. (2000) toda organización necesita planes generales y específicos para lograr el éxito, de acuerdo a lo que desee lograr como organización y para ello deben trazar un plan estratégico que le permita obtener esos resultados. Dicha planeación estratégica basada en la satisfacción consiste principalmente en analizar la situación actual de la empresa para establecer metas y seleccionar las estrategias y tácticas para alcanzarlas.

La planeación estratégica se realiza en tres niveles diferentes que son: la planeación estratégica de la empresa, la planeación estratégica de marketing y la planeación anual de marketing. La planeación estratégica de la empresa consiste en primer lugar en definir la misión de la organización, revisando la declaración actual de la misión y confirmar si aún es adecuada. Luego analizar la situación actual de la empresa reuniendo los factores que están dentro de la planeación y los que están fuera de ella, el tercer paso es establecer los objetivos organizacionales que guíen a la empresa en la realización de su misión y, finalmente, seleccionar estrategias para alcanzar dichos objetivos.

Por otra parte la planeación estratégica de marketing es un proceso que consiste también en analizar la situación donde se incluyen los grupos de clientes atendidos, las estrategias mediante las cuales se les satisface y las medidas clave del desempeño de marketing. Luego se determinan los objetivos del marketing los cuales deben estar relacionados con las metas y estrategias globales de la empresa y con ello tomar dos decisiones complementarias: cómo posicionar el producto en el mercado y cómo distinguirlo de la competencia. El cuarto paso de la planeación de marketing es seleccionar un mercado meta, ya que una compañía no puede satisfacer todos los segmentos con diferentes necesidades. Finalmente se diseña una mezcla de

marketing que no es más que la combinación de un producto, la manera en que distribuirá y promoverá, y su precio.

La planeación anual de marketing es más específica y de corto plazo con relación a la planeación estratégica y consiste en un esquema de las actividades que realizará en el año una división o un producto importante.

### **2.2.7 Modelos específicos de planeación**

Existen modelos utilizados tanto en la planeación estratégica de la empresa como en la planeación estratégica de marketing, los cuales tienen en común una forma de organización conocida como la unidad estratégica de negocios (UEN) utilizada para dividir una organización de negocios o productos múltiples partiendo de sus mercados o productos más importantes. Según Stanton et al. (2000) una entidad puede ser clasificada como UEN si: es un negocio individualmente identificable, tiene una misión bien definida, tiene sus propios competidores y su propio grupo de ejecutivos con la responsabilidad de generar ganancias.

Entre los modelos de planeación más conocidos se tiene la matriz del Boston Consulting Group, la matriz de negocios de General Electric y la matriz de crecimiento de productos y mercados.

La matriz del Boston Consulting Group (BCG), en la cual los UEN se clasifican según su participación en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria en que funcionan. La matriz BCG está diseñada para mejorar la formulación de estrategias de una empresa con divisiones múltiples. La matriz BCG representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la

empresa (Fred, 2003). Por otra parte, en la matriz de negocios de General Electric (GE) los factores en los cuales se basan para clasificar las UEN son el atractivo del mercado y la posición del negocio. La matriz de crecimiento de productos y mercados se enfoca tanto en el crecimiento de sus mercados como de sus productos empleando cuatro estrategias que son la penetración y desarrollo del mercado y el desarrollo y diversificación de los productos.

Así mismo, según Kotler y Keller (2006) existe un proceso de planeación estratégica para las unidades de negocio que contempla un análisis DOFA para analizar el ambiente interno y externo de marketing. En la siguiente etapa se formulan los objetivos que podrían ser la rentabilidad, el aumento de las ventas, el incremento de la participación en el mercado, entre otros. Luego se definen las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos, y una vez desarrolladas se debe especificar los programas que le permiten llevarlas a cabo. Finalmente, se realiza un seguimiento de los resultados y cambios acontecidos en el entorno mediante una retroalimentación y control.

Serna (2000), señala que el análisis DOFA está diseñado para determinar las oportunidades y amenazas del medio y las fortalezas y debilidades de la empresa y deben incluirse factores claves relacionados con distintos aspectos como: “la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad” (p. 157).

Los estudios de satisfacción al cliente permiten conocer la percepción del consumidor en relación a las expectativas que pudiese tener con respecto al producto, de aquí la importancia de su medición no sólo para el cumplimiento de la norma ISO 9001:2008, sino también para contribuir con el éxito de la organización. Dicha

medición consiste principalmente en conocer la voz del cliente, que no es más que su opinión con respecto al producto y servicio recibido, la cual se puede obtener a través de diferentes medios, permitiendo realizar el análisis de los resultados para determinar las oportunidades y amenazas del medio y las fortalezas y debilidades de la empresa, conocido como DOFA. Éste permitió en la presente investigación formular estrategias para aprovechar las fortalezas de la empresa, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades de la organización y anticiparse al efecto de las amenazas, logrando elaborar la propuesta de planificación estratégica de marketing.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

En el siguiente capítulo se exponen los elementos que constituyen el marco metodológico: enfoque y tipo de investigación, su diseño, fuentes y técnicas de recolección de la información, técnicas de muestreo, análisis de los datos y fases metodológicas llevadas a cabo para el desarrollo del estudio.

### **3.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque dado a la investigación es mixto ya que implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. En primer lugar, la investigación tiene un enfoque cualitativo, pues una vez planteado el problema se construyó un marco teórico partiendo de la revisión de literatura y sin medición numérica para luego dar pie al desarrollo de la investigación (Hernández et al., 2010).

Por otra parte, la investigación tiene un enfoque cuantitativo ya que representa un conjunto de procesos secuenciales y probatorios partiendo de una idea para llegar al planteamiento del problema, definiendo los objetivos y visualizando el alcance del estudio. Así mismo, una vez recolectados los datos necesarios para la investigación se realizó un análisis de los mismos empleando métodos estadísticos, para finalmente establecer conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos (Dutka, 1998).

### **3.2 Tipo de investigación**

De acuerdo al alcance de la investigación se tiene un estudio de tipo descriptivo, ya que mediante la recolección de información son identificadas y descritas características y rasgos importantes de las variables que influyen en la evaluación de la satisfacción al cliente (Hernández et al., 2010). Así mismo, y de acuerdo a los resultados de la investigación se propone una planificación estratégica conveniente para la organización.

### **3.3 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación en este caso, por ser un estudio descriptivo, contempla el estudio y análisis documental de bibliografía y trabajos relacionados con el tema en estudio. Así mismo, es un trabajo de campo, donde se hace una exploración y observación de la población para la recolección de los datos mediante la encuesta y entrevistas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

### **3.4 Fuentes de información**

La información empleada en la investigación fue obtenida a partir de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias permitieron la recolección de los datos necesarios para la investigación, a través de cuestionarios con preguntas formuladas a los clientes y entrevistas cara a cara con los gerentes de mercadeo, franquicia y consultoría técnica. A partir de las fuentes secundarias, mediante la revisión de bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio como revistas, artículos y con la búsqueda avanzada en base de datos e internet, se extrajo y recopiló información relevante y necesaria para abordar el problema de investigación (Hernández et al., 2010).

### **3.5 Técnicas de recolección de datos**

Los datos se recolectaron empleando como técnica una encuesta a través de la aplicación de un cuestionario aplicado a los clientes seleccionados como participantes para el estudio (cuyo diseño se detalla en el Capítulo IV) y a través de entrevistas semi estructuradas cara a cara y de persona a persona, para la cual se utilizó un esquema base que contempló una pregunta general relacionada con las variables que influyen en la satisfacción del cliente, que no apuntaran a elecciones fijas y predeterminadas, dejando también espacio abierto al entrevistado para extraer de

dicha entrevista información cualitativa y no considerada en los cuestionarios (Dutka, 1998). Éstas fueron realizadas a las gerencias de mercadeo, franquicia y consultoría técnica, ya que estos departamentos están en constante comunicación con los clientes.

Las entrevistas se llevaron a cabo en forma directa cara a cara y se realizaron preguntas pertinentes a la investigación. La técnica de la encuesta se concretó a través de un instrumento que se aplicó a toda la población en estudio y se evaluaron las opiniones de los participantes respecto al tema. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

### **3.6 Población y muestra**

La población en la cual fueron recolectados los datos durante la investigación está representada por todos los clientes que la empresa manejó hasta el mes de diciembre del 2011, como comercializadores de sus productos, donde se involucraron los tres canales de comercialización: franquicias, distribuidores y terceros. El número de clientes fue un total de 55, los cuales se encuentran distribuidos geográficamente por toda Venezuela. En la siguiente tabla se muestra la clasificación de los clientes y las cantidades hasta diciembre del 2011:

Tabla 1: Distribución de clientes según canales de comercialización

<b>Canal de comercialización</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Franquicia	23	41,8
Tercero	25	45,5
Distribuidor	7	12,7
TOTAL	55	100,0

Fuente: Departamento de ventas.

Todos los elementos incluidos en el estudio tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos y todos participaron en la recolección de los datos, es decir, se aplicó un

censo a toda la población (Hernández et al., 2010). Sin embargo, se dividió en segmentos la población según la estructura de comercialización de la empresa estuvo dividida en segmentos, a continuación, en las Tablas 2, 3 y 4 se muestra la estratificación de la población,

Tabla 2: Franquicias en Venezuela

<b>Cliente/Ubicación Geográfica</b>	<b>Estado</b>	<b>Cantidad</b>
Barinas	Barinas	1
Las Mercedes	Caracas	1
Valera	Trujillo	1
Margarita	Nueva Esparta	1
San Juan de los Morros	Guárico	1
Barquisimeto	Lara	1
Mérida	Mérida	2
El Vigía		
Puerto Ordaz	Bolívar	1
El Tigre	Anzoátegui	1
Maturín	Monagas	1
San Diego	Carabobo	3
Guacara		
Valencia		
Maracaibo	Zulia	5
Las Delicias		
Cabimas		
La Curva		
San Francisco		
Cagua	Aragua	2
Las Delicias		
Tucacas	Falcón	2
Punto Fijo		
<b>TOTAL</b>	<b>--</b>	<b>23</b>

Fuente: Departamento de ventas.

Tabla 3: Distribuidores en Venezuela

<b>Cliente/Ubicación Geográfica</b>	<b>Estado</b>	<b>Cantidad</b>
Barquisimeto	Lara	1
Oriente Norte	Anzoátegui	1
San Cristóbal	Táchira	1
Puerto Ordaz	Bolívar	1
Valencia	Carabobo	1
Caracas	DC	1
Maracaibo	Zulia	1
<b>TOTAL</b>	<b>--</b>	<b>7</b>

Fuente: Departamento de ventas.

Tabla 4: Terceros en Venezuela

<b>Cliente</b>	<b>Estado</b>	<b>Cantidad</b>
T-01	Zulia	1
T-02		1
T-03	Delta Amacuro	1
T-04	Anzoátegui	1
T-05		1
T-06	Bolívar	2
T-07		
T-08	Caracas	2
T-09		
T-10	Lara	3
T-11		
T-12		
T-13	Mérida	3
T-14		
T-15		
T-16	Aragua	4
T-17		
T-18		
T-19		
T-20	Nueva Esparta	2
T-21		
T-22	Falcón	1
T-23	Monagas	1
T-24	Portuguesa	2
T-25		
<b>TOTAL</b>	<b>--</b>	<b>25</b>

Fuente: Departamento de ventas.

### **3.7 Análisis de datos**

En primer lugar se realizó la validación del instrumento de medición con el cual fueron recolectados los datos, identificando evidencias relacionadas con el contenido, el criterio y el constructo, además de la confiabilidad. Hernández et al. (2010), afirman que todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir (Hernández et al., 2010). Una vez aplicado el instrumento de medición mediante el cual fueron recolectados los datos a analizar en el estudio se verificó la validez del mismo. La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia: la evidencia relacionada con el contenido, la evidencia relacionada con el criterio y la evidencia relacionada con el constructo (Hernández et al., 2010).

La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento representa un dominio específico de contenido de lo que se mide (Hernández et al., 2010). La validez de criterio se establece cuando se valida un instrumento de medición comparándolo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo y se relaciona con la eficacia que tiene un instrumento para predecir conductas específicas en determinadas situaciones (Hernández et al., 2010). El resultado obtenido al aplicar el instrumento se compara con un criterio independiente y externo al que se pretende medir (Silva y Brain, 2006).

La validez de constructo se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos, siendo un constructo “la variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o esquema teórico” (Hernández et al., 2010). Así mismo, McDaniel y Gates (2005) exponen que una medida tiene una validez del constructo si se comporta

conforme a la teoría que sustenta la predicción. Una medida estadística de la validez del constructo es la validez convergente la cual refleja el grado de correlación entre las diferentes medidas cuyo propósito es medir el mismo constructo, es decir, que si se mide el mismo fenómeno de diferentes maneras los resultados serán similares (McDaniel y Gates, 2005).

Así mismo, Hernández et al. (2010) afirman que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce los mismos resultados y puede ser determinada mediante diversas técnicas con las cuales se obtienen coeficientes de confiabilidad. Los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente son: la confiabilidad por test-retest, formas alternativas o paralelas, mitades partidas y el alfa de Cronbach.

Luego, el análisis cuantitativo de los datos fue realizado mediante un análisis factorial del tipo exploratorio, el cual fue desarrollado por Spearman en el año 1904, cuyo objetivo es explorar los datos para descubrir las dimensiones fundamentales (Mangin y Mallou, 2003). Así mismo, el análisis factorial es un método que intenta explicar, según un modelo lineal, un conjunto extenso de variables observables mediante un número reducido de variables hipotéticas llamadas factores. Dicho análisis se utilizó en la reducción de los datos para identificar un pequeño número de factores que explicara la mayoría de la varianza observada en un número mayor de variables manifestadas. Los factores representan las variables originales con una pérdida mínima de información (Martín, Santana y Cabero, 2007).

Mangin y Mallou (2003), afirman que el análisis factorial tiene como objeto simplificar las numerosas y complejas relaciones que se pueden encontrar en un conjunto de variables cuantitativas observadas, encontrando dimensiones o factores que ponen en relación a las aparentemente no relacionadas variables. La obtención

de los factores comunes se realizó empleando el análisis en componentes principales, con el cual se encuentran relaciones matemáticas que permiten expresar las variables originales a través de los factores comunes (Mangin y Mallou, 2003).

Inicialmente, cuando Spearman introdujo la técnica del análisis factorial se empleaban métodos muy simples de cálculo, sin embargo con el paso del tiempo de han desarrollado diferentes software estadísticos para la obtención de los factores, habiéndose utilizado en la investigación el SPSS de IBM, el cual hoy por hoy es el más difundido (Mangin y Mallou, 2003).

Así mismo, los resultados obtenidos fueron empleados como base para el diagnóstico estratégico a través del cual fueron identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las cuales se propuso el plan estratégico de marketing para la organización. Según lo indicado por Serna (2000), en las fortalezas y debilidades se señalan las actividades y atributos internos de la organización que contribuyen o dificultan el éxito de la empresa. A su vez, en las oportunidades y amenazas se identifican los eventos o hechos en el entorno de la empresa que podrían facilitar o dificultar su desarrollo operativo.

Una vez identificados los factores clave de éxito y enlazado con la ideología de la empresa, misión, visión y políticas principales, se realizó el análisis DOFA a partir del cual se elaboró la propuesta de planeación estratégica de marketing.

### **3.8 Fases de la investigación**

A continuación se indica las actividades que se llevaron a cabo en cada fase de la investigación para alcanzar los objetivos del estudio.

### 3.8.1 Fase 1: Diseñar una herramienta para medir la satisfacción de los clientes de la empresa

A través de la revisión de las diferentes fuentes de información secundarias como consulta de trabajos de grado, artículos de revistas científicas, libros y material bibliográfico directamente vinculado con la satisfacción del cliente y con el análisis de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, se seleccionaron y se definieron los factores que afectan a la satisfacción del cliente.

Luego, se construyó un modelo teórico donde se detallaron todas las variables de satisfacción obtenidas utilizándolas como base en el diseño de un cuestionario preliminar.

Posteriormente, el cuestionario fue sometido a una revisión por expertos en el tema y, a su vez, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a los gerentes de mercadeo, marketing y consultoría técnica, de las cuales pudo extraerse información cualitativa sobre el tema y que no estaba contemplada en los cuestionarios. Dichas entrevistas se hicieron cara a cara con una pregunta general relacionada con el tema principal de estudio. Finalmente, según las observaciones de los expertos y de las entrevistas se hicieron los ajustes que permitieron llegar al diseño del cuestionario final a ser aplicado para el estudio.

### 3.8.2 Fase 2: Diagnosticar los niveles actuales de satisfacción de los clientes de la empresa en estudio.

Se aplicó el cuestionario a toda la población de acuerdo a lo establecido, distribuyendo los instrumentos a cada uno ellos a través del

correo electrónico como canal de comunicación y haciendo uso de la herramienta Google Drive la cual permitió recolectar los resultados e ir almacenándolos para su posterior análisis estadístico.

### 3.8.3 Fase 3: Identificar las dimensiones que determinan la satisfacción del cliente sobre la base de los resultados obtenidos.

Aplicando un análisis multivariante de factores se identificaron las dimensiones que determinan la satisfacción actual del cliente de acuerdo a los datos recolectados en la aplicación de los cuestionarios, obteniéndose finalmente un instrumento que quedará para el uso futuro de la organización en las evaluaciones de satisfacción al cliente.

### 3.8.4 Fase 4: Proponer un plan estratégico para la empresa basado en la investigación realizada.

A partir del análisis interno basado en el diagnóstico de calidad de servicio realizado y del análisis externo tomando como guía lo establecido por Serna (2000) y mediante entrevistas a la Gerencia, se identificaron las debilidades y fortalezas de la empresa así como las oportunidades y amenazas del entorno, que representaron los factores claves para el análisis DOFA con el cual se planteó un plan estratégico de marketing así como también los proyectos asociados a cada estrategia y la auditoria estratégica que permite llevar el control de los objetivos de dicho plan.

En el Cuadro 2 se presenta un resumen de la metodología empleada para alcanzar cada uno de los objetivos, con las respectivas actividades que llevaron a cabo.

Cuadro 2: Resumen Metodológico

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Proponer una planificación estratégica basada en satisfacción al cliente en una empresa fabricante de recubrimientos arquitectónicos		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Metodología</b>	<b>Actividades</b>
1. Diseñar una herramienta para medir la satisfacción de los clientes de la empresa.	<p>1.1 Definiendo los factores que afectan la satisfacción al cliente a través de la revisión analítica de la literatura.</p> <p>1.2 Investigando y analizando un método para medir la satisfacción del cliente.</p> <p>1.3 Diseñando el cuestionario a utilizar para evaluar la satisfacción del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante la consulta de trabajos, artículos de revistas y material bibliográfico que estén directamente vinculados con la satisfacción del cliente, seleccionado sólo los más importantes y recientes.</li> <li>▪ Analizar diferentes métodos utilizados en evaluaciones de satisfacción al cliente hechas como cumplimiento de un requisito de la norma ISO 9001:2008.</li> <li>▪ Diseñar un cuestionario preliminar tomando en cuenta las variables que influyen en la satisfacción del cliente.</li> <li>▪ Someter el cuestionario preliminar a revisión por expertos en el tema.</li> <li>▪ Realizar las entrevistas semi-estructuradas a los gerentes de mercadeo, marketing y consultoría técnica.</li> <li>▪ Diseñar el cuestionario final considerando las recomendaciones sugeridas por los expertos.</li> </ul>

Cuadro 2: Resumen Metodológico (continuación)

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Proponer una planificación estratégica basada en satisfacción al cliente en una empresa fabricante de recubrimientos arquitectónicos.		
Objetivos específicos	Metodología	Actividades
2. Diagnosticar los niveles actuales de satisfacción de los clientes de la empresa en estudio.	2.1 Definiendo la población en la cual será aplicada la herramienta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir la población sobre la cual se habrá de recolectar los datos.</li> <li>▪ Distribuir los cuestionarios a cada uno de los participantes mediante reunión con el cliente, correo electrónico, vía telefónica, entre otros.</li> <li>▪ Una vez respondidos los cuestionarios por los clientes, verificar que estén completos y enviar nuevamente la encuesta para recordar a los clientes que no haya dado respuesta.</li> </ul>
	2.2 Aplicando el cuestionario a la población definida.	
	2.3 Diseñando un modelo de entrevista.	
3. Identificar las dimensiones que determinan la satisfacción del cliente sobre la base de los resultados obtenidos.	3.1 Empleando el análisis de factores como método estadístico aplicado en estudios cuantitativos de variables múltiples.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar la validez del instrumento de medición, verificando la validez de contenido, criterio y constructo convergente y su confiabilidad.</li> <li>▪ Aplicar un análisis de factores para el análisis estadístico de los datos obtenidos en los cuestionarios.</li> <li>▪ Identificar las dimensiones o factores más importantes en la satisfacción del cliente.</li> <li>▪ Definir el instrumento definitivo que la empresa utilizará en la evaluación de calidad de servicio.</li> </ul>
	3.2 Analizando los resultados obtenidos en los cuestionarios.	

Cuadro 2: Resumen Metodológico (continuación)

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Proponer una planificación estratégica basada en satisfacción al cliente en una empresa fabricante de recubrimientos arquitectónicos.		
Objetivos específicos	Metodología	Actividades
4. Proponer un plan estratégico para la empresa basado en la investigación realizada.	4.1 Aplicando un análisis de planificación estratégica de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, empleando los aspectos considerados en el instrumento como influyentes en la satisfacción del cliente.</li> <li>▪ Determinar las oportunidades y amenazas del entorno, según los factores identificados en las entrevistas y en los cuestionarios.</li> <li>▪ Partiendo del direccionamiento estratégico de la empresa se identificaron las estrategias, los proyectos y la auditoria estratégica para el control de avance de los objetivos.</li> </ul>

**CAPÍTULO IV**  
**MODELO E INSTRUMENTO**

En este capítulo se muestra el modelo teórico empleado en el diseño del instrumento preliminar, así como también el obtenido luego de la revisión realizada por expertos y la validación cuyos resultados son mostrados mediante la validez de contenido, de criterio y de constructo, el análisis de confiabilidad y el análisis de factores con el cual se identificaron las dimensiones que determinaron la satisfacción al cliente, para finalmente obtener el instrumento definitivo con el cual la empresa podrá evaluar la satisfacción de sus clientes.

#### **4.1 Modelo teórico**

Se realizó una revisión bibliográfica sobre cómo medir la satisfacción del cliente y la calidad de servicio con el fin de identificar las variables consideradas importantes por diferentes autores al momento de realizar dicha medición entre los que destacan Zeithaml et al. (1992), Membrado (2002), Pérez (2006), Fontalvo y Vergara (2010) y Alcaide (2010). De dicho estudio fueron extraídas las llamadas sub-variables (20) de las cuales una (1) está destinada a medir o a evaluar el entrenamiento al cliente, cinco (5) el servicio, seis (6) la atención al cliente, una (1) los elementos tangibles, una (1) la capacidad técnica, dos (2) el producto, dos (2) el precio, una (1) la publicidad y una (1) la imagen. Dichas sub-variables se detallan en el Cuadro 3.

Cabe destacar que la medición de calidad de servicio consiste en establecer cuál es la diferencia entre las expectativas expresadas por los clientes y lo que realmente se le ha dado, por tanto, la calidad de servicio se define como la satisfacción del cliente en función del servicio que se le ha prestado (Comité para el Desarrollo de la Calidad Total, 2003).

Cuadro 3: Variables y sub-variables del modelo teórico propuesto

VARIABLE	SUB-VARIABLE	AUTORES					Entrevista Semi-estructurada (2013)
		Zeithaml et al. (1992)	Membrado (2002)	Pérez (2006)	Fontalvo y Vergara (2010)	Alcaide (2010)	
Entrenamiento	Adiestramiento técnico y capacitación al cliente	X	X	X		X	X
Servicio	Calidad del servicio de atención al cliente	X	X	X		X	X
	Servicio posventa	X	X			X	X
	Soporte dado por la empresa en el área de ventas	X		X	X		X
	Exactitud y tiempo de entrega del producto	X	X	X	X	X	X
	Seguridad	X				X	X
Atención al cliente	Amabilidad y cortesía en la comunicación con el cliente	X		X	X	X	X
	Atención dada al cliente ante reclamos y quejas	X	X			X	
	Atención recibida por el personal de la empresa	X				X	
	Capacidad de comprender y atender las necesidades del cliente	X		X		X	X
	Respuesta al cliente ante errores cometidos por la empresa	X				X	
	Comunicación y acceso a la empresa por parte del cliente	X	X	X		X	
Tangibles	Materiales y equipos	X		X		X	
Capacidad técnica	Capacidad técnica del personal de la empresa	X			X		X
Producto	Calidad, presentación y diseño del producto		X			X	X
	Cartera de productos		X				
Precio	Precio		X	X	X		X
	Cumplimiento de los compromisos y acuerdos	X			X	X	X
Publicidad	Publicidad						X
Imagen	Imagen de la empresa	X				X	

Fuente: elaboración propia.

En resumen, fueron agrupadas todas las variables que cada uno de los autores consideran importantes y necesarias en la medición de satisfacción del cliente y calidad de servicio, las cuales se muestran en el Cuadro 3, donde además se indica los autores que principalmente hace alusión a dicha variable. Así mismo, se anexan las variables extraídas al realizar entrevistas semiestructuradas a tres gerencias como fueron: Gerente de mercadeo, Gerente de franquicia y Gerente de consultoría técnica, para identificar los aspectos que ellos consideran relevantes en mediciones de satisfacción.

Luego, partiendo de estas variables se definieron 37 aspectos relacionados con las variables y sub-variables considerados como necesarios en la evaluación de satisfacción al cliente y con los cuales se diseñó un instrumento preliminar (ver Anexo 1), el cual fue sometido a la revisión de expertos en el área como la Gerencia de Mercadeo y la Gerencia de Franquicia por parte de la empresa, así como docentes de la Universidad de Carabobo por la parte académica.

#### **4.2 Diseño del instrumento**

En el instrumento preliminar (ver Anexo 1) se contemplan 37 aspectos relacionados con las variables y sub-variables mostradas en el Cuadro 4. La medición fue realizada a la población total de 55 clientes distribuidos entre franquicias, terceros y distribuidores de la empresa. La escala seleccionada para calificar cada uno de los aspectos del cuestionario es la escala tipo Lickert, la cual permite que el cliente exprese su opinión sobre su satisfacción por la calidad de un servicio o producto en grados variables, mediante un procedimiento de escalado.

Esta escala utiliza en la medición de satisfacción categorías para seleccionar el nivel o grado de satisfacción sobre un producto o servicio. En el estudio se empleó

una escala de cinco categorías donde el menor valor posible (1) significa muy insatisfecho, dos (2) un poco insatisfecho, tres (3) ni satisfecho ni insatisfecho, cuatro (4) un poco satisfecho y cinco (5) muy satisfecho, es decir, en un extremo se representa la respuesta negativa, mientras que en el otro se representa la positiva (Abad, 1997).

### 4.3 Operacionalización de las variables

En el Cuadro 4 se muestran los aspectos de validación del instrumento, que se emplearon en la verificación de la consistencia interna del mismo mediante la validez convergente y en el Cuadro 5 se muestra la operacionalización de las variables empleadas en el análisis de satisfacción al cliente.

Cuadro 4: Aspectos de validación

<b>Aspecto</b>	<b>Variable asociada</b>
Servicio prestado al cliente para atender a sus necesidades	Servicio
Como se considera con la calidad y diseño del producto	Producto
Suministro constante de información para reforzar y mejorar el conocimiento técnico del cliente	Entrenamiento
Gestión por parte de la empresa para que el cliente sienta que en realidad le importa lo que piensa	Atención al cliente

Finalmente, y luego de la revisión detallada del instrumento por expertos en la materia, se obtuvo el diseño del cuestionario empleado para conocer la percepción de los clientes acerca del grado en que se satisfacen sus necesidades y expectativas con la empresa (ver Anexo 2). Luego de obtener el instrumento empleado en la medición, se sometió a su validación para garantizar que cumpliera dos requisitos esenciales como validez y confiabilidad, contemplando la validez de su contenido, de criterio y de constructo, así como también el análisis de confiabilidad.

Cuadro 5: Operacionalización de variables

Objetivo	Variable	Sub-variable	Aspecto
Diagnosticar los niveles actuales de satisfacción de los clientes de la empresa en estudio	Entrenamiento	Adiestramiento técnico y capacitación al cliente	Entrenamiento prestado al cliente por parte de la empresa al inicio de la relación comercial
			Asesoramiento técnico permanente y capacitación al cliente
			Suministro de material técnico informativo para conocer a fondo el producto
	Servicio	Calidad del servicio de atención al cliente	Calidad del servicio ofrecido por el personal técnico de la empresa
			Servicio inmediato y personalizado de atención al cliente
		Servicio posventa	Servicio posventa ofrecido por la empresa en materia de asesoría, desarrollo de colores, servicio técnico, entre otros.
		Soporte dado por la empresa en el área de ventas	Asesoría al cliente por parte del personal de venta para captar oportunidades de negocio
			Soporte promocional de venta
		Exactitud y tiempo de entrega del producto	Distribución del producto sin errores, lo recibido igual a lo solicitado en cuanto a cantidades y características
			Entrega del producto en los tiempos prometidos
	Seguridad	Transparencia en transacciones legales y comerciales con la empresa	

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 5: Operacionalización de variables (continuación)

Objetivo	Variable	Sub-variable	Aspecto
Diagnosticar los niveles actuales de satisfacción de los clientes de la empresa en estudio	Capacidad técnica	Capacidad técnica del personal de la empresa	Conocimiento y capacidad del personal técnico de la empresa para responder a las inquietudes del cliente y solucionar problemas
			Capacidad técnica del personal de la empresa para atender problemas e imprevistos reportados por el cliente
	Producto	Calidad, presentación y diseño del producto	Calidad del producto
		Cartera de productos	Diversidad de productos para competir en el mercado
	Precio	Precio	Precio de nuestros productos vs. precio de productos de los principales competidores
		Cumplimiento de los compromisos y acuerdos	Respeto a los acuerdos y compromisos establecidos por la empresa con el cliente durante la relación comercial
	Publicidad	Publicidad	Empleo de herramientas publicitarias para informar la existencia o regreso del producto
	Imagen	Imagen de la empresa	Empleo de la marca como estrategia de mercadeo
			Anuncios publicitarios prensa nacional
			Publicidad en televisión, redes sociales, entre otros.
Apariencia del personal de la empresa, uniformes, entre otros.			

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 5: Operacionalización de variables (continuación)

Objetivo	Variable	Sub-variable	Aspecto
Diagnosticar los niveles actuales de satisfacción de los clientes de la empresa en estudio	Atención al cliente	Amabilidad y cortesía en la comunicación con el cliente	Amabilidad y cortesía en la atención brindada al cliente por el personal técnico de la empresa
			Amabilidad en la atención prestada al cliente por parte del personal de venta de la empresa
		Atención dada al cliente ante reclamos y quejas	Atención y pronta respuesta de quejas y reclamos reportados por el cliente
		Atención recibida por el personal de la empresa	Atención personalizada a los clientes
			Frecuencia en visitas del personal de venta de la empresa
		Capacidad de comprender y atender las necesidades del cliente	Compresión de las necesidades específicas del cliente por parte de la empresa
			Disposición y voluntad de la empresa de atender las necesidades del cliente
		Respuesta al cliente ante errores cometidos por la empresa	Acciones correctivas tomadas por la empresa ante errores cometidos para evitar recurrencia
		Comunicación y acceso a la empresa por parte del cliente	Comunicación clara y con lenguaje adecuado para la comprensión del cliente
	Horario de atención de la empresa para responder a preguntas e inquietudes del cliente		
Tangibles	Materiales y equipos	Materiales y equipos suministrados por la empresa al inicio de la relación comercial	

Fuente: elaboración propia.

#### **4.4 Validez del instrumento de medición**

La validez del instrumento de medición se verificó demostrando la validez de contenido, de criterio y de constructo del mismo así como su confiabilidad.

##### **4.4.1 Validez de contenido**

El instrumento de medición empleado en el estudio contiene diferentes aspectos relacionados con el análisis de la satisfacción al cliente, los cuales fueron identificados mediante una revisión teórica de la bibliografía correspondiente y sustentados por distintos autores como Zeithaml et al. (1992), Membrado (2002), Pérez (2006), Fontalvo y Vergara (2010) y Alcaide (2010), también fueron extraídas algunas variables expuestas en el Cuadro 3, de la información recolectada de las entrevistas realizadas a las Gerencias de Mercadeo, Consultoría Técnica y Franquicia, con el fin de abarcar la mayor cantidad de variables asociadas a la satisfacción del cliente.

Entre las variables seleccionadas para incluir en el instrumento se pueden mencionar: entrenamiento, servicio, precio, publicidad, imagen, atención al cliente, elementos tangibles, capacidad técnica y producto. Así mismo, el instrumento fue validado por expertos en el área tanto por la parte académica como empresarial, lo que también contribuye a la validez de contenido.

##### **4.4.2 Validez de criterio**

Para determinar la validez de criterio, se clasificaron los clientes en dos grupos aquellos cuyo nivel de satisfacción se encontrara por encima del valor medio, considerándolos como satisfechos y un segundo grupo considerado como insatisfecho

con valores situados por debajo de valor medio, y luego se analizó si existía diferencia significativa en los resultados obtenidos para cada grupo, haciendo el mismo análisis con los cuatro aspectos propuestos para la validación del instrumento. En la Tabla 5 se observan los rangos obtenidos en cada par de variables.

Tabla 5: Rangos obtenidos en prueba U de Mann-Whitney

<b>Rangos</b>				
Grupos		N	Rango promedio	Suma de rangos
(V18) Gestión por parte de la empresa para que el cliente sienta que en realidad le importa lo que piensa	Muy insatisfecho	8	4,50	36,00
	Muy satisfecho	31	24,00	744,00
	Total	39		
(V20) Como se considera con la calidad y diseño del producto	Muy insatisfecho	3	2,00	6,00
	Muy satisfecho	41	24,00	984,00
	Total	44		
(V33) Servicio prestado al cliente para atender a sus necesidades	Muy insatisfecho	6	3,50	21,00
	Muy satisfecho	31	22,00	682,00
	Total	37		
(V35) Suministro constante de información para reforzar y mejorar el conocimiento técnico del cliente	Muy insatisfecho	7	4,00	28,00
	Muy satisfecho	32	23,50	752,00
	Total	39		

Fuente: salida de SPSS.

Así mismo, se presentan los estadísticos de contraste que resumen los resultados obtenidos para cada aspecto (ver Tabla 6), al aplicar la prueba con un nivel de confianza del 95% y de los cuales pudo concluirse que la “Gestión por parte de la empresa para que el cliente sienta que en realidad le importa lo que piensa” (V18) obtuvo la mayor variabilidad en las respuestas generando un valor de  $Z = -4,669$ , con un nivel de significancia menor a 0,0001 y la menor fue alcanzada por el aspecto de “Cómo se considera el cliente con la calidad y diseño del producto” (V20) con un valor de  $Z = -3,298$ , con un nivel de significancia de 0,001. Estos valores confirman la validez del instrumento para medir la satisfacción del cliente, pues con ambos valores de  $Z$  menores a 1,96 y los errores obtenidos también por debajo de 0,05 demuestran que si hay diferencia significativa entre los grupos.

Tabla 6: Prueba U de Mann-Whitney

Estadísticos de contraste				
Grupos	V18	V20	V33	V35
U de Mann-Whitney	0,000	0,000	0,000	0,000
W de Wilcoxon	36,000	6,000	21,000	28,000
Z	-4,669	-3,298	-4,245	-4,531
Sig. asintót. (bilateral)	0,000	0,001	0,000	0,000

Variable de agrupación: Grupos

Fuente: salida del SPSS

#### 4.4.3 Validez de constructo

La validez de constructo se determinó verificando una de sus medidas estadísticas la cual fue la validez convergente y se tomaron aspectos incluidos en el instrumento como auxiliares para su validación y que guardan relación entre sí, seleccionando un par para determinar la correlación que existe entre las percepciones de la “calidad e imagen” y otro para la “atención al cliente”, siendo los resultados de los análisis estadísticos realizados respecto a los coeficientes de correlación de Spearman (RHO) iguales a 0,691 y 0,706 (salida del SPSS) respectivamente. Estos valores se encuentran dentro del rango para RHO de Spearman de (0,60 a 0,79) y para los cuales se considera una buena correlación. Según estos resultados se confirma la validez convergente del instrumento con un nivel de significancia del 1%.

#### 4.5 Análisis de confiabilidad

En el estudio para determinar la confiabilidad del instrumento se empleó el coeficiente alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna del instrumento de medición de satisfacción al cliente, el cual requiere sólo una aplicación del mismo y produce valores que oscilan entre 0 y 1, donde el valor 0 significa confiabilidad nula y 1 representa un máximo de confiabilidad, mientras más se acerque el coeficiente a cero hay mayor error en la medición (Hernández et al., 2010). Como resultado se

obtuvo un alfa de Cronbach de 0,967 (coeficiente obtenido con el SPSS) cuyo valor indica consistencia interna de las respuestas lo que apoya la validez de la estructura del instrumento presentado.

#### **4.6 Análisis de factores**

Spearman introdujo la técnica del análisis factorial en el año 1904 y actualmente existen paquetes estadísticos que permiten desarrollar análisis multivariantes (Mangin y Mallou, 2003). En el estudio se empleó el programa de IBM SPSS®, por ser uno de los más difundidos. Realizando en primer lugar un análisis de correlación entre los aspectos del instrumento para identificar y eliminar aquellos que no presentaban una relación significativa con el resto.

El proceso de eliminación de factores requirió un análisis factorial con un total de seis iteraciones, donde se fueron eliminando en primer lugar los aspectos que no aparecían en la matriz de componentes rotados y luego los repetidos, significando esto que el resultado para estos no era significativo en el estudio. Además, para sustentar dicha eliminación, se verificó que los valores de los coeficientes alfa de Cronbach en cada iteración no disminuyeran considerablemente, y para el KMO los valores oscilaran entre 0,8 y 0,9 para considerarlos muy buenos o cercanos a este rango para considerarlos como buenos (Mangin y Mallou, 2003).

Así mismo, extraer los factores que representen la varianza total en el mayor porcentaje posible (Mangin y Mallou, 2003), obteniéndose para el estudio que entre las cinco dimensiones explican en total una variabilidad de 76,311% que es una cantidad razonable. En la Tabla 7 se exponen los resultados obtenidos en dicho análisis.

Tabla 7: Resultados obtenidos en el análisis de factores

Corrida	$\alpha$ de Cronbach	Nro. de aspectos	Aspectos que no aparecen o se repiten	KMO	Variables eliminadas	Varianza total explicada
1	0,972	37	V03, V04, V08	0,817	--	77,845
2	0,972	36	V04, V08	0,821	V03	78,448
3	0,971	35	--	0,803	V04	78,435
4	0,970	34	V17, V22, V34	0,797	V08	76,214
5	0,969	33	V17, V22	0,783	V34	76,434
6	0,967	32	--	0,786	V17	76,311

Fuente: salida del SPSS.

Como puede observarse, inicialmente se plantearon 37 aspectos en el instrumento, que luego del análisis de correlación disminuyeron a 32, eliminando un total de cinco aspectos que no mantuvieron correlaciones significativas entre sí. Los aspectos que finalmente quedaron se muestran en el Cuadro 6.

Cuadro 6: Aspectos para medir la satisfacción al cliente

Aspecto	Descripción
V01	Asesoramiento técnico permanente y capacitación al cliente
V02	Amabilidad y cortesía en la atención brindada al cliente por el personal técnico de la empresa
V05	Comprensión de las necesidades específicas del cliente por parte de la empresa
V06	Atención personalizada a los clientes
V07	Calidad del producto
V09	Acciones correctivas tomadas por la empresa ante errores cometidos para evitar recurrencia
V10	Disposición y voluntad de la empresa de atender las necesidades del cliente
V11	Apariencia del personal de la empresa, uniformes, entre otros.
V12	Capacidad técnica del personal de la empresa para atender problemas e imprevistos reportados por el cliente
V13	Diversidad de productos para competir en el mercado
V14	Comunicación clara y con lenguaje adecuado para la comprensión del cliente
V15	Calidad del servicio ofrecido por el personal técnico de la empresa
V16	Horario de atención de la empresa para responder a preguntas e inquietudes del cliente
V18	Gestión por parte de la empresa para que el cliente sienta que en realidad le importa lo que piensa

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 6. Aspectos para medir la satisfacción al cliente (continuación)

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
V19	Entrenamiento prestado al cliente por parte de la empresa al inicio de la relación comercial
V20	Como se considera con la calidad y diseño del producto
V21	Distribución del producto sin errores, lo recibido igual a lo solicitado en cuanto a cantidades y características
V22	Amabilidad en la atención prestada al cliente por parte del personal de venta de la empresa
V23	Materiales y equipos suministrados por la empresa al inicio de la relación comercial
V24	Empleo de la marca como estrategia de mercadeo
V25	Anuncios publicitarios prensa nacional
V26	Servicio inmediato y personalizado de atención al cliente
V27	Precio de nuestros productos vs. precio de productos de los principales competidores
V28	Publicidad en televisión, redes sociales, entre otros.
V29	Transparencia en transacciones legales y comerciales con la empresa
V30	Servicio post-venta ofrecido por la empresa en materia de asesoría, desarrollo de colores, servicio técnico, entre otros.
V31	Conocimiento y capacidad del personal técnico de la empresa para responder a las inquietudes del cliente y solucionar problemas
V32	Asesoría al cliente por parte del personal de venta para captar oportunidades de negocio
V33	Servicio prestado al cliente para atender a sus necesidades
V35	Suministro constante de información para reforzar y mejorar el conocimiento técnico del cliente
V36	Empleo de herramientas publicitarias para informar la existencia o regreso del producto
V37	Entrega del producto en los tiempos prometidos

Fuente: elaboración propia.

#### **4.6.1 Matriz de correlaciones**

La matriz de correlaciones se obtuvo a partir de la matriz de los datos originales analizando los coeficientes de correlación los cuales son los indicadores del grado de asociación entre las variables (Martín et al., 2007). Los coeficientes empleados en el estudio para determinar que las variables estaban altamente

relacionadas fueron: el determinante de la matriz de correlación, el test de Esfericidad de Barlett y el índice KMO de Kaiser-Meyer-Oklin (Martín et al., 2007). El determinante de la matriz de correlación es un indicador del grado de las intercorrelaciones, donde un determinante muy bajo indica que las correlaciones son muy altas, siendo para la matriz obtenida en el estudio de  $1,76 \text{ E-}20$  un valor muy cercano a cero lo que significa que es posible continuar con el análisis de factores (Martín et al., 2007).

El Test de Esfericidad de Barlett se utiliza para comprobar que la matriz de correlaciones es significativamente distinta a la matriz identidad ya que si la matriz de correlaciones fuera una matriz identidad no tendría sentido realizar un análisis factorial (Mangin y Mallou, 2003). Es decir, con el test de esfericidad de Barlett se comprueba la hipótesis de que la matriz de correlaciones sea la matriz identidad, si se obtienen valores altos en la prueba rechazando la hipótesis nula con un cierto grado de significación y en caso de no rechazarse la hipótesis nula, significaría que las variables no están correlacionadas por lo que debería reconsiderarse la aplicación de un análisis factorial (Martín et al., 2007). Para la matriz de la satisfacción al cliente se obtuvo un valor para esta prueba de  $1705,76$  que es un número alto que garantiza la diferencia de la matriz de resultados con la matriz identidad.

Martín et al. (2007) exponen que el coeficiente de correlación de Kaiser-Meyer-Oklin mide la correlación existente entre dos variables una vez que se han descontado los efectos lineales de otras variables, comparando las magnitudes de los coeficientes de correlación observados con las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial, es decir, contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son pequeñas. En el caso de que exista una adecuación de los datos a un modelo de análisis factorial, la medida de KMO será cercana a uno, así mismo, un valor de medida KMO de  $0,8$  a  $0,9$  se considera muy bueno, mientras que los valores por

debajo de 0,5 no son aceptables. Para el estudio de satisfacción se obtuvo un valor de KMO de 0,786 lo que se considera un valor aceptable (Martín et al., 2007).

#### 4.6.2 Comunalidades

Habiendo seleccionado el método de componentes principales para la obtención de factores, puede observarse en la Tabla 8 las comunalidades de cada una de las variables y que para todos los casos es mayor a 0,6 lo que significa que todas las variables están bien representadas con un 60% de varianza explicada por el conjunto de factores comunes, observando valores también por encima del 80% representando una mejor calidad de ajuste (Martín et al., 2007).

Tabla 8: Comunalidades

<b>Aspecto</b>	<b>Inicial</b>	<b>Extracción</b>
V01	1,000	0,682
V02	1,000	0,795
V05	1,000	0,734
V06	1,000	0,734
V07	1,000	0,734
V09	1,000	0,672
V10	1,000	0,802
V11	1,000	0,776
V12	1,000	0,746
V13	1,000	0,669
V14	1,000	0,709
V15	1,000	0,829
V16	1,000	0,785
V18	1,000	0,708
V19	1,000	0,787
V20	1,000	0,811
V21	1,000	0,803
V22	1,000	0,816
V23	1,000	0,730

Fuente: salida del SPSS.

Método de extracción: Análisis de los componentes principales.

Tabla 8. Comunalidades (continuación)

<b>Aspecto</b>	<b>Inicial</b>	<b>Extracción</b>
V24	1,000	0,649
V25	1,000	0,837
V26	1,000	0,751
V27	1,000	0,709
V28	1,000	0,849
V29	1,000	0,796
V30	1,000	0,738
V31	1,000	0,789
V32	1,000	0,763
V33	1,000	0,812
V35	1,000	0,834
V36	1,000	0,821
V37	1,000	0,749

Fuente: salida del SPSS.

Método de extracción: Análisis de los componentes principales.

#### **4.6.3 Extracción de factores**

El método de extracción de factores empleado fue el de los componentes principales para lo cual se consideraron los aspectos incluidos en el instrumento, eligiendo aquellos factores que lleven asociado un autovalor mayor que 1, ya que el número de variables del instrumento está entre 15 y 40 (Mangin y Mallou, 2003).

Una vez agrupados los aspectos que guardan relación entre sí, se obtuvo el número de dimensiones de acuerdo a la varianza total explicada, que para el estudio se hizo una extracción de 5 dimensiones que explican un 76,311 de la varianza total, cuyo valor se encuentra satisfactorio considerando que para asegurar la significatividad de la prueba se fundamenta en tomar un número de aspectos que expliquen al menos un 60% de la varianza total (Mangin y Mallou, 2003). En la Tabla 9 se muestran los resultados obtenidos para cada dimensión.

Tabla 9: Varianza total explicada para el instrumento de satisfacción al cliente

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	16,476	51,488	51,488	10,385	32,452	32,452
2	3,821	11,940	63,428	6,453	20,166	52,618
3	1,701	5,316	68,745	3,089	9,653	62,271
4	1,295	4,048	72,793	3,026	9,457	71,729
5	1,126	3,518	<b>76,311</b>	1,466	4,582	<b>76,311</b>

Fuente: salida del SPSS.

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

#### 4.6.4 Interpretación de los factores

Una vez completado el análisis factorial, las soluciones fueron rotadas para disminuir la carga factorial de los factores y facilitar su interpretación. El método de rotación empleado fue el varimax mediante el cual se minimiza el número de variables con cargas altas, maximizando la suma de las varianzas de las cargas factoriales dentro de cada factor dejando por dimensión cantidades cercanas a uno (Mangin y Mallou, 2003). En la Tabla 10 se muestra la matriz de componentes rotados para el análisis de satisfacción donde puede observarse como fueron agrupados los 32 aspectos del instrumento en 5 factores o dimensiones.

El primer factor agrupó un total de 16 aspectos, el segundo 9 aspectos, el tercero 3 aspectos, el cuarto 3 aspectos y el quinto factor sólo seleccionó un aspecto. En el Cuadro 7, se detallan los factores extraídos del análisis multivariante así como los aspectos que cada uno agrupa y el porcentaje de la varianza total del instrumento.

Tabla 10. Matriz de componentes rotados para el instrumento de satisfacción

	<b>Componente</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
V01			0,693		
V02	0,867				
V05		0,698			
V06		0,579			
V07	0,728				
V09		0,742			
V10		0,723			
V11	0,839				
V12	0,777				
V13					0,677
V14	0,662				
V15	0,772				
V16	0,773				
V18		0,694			
V19	0,783				
V20	0,824				
V21		0,867			
V22	0,720				
V23	0,741				
V24	0,568				
V25				0,779	
V26		0,664			
V27	0,790				
V28				0,864	
V29	0,701				
V30	0,795				
V31	0,761				
V32			0,534		
V33		0,639			
V35			0,788		
V36				0,726	
V37		0,777			

Fuente: salida del SPSS.

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax.

La rotación converge en 7 iteraciones.

Cuadro 7: Factores obtenidos en análisis multivariante

<b>Factor</b>	<b>Aspectos agrupados</b>	<b>Porcentaje de la varianza (%)</b>
Calidad e Imagen	Amabilidad y cortesía, calidad del producto, apariencia, capacidad técnica, comunicación clara, calidad del servicio, horario de atención, entrenamiento, calidad y diseño del producto, amabilidad en la atención prestada, materiales y equipos, empleo de la marca, precio, Transparencia, servicio post-venta, conocimiento y capacidad del personal	51,488
Atención al cliente	Comprensión de las necesidades, atención personalizada, acciones correctivas, disposición de la empresa, gestión de la empresa para agradar al cliente, distribución del producto, servicio inmediato, servicio de atención a las necesidades, entrega del producto	11,940
Asesoría y entrenamiento	Asesoramiento técnico y capacitación, asesoría de venta, suministro constante de información	5,316
Publicidad	Prensa nacional, televisión y redes sociales, uso de herramientas publicitarias	4,048
Diversidad de productos	Diversidad de productos para competir en el mercado	3,518

Fuente: elaboración propia.

Luego de los resultados obtenidos en el análisis de factores, se obtuvo el instrumento final sugerido a la empresa para la medición de satisfacción al cliente como parte de su gestión de calidad. Dicho instrumento se muestra a continuación:

Estimado cliente:

En procura de la mejora continua del servicio prestado a usted, pedimos su opinión para conocer su percepción acerca del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas con la empresa, por lo cual le pedimos calificar los aspectos presentados abajo de acuerdo con su nivel de satisfacción.

Por favor, seleccione para cada aspecto relacionado con el servicio prestado por la empresa, la columna correspondiente a su nivel de satisfacción, de acuerdo con la siguiente escala:

1. Muy insatisfecho
2. Un poco insatisfecho
3. Ni satisfecho / Ni insatisfecho
4. Un poco satisfecho
5. Muy satisfecho

Seleccione sólo una opción y no omita ningún aspecto.

<b>ASPECTOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 Asesoramiento técnico permanente y capacitación al cliente	<input type="checkbox"/>				
2 Amabilidad y cortesía en la atención brindada al cliente por el personal técnico de la empresa	<input type="checkbox"/>				
3 Comprensión de las necesidades específicas del cliente por parte de la empresa	<input type="checkbox"/>				
4 Atención personalizada a los clientes	<input type="checkbox"/>				
5 Calidad del producto	<input type="checkbox"/>				
6 Acciones correctivas tomadas por la empresa ante errores cometidos para evitar recurrencia	<input type="checkbox"/>				
7 Disposición y voluntad de la empresa de atender las necesidades del cliente	<input type="checkbox"/>				
8 Apariencia del personal de la empresa, uniformes, etc.	<input type="checkbox"/>				
9 Capacidad técnica del personal de la empresa para atender problemas e imprevistos reportados por el cliente	<input type="checkbox"/>				
10 Diversidad de productos para competir en el mercado	<input type="checkbox"/>				
11 Comunicación clara y con lenguaje adecuado para la comprensión del cliente	<input type="checkbox"/>				
12 Calidad del servicio ofrecido al cliente por el personal técnico de la empresa	<input type="checkbox"/>				

<b>ASPECTOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	Horario de atención de la empresa para responder a preguntas e inquietudes del cliente	<input type="checkbox"/>				
14	Gestión por parte de la empresa para que el cliente sienta que en realidad le importa lo que piensa	<input type="checkbox"/>				
15	Entrenamiento prestado al cliente por parte de la empresa al inicio de la relación comercial	<input type="checkbox"/>				
16	Como se considera con la calidad y diseño del producto	<input type="checkbox"/>				
17	Distribución del producto sin errores, lo recibido igual a lo solicitado en cuanto a cantidades y características	<input type="checkbox"/>				
18	Amabilidad en la atención prestada al cliente por parte del personal de venta de la empresa	<input type="checkbox"/>				
19	Materiales y equipos suministrados por la empresa al inicio de la relación comercial	<input type="checkbox"/>				
20	Empleo de la marca como estrategia de mercadeo	<input type="checkbox"/>				
21	Anuncios publicitarios prensa nacional	<input type="checkbox"/>				
22	Servicio inmediato y personalizado de atención al cliente	<input type="checkbox"/>				
23	Precio de nuestros productos vs. precios de productos de los principales competidores	<input type="checkbox"/>				
24	Publicidad en televisión, redes sociales, etc.	<input type="checkbox"/>				
25	Transparencia en transacciones legales y comerciales con la empresa	<input type="checkbox"/>				
26	Servicio posventa ofrecido por la empresa en materia de asesoría, desarrollo de colores, servicio técnico, etc.	<input type="checkbox"/>				
27	Conocimiento y capacidad del personal técnico de la empresa para responder a las inquietudes del cliente y solucionar problemas	<input type="checkbox"/>				
28	Asesoría al cliente por parte del personal de venta para captar oportunidades de negocio	<input type="checkbox"/>				
29	Servicio prestado al cliente para atender a sus necesidades	<input type="checkbox"/>				
30	Suministro constante de información al cliente para reforzar y mejorar el conocimiento técnico del cliente	<input type="checkbox"/>				
31	Empleo de herramientas publicitarias para informar la existencia o regreso del producto	<input type="checkbox"/>				
32	Entrega del producto en los tiempos prometidos	<input type="checkbox"/>				

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el siguiente capítulo se muestran los resultados obtenidos en todos los aspectos relacionados con el análisis de satisfacción hecho a los clientes y su comportamiento general en cuanto a los niveles de satisfacción, así como también el diagnóstico estratégico para la empresa.

### **5.1 Análisis del nivel de satisfacción al cliente**

Una vez extraídos los factores del análisis multivariante realizado a los datos recolectados mediante la aplicación del instrumento, se realizó un análisis de cálculos estadísticos básicos de las cinco dimensiones (Calidad e Imagen, Atención al cliente, Asesoría y Entrenamiento, Publicidad y Diversidad de Productos) para conocer el nivel de satisfacción en cada una de ellas así como de los aspectos específicos evaluados.

De los datos recolectados tras la aplicación del instrumento se determinó la media de cada aspecto, para definir en cuáles de ellos los clientes se mostraron satisfechos y en cuáles insatisfechos.

La escala empleada en el instrumento constó de cinco posibles valores, donde el 3 representa el valor medio, 1 y 2 insatisfacción y los valores 4 y 5 significaron satisfacción. De esta manera, la media para cada aspecto refleja satisfacción o insatisfacción del cliente si su valor se ubicaba por encima o por debajo del valor medio, respectivamente.

En la Tabla 11 se muestran las medias obtenidas para todos los aspectos agrupados por dimensión, las cuales también fueron representadas gráficamente como puede observarse en los Gráficos 1 al 5.

Tabla 11: Nivel de satisfacción obtenido en cada dimensión

<b>Dimensión</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Media</b>	<b>Media por dimensión</b>
Calidad e imagen	V02	4,26	4,10
	V07	4,36	
	V11	4,50	
	V12	4,08	
	V14	4,24	
	V15	4,08	
	V16	3,94	
	V19	3,98	
	V20	4,22	
	V22	4,12	
	V23	3,98	
	V24	3,58	
	V27	4,04	
	V29	4,28	
V30	3,94		
V31	4,02		
Atención al cliente	V05	3,60	3,56
	V06	3,56	
	V09	3,30	
	V10	3,96	
	V18	3,60	
	V21	3,44	
	V26	3,58	
	V33	3,68	
V37	3,30		
Asesoría y entrenamiento	V01	3,72	3,59
	V32	3,36	
	V35	3,70	
Publicidad	V25	2,86	2,92
	V28	2,94	
	V36	2,98	
Diversidad de productos	V13	3,84	3,84

Fuente: elaboración propia.

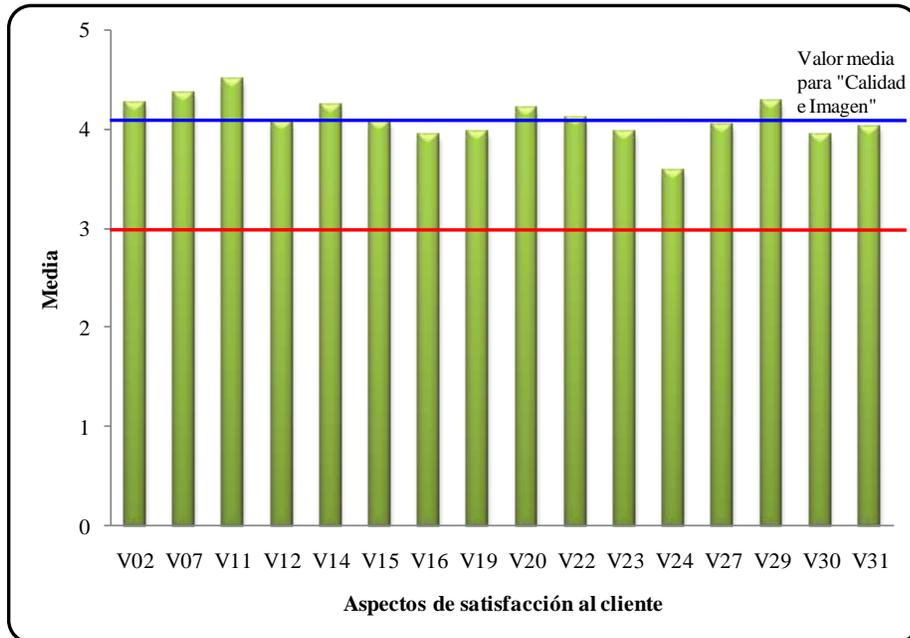


Gráfico 1. Niveles de satisfacción del cliente en la dimensión “Calidad e Imagen”

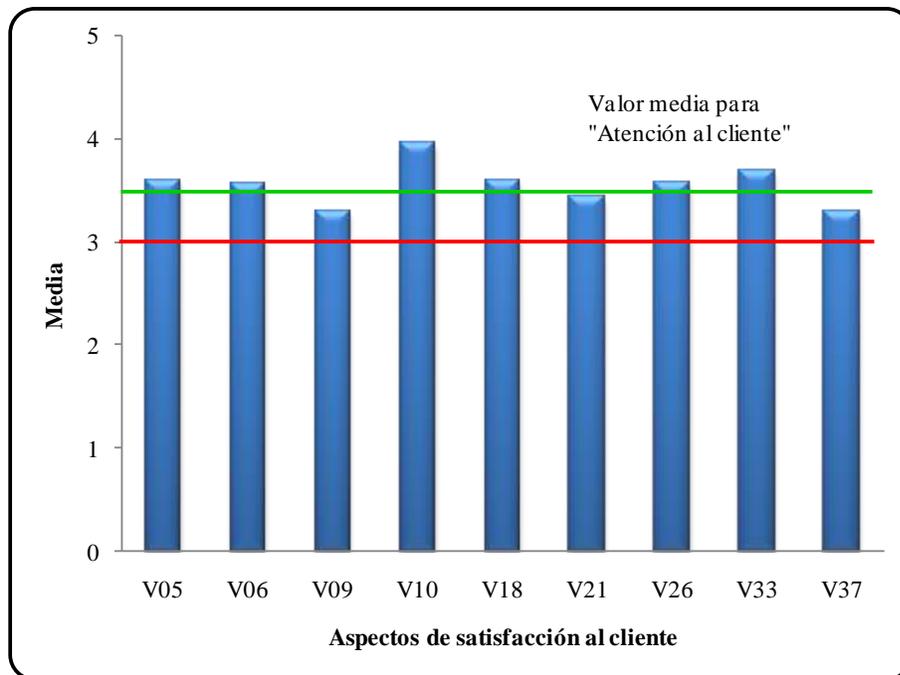


Gráfico 2. Niveles de satisfacción del cliente en la dimensión “Atención al cliente”

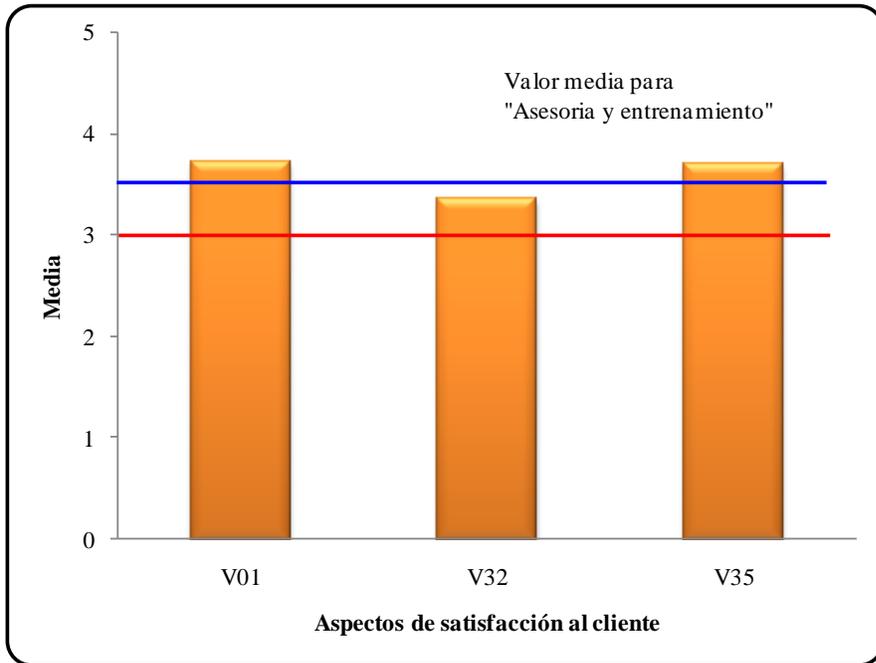


Gráfico 3. Niveles de satisfacción del cliente en la dimensión “Asesoría y Entrenamiento”

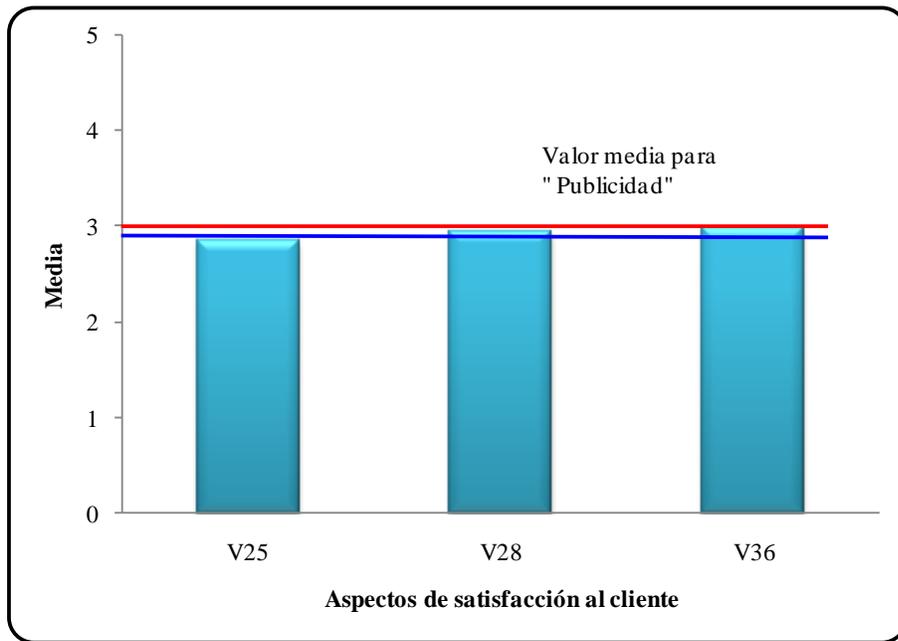


Gráfico 4. Niveles de satisfacción del cliente en la dimensión “Publicidad”

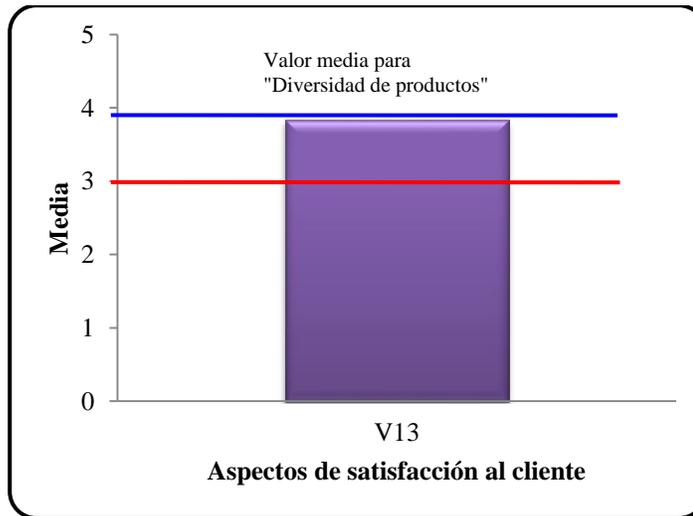


Gráfico 5. Niveles de satisfacción del cliente en la dimensión “Diversidad de Productos”.

Como puede observarse, en cuatro de las cinco dimensiones los clientes aseguraron sentirse satisfechos con la atención en general prestada por la empresa (un 91% de los aspectos evaluados), sólo en el factor que comprende a la “Publicidad” los clientes se manifestaron insatisfechos, representando esto un 9% del total de aspectos evaluados en el instrumento (ver Gráfico 6).

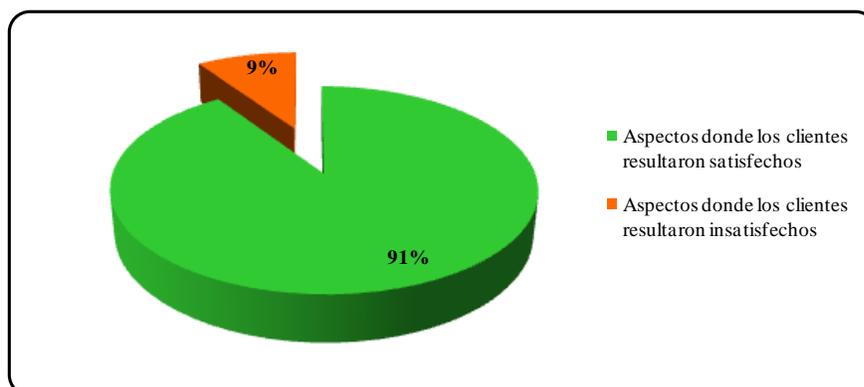


Gráfico 6. Tendencia en el nivel de satisfacción según aspectos evaluados.

## **5.2 Diagnóstico estratégico**

El diagnóstico estratégico se basó en dos enfoques complementarios, el diagnóstico interno de la empresa y el diagnóstico externo del entorno, con los cuales se logró la última fase del estudio de satisfacción que fue identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa así como también su importancia estratégica.

### **5.2.1 Análisis interno**

A través del diagnóstico interno se definió el potencial estratégico de la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades sobre los cuales la gerencia de la empresa tiene algún grado de control. Este análisis consistió en evaluar la situación de la empresa, involucrando en él todos los factores que afectan la satisfacción al cliente (Serna, 2000).

Para identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, en primer lugar se solicitó la participación de un grupo estratégico conformado por la gerencia de mercadeo, franquicia y consultoría técnica, a los que fue entregado un formato donde se presentaron los 32 aspectos finales del instrumento de satisfacción seleccionados después del tratamiento estadístico de los resultados, y expresaron su percepción calificando el impacto de cada aspecto en una escala cualitativa de Alta, Media y Baja (Ver Anexo 3). Luego se asignaron valores a la escala de impacto, fijando el número 1 a un impacto bajo, 2 a uno medio y 3 a un alto impacto, para determinar el valor medio de los resultados obtenidos con las tres gerencias e identificar aquellos cuyo resultado estuviese entre 1 y 1,3 de bajo impacto, entre 1,3 (sin incluir) y 2 de impacto medio y entre 2 (sin incluir) y 3 de alto impacto. A su vez, se empleó el valor medio obtenido para cada aspecto en el análisis estadístico hecho con el SPSS, para clasificar como Fortaleza aquellos con media por encima de tres y Debilidad

para medias por debajo de tres. Finalmente, de estos resultados (ver Anexo 3, Tabla 15) se tomaron sólo aquellos que fueron identificados de alto impacto, en el análisis hecho a la gerencia para la definición del plan estratégico.

A partir de este análisis se obtuvo como resultado los aspectos considerados fortalezas y debilidades, siendo estos los empleados en la definición del plan estratégico y se detallan en la Tabla 12.

Tabla 12: Fortalezas y Debilidades identificadas en el análisis interno.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Código</b>	<b>Media</b>
Asesoramiento técnico	V01	3,72
Comprensión de las necesidades del cliente	V05	3,60
Atención personalizada a los cliente	V06	3,56
Calidad del producto	V07	4,36
Acciones correctivas por la empresa	V09	3,30
Disposición de atender al cliente	V10	3,96
Capacidad técnica del personal	V12	4,08
Calidad del servicio ofrecido al cliente	V15	4,08
Entrenamiento inicial al cliente	V19	3,98
Calidad y diseño del producto	V20	4,22
Distribución sin errores del producto	V21	3,44
Amabilidad en la atención para el cliente	V22	4,12
Materiales y equipos suministrados por la empresa	V23	3,98
Empleo de la marca como estrategia de mercadeo	V24	3,58
Servicio inmediato y personalizado de atención	V26	3,58
Precios de nuestros productos vs. competidores	V27	4,04
Transparencia en transacciones legales y comerciales	V29	4,28
Servicio posventa ofrecido por la empresa	V30	3,94
Conocimiento y capacidad del personal técnico	V31	4,02
Asesoría al cliente por el personal de venta	V32	3,36
Servicio prestado al cliente y a sus necesidades	V33	3,68
Suministro constante de información al cliente	V35	3,70
Entrega del producto en los tiempos prometidos	V37	3,70
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Código</b>	<b>Media</b>
Anuncios publicitarios prensa nacional	V25	2,86
Publicidad en televisión, redes sociales, entre otros.	V28	2,94
Empleo de herramientas publicitarias	V36	2,98

Fuente: elaboración propia.

### 5.2.2 Análisis externo

A través del análisis externo se identificaron las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe afrontar la empresa. La idea es aprovechar al máximo estas oportunidades y disminuir las amenazas o circunstancias sobre las cuales la gerencia tiene poco o ningún control directo (Martínez y Milla, 2012). En el análisis del entorno se consideraron aquellos factores que están fuera de la organización, con los cuales interactúa y que pueden tener un impacto significativo, positivo o negativo sobre la empresa (Serna, 2000). Los factores fueron económicos, políticos, competencia, geográficos, sociales y tecnológicos y nuevamente se solicitó la participación de la Gerencia de Mercadeo, Franquicia y Consultoría Técnica como grupo estratégico para identificar cada uno de estos factores como una oportunidad o amenaza y calificar su impacto, igualmente en una escala Alta, Media y Baja (Ver Anexo 3).

Una vez que los gerentes emitieran su opinión y ponderación sobre los factores allí presentados, luego se asignaron valores a la escala del impacto, y a la importancia dada a las amenazas y oportunidades, fijando el número 1 a un impacto e importancia baja, el 2 a un impacto e importancia media y el número 3 a un impacto e importancia alta. Después, se obtuvo un valor final para cada factor producto de la multiplicación de “Amenaza \* Impacto” y “Oportunidad \* Impacto” según el caso. Así mismo, se calculó el valor medio de los resultados obtenidos por los tres gerentes, para finalmente seleccionar como factor clave a aquellos cuyo resultado estuviese entre 9 y 6 (sin incluir el 6), con el fin de emplearlos en la definición de estrategias (ver Anexo3, Tabla 16).

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis hecho por el grupo estratégico, se seleccionaron los factores clave empleados en la definición de estrategias, los cuales se detallan en la Tabla 13.

Tabla 13: Factores externos para el diagnóstico estratégico.

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>VALOR MEDIO</b>	
<b>ECONÓMICOS</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Dependencia de la economía	9,0*	
Estabilidad de la inflación		9,0*
Estabilidad de política cambiaria		9,0*
PIB	4,3	
Inversión política	5,3	
Estabilidad de política monetaria		9,0*
<b>POLÍTICOS</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Constitución	3,3	
Normas		2,3
Leyes		2,3
Reglamentos		3,3
Sistemas de gobierno		5,0
<b>SOCIALES</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Sistema educativo y nivel de educación	7,3*	
Salud		6,3*
Seguridad social		9,0*
Tasa de natalidad	5,3	
Distribución del ingreso	6,3*	
Desempleo		6,3*
<b>TECNOLÓGICOS</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Facilidad de acceso a la tecnología	9,0*	
Flexibilidad de procesos	6,3*	
Automatización para optimizar los tiempos	6,3*	
Desarrollo de maquinarias	7,3*	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Diversidad de productos	9,0*	
Participación en el mercado	7,3*	
Competitividad de precios		6,3*
Calidad de los productos	9,0*	
Servicio al cliente	9,0*	
<b>GEOGRÁFICOS</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Ubicación física del cliente	7,0*	
Condiciones climáticas y ambientales		3,7
Calidad de las vías de acceso		3,0

Fuente: Elaboración propia.

\* Factores claves para definición de estrategias.

Los factores clave extraídos del análisis externo representan las influencias del ámbito exterior a la organización y que inciden sobre su labor interna, donde aquellos identificados como amenazas son las restricciones de la materialización del propósito institucional y sobre las cuales no se tiene el control, además de obstaculizar la capacidad de respuesta hacia el cliente, y entre los cuales se pueden mencionar: inflación, política cambiaria y monetaria, competitividad de precios, salud, seguridad social y desempleo.

Por otra parte, las oportunidades o posibilidades que ofrece el entorno y que pueden ser aprovechadas para lograr la satisfacción del cliente y así favorecer el desarrollo de la empresa fueron: dependencia de la economía, sistema educativo y nivel educativo, distribución del ingreso, acceso a la tecnología, automatización y desarrollo de maquinarias y procesos, diversidad de productos, participación en el mercado, calidad, servicio al cliente y su ubicación física.

### **5.2.3 Diagnóstico estratégico de la empresa**

Una vez resumidos los aspectos clave del entorno de la empresa y de su capacidad estratégica pudieron identificarse entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa (Serna, 2000).

En el Cuadro 8, se muestra el diagnóstico estratégico de la empresa donde se detallan las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la empresa, lo cual fue obtenido de los análisis ya detallados y tomando en cada caso los factores de mayor impacto e importancia, considerándolos como los factores clave de éxito. Cabe destacar, que el identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como

de las amenazas y oportunidades, es uno de los instrumentos más útiles en la planificación estratégica.

Cuadro 8: Diagnóstico estratégico de la empresa

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1. Entrenamiento F2. Atención al cliente F3. Producto F4. Capacidad técnica F5. Servicio F6. Tangibles F7. Precio	D1. Publicidad: empleo de herramientas publicitarias para informar la existencia o regreso del producto (anuncios publicitarios, prensa nacional, redes sociales, televisión, entre otros.)
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1. Dependencia de la economía O2. Sistema educativo y nivel de educación O3. Distribución del ingreso O4. Facilidad de acceso a la tecnología O5. Flexibilidad de procesos O6. Automatización para optimizar los tiempos O7. Desarrollo de maquinarias O8. Diversidad de productos O9. Participación en el mercado O10. Calidad del producto O11. Servicio al cliente O12. Ubicación física del cliente	A1. Inflación A2. Política cambiaria A3. Política monetaria A4. Salud A5. Seguridad social A6. Desempleo A7. Competitividad de precios

**CAPÍTULO VI**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

En este capítulo se presenta el direccionamiento estratégico de la organización, conformado por la misión, visión o valores y políticas de la empresa, las estrategias definidas a partir del análisis DOFA, presentando para cada una de ellas los objetivos y proyectos a realizar para alcanzarlos, así como los elementos de la auditoría estratégica, todo desde la perspectiva de la satisfacción al cliente.

### **6.1 Misión de la empresa**

Desarrollar y comercializar pinturas y recubrimientos de la más alta calidad, superando las necesidades y expectativas de los clientes a través de servicio, innovación tecnológica, equipo humano motivado de alto desempeño y mejora continua de los procesos, comprometidos con el medio ambiente y la sociedad, generando un valor sustentable de la empresa.

### **6.2 Visión de la empresa**

Ser la primera opción para pintar.

### **6.3 Políticas de la empresa**

Medio ambiente y desarrollo sustentable: la organización se inclina a favorecer las actividades que contribuyan a la educación, la cultura, el sano esparcimiento y el buen ambiente de la colectividad donde se desenvuelven sus actividades.

Libertad de pensamiento y expresión: teniendo como principio la libertad de expresión, por lo cual no se acepta discriminación alguna por temas políticos, religiosos, raciales, discapacidades o cualquier otro que atente contra este principio fundamental.

Relación con los accionistas: comprometiéndose a ofrecer a los accionistas un retorno que cumpla con sus expectativas y sea acorde con la inversión por ellos efectuada.

Relación con clientes y consumidores: teniendo como principal responsabilidad garantizar la satisfacción del cliente y el consumidor.

Relación entre los trabajadores de la empresa: para la empresa es importante el respeto a las personas, al lugar de trabajo y al uso de activos, la seguridad en el lugar de trabajo, la comunicación entre el personal, el desarrollo del personal, la confidencialidad de la información, la relación con los proveedores y con los competidores.

#### **6.4 Planeación estratégica de marketing**

Partiendo de los objetivos generales reflejados en la misión, visión o valores de la empresa y según los resultados del análisis DOFA con el cual se encontró un buen acoplamiento entre las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades, fueron formuladas las estrategias con la finalidad de construir una planificación estratégica para la empresa aprovechando sus fortalezas, previniendo el efecto de sus debilidades, utilizando a tiempo sus oportunidades y anticipándose al efecto de sus amenazas (Serna, 2000).

El análisis DOFA sirvió como punto de partida en el desarrollo del plan estratégico mediante la combinación de los puntos fuertes y débiles de la organización. En primer lugar y a partir de dicha integración se definieron las estrategias “FO” con las cuales se aprovechan las fortalezas internas de la empresa para obtener beneficios de las oportunidades externas, luego las “FA” que se basan en

la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Así mismo, se identificaron las estrategias “DO” cuyo objetivo es la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas, y por último las “DA” con el objetivo de superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas (Ver Cuadro 9).

Cuadro 9: Matriz DOFA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	O1. Dependencia de la economía O2. Sistema educativo y nivel de educación O3. Distribución del ingreso O4. Facilidad de acceso a la tecnología O5. Flexibilidad de procesos O6. Automatización para optimizar los tiempos O7. Desarrollo de maquinarias O8. Diversidad de productos O9. Participación en el mercado O10. Calidad del producto O11. Servicio al cliente O12. Ubicación física del cliente	A1. Inflación A2. Política cambiaria A3. Política monetaria A4. Salud A5. Seguridad social A6. Desempleo A7. Competitividad de precios
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS “FO”</b>	<b>ESTRATEGIAS “FA”</b>
F1. Entrenamiento F2. Atención al cliente F3. Producto F4. Capacidad técnica F5. Servicio F6. Tangibles F7. Precio	1. Proveer productos de calidad, buen precio y con facilidad de compra. 2. Ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.	1. Desarrollar programas de capacitación. 2. Consolidar una relación estrecha con el cliente.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS “DO”</b>	<b>ESTRATEGIAS “DA”</b>
D1. Publicidad	1. Consolidar e intensificar empleando herramientas publicitarias el proceso de captación de clientes. 2. Aumentar la ventaja competitiva en cuanto a satisfacción al cliente.	1. Fortalecer la marca mediante el uso de publicidad y la competitividad en precio. 2. Aumentar la innovación y desarrollo tecnológico.

A continuación se detallan las estrategias ya mostradas en el análisis anterior, obtenidas a partir del estudio de satisfacción al cliente hecho en la empresa, así como el objetivo que se desea alcanzar con cada una de ellas:

#### **6.4.1 Estrategias “FO”**

1. F3, F6, F7, O4, O5, O6, O10 Proveer productos de calidad, buen precio y con facilidad de compra: proporcionar a los clientes productos con una combinación de calidad, precio y facilidad de compra, que ocupe un lugar claro, distintivo, deseable y superior en la mente de los clientes en el mercado.  
Objetivo: Ofrecer al cliente productos con precios bajos, servicios sin contratiempos, así como excelente desempeño en calidad y entrega.
2. F2, F3, F5, O8, O10, O11 Ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente: trabajar por el constante desarrollo productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes y, de ser posible, excederlas para así aumentar y consolidar su participación en el mercado.  
Objetivo: Mantener una propuesta continua de nuevos productos y servicios al cliente que se adapten a sus necesidades, con el fin de aumentar su fidelidad y participación en el mercado.

#### **6.4.2 Estrategias “FA”**

1. F1, F4, F5, A6, A7 Desarrollar programas de capacitación: aplicar programas de entrenamiento al personal de la empresa que estén o no en contacto directo con el cliente, con el fin de proporcionar las habilidades necesarias para ofrecer al cliente un servicio más atractivo.

Objetivo: Mejorar el nivel de prestación del servicio técnico y atención al cliente.

2. F2, F5, A7 Consolidar una estrecha relación con el cliente: perseverar en la fidelidad y buena relación con el cliente para así obtener de ellos información que ayude a fortalecer la competitividad de la empresa en relación a precio, demanda, oportunidades de mercado, entre otros.

Objetivo: Conocer la percepción del cliente a través de estudios de satisfacción para lograr más competitividad de la empresa en el mercado.

#### **6.4.3 Estrategias “DO”**

1. D1, O1, O2, O9, O12 Consolidar e intensificar empleando herramientas publicitarias el proceso de captación de clientes: desarrollar un plan de captación de nuevos clientes potenciales basado el uso de herramientas publicitarias como radio, tv, redes sociales, entre otros, ofreciendo interesantes niveles de precios, descuentos, promociones de venta, paquetes de servicios atractivos para así aumentar la participación de la empresa en el mercado.

Objetivo: Identificar nuevos clientes con características como experiencia, ubicación, nivel económico, entre otros, que favorezca el crecimiento de la demanda de los productos y servicios.

2. D1, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11 Aumentar la ventaja competitiva en cuanto a satisfacción al cliente: realizar un análisis de los principales competidores, identificando las ventajas y desventajas que sus productos, precios, medios publicitarios, canales y servicios entregan a fin de identificar las áreas potenciales para satisfacer mejor que sus competidores a los clientes y adaptar el producto y servicio al mercado.

Objetivo: Evaluar la situación actual del producto con el mercado objetivo para conseguir una posición específica.

#### **6.4.4 Estrategias “DA”**

1. D1, A7 Fortalecer la marca mediante el uso de publicidad y la competitividad en precio: realzar el valor de la marca que se presenta al público mediante la implementación de herramientas publicitarias para informar la existencia o regreso del producto (anuncios publicitarios, prensa nacional, redes sociales, televisión, entre otros), para así ofrecer al cliente productos con precios que les permitan ser más competitivos y aumentar ventas y ganancias.

Objetivo: Aumentar la participación de la empresa en el mercado elevando la inversión publicitaria, reforzando las actividades de mercadeo y siendo más competitivos en cuanto a precios.

2. D1, A1, A2, A3 Aumentar la innovación y desarrollo tecnológico: incrementar el contenido tecnológico en el desarrollo, mejoras y fabricación de productos con el fin de adaptarlos a las alteraciones económicas reflejadas en el aumento de la inflación y cambios en las políticas cambiarias y monetarias aprovechando la innovación como fuente de crecimiento de la productividad y competitividad.

Objetivo: Favorecer los niveles de rentabilidad de la empresa mediante el desarrollo o mejoras de los productos.

#### **6.5 Auditoría estratégica**

Finalmente, para cada estrategia fueron definidos los proyectos a llevarse a cabo así como la auditoría estratégica (ver Tabla 14), que permitirá medir su ejecución

a partir de indicadores que incluyen cada una de las dimensiones definidas como indicativas de satisfacción al cliente.

Tabla 14. Auditoría estratégica

Estrategia	Proyecto	Departamento responsable	Dimensión	Indicador	Valor actual	Valor objetivo	Brecha
Proveer productos de calidad, buen precio y con facilidad de compra.	Evaluación de satisfacción al cliente.	Mercadeo	Nivel en calidad e imagen.	Promedio de las variables: V02, V07, V11, V12, V14, V15, V16, V19, V20, V22, V23, V24, V27, V29, V30, V31.	4,10	5,00	0,90
Ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.	Evaluación de satisfacción al cliente.	Mercadeo	Nivel en atención al cliente.	Promedio de las variables: V05, V06, V09, V10, V18, V21, V26, V33, V37.	3,56	4,50	0,94
Desarrollar programas de capacitación.	Evaluación de satisfacción al cliente.	Mercado	Nivel en asesoría y entrenamiento.	Promedio de las variables: V01, V32, V35.	3,59	4,50	0,91
Consolidar una relación estrecha con el cliente.	Evaluación de satisfacción al cliente.	Mercadeo	Medir todos los niveles de satisfacción.	Promedio de las variables: V01, V02, V05, V06, V07, V09, V10, V11, V12, V13, V14, V15, V16, V18, V19, V20, V21, V22, V23, V24, V25, V26, V27, V28, V29, V30, V31, V32, V33, V35, V37, V37.	3,60	4,50	0,90
Consolidar e intensificar empleando herramientas publicitarias el proceso de captación de clientes.	Captación de nuevos clientes	Franquicia y Ventas	Cumplimiento en instalación de franquicias y captación de nuevos clientes.	Porcentaje de avance del proyecto: apertura de nuevas franquicias, terceros y distribuidores.	0	100	100
Aumentar la ventaja competitiva en cuanto a satisfacción al cliente.	Evaluación de la competencia.	Servicio Técnico	Posición de la empresa frente a sus competidores.	Porcentaje de avance del proyecto: evaluación de la competencia.	0	100	100
Fortalecer la marca mediante el uso de publicidad y la competitividad en precio.	Evaluación de satisfacción al cliente.	Mercadeo	Nivel de publicidad.	Promedio de las variables V25, V28, V36.	2,92	4,50	1,58
Aumentar la innovación y desarrollo tecnológico.	Desarrollo y mejora de productos	Investigación y Desarrollo	Cumplimiento en desarrollo y reformulación de productos.	Porcentaje de avance del proyecto: desarrollo y reformulación de productos.	0	100	100

Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

La dinámica de los mercados actuales ha demostrado la importancia de la satisfacción de las necesidades de los clientes para lograr una posición competitiva. En el caso de la empresa de recubrimientos en estudio, se diseñó un instrumento para obtener los aspectos que influyen directamente sobre la satisfacción del cliente, el cual en primer lugar mostró validez de contenido al ser sustentado mediante la investigación bibliográfica previa de diferentes autores y al ser revisado por diferentes expertos en la materia.

La validez de criterio del instrumento se confirmó a través de los resultados obtenidos de la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney, la cual se aplicó un con nivel de confianza del 95% arrojando para el aspecto con mayor variabilidad un valor de  $Z = -4,669$  y un nivel de significancia menor a 0,0001 y para la menor alcanzo un  $Z = -3,298$  y un nivel de significancia menor a 0,0001.

La validez convergente se ratificó determinando el coeficiente de correlación de Spearman a dos pares de aspectos del instrumento que guardan relación entre sí, cuyos resultados fueron de 0,691 y 0,706 y que confirmaron una buena correlación significativa al 1%. Por otra parte, la validez discriminante también se confirmó con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,251 y un valor de P de 0,079 con un nivel de significancia del 1%, que indicó la correlación entre un par de aspectos del instrumento que no guardan relación entre sí, reafirmandose con las dos pruebas la validez de constructo para el instrumento.

El instrumento de satisfacción arrojó consistencia interna de acuerdo a los resultados obtenidos para el alfa de Cronbach el cual fue de 0,967, apoyando la validez de la estructura del instrumento presentado.

El coeficiente de correlación de Kaiser-Meyer-Oklín obtenido en el análisis de factores fue de 0.786, valor considerado como aceptable para que exista una adecuación de los datos a un modelo de análisis factorial.

La extracción de factores fue realizada empleando el método de componentes principales cuyo resultado arrojó una extracción de 5 dimensiones, a saber: “Calidad e imagen”, “Atención al cliente”, “Asesoría y entrenamiento”, “Publicidad” y “Diversidad de productos”. Estas dimensiones contemplan 32 aspectos de 37 que se emplearon al inicio del estudio, explicando un 76,311% de la varianza total, valor considerado satisfactorio, constituyéndose en los elementos incluidos en el instrumento propuesto a la empresa para la evaluación de la satisfacción de sus clientes.

En términos generales, los clientes dejaron en evidencia sus niveles de satisfacción para las cinco dimensiones extraídas en el análisis multivariante, mostrándose satisfechos en un 91% de los aspectos evaluados mientras que en un 9% se consideraron insatisfechos, estando estos últimos aspectos agrupados en el factor “Publicidad”.

Como resultado del diagnóstico estratégico donde fueron identificadas las fortalezas y debilidades de la empresa y del entorno así como sus oportunidades y amenazas, se definió un plan estratégico que comprendió en líneas generales el desarrollo de productos de calidad, buen precio, brindar un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, desarrollar programas de capacitación, establecer una relación estrecha con el cliente, intensificar con herramientas publicitarias el proceso de captación de nuevos clientes, analizar la competencia, fortalecer la marca a través del uso de publicidad y emplear la innovación tecnológica, así como también, la auditoría estratégica que permitirá medir la ejecución de dichas estrategias.

## **RECOMENDACIONES**

Luego de obtenidas las conclusiones del presente estudio y con la finalidad de que se cumpla el plan estratégico establecido y por ende se aumente la satisfacción de los clientes, se recomiendan las siguientes acciones:

Prestar especial atención a los factores detectados durante el estudio como influyentes en la satisfacción del cliente ya que estos podrían afectar el desempeño de la empresa como proveedor de producto y/o servicio.

Aplicar nuevamente el instrumento ya que puede existir cierta variación en los factores obtenidos como claves para lograr la satisfacción del cliente, bien sea por alguna desviación en la percepción de los clientes o por el aumento de los mismos incrementando la población y a su vez la muestra. Además de ser un avance para la organización que está en búsqueda de la certificación ISO.

Aplicar el instrumento en cualquiera de las filiales de la corporación con el propósito de extender los beneficios de conocer la satisfacción del cliente para una organización y así obtener planes estratégicos de mejora.

Se recomienda difundir y velar por el cumplimiento de cada uno de los aspectos definidos en el plan estratégico, con lo cual se garantizan mejoras en el nivel del servicio prestado a los clientes, logrando a su vez clientes más satisfechos.

Hacer extensivos los resultados obtenidos en la investigación al personal de la empresa en esta y en todas las oportunidades que sea aplicado el instrumento a fin de que dar a conocer las fallas y las mejoras que pueden llevarse a cabo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad, M. (1997). *Investigación evaluativa en documentación*. Trabajo de Universidad de Valencia.

Alcaide, J. (2010). *Fidelización de clientes*. España: Editorial ESIC.

Cabral, S. (2007). *Evaluación de la satisfacción de los clientes*. Madrid: Verlag Dashöfer Ediciones Profesionales S.L.U.

Chaverra, D. (2009). *Gunther Bock: La meta es ser más competitivos*. Disponible en: <http://www.inpralatina.com/200903061260/articulos/profesional-del-mes/la-meta-es-ser-mas-competitivos.html>. [Consultado: 2011, Diciembre 05].

Comité para el desarrollo de la calidad total (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. España: Asociación española para la calidad.

Dutka, A. (1998) *Manual de American Marketing Association para la satisfacción del cliente*. España: Ediciones Granica.

Evans, J. y Lindsay, W. (2000). *Administración y control de la calidad*. Cuarta edición. México: International Thomson Editores.

Feigenbaum, A. (2011). *La satisfacción del cliente y su importancia para la empresa*. Disponible en: [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65\\_satisfaccion\\_del\\_cliente.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html). [Consultado: 2011, Junio 25].

Fernández, A. y Prado, J. (2005). *Medición y análisis de la satisfacción del cliente. Prácticas en empresas de Galicia y Portugal*. Universidad de Vigo. ETS de Ingenieros industriales. Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Lagoas-Marcosende.

Fontalvo, T. y Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Universidad de Cartagena. España: Eumed.

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Novena edición. México: Editorial Pearson / Prentice Hall.

Gazzera, M., Lombardo, L., Marenzana, G., Molina, M. Quadrini, F., y Vogel, M. (2008). Construcción y aplicación de un índice de satisfacción del usuario (I.S.U.) adecuada a la demanda del sector alojamiento de la ciudad de Neuquén. *Gestión turística*, No 10, p. 9-22. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp>? [Consultado: 2011, Junio 30].

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: McGraw Hill.

Hoffman, K. y Bateson, J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios, conceptos, estrategias y caso*. Segunda edición. México: International Thomson Editores.

International Organization for Standardization (ISO) (2008). *Sistemas de gestión de calidad – Requisitos*. ISO 9001:2008.

International Service Marketing Institute (ISMI) (2002). La medición de la satisfacción del cliente. Once métodos distintos. *MK Marketing + Ventas*, No 169, p. 41-46. Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/media/avatar/276.pdf>. [Consultado: 2011, Junio 25].

Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. México: Prentice Hall Inc.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Marketing*. Octava edición. México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Decimosegunda edición. México: Prentice Hall Inc.

Mangin, L. y Mallou, V. (2003). *Análisis multivariante para las ciencias sociales*. España: Editorial Pearson / Prentice Hall

- Martín, Q., Santana, Y. y Cabero, M. (2007). *Tratamiento estadístico de datos con SPSS*. España: Editorial Thomson.
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- McCarthy, E. y Perreault, W. (2001). *Marketing un enfoque global*. Decimotercera edición. México: McGraw-Hill.
- McDaniel, C. y Gates, R. (2005). *Investigación de mercados*. Sexta edición. México: Editorial Thomson.
- Mejías, A. y Martínez, D. (2007). *Medición de la satisfacción estudiantil en educación superior*. I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior. Caracas-Venezuela.
- Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Segunda edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Moreno, J. (2005). Análisis multivariante en investigaciones de calidad de servicio. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, volumen XI, No 1, p. 275-307.
- Ospina, N. (2007). *Carlos Eduardo Nicolopulos Arcay: Importaciones no afectan el mercado*. Disponible en:  
<http://www.inpralatina.com/2007080227/articulos/profesional-del-mes/carlos-eduardo-nicolopulos-arcay-importaciones-no-afectan-el-mercado.html>. [Consultado: 2011, Noviembre 23].
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. España: Ideaspropias Editorial.
- Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica: planeación y gestión – Teoría y metodología*. Séptima edición. Colombia: 3R Editores LTDA.

Silva, M. y Brain M. (2006). *Validez y confiabilidad del estudio socioeconómico*. México: Leticia Brain Calderón y Luz María Cruz Martín.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2000). *Fundamentos de marketing*. Undécima edición. México: McGraw Hill.

Teran, A. (2013). *Tradición: fórmula segura*. Disponible en: [http://www.el-nacional.com/eme/Tradicion-formula-segura\\_0\\_296370410.html](http://www.el-nacional.com/eme/Tradicion-formula-segura_0_296370410.html). [Consultado 2014, Enero 23].

Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L (1992). *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**

**INSTRUMENTO PRELIMINAR PARA LA EVALUACIÓN DE LA**

**SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

## **Encuesta de satisfacción al cliente**

Estimado cliente:

En procura de la mejora continua del servicio prestado a usted, pedimos su opinión para conocer su percepción acerca de grado en que se cumplen o no sus necesidades y expectativas con la empresa, por lo que le pedimos calificar los siguientes aspectos de acuerdo a dicho grado de satisfacción. La información suministrada será completamente anónima y los resultados serán analizados y mostrados porcentualmente al finalizar el estudio.

La escala a emplear para completar la encuesta le permite dar su opinión desde la más desfavorable hasta la más favorable, seleccionando uno de los siguientes valores de acuerdo a su grado de satisfacción:

1. Muy insatisfecho
2. Un poco insatisfecho
3. Ni satisfecho / Ni insatisfecho
4. Un poco satisfecho
5. Muy satisfecho

Se deberá seleccionar la columna correspondiente a la cifra que se crea representa el grado de satisfacción que se califica. De acuerdo a esto se seleccionara solo una de las opciones para cada uno de los aspectos, y no debe omitirse ninguno de estos.

Muchas gracias por su colaboración.



**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE**  
**(Continuación)**

- |   | Muy satisfecho           | Un poco satisfecho       | Ni satisfecho            | Un poco insatisfecho     | Muy insatisfecho         |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 17. ¿La empresa respeta los acuerdos y compromisos establecidos con el cliente al principio de la relación comercial?                       | <input type="checkbox"/> |
| 18. ¿Los empleados de la empresa están dispuestos a ayudar a los clientes y muestran un sincero interes en ayudarlo?                        | <input type="checkbox"/> |
| 19. ¿El cliente recibe por parte de la empresa el entrenamiento necesario al inicio de la relación comercial?                               | <input type="checkbox"/> |
| 20. ¿Llegan los pedidos sin errores, es decir, lo solicitado es igual a lo recibido en cuanto a cantidades y coincidencias?                 | <input type="checkbox"/> |
| 21. ¿Considera que la imagen de la empresa contribuye con el impulso del producto?  | <input type="checkbox"/> |
| 22. ¿Se considera satisfecho con los materiales y equipos suministrados por la empresa para la instalación de una franquicia?               | <input type="checkbox"/> |
| 23. ¿El producto que la empresa ofrece al cliente para su distribución y venta, tiene un excelente diseño, presentación e imagen impecable? | <input type="checkbox"/> |
| 24. ¿El servicio que la empresa ofrece de atención al cliente es inmediato?   | <input type="checkbox"/> |
| 25. ¿Se considera satisfecho con los costos del producto al compararlos las empresas competidoras?  | <input type="checkbox"/> |
| 26. ¿Los clientes sienten confianza al realizar cualquier transacción legal o comercial con la empresa?                                     | <input type="checkbox"/> |
| 27. ¿Se considera satisfecho con el servicio post-venta ofrecido por la empresa en materia de reclamos, asesoría, colores, etc.?            | <input type="checkbox"/> |
| 28. ¿El personal de venta brinda asesoría al cliente para captar oportunidades de negocio y continuas promociones de venta?                 | <input type="checkbox"/> |
| 29. ¿La empresa suministra con frecuencia material informativo, para reforzar y mejorar el conocimiento técnico de los clientes?            | <input type="checkbox"/> |
| 30. ¿Con relación a los pedidos, la empresa realiza las entregas de producto en los tiempos prometidos?                                     | <input type="checkbox"/> |

**ANEXO 2**

**INSTRUMENTO DEFINITIVO PARA LA EVALUACIÓN DE LA**

**SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

## **Encuesta de satisfacción al cliente**

Estimado cliente:

En procura de la mejora continua del servicio prestado a usted, pedimos su opinión para conocer su percepción acerca del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas con la empresa, por lo cual le pedimos calificar los aspectos presentados abajo de acuerdo con su nivel de satisfacción.

Por favor, seleccione para cada aspecto relacionado con el servicio prestado por la empresa, la columna correspondiente a su nivel de satisfacción, de acuerdo con la siguiente escala:

6. Muy insatisfecho
7. Un poco insatisfecho
8. Ni satisfecho / Ni insatisfecho
9. Un poco satisfecho
10. Muy satisfecho

Seleccione sólo una opción y no omita ningún aspecto.

¡Muchas gracias por su colaboración!

<b>ASPECTOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Asesoramiento técnico permanente y capacitación al cliente	<input type="checkbox"/>				
2	Amabilidad y cortesía en la atención brindada al cliente por el personal técnico de la empresa	<input type="checkbox"/>				
3	Atención y pronta respuesta de quejas y reclamos reportados por el cliente	<input type="checkbox"/>				
4	Frecuencia en visitas del personal de venta de la empresa	<input type="checkbox"/>				
5	Comprensión de las necesidades específicas del cliente por parte de la empresa	<input type="checkbox"/>				
6	Atención personalizada a los clientes	<input type="checkbox"/>				
7	Calidad del producto	<input type="checkbox"/>				
8	Suministro de material técnico informativo para conocer a fondo el producto	<input type="checkbox"/>				
9	Acciones correctivas tomadas por la empresa ante errores cometidos para evitar recurrencia	<input type="checkbox"/>				
10	Disposición y voluntad de la empresa de atender las necesidades del cliente	<input type="checkbox"/>				
11	Apariencia del personal de la empresa, uniformes, etc.	<input type="checkbox"/>				
12	Capacidad técnica del personal de la empresa para atender problemas e imprevistos reportados por el cliente	<input type="checkbox"/>				
13	Diversidad de productos para competir en el mercado	<input type="checkbox"/>				
14	Comunicación clara y con lenguaje adecuado para la comprensión del cliente	<input type="checkbox"/>				
15	Calidad del servicio ofrecido al cliente por el personal técnico de la empresa	<input type="checkbox"/>				
16	Horario de atención de la empresa para responder a preguntas e inquietudes del cliente	<input type="checkbox"/>				
17	Respeto a los acuerdos y compromisos establecidos por la empresa con el cliente durante la relación comercial	<input type="checkbox"/>				
18	Gestión por parte de la empresa para que el cliente sienta que en realidad le importa lo que piensa	<input type="checkbox"/>				
19	Entrenamiento prestado al cliente por parte de la empresa al inicio de la relación comercial	<input type="checkbox"/>				
20	Como se considera con la calidad y diseño del producto	<input type="checkbox"/>				

<b>ASPECTOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21	Distribución del producto sin errores, lo recibido igual a lo solicitado en cuanto a cantidades y características	<input type="checkbox"/>				
22	Amabilidad en la atención prestada al cliente por parte del personal de venta de la empresa	<input type="checkbox"/>				
23	Materiales y equipos suministrados por la empresa al inicio de la relación comercial	<input type="checkbox"/>				
24	Empleo de la marca como estrategia de mercadeo	<input type="checkbox"/>				
25	Anuncios publicitarios prensa nacional	<input type="checkbox"/>				
26	Servicio inmediato y personalizado de atención al cliente	<input type="checkbox"/>				
27	Precio de nuestros productos vs. precios de productos de los principales competidores	<input type="checkbox"/>				
28	Publicidad en televisión, redes sociales, etc.	<input type="checkbox"/>				
29	Transparencia en transacciones legales y comerciales con la empresa	<input type="checkbox"/>				
30	Servicio posventa ofrecido por la empresa en materia de asesoría, desarrollo de colores, servicio técnico, etc.	<input type="checkbox"/>				
31	Conocimiento y capacidad del personal técnico de la empresa para responder a las inquietudes del cliente y solucionar problemas	<input type="checkbox"/>				
32	Asesoría al cliente por parte del personal de venta para captar oportunidades de negocio	<input type="checkbox"/>				
33	Servicio prestado al cliente para atender a sus necesidades	<input type="checkbox"/>				
34	Soporte promocional de venta	<input type="checkbox"/>				
35	Suministro constante de información al cliente para reforzar y mejorar el conocimiento técnico del cliente	<input type="checkbox"/>				
36	Empleo de herramientas publicitarias para informar la existencia o regreso del producto	<input type="checkbox"/>				
37	Entrega del producto en los tiempos prometidos	<input type="checkbox"/>				

**ANEXO 3**

**EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS**

## Evaluación de factores internos

A continuación se muestra el formato utilizado para la identificación de fortalezas y debilidades.

FACTORES INTERNOS	IMPACTO		
	Bajo	Medio	Alto
Asesoramiento técnico permanente y capacitación al cliente			
Amabilidad y cortesía en la atención brindada al cliente por el personal técnico de la empresa			
Comprensión de las necesidades específicas del cliente por parte de la empresa			
Atención personalizada a los clientes			
Calidad del producto			
Acciones correctivas tomadas por la empresa ante errores cometidos para evitar recurrencia			
Disposición y voluntad de la empresa de atender las necesidades del cliente			
Apariencia del personal de la empresa, uniformes, entre otros.			
Capacidad técnica del personal de la empresa para atender problemas e imprevistos reportados por el cliente			
Diversidad de productos para competir en el mercado			
Comunicación clara y con lenguaje adecuado para la comprensión del cliente			
Calidad del servicio ofrecido al cliente por el personal técnico de la empresa			
Horario de atención de la empresa para responder a preguntas e inquietudes del cliente			
Gestión por parte de la empresa para que el cliente sienta que en realidad le importa lo que piensa			
Entrenamiento prestado al cliente por parte de la empresa al inicio de la relación comercial			
Como se considera con la calidad y diseño del producto			
Distribución del producto sin errores, lo recibido igual a lo solicitado en cuanto a cantidades y características			
Amabilidad en la atención prestada al cliente por parte del personal de venta de la empresa			
Materiales y equipos suministrados por la empresa al inicio de la relación comercial			
Empleo de la marca como estrategia de mercadeo			
Anuncios publicitarios prensa nacional			
Servicio inmediato y personalizado de atención al cliente			
Precio de nuestros productos vs. precios de productos de los principales competidores			
Publicidad en televisión, redes sociales, entre otros.			
Transparencia en transacciones legales y comerciales con la empresa			
Servicio posventa ofrecido por la empresa en materia de asesoría, desarrollo de colores, servicio técnico, entre otros.			
Conocimiento y capacidad del personal técnico de la empresa para responder a las inquietudes del cliente y solucionar problemas			
Asesoría al cliente por parte del personal de venta para captar oportunidades de negocio			

Tabla 15: Factores empleados en la identificación de debilidades y fortalezas

FACTORES INTERNOS	Impacto			Valor Medio	Fortaleza	Debilidad
	Bajo	Medio	Alto			
Asesoramiento técnico permanente y capacitación al cliente			X	3,72	X	
Amabilidad y cortesía en la atención brindada al cliente por el personal técnico de la empresa	X			4,26		
Comprensión de las necesidades específicas del cliente por parte de la empresa			X	3,60	X	
Atención personalizada a los clientes			X	3,56	X	
Calidad del producto			X	4,36	X	
Acciones correctivas tomadas por la empresa ante errores cometidos para evitar recurrencia			X	3,30	X	
Disposición y voluntad de la empresa de atender las necesidades del cliente			X	3,96	X	
Apariencia del personal de la empresa, uniformes, entre otros.		X		4,50		
Capacidad técnica del personal de la empresa para atender problemas e imprevistos reportados por el cliente			X	4,08	X	
Diversidad de productos para competir en el mercado		X		3,84		
Comunicación clara y con lenguaje adecuado para la comprensión del cliente		X		4,24		
Calidad del servicio ofrecido al cliente por el personal técnico de la empresa			X	4,08	X	
Horario de atención de la empresa para responder a preguntas e inquietudes del cliente		X		3,94		
Gestión por parte de la empresa para que el cliente sienta que en realidad le importa lo que piensa		X		3,60		
Entrenamiento prestado al cliente por parte de la empresa al inicio de la relación comercial			X	3,98	X	
Como se considera con la calidad y diseño del producto			X	4,22	X	
Distribución del producto sin errores, lo recibido igual a lo solicitado en cuanto a cantidades y características			X	3,44	X	
Amabilidad en la atención prestada al cliente por parte del personal de venta de la empresa			X	4,12	X	
Materiales y equipos suministrados por la empresa al inicio de la relación comercial			X	3,98	X	
Empleo de la marca como estrategia de mercadeo			X	3,58	X	
Anuncios publicitarios prensa nacional		X		2,86		X
Servicio inmediato y personalizado de atención al cliente			X	3,58	X	
Precio de nuestros productos vs. precios de productos de los principales competidores			X	4,04	X	
Publicidad en televisión, redes sociales, entre otros.			X	2,94		X



FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZAS			IMPACTO		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
<b>SOCIALES</b>									
Sistema educativo y nivel de educación									
Salud									
Seguridad social									
Tasa de natalidad									
Distribución del ingreso									
Desempleo									
<b>TECNOLÓGICOS</b>	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Facilidad de acceso a la tecnología									
Flexibilidad de procesos									
Automatización para optimizar los tiempos									
Desarrollo de maquinarias									
<b>COMPETENCIA</b>	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Diversidad de productos									
Participación en el mercado									
Competitividad de precios									
Calidad de los productos									
Servicio al cliente									
<b>GEOGRÁFICOS</b>	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Ubicación física del cliente									
Condiciones climáticas y ambientales									
Calidad de las vías de acceso									

Tabla 16: Factores empleados en la identificación de oportunidades y amenazas

FACTORES EXTERNOS	Valor Medio	
	Oportunidad	Amenaza
<b>ECONÓMICOS</b>		
Dependencia de la economía	9,0	
Inflación		9,0
Política cambiaria		9,0
PIB	4,3	
Inversión política	5,3	
Política monetaria		9,0

Tabla 16: Factores empleados en la identificación de oportunidades y amenazas  
(continuación)

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>Valor Medio</b>	
	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
<b>POLÍTICOS</b>		
Constitución	3,3	
Normas		2,3
Leyes		2,3
Reglamentos		3,3
Sistemas de gobierno		5,0
<b>SOCIALES</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Sistema educativo y nivel de educación	7,3	
Salud		6,3
Seguridad social		9,0
Tasa de natalidad	5,3	
Distribución del ingreso	6,3	
Desempleo		6,3
<b>TECNOLÓGICOS</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Facilidad de acceso a la tecnología	9,0	
Flexibilidad de procesos	6,3	
Automatización para optimizar los tiempos	6,3	
Desarrollo de maquinarias	7,3	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Diversidad de productos	9,0	
Participación en el mercado	7,3	
Competitividad de precios		6,3
Calidad de los productos	9,0	
Servicio al cliente	9,0	
<b>GEOGRÁFICOS</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Ubicación física del cliente	7,0	
Condiciones climáticas y ambientales		3,7
Calidad de vías de acceso		3,0