



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**Estudio para mejorar la satisfacción del cliente postventa de
Indurama**

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del Título de
Magíster en Gestión de Talento Humano**

Autora:

Leslie Karina Saavedra Carrera

Directora:

Cecilia Ugalde Sánchez

**Cuenca, Ecuador
2021**

DEDICATORIA

Principalmente a Dios, por guiar mi camino y sobre todas las cosas por darme la sabiduría y el esfuerzo para poder culminar con éxito este trabajo de grado. De manera especial dedico esta tesis a mis padres, por ser mi apoyo durante todo el tiempo de estudio y a Daniel, por ser esa persona que siempre confió en mí y que sobre todas las cosas estuvo para apoyarme de manera incondicional, les quiero mucho y les agradezco por estar durante todo este tiempo.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento muy especial a mi directora de tesis Cecilia Ugalde, por brindarme el apoyo necesario, la apertura y el tiempo durante la trayectoria de este trabajo de grado, porque a pesar de no conocernos de manera física, siempre estuvo para guiarme de la mejor manera. A Indurama, por la apertura para poder realizar este trabajo de grado. A mi familia por el apoyo incondicional y finalmente a la Universidad, profesores y compañeros por compartir conocimientos que enriquecen no solo el ámbito profesional sino también personal.

¡Gracias a todos!.

RESUMEN

Hoy en día la calidad del servicio juega un rol muy importante en las organizaciones puesto que es una variable de decisión de compra por parte del cliente, entender las expectativas como percepciones de un producto y/o servicio marcará la diferencia en el mercado dado que creará ventajas competitivas y por ende incrementará la cuota de mercado y los beneficios económicos; por otro lado el contar con personal eficiente, eficaz y procesos óptimos, permitirá generar mayor productividad en la organización lo que trae como consecuencia mayor satisfacción por parte del cliente.

PALABRAS CLAVE

Satisfacción del cliente, expectativas, percepciones, calidad del servicio.

ABSTRACT

Nowadays, quality of service plays a significant role for companies due to its relevance in the customer's purchasing decision. Understanding expectations as perceptions of a product or service sets a difference in the market given that it creates competitive advantages, and thus, increases the market share and economic benefits. On the other hand, employing efficient and effective personnel along optimized processes generates greater productivity in the organizations which will result in greater customer satisfaction.

KEYWORDS

Customer satisfaction, expectations, perceptions, quality of service.

Translated by

A handwritten signature in blue ink that reads "Magali Ariza". The signature is stylized with a horizontal line underneath the name.A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Leslie". The signature is stylized with a horizontal line underneath.

Leslie Karina Saavedra Carrera

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	CUSTOMER JOURNEY MAP.....	2
1.2	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	2
1.3	EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES	5
1.4	MODELO SERVQUAL	6
2.	MATERIALES Y MÉTODOS	9
3.	RESULTADOS	12
4.	DISCUSIÓN	21
4.1	ELABORACIÓN PROPUESTA PLAN DE MEJORA:.....	23
5.	CONCLUSIÓN	28
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28
7.	ANEXOS	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Agrupación de las declaraciones Servqual.....	6
Tabla 2 Ponderación de encuestas a aplicar por cada centro de servicio (Expectativas).....	11
Tabla 3 Ponderación de encuestas a aplicar por cada centro de servicio (Percepción).	11
Tabla 4 Ponderación de encuestas a aplicar por el contact center (Percepción).	12
Tabla 5 Resultados análisis de fiabilidad variable percepción.	15
Tabla 6 Resultados análisis de fiabilidad variable expectativa.	15
Tabla 7 Resultados análisis de fiabilidad por dimensión.	15
Tabla 8 Resultados de la media y desviación estándar variable percepción.	16
Tabla 9 Resultados de la media y desviación estándar variable expectativa.....	17
Tabla 10 Análisis de brechas para las variables percepción y expectativa.....	18
Tabla 11 Calificación del cliente según la importancia de la dimensión.....	20
Tabla 12 Ponderación por dimensión.....	20
Tabla 13 Resultados de la media por centro de servicio.....	21

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo de Evaluación del cliente sobre la Calidad del Servicio.	7
Ilustración 2 Modelo conceptual de la calidad del servicio.	8
Ilustración 3 Cantidad de encuestados por sexo según variables percepción y expectativa.	14
Ilustración 4 Rangos de edad de los encuestados por sexo.	14

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 CUSTUMER JOURNEY MAP AIRES.....	33
ANEXO 2 CUSTUMER JOURNEY MAP COCINAS	34
ANEXO 3 CUSTUMER JOURNEY MAP COMERCIAL.....	35
ANEXO 4 CUSTUMER JOURNEY MAP EMPOTRABLES	36
ANEXO 5 CUSTUMER JOURNEY MAP LAVADORAS	37
ANEXO 6 CUSTUMER JOURNEY MAP REFRIGERADORAS	38
ANEXO 7 MODELO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	39
ANEXO 8 CUESTIONARIO SERVQUAL (EXPECTATIVA)	40
ANEXO 9 CUESTIONARIO SERVQUAL (PERCEPCIÓN).....	43

Leslie Karina Saavedra Carrera

“Trabajo de Graduación”

Cecilia Ugalde Sánchez

Febrero, 2021

Estudio para mejorar la satisfacción del cliente postventa de Indurama

1. INTRODUCCIÓN

Indurama es una empresa cuencana con 47 años de participación y evolución en el mercado, busca satisfacer las necesidades de los clientes, comercializando productos electrodomésticos y línea blanca competitivos de alta calidad y diseño innovador en un entorno exigente en Ecuador y Latinoamérica; motivo por el cual surge la necesidad de generar una experiencia diferenciada y positiva en el cliente a través de personalización del servicio por tipo de producto, por medio de asesores especializados en contact center y servicio técnico, lo que permitirá brindar un servicio ágil, oportuno y eficiente, con liderazgo y excelencia aportando al posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

Hoy en día, la competencia es más agresiva, motivo por el cual, Indurama se ve obligada a innovar sus procesos de postventa, puesto que es un área que mantiene contacto directo con el cliente; por ello contar con información del Customer Journey Map (CJM), será de gran relevancia para identificar tanto las expectativas como percepciones de los clientes sobre el servicio brindado, y la satisfacción que incurre en los mismos (Izo Insights, 2016).

Indurama, para brindar un servicio de excelencia debe contar con procesos eficientes y eficaces, y por ello es de suma importancia validar ciertas preguntas tales como: ¿Qué espera el cliente de la empresa?, ¿Qué les motiva para realizar una compra?, ¿Qué les frustra?, ¿Cuáles son sus variables de decisión?; de esta manera podemos clarificar expectativas y percepciones de los clientes, identificar cuellos de botella existentes y tomar decisiones correctivas a tiempo para no afectar la satisfacción de los mismos (Burbano & Cardona, 2011).

En la actualidad satisfacer las necesidades del cliente es un reto para las organizaciones, dado que existen varios factores tales como: entorno competitivo, calidad, precio, entre otras; sin embargo, gestionarlas correctamente marcarán la diferencia para crear una ventaja competitiva perdurable en el tiempo para la adquisición de un producto y/o servicio (Porter, 2015).

Finalmente, proveer un servicio adecuado y en el momento preciso marcará la diferencia de la organización, con esto se podrá contar con clientes satisfechos que se sientan

parte de la misma y por ende recomendarán a otras personas para consumir el producto y/o servicio (Tschohl, 2008).

A continuación, se presentan conceptos relevantes para un mejor entendimiento por parte del lector del presente documento.

1.1 Customer Journey Map

El Customer Journey Map es una herramienta visual, estratégica y multifuncional, que permite identificar la trayectoria del cliente en los diferentes puntos de contacto, es decir, desde que surge la necesidad de contactarse con la marca para la adquisición de un bien y/o servicio hasta que fue atendido; por lo tanto, se valida la experiencia y percepción del mismo, trayendo como consecuencia la innovación en los procesos de servicio (Izo Insights, 2016).

Es una representación visual de la secuencia de eventos a través del cual el cliente interactúa con una organización (puntos de contacto), e intervienen emociones las cuales se denominan “momentos de verdad”, mismos que son graficados con una línea de tiempo (Rosenbaum *et al.*, 2016). Por otro lado, Temkin (2010), nos da a conocer que el Customer Journey Map son documentos visuales que ilustran los procesos, necesidades y percepciones del cliente en las diferentes interacciones con la empresa.

Es una herramienta que permite mejorar la experiencia de consumo a través del mapeo gráfico sobre cada uno de los puntos de interacción del cliente con la organización, identificando situaciones críticas; esto permite generar estrategias para la captación y retención de nuevos clientes (Maldonado *et al.*, 2020).

Aproximadamente el 90% de los ejecutivos consideran que la experiencia del cliente es fundamental para un negocio (Temkin, 2010). A mayor expectativa, mayor nivel de exigencia hacia la organización, por lo tanto es fundamental crear valor en los servicios o productos ofertados, para obtener un cliente satisfecho, fiel y leal a la marca (Cambra-Fierro *et al.*, 2011).

El Customer Journey Map de Indurama, fue realizado por la consultora Advance y se realizó para las siguientes líneas: aires, cocinas, comercial, empotrables, lavadoras y refrigeradoras (Anexos:1, 2, 3, 4, 5, 6).

1.2 Satisfacción del cliente

Existe relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, puesto que son dos factores que permiten identificar tanto la intencionalidad de compra como la recomendación del producto y/o servicio, trayendo como consecuencia un mayor crecimiento de la cuota de mercado (Mora, 2011). La calidad de servicio percibida es similar a la actitud,

puesto que es una valoración global del servicio (Leal & Carmona, 1998). Se entiende como calidad del servicio, aquello que cumple con las necesidades del cliente, es decir, es el resultado de la comparación de las expectativas frente a las percepciones (Nishizawa, 2014).

Por otro lado (Silva *et al.*, 2021), nos da a conocer que la calidad del servicio es considerada como una alternativa para que las organizaciones puedan crear ventajas competitivas y sostenibles en un entorno económico, volátil y globalizado.

El contar con procesos óptimos que incurran clientes satisfechos generará recomendación, difusión gratuita, lealtad o recompra de productos y/o servicios (Thompson, 2006); por lo cual una de las estrategias más eficaces para incrementar la cuota de mercado es el “boca a boca” y la “intención de conducta”, puesto que son una influencia directa entre los consumidores para la atracción y posicionamiento de la marca (Dos Santos, 2016).

La satisfacción del cliente es un estado emocional (Westbrook, 1987), existe una significativa relación entre la satisfacción y la lealtad del cliente, dado que involucran juicios cognitivos entendidos como la evaluación sobre el servicio percibido frente a sus expectativas, y afectivos es decir, las diferentes emociones que intervienen en los diferentes puntos de contacto: felicidad, enojo, decepción, frustración, por lo que son respuestas de la prestación del servicio (Yu & Dean, 2001).

Un cliente satisfecho, es aquel que está contento con el servicio y/o producto ofertado, está a gusto con la organización dado que sus necesidades son cubiertas, por ende, cubre sus expectativas (Tschohl, 2008). Tom Peters, en el libro de Fernando Gosso (2008), nos da a conocer lo siguiente: “Pareciera que uno es capaz de competir contra cualquier cosa, excepto contra un servicio asombroso” (p. 13); por ello mantener un cliente satisfecho y leal a la marca es de suma importancia para permanecer en el top of mind de los consumidores.

Los clientes satisfechos aumentan los beneficios y reducen los costos operativos; sin embargo, se vuelven más exigentes con respecto a la calidad de los productos y servicios (Dutka, 1998).

Según Schlenziger y Heskett (1991, citado en Vavra 2003), el Ciclo del Buen Servicio nos indica que el contar con clientes satisfechos, permitirá baja pérdida de clientes, altos índices de beneficio, alta satisfacción del empleado y baja rotación del mismo; el 90% de los clientes insatisfechos cambian automáticamente de empresa, acuden hacia la competencia y se enfocan en clientes potenciales para que cambien de decisión y acudan a otros mercados que ofrezcan productos y/o servicios similares, por esta razón es más difícil conseguir nuevos clientes que mantener a los que se tienen en la actualidad (Vavra, 2003).

La calidad del servicio es un factor que va de la mano con la satisfacción del cliente, puesto que permite diferenciarse de la competencia y será una variable de decisión para los consumidores y de resultados para la organización (Montecinos, 2006); por lo que la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que genera una ventaja competitiva y

perdurable en el tiempo, proporcionando a las empresas considerables beneficios en cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia y lealtad (Garza *et al.*, 2008).

Parasuraman *et al.* (1993), nos dan a conocer que los beneficios de contar con calidad en el servicio es un ganar-ganar, es decir, ganarán los consumidores, los empleados, los directivos, la comunidad y el país.

Según Horovitz (2000, citado en Montecinos, 2006), la calidad del servicio es la percepción que tiene el consumidor sobre el desempeño y las expectativas de la experiencia del servicio adquirido; por lo que varían aspectos tanto cuantitativos como cualitativos de un producto y/o servicio; por ende, la satisfacción es el resultado de las percepciones menos las expectativas del cliente.

Parasuraman *et al.* (1993), nos indican que, la calidad del servicio desde la óptica del cliente, es la diferencia que existe entre las expectativas o deseos del cliente y sus percepciones, por lo que ofrecer un servicio y/o producto con valor agregado permitirá tener mayor índice de satisfacción en los clientes, por consiguiente serán más leales a la marca (Cen *et al.*, 2017).

Aspectos como la globalización de la economía, la competencia que surge todos los días y la búsqueda hacia la excelencia organizativa, son factores que conllevan a ofrecer un producto y/o servicio de calidad que permita obtener altos índices de satisfacción en el cliente (Salazar & Cabrera, 2016). Por otro lado, Kotler y Armstrong (2007), nos da a conocer que, el nivel de estado de ánimo de una persona, conlleva a una satisfacción, misma que va a ser resultado de comparar el valor percibido de un producto o servicio frente a sus expectativas.

Lograr una satisfacción plena del cliente, es uno de los objetivos principales de toda organización y por ende trae ciertos beneficios los cuales son: un cliente satisfecho vuelve a comprar; un cliente satisfecho comunica sus experiencias positivas del producto y/o servicio; finalmente, un cliente satisfecho deja de lado a la competencia por lo que está dispuesto a volver y sobre todo a pagar más (Begazo, 2006); por otro lado, Moliner (2001) indica que, “un cliente satisfecho es un cliente leal que está dispuesto a realizar comentarios positivos a otros clientes”.

Mejorar el servicio conduce a mejorar el servicio percibido, por lo que la calidad se convierte en una estrategia de beneficios para la organización y genera ventajas competitivas en el mercado difíciles de imitar; por eso James Robinson, Director Ejecutivo de American Express Company, dijo: “la calidad es la única forma de lograr una patente que nos proteja”. (Parasuraman *et al.*, 1993, p.12)

1.3 Expectativas y Percepciones

Se entiende como expectativa aquello que el cliente espera de un producto y/o servicio; sirven como estándares de referencia para juzgar el desempeño de la empresa frente a un mercado competitivo y volátil (Nishizawa, 2014).

Navas (1990, citado en Montecinos, 2006), nos da a conocer que el término de expectativa se utilizó por primera vez en el análisis motivacional de la conducta por autores tales como Edward Tolman y Kurt Lewin, ambos psicólogos notables por sus diversos estudios en el campo de la psicología social y comportamental.

Es importante recalcar que existen expectativas tanto cognitivas como expectativas afectivas, las primeras tienen un carácter general asociado a las creencias tanto en servicio y calidad, mientras que las segundas, se encuentran asociadas directamente a la experiencia afectiva que conlleva el sentimiento de satisfacción o insatisfacción. Las expectativas son un estándar de evaluación y el usuario puede categorizar e interpretar a partir de sus creencias y confirmar o no sus hipótesis planteadas (Bigné & Andreu, 2004).

Existen factores que influyen en las expectativas de los clientes, entre ellos encontramos: lo que el cliente escucha de otros clientes, necesidades personales, experiencia de uso con el producto y/o servicio, comunicación externa y precio; por lo que, cuanto más altas sean las expectativas, mayor será el nivel de actuación del servicio para que este sea percibido como un servicio de calidad (Parasuraman *et al.*, 1993).

La percepción es cómo los clientes valoran un producto y/o servicio y se enlaza con las dimensiones de la calidad del servicio las cuales son: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles (Nishizawa, 2014). El valor percibido lo determina el cliente, no la empresa, por ende, se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto y/o servicio ofertado.

El valor percibido, es un aspecto que el cliente busca en un servicio conforme son sus expectativas, por lo tanto, este puede ser positivo como negativo y se arraigan a la lealtad y aceptación que el cliente pueda tener con la marca. Un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene con respecto a un servicio.

El neuromarketing se encuentra asociado a las percepciones del consumidor, puesto que es un proceso desarrollado a través de los sentidos (Chark, 2010), es decir, intervienen factores conductuales de los consumidores para identificar sus necesidades, deseos en los procesos de compra; estudia los procesos mentales que dan explicación a la percepción, conducta y toma de decisiones sobre un producto y/o servicio y cómo responden ante los diferentes estímulos que reciben.

Las percepciones determinan la visión que tienen los clientes sobre un producto y/o servicio, y de ello derivan los diferentes comportamientos, es decir, es el proceso por el cual el cliente selecciona, organiza e interpreta a través de los estímulos percibidos; por ello, es

indispensable que un cliente se encuentre satisfecho para captar mayor participación de mercado y mayor aceptación de la marca (Tschohl, 2008).

La clave para ofrecer un servicio de calidad radica en equilibrar tanto las expectativas como las percepciones de los clientes y gestionar las diferencias o desequilibrios que pudiesen existir entre ambas (Moliner, 2001).

1.4 Modelo Servqual

El Modelo Servqual se publicó por primera vez en el año 1988, sus autores son Parasuraman, Zeithaml y Berry, y desde entonces ha mostrado estudios con relevancia con respecto a la calidad del servicio brindado; es una técnica de investigación comercial, puesto que permite identificar tanto las expectativas como percepciones que tienen los diferentes clientes frente a un bien y/o servicio; es un instrumento que mide la calidad del servicio mediante cinco dimensiones, las cuales son:

- **Elementos tangibles:** apariencia física de un local, equipos, materiales, personal, infraestructura.
- **Fiabilidad:** habilidad para cumplir la promesa de servicio por parte de la organización de manera confiable y segura, es decir, brindar el servicio de manera correcta desde el primer momento.
- **Capacidad de respuesta:** ayudar a los usuarios con un servicio eficaz y eficiente en preguntas, quejas, solución de problemas, entre otros. Cumplir a tiempos con los compromisos contraídos con el cliente.
- **Seguridad:** conocimiento y atención de los empleados, mismos que generan credibilidad, confianza e integridad a los usuarios. La organización muestra una preocupación por el cliente y este puede tener una mayor satisfacción.
- **Empatía:** nivel de atención individualizada que ofrecen las organizaciones a sus clientes.

Cada dimensión contiene declaraciones, las mismas que se han agrupado de la siguiente manera:

Tabla 1

Agrupación de las declaraciones Servqual.

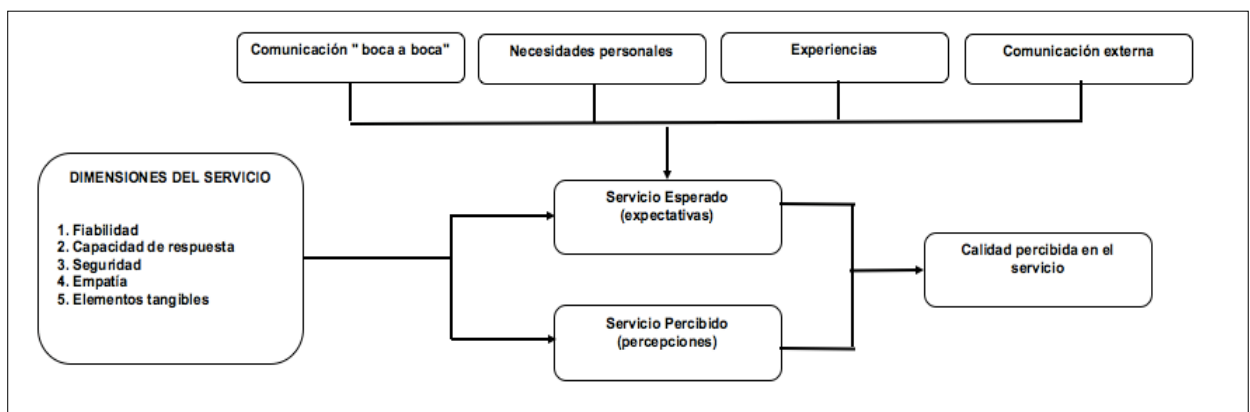
CRITERIO	DECLARACIONES
Elementos tangibles.	Declaraciones 1 a 4.
Fiabilidad.	Declaraciones 5 a 9.
Capacidad de respuesta.	Declaraciones 10 a 13.

Seguridad.	Declaraciones 14 a 17.
Empatía.	Declaraciones 18 a 22.

Fuente: Parasuraman *et al.*, 1993.

A continuación, se presenta el modelo de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio indicado por los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry.

Ilustración 1 Modelo de Evaluación del cliente sobre la Calidad del Servicio.



Fuente: Parasuraman *et al.*, 1993.

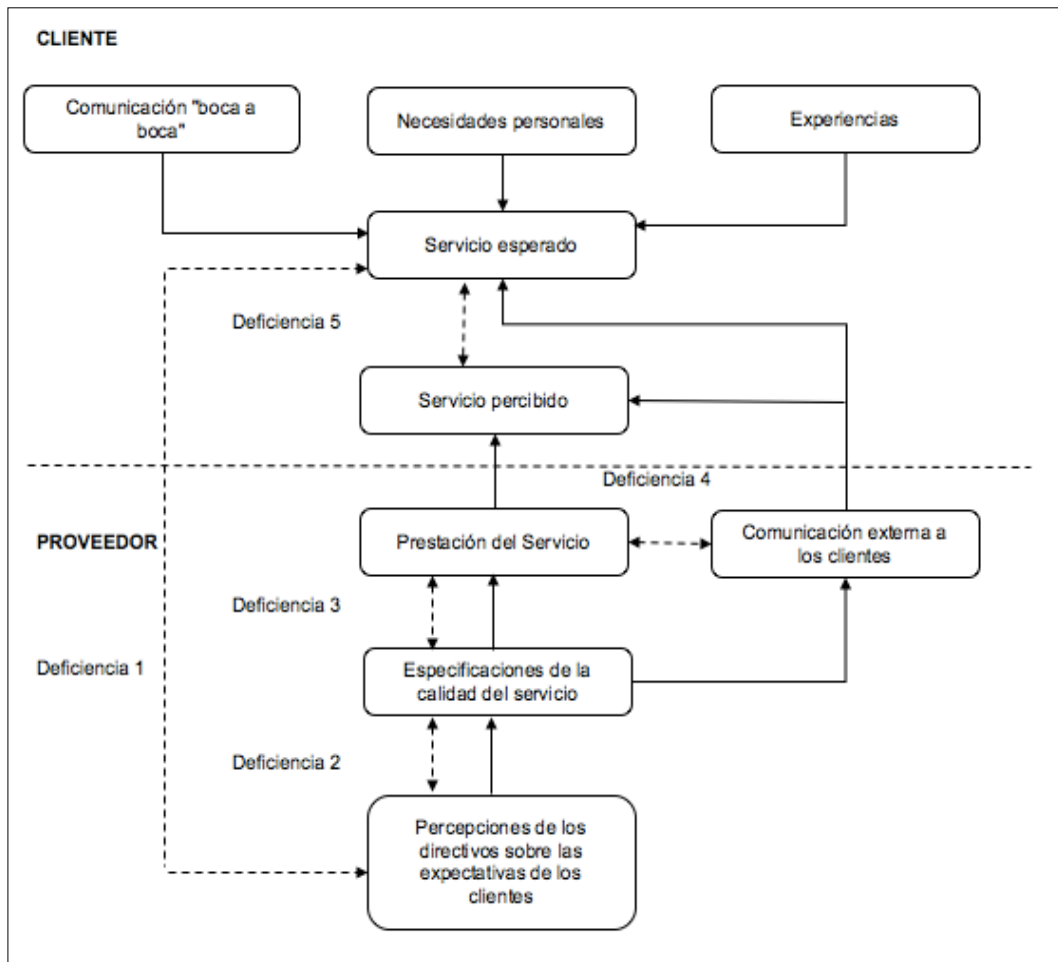
Adicionalmente, los autores del Modelo Servqual, nos dan a conocer cinco brechas enfocadas a la calidad del servicio, las cuales son:

1. Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos, esto hace referencia a si los altos mandos no comprenden las necesidades de los clientes, no podrán desarrollar acciones que permitan la satisfacción de dichas necesidades y expectativas de los clientes.
2. Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad, es decir, traducir las expectativas en normas de calidad del servicio.
3. Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio, por lo tanto, normas como procedimientos deben ir de la mano, es decir, conjuntamente.
4. Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa, la publicidad es un factor que influye directamente en esta brecha.

5. Brecha global, diferencia entre las expectativas de los clientes frente a su percepción de servicio.

Estas brechas dan origen al modelo conceptual de la calidad del servicio el cual se detalla a continuación:

Ilustración 2 Modelo conceptual de la calidad del servicio.



Fuente: Parasuraman *et al.*, 1993.

Deficiencia 1: hace referencia a conocer las expectativas de los clientes sobre la calidad del servicio que estos esperan. Existen varios factores tales como: inexistencia de una cultura orientada a la investigación de marketing, inadecuada comunicación vertical ascendente y excesivos niveles jerárquicos de mando, que hacen referencia a la deficiencia 1, el no detectar correctamente estos factores pueden generar desventajas en un mercado volátil y competitivo para la organización.

Deficiencia 2: una vez identificado las expectativas de los clientes, los directivos deben utilizar esos conocimientos para establecer en la organización normas o estándares

de calidad en el servicio y/o producto. De igual manera existen ciertos factores que interactúan en esta deficiencia: carencia en el compromiso que se asume respecto a la calidad del servicio, percepción de inviabilidad, errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de tareas y ausencia de los objetivos.

Deficiencia 3: nos indica cuando los empleados no tienen la capacidad y/o disposición para prestar un servicio de calidad deseado por el cliente y pueden presentarse por los siguientes factores: ambigüedad de las funciones, conflictos funcionales, desajuste entre la tecnología y sus funciones, sistemas inadecuados de supervisión y control, falta de control percibido y falta de sentido de trabajo en equipo.

Deficiencia 4: son las discrepancias que pueden existir entre lo que promete una organización sobre sus servicios y lo que realmente hace; por lo que los factores causales claves son: deficiencias en la comunicación horizontal y la tendencia de prometer en exceso.

Deficiencia 5: es la diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de la calidad del servicio, es decir, es lo global de las deficiencias 1, 2, 3 y 4.

Para el cálculo de brechas existentes se considera la siguiente fórmula:

Puntuación SERVQUAL = Percepción - Expectativas

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El alcance de la investigación es descriptivo, dado que se pretende descubrir e identificar los cuellos de botella tanto en el contact center como centros de servicio, puesto que son las áreas que tienen contacto directo con el cliente y por ende influyen en la satisfacción del mismo; tiene un enfoque cuantitativo por tener mediciones numéricas y análisis estadísticos para la recolección de datos, a fin de derivar patrones de comportamiento de las variables utilizadas en el Modelo Servqual (Ortiz, 2006); y un enfoque cualitativo, ya que se realizarán entrevistas semiestructuradas con el objetivo de validar información empírica, analizarla e interpretarla sobre el tema de estudio (Troncoso & Daniele, 2004).

La entrevista semiestructurada es una herramienta que permite identificar información valiosa para la organización, puesto que se parte de preguntas ya elaboradas con respecto al tema abordar; son abiertas para que el entrevistado pueda dar su punto de vista con total libertad; es importante generar un espacio de confianza para que la persona entrevistada se sienta a gusto y cómoda, y pueda ofrecer a la organización información relevante que ayude a la toma de decisiones o para ejecutar acciones correctivas a tiempo (Ardèvol *et al.*, 2003).

Se destinan cinco entrevistas semiestructuradas al contact center y cinco entrevistas semiestructuradas a los centros de servicio; en caso de que siga encontrando información

nueva relevante en las entrevistas, se realizarán más, hasta que encontremos patrones de repetición en la misma (Anexo 7).

La metodología a utilizar para medir la calidad del servicio es el Modelo Servqual, el cual consta de un cuestionario que contiene veinte y dos ítems tanto para expectativas como percepciones del cliente; este cuestionario utiliza una escala Likert de siete puntos en la que 1 es totalmente insatisfecho y 7 totalmente satisfecho.

Para el cálculo de la muestra a la que aplicar el cuestionario, aplicamos la fórmula para una población finita, en vista de que Indurama en promedio atiende a nueve mil clientes por mes (Aguilar-Barojas, 2005), así:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población.
- $Z_{\alpha} = 1.96$ al cuadrado (con un 95% de confianza).
- p = Proporción esperada (5% de error).
- $q = 1 - p$ ($1 - 0.05 = 0.95$).
- d = precisión (5%).

Por lo tanto, al aplicar la fórmula anteriormente mencionada obtenemos el siguiente resultado:

$$n = \frac{9000 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (9000 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 368$$

El total de encuestas a aplicar son trescientas sesenta y ocho, de las cuales ciento ochenta y cuatro serán destinadas al cliente para evaluar las expectativas del servicio y ciento ochenta y cuatro como percepciones de la calidad de servicio ofertado; y la recolección de datos se realizará en la herramienta SPSS.

Es importante considerar cuántas encuestas se aplicarán por cada centro de servicio y por el contact center, para lo cual se considera la siguiente ponderación, misma que se encuentra en función de la demanda de cada centro de servicio (demanda del mes de agosto 2020 como referencia para el cálculo de la ponderación).

Las encuestas a aplicar en los centros de servicio serán evaluadas como expectativas del servicio ofertado (ciento ochenta y cuatro), adicionalmente ciento treinta y cuatro

encuestas se evaluarán como percepción del servicio Indurama, y las encuestas restantes de percepción, es decir cincuenta, se aplicarán por el contact center por temas de costo y gasto que incurre la empresa.

Tabla 2

Ponderación de encuestas a aplicar por cada centro de servicio (Expectativas).

CENTRO DE SERVICIO	DEMANDA	PONDERACIÓN	CANTIDAD DE ENCUESTAS
Cuenca	621	6%	11
Guayaquil	3202	31%	57
Quito	1596	16%	29
Machala	724	7%	13
Loja	323	3%	6
Ambato	826	8%	15
Santo Domingo	1076	11%	20
Portoviejo	991	10%	18
Quevedo	823	8%	15
TOTAL	10182	100%	184

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Ponderación de encuestas a aplicar por cada centro de servicio (Percepción).

CENTRO DE SERVICIO	DEMANDA	PONDERACIÓN	CANTIDAD DE ENCUESTAS
Cuenca	621	6%	8
Guayaquil	3202	31%	42
Quito	1596	16%	21
Machala	724	7%	9
Loja	323	3%	4
Ambato	826	8%	11
Santo Domingo	1076	11%	15
Portoviejo	991	10%	13
Quevedo	823	8%	11
TOTAL	10182	100%	134

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4***Ponderación de encuestas a aplicar por el contact center (Percepción).***

MATRIZ	CANTIDAD DE ENCUESTAS
Contact Center	50

Fuente: Elaboración propia.

En los Anexos 8 y 9 se encuentra el formato de la encuesta a aplicar tanto para expectativa como percepción considerando el Modelo Servqual.

Para la consistencia interna del Modelo Servqual, se realizará el cálculo del alfa de Cronbach, el cual detalla el valor de las encuestas realizadas que se encuentran libres de errores aleatorios, es decir, la confiabilidad, fiabilidad, la consistencia o estabilidad de una medida (Quero, 2010). Este coeficiente fue desarrollado por J.L Cronbach (1951), sus valores oscilan entre 0 y 1; sin embargo el valor aceptable es de 0.7, esto indica que, valores por encima de lo indicado tienen alta fiabilidad, y valores por debajo tienen baja fiabilidad o existe confiabilidad no satisfactoria de consistencia (Arevalo & Padilla, 2016). Autores clásicos como Nunnally y Bernstein (1994), de igual manera sostienen que el valor mínimo aceptable es de 0.7 para validar la fiabilidad o congruencia de la herramienta. Adicionalmente se calculará la media y la desviación estándar para poder identificar las diversas actitudes y percepciones que el cliente presenta ante la adquisición de un bien y/o servicio.

Finalmente, en base a los resultados obtenidos y luego de realizar el análisis respectivo, se propondrá un plan de mejora que conlleve acciones correctivas para mejorar los resultados de la satisfacción del cliente según la calidad del servicio y/o producto ofertado.

3. RESULTADOS

- Entrevistas Semiestructuradas:

De manera general, se puede decir, que los resultados-respuestas de las entrevistas semiestructuradas realizadas tanto para los centros de servicio como para los contact center fueron similares, por ende, únicamente se aplicaron la cantidad de entrevistas indicadas en el punto 2. Materiales y Métodos. Se recolectó respuestas relevantes, entre las cuales se detallan a continuación:

Existen ciertos aspectos importantes que el cliente espera de Indurama y que sobre todo son factores de motivación para adquirir un producto y/o servicio: el entender sus necesidades y expectativas para crear un producto de calidad e innovador, acompañado de

servicio técnico eficiente y eficaz que pueda solventar cualquier inconveniente en un tiempo oportuno, para generar mayor fidelidad con la marca.

Indurama al ser una marca ecuatoriana reconocida a nivel nacional, facilita la adquisición de productos y repuestos con precios competitivos y accesibles en el mercado, trayendo como consecuencia mayor confianza y aceptación del cliente.

Las principales emociones que un cliente experimenta ante un servicio ágil, eficiente y eficaz son la felicidad y gratitud, por lo contrario, las emociones por no cumplir con sus expectativas y percepciones del producto y/o servicio son frustración y enojo.

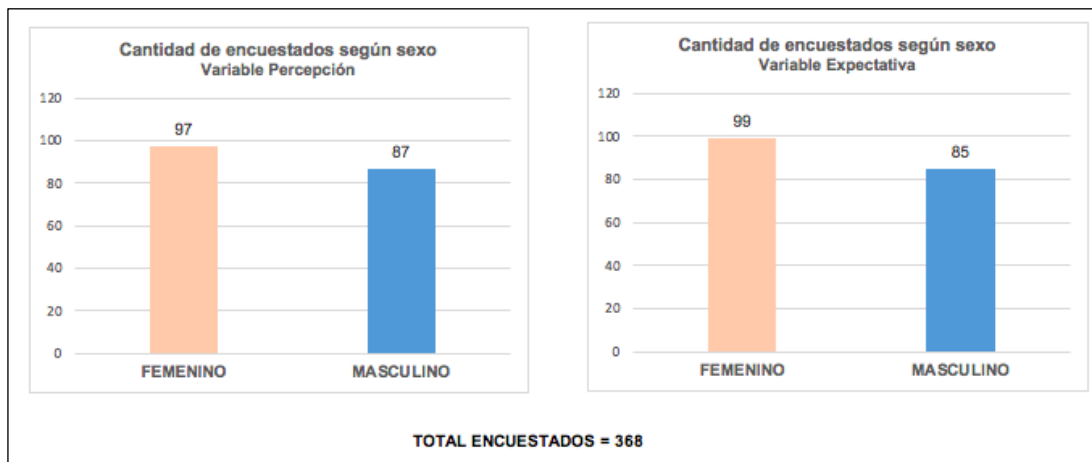
Por todo lo indicado anteriormente, podemos decir que, las principales variables para la adquisición de un producto y/o servicio son: precio, calidad, tiempos de respuesta, personal eficiente y eficaz.

- **Encuestas realizadas:**

Se procedió con la aplicación de las trescientas sesenta y ocho encuestas destinadas tanto para el contact center como centros de servicio según cantidad indicada en las tablas 2 y 3; sin embargo de la cantidad de encuestas destinadas para el contact center (tabla 4), no se pudo completar con la cantidad asignada, dado que el cliente indicaba que es demasiado larga para realizarla por medio del teléfono, trayendo como consecuencia falta de interés por parte del mismo, de esta manera únicamente se pudo completar veinte encuestas, y la cantidad restante (treinta encuestas), se aplicó directamente con el apoyo del centro de servicio de la ciudad de Cuenca; por lo que se cumple con la totalidad de encuestas aplicar según la muestra.

De igual manera se da a conocer la cantidad de encuestados por sexo y por edad para cada una de las variables a analizar en el presente documento:

Ilustración 3 Cantidad de encuestados por sexo según variables percepción y expectativa.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 3, el sexo que contesta más las encuestas es el femenino representando el 52,71% para la variable percepción, y el 53,80% para la variable expectativa.

De igual manera, es importante conocer por rangos de edad la cantidad de encuestados, por lo que, se detalla a continuación para cada una de las variables analizadas:

Ilustración 4 Rangos de edad de los encuestados por sexo.

PERCEPCIÓN			EXPECTATIVA		
DATOS DEMOGRÁFICOS			DATOS DEMOGRÁFICOS		
SEXO	RANGO EDAD	Total	SEXO	RANGO EDAD	Total
FEMENINO	0-25	5	FEMENINO	0-25	17
	26-50	67		26-50	67
	51-75	25		51-75	14
Total FEMENINO		97		76 o más	1
MASCULINO	0-25	8	Total FEMENINO	99	
	26-50	61	MASCULINO	0-25	13
	51-75	18		26-50	53
Total MASCULINO		87		51-75	18
Total general		184		76 o más	1
			Total MASCULINO	85	
			Total general	184	

Fuente: Elaboración propia.

El rango de edad con mayor encuestados es el de 26 a 50 años para los dos sexos: femenino y masculino.

- **Cálculo Alpha de Cronbach:**

A continuación se detalla los resultados obtenidos con respecto al alpha de cronbach tanto para percepción como expectativa y para cada una de las dimensiones:

Tabla 5

Resultados análisis de fiabilidad variable percepción.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,957	,957	22

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Resultados análisis de fiabilidad variable expectativa.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,984	,984	22

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7

Resultados análisis de fiabilidad por dimensión.

DIMENSIÓN	ALPHA DE CRONBACH	
	EXPECTATIVA	PERCEPCIÓN
Elementos tangibles	0,943	0,790
Fiabilidad	0,949	0,869
Capacidad de Respuesta	0,927	0,885
Seguridad	0,937	0,882
Empatía	0,946	0,862

Fuente: Elaboración propia.

Esto quiere decir, que para valores mayores a 0,7 son datos que tienen confiabilidad o fiabilidad; por lo tanto, existe consistencia interna en los instrumentos de medida (expectativa – percepción).

A continuación, se detalla los resultados de la media y la desviación estándar para las variables de percepción y expectativas según estructura del cuestionario modelo servqual:

Tabla 8

Resultados de la media y desviación estándar variable percepción.

	PREGUNTAS	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
1	Los equipos de Indurama tienen la apariencia de ser modernos.	6,10	0,955	184
2	Las instalaciones físicas de Indurama son visualmente atractivas.	6,13	1,003	184
3	Los empleados de Indurama tienen apariencia pulcra.	6,29	0,804	184
4	Los materiales relacionados con el servicio que utiliza Indurama (folletos, facturas, publicidad, etc.) son visualmente atractivos.	6,08	1,084	184
5	Cuando Indurama promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.	6,17	0,940	184
6	Cuando un cliente tiene un problema en Indurama, muestran un sincero interés en solucionarlo.	6,16	0,927	184
7	En Indurama, realizan bien el servicio desde la primera vez.	6,29	0,918	184
8	En Indurama, concluyen con el servicio ofertado en el tiempo prometido.	6,17	1,091	184
9	En Indurama, insisten en mantener registros exentos de errores.	6,10	1,119	184
10	Los empleados de indurama comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	6,18	1,130	184
11	Los empleados de Indurama ofrecen un servicio eficaz y eficiente a los clientes.	6,34	0,968	184
12	Los empleados de Indurama siempre están dispuestos ayudar a los clientes.	6,32	1,034	184
13	Los empleados de Indurama nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas o quejas de los clientes.	6,19	1,052	184
14	El comportamiento de los empleados de Indurama, transmiten confianza a los clientes.	6,34	0,990	184
15	Usted se siente seguro en las transacciones con Indurama.	6,30	0,983	184
16	Los empleados de Indurama, son siempre amables con los clientes.	6,44	0,814	184
17	Los empleados de Indurama, tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los clientes.	6,40	0,849	184
18	En Indurama le brindan una atención individualizada a sus clientes.	6,45	0,794	184
19	En Indurama, tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	6,32	0,912	184

20	Los empleados de Indurama ofrecen atención personalizada a sus clientes.	6,42	0,792	184
21	En Indurama, se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	6,26	1,011	184
22	Los empleados de Indurama, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	6,34	0,939	184

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Resultados media y desviación estándar variable expectativa.

	PREGUNTAS	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
1	Las empresas de servicio técnico excelentes, tienen equipos de apariencia moderna.	5,91	1,264	184
2	Las instalaciones físicas de las empresas de servicio técnico excelentes, son visualmente atractivas.	5,79	1,379	184
3	Los empleados de las empresas de servicio técnico excelentes, tienen apariencia pulcra.	6,04	1,249	184
4	En una empresa de servicio técnico excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, facturas, publicidad, etc.) son visualmente atractivos.	5,93	1,276	184
5	Cuando las empresas de servicio técnico excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	5,86	1,306	184
6	Cuando un cliente tiene un problema, las empresas de servicio técnico excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.	6,01	1,297	184
7	Las empresas de servicio técnico excelentes, realizan bien el servicio desde la primera vez.	5,98	1,166	184
8	Las empresas de servicio técnico excelentes, concluyen con el servicio ofertado en el tiempo prometido.	5,99	1,221	184
9	Las empresas de servicio técnico excelentes, insisten en mantener registros exentos de errores.	5,90	1,337	184
10	En una empresa de servicio técnico excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	5,88	1,292	184
11	En una empresa de servicio técnico excelente, los empleados ofrecen un servicio eficaz y eficiente a los clientes.	6,01	1,232	184
12	En una empresa de servicio técnico excelente, los empleados siempre están dispuestos ayudar a los clientes.	6,08	1,157	184

13	En una empresa de servicio técnico excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas o quejas de los clientes.	5,91	1,356	184
14	El comportamiento de los empleados de las empresas de servicio técnico excelentes, transmiten confianza a los clientes.	6,06	1,215	184
15	Los clientes de las empresas de servicio técnico excelentes, se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	5,96	1,254	184
16	En una empresa de servicio técnico excelente, los empleados son siempre amables con los clientes.	6,01	1,324	184
17	En una empresa de servicio técnico excelente, los empleados tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los clientes.	6,08	1,254	184
18	Las empresas de servicio técnico excelentes, dan a sus clientes una atención individualizada.	5,98	1,208	184
19	Las empresas de servicio técnico excelentes, tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	6,04	1,271	184
20	En una empresa de servicio técnico excelente, tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	6,06	1,170	184
21	Las empresas de servicio técnico excelentes, se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	5,96	1,324	184
22	Los empleados de las empresas de servicio técnico, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	6,03	1,237	184

Fuente: Elaboración propia.

Al contar con cada uno de los resultados, se realiza tabla comparativa de las medias para poder identificar las brechas existentes por cada pregunta y en función a cada variable analizada:

Tabla 10

Análisis de brechas entre las medias para las variables percepción y expectativa.

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVA	BRECHA
Elementos Tangibles	Pregunta 1	6,10	5,91	0,19
	Pregunta 2	6,13	5,79	0,34
	Pregunta 3	6,29	6,04	0,25
	Pregunta 4	6,08	5,93	0,15

Fiabilidad	Pregunta 5	6,17	5,86	0,31
	Pregunta 6	6,16	6,01	0,15
	Pregunta 7	6,29	5,98	0,31
	Pregunta 8	6,17	5,99	0,18
	Pregunta 9	6,10	5,90	0,20
Capacidad de Respuesta	Pregunta 10	6,18	5,88	0,30
	Pregunta 11	6,34	6,01	0,33
	Pregunta 12	6,32	6,08	0,24
	Pregunta 13	6,19	5,91	0,28
Seguridad	Pregunta 14	6,34	6,06	0,28
	Pregunta 15	6,30	5,96	0,34
	Pregunta 16	6,44	6,01	0,43
	Pregunta 17	6,40	6,08	0,32
Empatía	Pregunta 18	6,45	5,98	0,47
	Pregunta 19	6,32	6,04	0,28
	Pregunta 20	6,42	6,06	0,36
	Pregunta 21	6,26	5,96	0,30
	Pregunta 22	6,34	6,03	0,31
PROMEDIO GENERAL		6,26	5,98	0,29

DIMENSIONES	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVA	BRECHA
Elementos Tangibles	6,15	5,92	0,23
Fiabilidad	6,18	5,95	0,23
Capacidad de Respuesta	6,26	5,97	0,29
Seguridad	6,37	6,03	0,34
Empatía	6,36	6,01	0,34
PROMEDIO GENERAL	6,26	5,98	0,29

Fuente: Elaboración propia.

En una escala de Likert con una calificación desde: 1 “totalmente insatisfecho” al 7 “totalmente satisfecho”, podemos observar que el resultado general de la media es de 6,26 en la variable de percepción, por lo que el cliente se encuentra muy satisfecho con el producto y/o servicio ofertado de Indurama; aquellas dimensiones con menor puntaje con respecto a la media son la de elementos tangibles y fiabilidad con un 6,15 y 6,18 respectivamente, motivo por el cual serán dimensiones a profundizar como mejora, y de igual manera por cada dimensión se considerará la pregunta con menor puntaje para elaborar la propuesta que mejore la satisfacción del cliente Indurama.

Por otro lado, se puede observar en la tabla 10 que no hay brechas negativas, por lo que podemos decir que, Indurama cubre las expectativas del cliente frente al servicio y/o producto ofertado con una brecha favorable de 0,29.

Con respecto a los resultados de la desviación estándar, la cual hace referencia a qué tan dispersos se encuentran los datos con respecto a la media, se puede decir que en

promedio el resultado para la variable de percepción es de 0,96 y para expectativa es de 1,26; dando como resultado que la mayoría de los datos se encuentran cerca de la media la cual es de 6,26.

Adicionalmente, en la tabla 11 se puede evidenciar que, las dimensiones con mayor puntaje calificado por el cliente como expectativa del producto y/o servicio ofertado, en un rango del 1 al 100 (considerando los valores según la media); y que considera que son las tres más importantes para contar con una alta satisfacción son las de: fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad, concordando con la ponderación de la tabla 12.

Tabla 11

Calificación del cliente según la importancia de la dimensión.

		Estadísticos				
		Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una empresa de servicio técnico.	Habilidad de una empresa de servicio técnico, para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa.	Disposición de una empresa de servicio técnico, para ayudar a los clientes y dar un servicio rápido.	Conocimientos y trato amable de una empresa de servicio técnico, y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza.	Cuidado, atención individualizada que una empresa de servicio técnico le da a sus clientes.
N	Válido	184	184	184	184	184
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		17,93	24,48	21,15	20,26	16,18
Desv. Desviación		7,864	9,431	8,824	7,838	6,605
Mínimo		5	10	5	5	5
Máximo		50	50	60	60	35

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

Ponderación según dimensión.

DIMENSIONES	MEDIA	PONDERACIÓN
Elementos tangibles	17,93	18%
Fiabilidad	24,48	24%
Capacidad de respuesta	21,15	21%
Seguridad	20,26	20%
Empatía	16,18	16%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, es importante analizar la media por cada centro de servicio para conocer con qué ciudad se deberá tener mayor énfasis, sin embargo, el plan de mejora estará propuesto para aplicar de manera general en todos los centros de servicio; a continuación se detalla los resultados:

Tabla 13

Resultados de la media por centro de servicio.

CENTROS DE SERVICIO	MEDIA		BRECHA
	PERCEPCION	EXPECTATIVA	
CUENCA	6,29	6,45	-0,16
GUAYAQUIL	6,59	6,05	0,55
QUITO	6,09	6,31	-0,22
MACHALA	5,91	5,80	0,11
LOJA	6,43	6,01	0,42
AMBATO	6,31	6,38	-0,08
SANTO DOMINGO	5,25	6,11	-0,85
PORTOVIEJO	6,32	6,49	-0,17
QUEVEDO	6,70	3,66	3,03
TOTAL GENERAL	6,21	5,92	0,29

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 13, de manera general Indurama cubre las expectativas del cliente con una brecha favorable de 0,29; es decir, el cliente se encuentra muy satisfecho con el servicio y/o producto ofertado; sin embargo, se puede observar brechas negativas en las siguientes ciudades: Cuenca, Quito, Ambato, Santo Domingo y Portoviejo, esto quiere decir, que el cliente tiene una mayor expectativa sobre el servicio y/o producto ofertado versus lo adquirido, por lo que debemos tener mayor énfasis en estas ciudades, para obtener mejores resultados que involucre una mayor satisfacción en el cliente.

4. DISCUSIÓN

La aplicación del Modelo Servqual genera resultados relevantes para la organización ya que permitirá tomar acciones correctivas a tiempo ante las cinco dimensiones evaluadas: fiabilidad, capacidad de respuesta, elementos tangibles, seguridad y empatía; nos permite entender la importancia que debe existir en la calidad del servicio brindado para poder crear ventajas competitivas; concordando con lo indicado por Narváez *et al.* (2020), este modelo permite fortalecer aquellos aspectos que la empresa deberá mejorar de manera eficiente para lograr un servicio de calidad.

Este modelo tiene gran acogida en el sector financiero, sobre todo en países como: Ecuador, Perú, Venezuela, México y Colombia según Pineda (2020). Indurama al pertenecer al sector manufacturero, pero al hacer referencia a los centros de servicio y contact center se encuentra dentro del sector de servicio por facilitar la adquisición de un bien y/o servicio, por ende es importante conocer en qué dimensión (dimensiones modelo servqual), hay que tener mayor enfoque y contar con una experiencia diferenciadora que agregue valor y satisfacción al cliente.

La satisfacción del cliente es un factor de gran relevancia, puesto que influye de manera directa en el nivel de ventas de una organización, la comunicación directa del boca a boca, es decir, el nivel de recomendación, fiabilidad, entre otras; se relaciona con el desempeño de la organización, ya que es medida por la participación de mercado y presencia de marca (Orlandini & Ramos, 2017).

Para el presente estudio, se consideró el análisis de la deficiencia 5 conocida como global, la cual indica la diferencia entre las expectativas del cliente frente a la percepción del servicio y/o producto ofertado; por lo que de igual manera intervienen las deficiencias 1, 2, 3 y 4 (Parasuraman *et al.* 1993).

En función a los resultados obtenidos y al análisis realizado en el punto 3. Del presente documento, podemos decir que las dimensiones que el cliente considera más importante para que su índice de satisfacción sea alto son las de: fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad. Por otro lado, la dimensión de elementos tangibles, según la variable de percepción, y en función a la media obtuvo la menor calificación, por lo que también será considerada para la propuesta de mejora.

El poder identificar la percepción que tiene el cliente con referencia al servicio y/o producto adquirido, nos permite identificar la calidad del servicio que debemos brindar para contar con un cliente satisfecho; Boada *et al.* (2019), nos da a conocer que cuando una empresa cumple con el nivel de exigencia del consumidor, este recomienda ante otros y sus expectativas son cubiertas en su totalidad por la organización, por ende genera mayor satisfacción. Indurama cubre el nivel de expectativas del cliente en un 0,29 frente a la percepción del servicio y/o producto adquirido.

Es muy importante conocer que la calidad del servicio es la ventaja competitiva frente a otras marcas, Indurama tiene un principio enfocado en el cliente, por lo tanto, contar con personal eficiente y eficaz, comprometido con la organización permitirá tener mayor adaptabilidad frente al plan de mejora propuesto; Osejos & Merino (2020), indica que el servicio y la atención de calidad son el reflejo de aquellos quienes conforman una organización orientada al cliente.

Por todo lo expuestos anteriormente, a continuación se presenta la propuesta del plan de mejora para Indurama.

4.1 Elaboración propuesta plan de mejora:

Según (Proaño *et al.*, 2017), el plan de mejora es un proceso que permitirá alcanzar la excelencia de las organizaciones, a través de resultados eficientes y eficaces; es por esto que se requiere del cumplimiento de ciertas etapas las cuales se detallan a continuación:

1. Detección de la dimensión a trabajar según cuellos de botella.
2. Propuesta del plan de mejora.
3. Implementación y seguimiento del plan de mejora.
4. Evaluación del plan de mejora.

El presente documento tiene como objetivo únicamente cumplir con las dos etapas anteriormente mencionadas, es por ello que a continuación se propone un plan de mejora que permita mejorar la satisfacción del cliente postventa de Indurama en función a las dimensiones que considera el cliente las más importantes.

1. Detección de la dimensión a trabajar:

Según resultados obtenidos en el literal 3. Resultados, se puede observar que las dimensiones por las cuales el cliente considera las más importantes e influyen directamente en su satisfacción son las de: fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad; y por obtener una puntuación baja en función a la media según encuesta realizada (modelo servqual percepción) la de elementos tangibles.

- Elementos tangibles:

Esta dimensión, hace referencia a la apariencia física que puede tener Indurama con referente a su infraestructura, equipos y materiales, apariencia del personal, entre otras. Es de suma importancia contar con una apariencia pulcra a nivel del personal y organización de repuestos, productos, entre otras en los centros de servicio, puesto que el cliente al llegar a las instalaciones será la primera impresión que tendrá de la organización.

Por otro lado, cuando un cliente solicita una atención en domicilio, el personal debe contar con el uniforme, herramientas y vehículo en óptimas condiciones, para precautelar la imagen de la organización y generar un valor agregado al servicio.

- **Fiabilidad:**

Esta dimensión se encuentra relacionada con el desempeño de los miembros de la organización de una manera eficiente y eficaz.

Cuando la organización ofrece realizar algo en cierto tiempo debe cumplirla, ya sea en un contrato, publicidad, entrega de documentación, atención del servicio en un tiempo prometido, cumplimiento de procesos, entre otras; con todo lo indicado anteriormente, generamos un compromiso organizacional.

Indurama al ofertar un tiempo de atención al cliente debe cumplir dentro de lo establecido según la zona definida por la organización: urbana (1 día), periférica (3 días) o foránea (8 días). Si no se llega a cumplir dentro del tiempo ofertado, genera una insatisfacción o molestia en el cliente, por ende, intervienen emociones negativas y trae como consecuencia desconfianza con la marca.

Por otro lado, realizar bien el servicio desde la primera vez y gestionar correctamente los reclamos que se ingresan ya sea por el contact center o centros de servicio, no solo generará satisfacción en el cliente, sino creará una ventaja competitiva, una experiencia única en el cliente y por ende este nos recomendará con varias personas.

Actualmente la organización se encuentra en un periodo de adaptabilidad a un nuevo sistema ERP implementado, por lo que algunos procesos no se encuentran bien definidos, trayendo como consecuencia reprocesos en los mismos; de igual manera aun no se ha establecido mejora dado que se requiere de una estabilización en el programa; con el transcurso de los meses, se ha podido detectar los siguientes cuellos de botella tanto en el contact center como centros de servicio:

- Clientes molestos en contactabilidad con la marca, esto se debe en primera instancia por la conexión de la red, el sistema en ocasiones se vuelve lento, ingreso extensivo de información. El contact center en promedio se demora en una llamada de 4 a 5 minutos, pero se debe a lo anteriormente expuesto, por ende, el alto tráfico de llamadas y factores mencionados impide atenderlos oportunamente.
- El no conocer correctamente los ítems o información a ingresar en el sistema, ocasiona que la información no sea confiable y lo que genera reprocesos.
- Procesos engorrosos o muy extensos, que ocasionan pérdida de tiempo.
- Falta de organización en las actividades asignadas.

- El no manejo correcto del sistema, ocasiona desconfianza en la información e indicadores con resultados variables.

- **Capacidad de respuesta:**

Hace referencia al tiempo de respuesta para ayudar o proporcionar un servicio rápido hacia el cliente. Esta dimensión va de la mano con la fiabilidad, puesto que si no se realiza un procedimiento de manera eficiente y eficaz va a ser afectado en el tiempo de respuesta que se pueda brindar al cliente.

- **Seguridad:**

Esta dimensión nos indica, a la información que se puede tener del cliente la cual es confidencial, a la seguridad que podemos otorgar por medio de un producto y/o servicio de calidad, entre otras, por lo tanto Indurama debe otorgar credibilidad y confianza para que el cliente se sienta a gusto con el producto y/o servicio brindado.

2. Propuesta del plan de mejora.

A continuación, se realiza la propuesta del plan de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada tanto para expectativa como percepción del producto y/o servicio ofertado.

Objetivo del plan de mejora:

Mejorar la satisfacción del cliente postventa de Indurama.

Tiempo para emplear el plan de mejora:

Se recomienda implementar ya las acciones desde el primer mes y culminarlas hasta en un periodo máximo de 5 meses.

Acciones a realizar para cada dimensión:

- **Elementos tangibles:**

1. Actualizar, normalizar y estandarizar formatos a llevar en el área postventa, con el objetivo de todos poder manejar un mismo lenguaje.
2. Mejorar la imagen de los centros de servicio, puesto que es la primera impresión del cliente al momento de llegar al establecimiento.

3. Realizar una vez al mes una auditoría para validar el cumplimiento y ejecución de la implementación de las 5`S, posterior entregar un informe del estado actual.
4. Realizar campañas de posicionamiento de los centros de servicio de Indurama, dado que no los conocen como Servihogar.
5. Gestionar de una manera innovadora y correcta el e-commerce para mayor captación de clientes.
6. Dotar a los centros de servicio herramientas adecuadas para la atención al cliente.
7. Asignar estantes a los centros de servicio para ubicar adecuadamente los repuestos y mejorar la imagen y organización del centro.

- **Fiabilidad:**

1. Actualizar y normalizar los procesos a llevar en el área postventa, con el objetivo de crear mejoras a los mismos.
2. Capacitar al personal del contact center y personal administrativo para generar un compromiso con la organización e ingresar información correcta de los clientes, en función al producto y marca atendida para no generar reprocesos.
3. Reforzar la capacitación sobre el nuevo sistema, realizar énfasis en campos obligatorios que se requiere para análisis del área.
4. Crear una cultura de excelencia, compromiso con el cliente y trabajo en equipo; lo que permitirá atender requerimientos dentro de los tiempos ofertados.
5. Realizar una capacitación de productos, repuestos y sistema al personal técnico para brindar una mejor atención al cliente.
6. Realizar mejoras al nuevo sistema para optimizar el tiempo de los operadores del contact center, es decir, ingresar únicamente información relevante del cliente, con esto las llamadas podrán ser ejecutadas en menor tiempo, atendiendo así a mayor cantidad de clientes (llamadas entrantes).
7. Realizar mejoras en los procesos administrativos, para evitar pérdidas de tiempo y así el personal pueda ser más eficiente y eficaz.

- **Capacidad de respuesta:**

1. Organizar al equipo en función a las actividades asignadas, para poder cumplir dentro del tiempo establecido.
2. Realizar seguimiento semanal del indicador tiempo de respuesta para validar el cumplimiento de la cobertura, en caso donde no se llegue a cumplir con lo ofertado, generar reuniones con personas involucradas del proceso para generar acciones correctivas a tiempo.

3. Realizar monitoreo diario al personal técnico en el sistema, para validar tiempos de atención por cada cliente atendido.
4. Facilitar la dotación de repuestos a los centros de servicio, en función a cronogramas para generar atenciones oportunas y efectivas.
5. Enviar por medio de redes sociales, videos explicativos sobre problemas frecuentes con los productos, instrucciones de uso, entre otras, para evitar la asistencia de un técnico y el mismo cliente pueda solventar cualquier inconveniente con el producto.

- **Seguridad:**

1. Realizar una capacitación al personal técnico del mix de productos de Indurama y repuestos con el objetivo de brindar seguridad al cliente atendido y contestar preguntas realizadas por el mismo.
2. Brindar al personal técnico herramientas en buen estado para una mejor atención al cliente.
3. Realizar un informe mensual sobre el estado actual de cada camioneta entregada al técnico, con el objetivo de precautelar la seguridad del trabajador e imagen de la empresa.
4. Realizar seguimiento a los clientes con el objetivo de generar fidelidad con la marca.

Las acciones propuestas dentro de este plan deberán ser revisadas y aprobadas en primera instancia por el Jefe de postventa, en caso de existir alguna corrección o añadir alguna acción se lo podrá realizar en ese momento, para posterior presentar ante el Gerente Comercial, contar con su aprobación y posterior agendar reuniones con cada responsable para asignar la acción a cumplir.

- **Posibles responsables del plan de mejora:**

1. Jefe postventa.
2. Jefe Administrativo postventa.
3. Jefe Contact Center.
4. Jefes regionales (centros de servicio).
5. Analista postventa
6. Analista marcas.
7. Analista repuestos.

Luego de la respectiva aprobación y asignación de cada acción a cumplir al responsable, se realizará la ejecución del plan de mejora precautelando que el cumplimiento

sea en un tiempo no mayor a 6 meses, es importante recalcar que el seguimiento se lo debe realizar como mínimo una vez al mes para validar que lo implementado se esté ejecutando; finalmente realizar una evaluación del plan de mejora y verificar si tuvo éxito, caso contrario se deberá tomar acciones correctivas.

5. CONCLUSIÓN

Hoy en día la competencia es más agresiva, por ende, la calidad del servicio que se oferte en el mercado de un producto y/o servicio va a ser de gran relevancia para una organización, puesto que influirá de manera directa en la recomendación que el cliente podrá realizar ante otras personas. La calidad de un servicio y/o producto es un factor que se diferencia del mercado, es decir, es una ventaja competitiva difícil de imitar y por ende se ve reflejado en la satisfacción del cliente.

Al realizar el estudio del Modelo Servqual, nos permite identificar la calidad del servicio brindado, conocido como brechas existentes entre dos variables: percepción y expectativa sobre la adquisición de un producto y/o servicio; por otro lado, nos permite validar la satisfacción que el cliente incurre ante cinco variables: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Frente a los resultados arrojados en el presente estudio, Indurama cubre las expectativas del cliente sobre un producto y/o servicio frente a sus percepciones en un 0,29; lo que quiere decir que el cliente se encuentra satisfecho.

Sin embargo, se recomienda realizar el plan de mejora propuesto para todos los centros de servicio, teniendo mayor énfasis en aquellas ciudades donde las brechas fueron negativas, puesto que permitirá reforzar, optimizar y perfeccionar los procesos internos de la organización, con esto se obtendrá personal más eficiente y eficaz, por ende serán más productivos y tendrán un enfoque direccionado en que la calidad del servicio brindado de un producto y/o servicio influirá directamente en la satisfacción del cliente, por lo tanto, a mayor nivel de exigencia por parte del cliente, mayor deberá ser el nivel de exigencia de una organización para contar con un cliente leal y fiel a la marca.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigación de salud. *Salud En Tabasco*, 11(1–2), 333–338. <https://doi.org/ISSN:1405-2091>

Ardèvol, E., Bertran, M., Callén, B., & Pérez, C. (2003). Etnografía virtualizada: la observación participante y la entrevista semiestructurada en línea. *Athenea Digital*,

2003(3), 72–92.

- Arevalo, D., & Padilla, C. (2016). Medición de la Confiabilidad del Aprendizaje del Programa RStudio Mediante Alfa de Cronbach. *Revista Politécnica*, 37(2), 1–9.
- Begazo Villanueva, J. D. (2006). ¿Cómo Medimos El Servicio? *Gestión En El Tercer Milenio*, 9(18), 73–81.
- Bigné, J. E., & Andreu, L. (2004). Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 21, 89–120.
- Boada-Niño A.V., Barbosa-López A.M., & Cobo-Mejía E.A. (2019). Percepción de los usuarios frente a la calidad de atención en salud del servicio de consulta externa según el modelo SERVQUAL. *Revista Investigación de Salud Univ Boyacá*. 6(1): 55-71. <https://doi.org/10.24267/23897325.408>
- Burbano, P., & Cardona, M. (2011). Los cuellos de botella del desarrollo endógeno territorial, desde la perspectiva del sistema de ciencia , tecnología e innovación en Colombia. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS*, 6(17), 161–177.
- Cambra-Fierro, J., Ruiz-Benítez, R., Berbel-Pineda, J. M., & Vázquez-Carrasco, R. (2011). Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(4), 643–657. <https://doi.org/10.31876/rsc.v17i4.25592>
- Cen Lara, E. E., & Pereyra Chan, A. (2017). Expectativas y percepciones de los clientes de las microempresas en Dzityá , Yucatán. *Instituto Tecnológico de Mérida*, 14–29.
- Chark, R. (2010). Neuromarketing: Conocer al cliente por sus percepciones. *Innovative Research Methodologies in Management: Volume II: Futures, Biometrics and Neuroscience Research*, 4(3), 9–19. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64400-4_8
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <http://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Dos Santos, M. (2016). Calidad y satisfacción: el caso de la Universidad de Jaén. *Revista de La Educacion Superior*, 45(178), 79–95. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2016.02.005>
- Dutka, A. (1998). *Manual de American Marketing Association para la satisfacción del cliente*. Granica.

- Fiestas, P. (2016). *Creación del Customer Journey* [Diapositiva de Power Point]. Izo Insight. <https://www.izo.es>
- Garza, E., Abreau, J. L., & Badii, M. H. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 64.
- Gosso, F. (2008). *Hipersatisfacción del Cliente*. Panorama Editorial, S.A. de C.V
- Indurama. (01 de Agosto de 2020). Recuperado de <https://www.indurama.com/es/content/acerca-de-global>.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. Pearson Educación.
- Leal Millán, A., & Carmona Lavado, A. (1998). La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 4(1), 53–80.
- Maldonado, M., Estrada, I., & Sarracino, K., (2020). Retención y atracción de clientes en empresas de servicios profesionales a través del diseño del Customer Journey Map como herramienta de Design Thinking en la mejora de experiencia de consumo. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, 7(7), 1-18.
- Moliner Cantos, C. (2001). Recensión. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 17(2), 233–235.
- Montecinos, J. (2006). Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. *Revista de Filosofía y Psicología Volumen*, 1(14), 195–214.
- Mora Contreras, C. E. (2011). La Calidad del Servicio y la Satisfacción del Consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146–162. <https://doi.org/10.5585/remark.v10i2.2212>
- Nishizawa, M. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*, 34, 181–209.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.

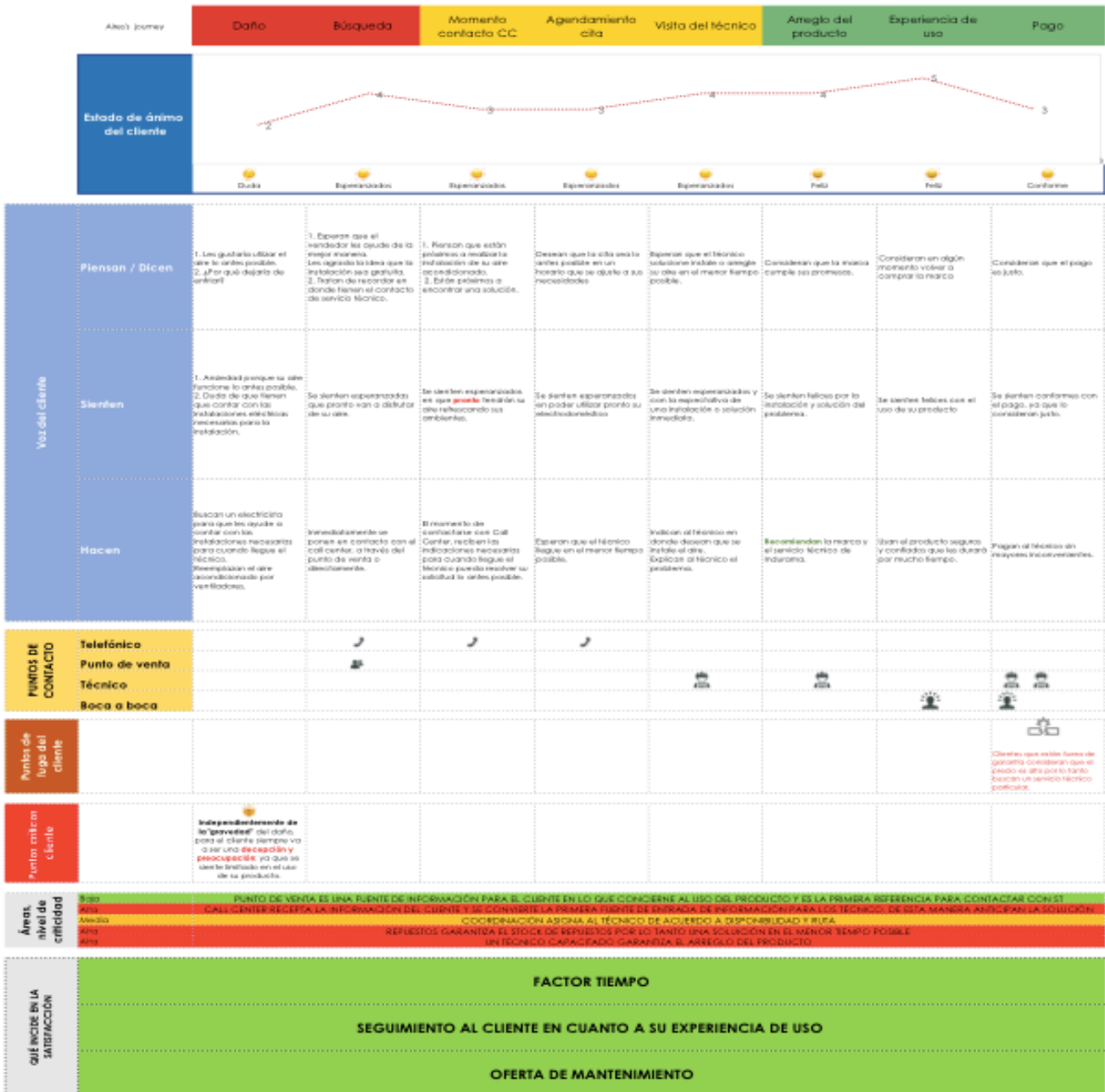
- Orlandini G, I., & Ramos Guzmán, N. (2017). Aplicación del modelo SERVQUAL en la prestación de servicio de las empresas de transporte aéreo. *Revista Investigación y Negocios*, 10(15), 144–155.
- Ortiz, J. (2006). Guía descriptiva para la elaboración de protocolos de investigación. *Salud En Tabasco*, 12(3), 530–540.
- Osejos, A., & Merino, J. (2020). Modelo Servqual como instrumento de evaluación de la calidad del servicio al cliente, canton jipijapa. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 79-92. <https://doi.org/10.47230/unsum-ciencias.v4.n4.2020.284>
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie A., & Berry, Leonard L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Pineda, L. (2020). *Estrategias de medición para satisfacción del cliente en las entidades financieras*. 1–24. <http://hdl.handle.net/10654/37008>
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior (segunda edición reformado)*. Grupo Editorial Patria, S.A. DE C.V.
- Proaño Villavicencio, D. X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017). Metodología Para Elaborar Un Plan De Mejora Continua. *3C Empresa : Investigación y Pensamiento Crítico, Edición Especial*, 6(5), 50–56. <https://doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.50-56>
- Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 12(2), 248–252. <https://doi.org/10.1109/igarss.2004.1370608>
- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L., & Ramírez, G. C. (2016). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 1, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Salazar Yépez, W., & Cabrera Vallejo, M. (2016). Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Chimborazo- Ecuador. *Industrial Data*, 19(2), 13–20. <https://doi.org/10.15381/idata.v19i2.12811>
- Silva, J., Macías, B., Tello, E., & Delgado, J., (2021). La relación entre la calidad en el servicio , satisfacción del cliente y lealtad del cliente : un estudio de caso de una empresa comercial en México. *Ciencias Sociales*, 15(2), 85–101. <https://doi.org/https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>

- Temkin, B. D. (2010). Mapping The Customer Journey Best Practices For Using An Important Customer Experience Tool. *Forrester Research*, 3, 20.
- Thompson, I. (2006). Conozca cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, qué elementos la componen y cuál es la fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente. *La Satisfacción Del Cliente*, 1, 6.
- Troncoso, C. E., & Daniele, E. G. (2004). Las entrevistas semiestructuradas como instrumentos de recolección de datos: una aplicación en el campo de las ciencias naturales. *Universidad Nacional Del Comahue - Consejo Provincial de Educación de Neuquen*, 12.
- Tschohl, J. (2008). *Cómo conservar clientes con un bien servicio*. Editorial Pax México.
- Vavra, T. G. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*. FC Editorial. Fundación Confemetal.
- Westbrook, Robert A. (1997). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 234-250.
- Yu, Y. T., & Dean, A. (2001). The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 234–250.
<https://doi.org/10.1108/09564230110393239>

7. ANEXOS

Anexo 1

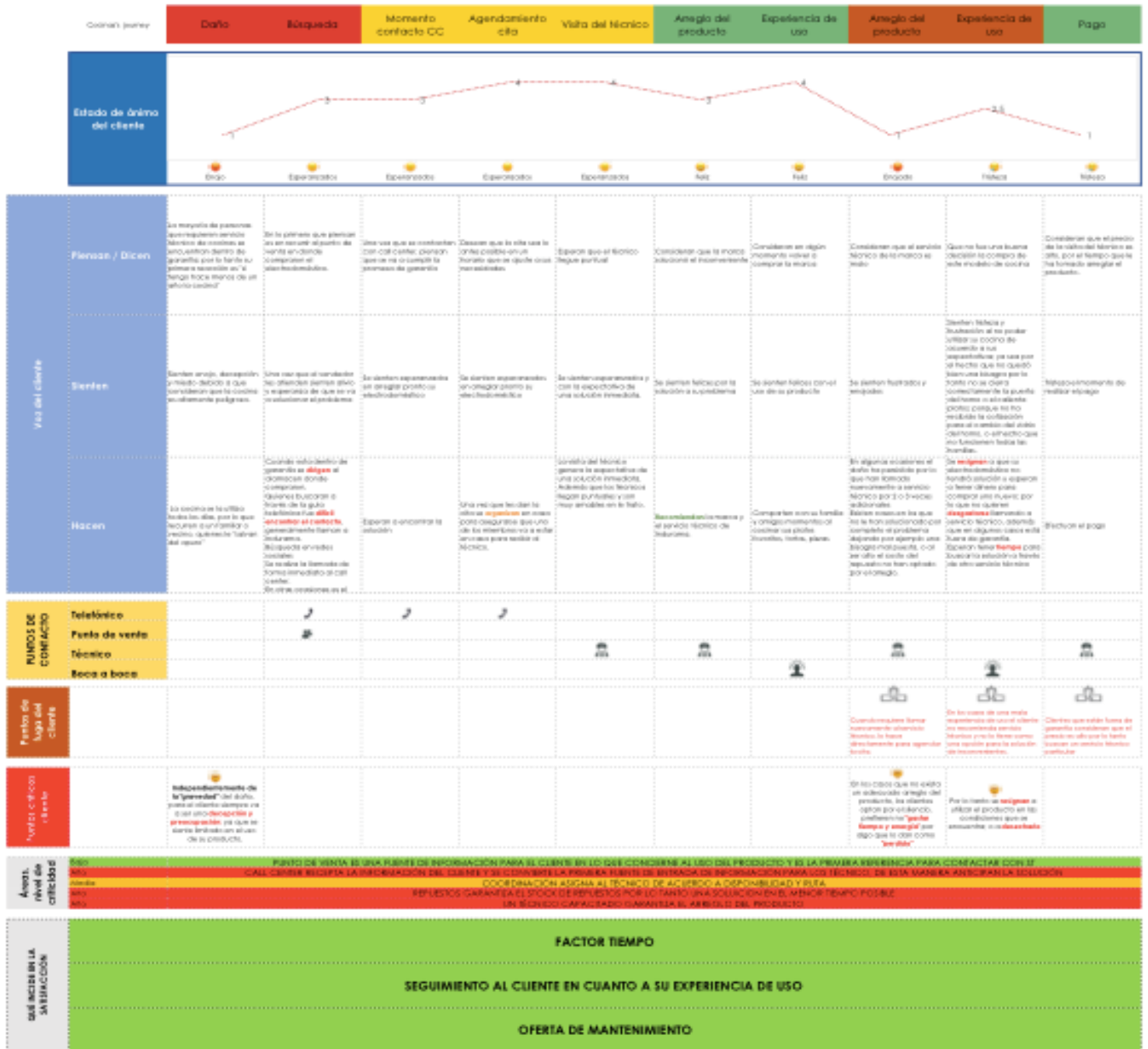
Customer Journey Map Aires.



Fuente: Indurama.

Anexo 2

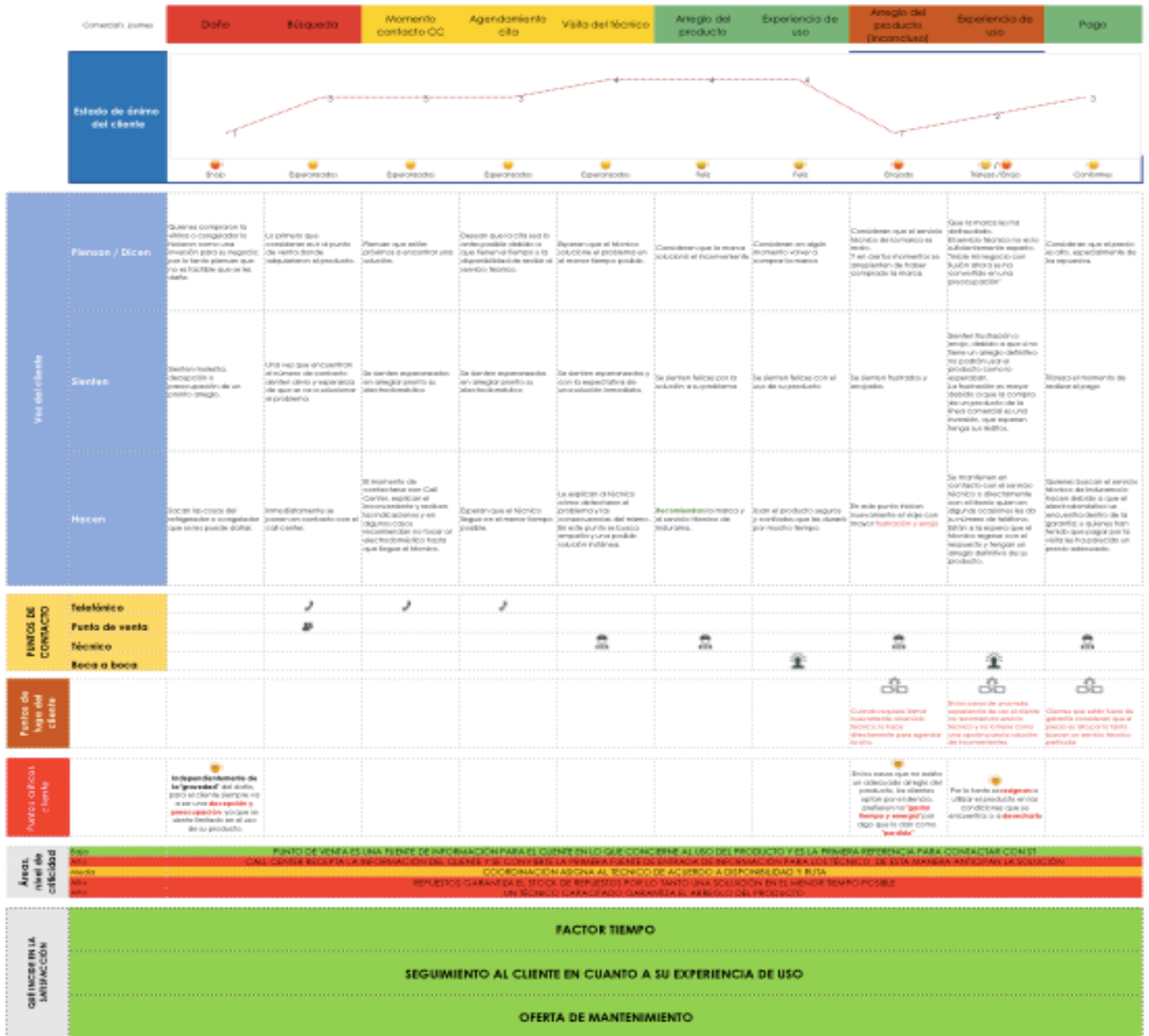
Customer Journey Map Cocinas.



Fuente: Indurama.

Anexo 3

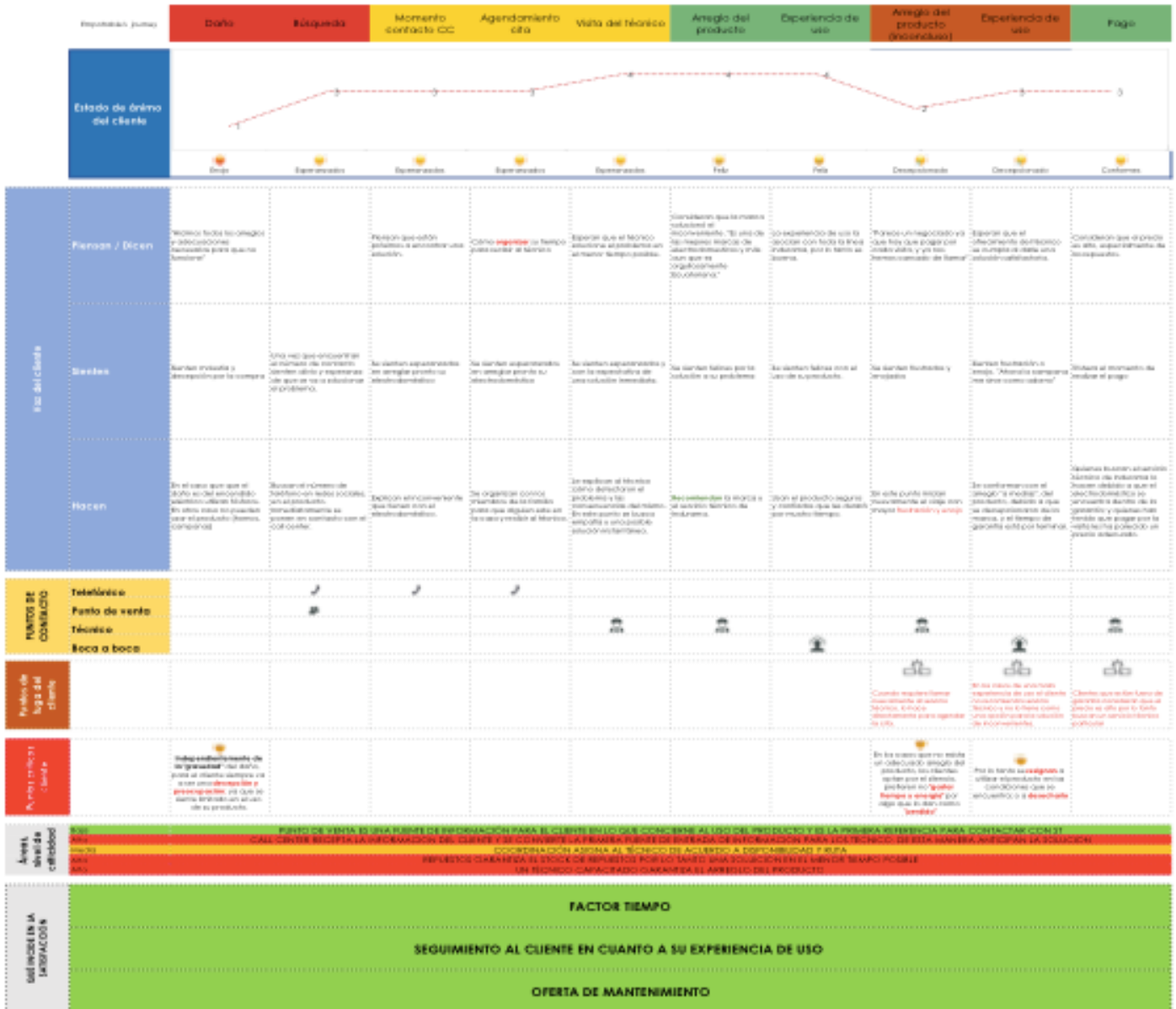
Customer Journey Map Comercial



Fuente: Indurama.

Anexo 4

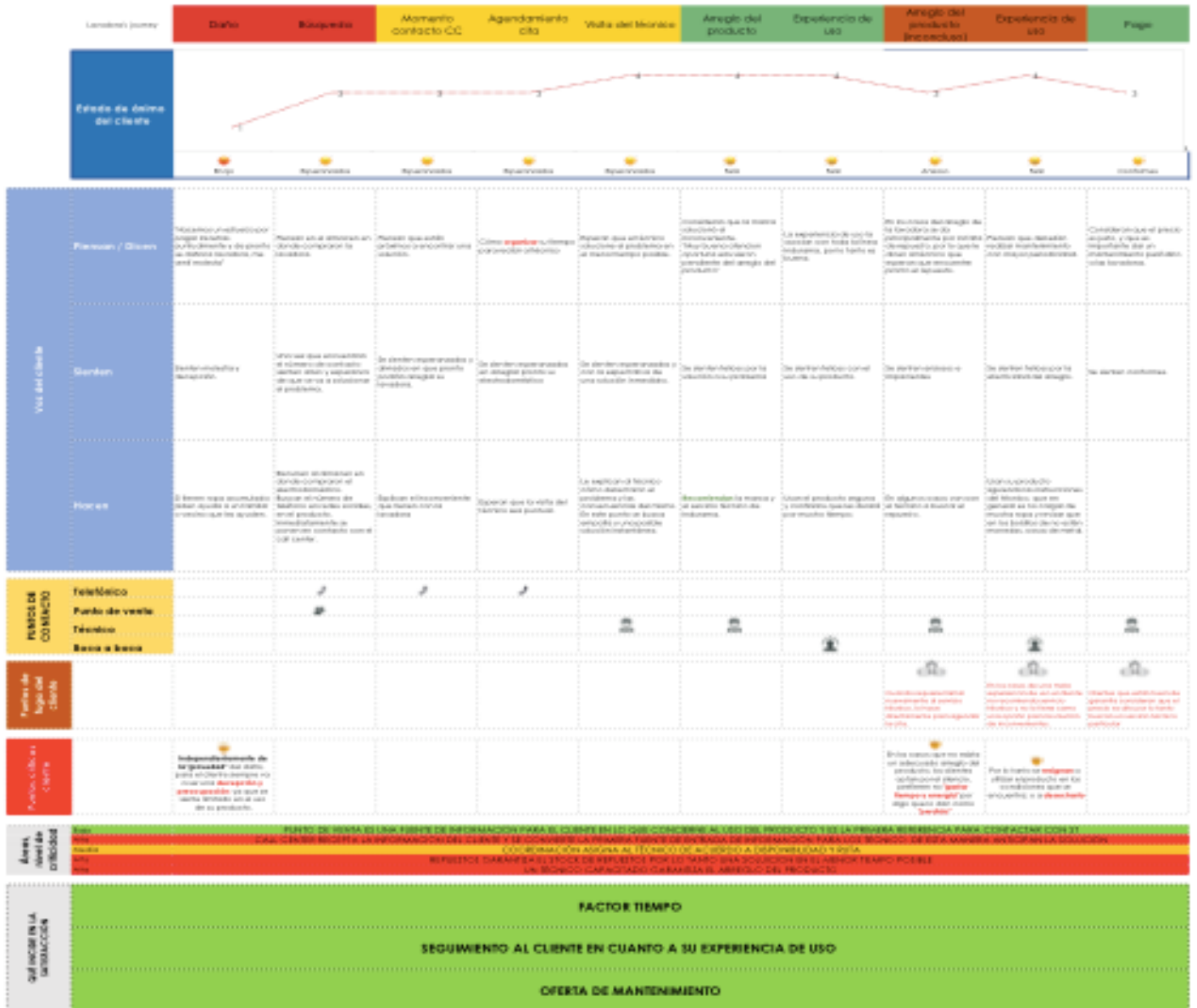
Customer Journey Map Empotrables



Fuente: Indurama.

Anexo 5

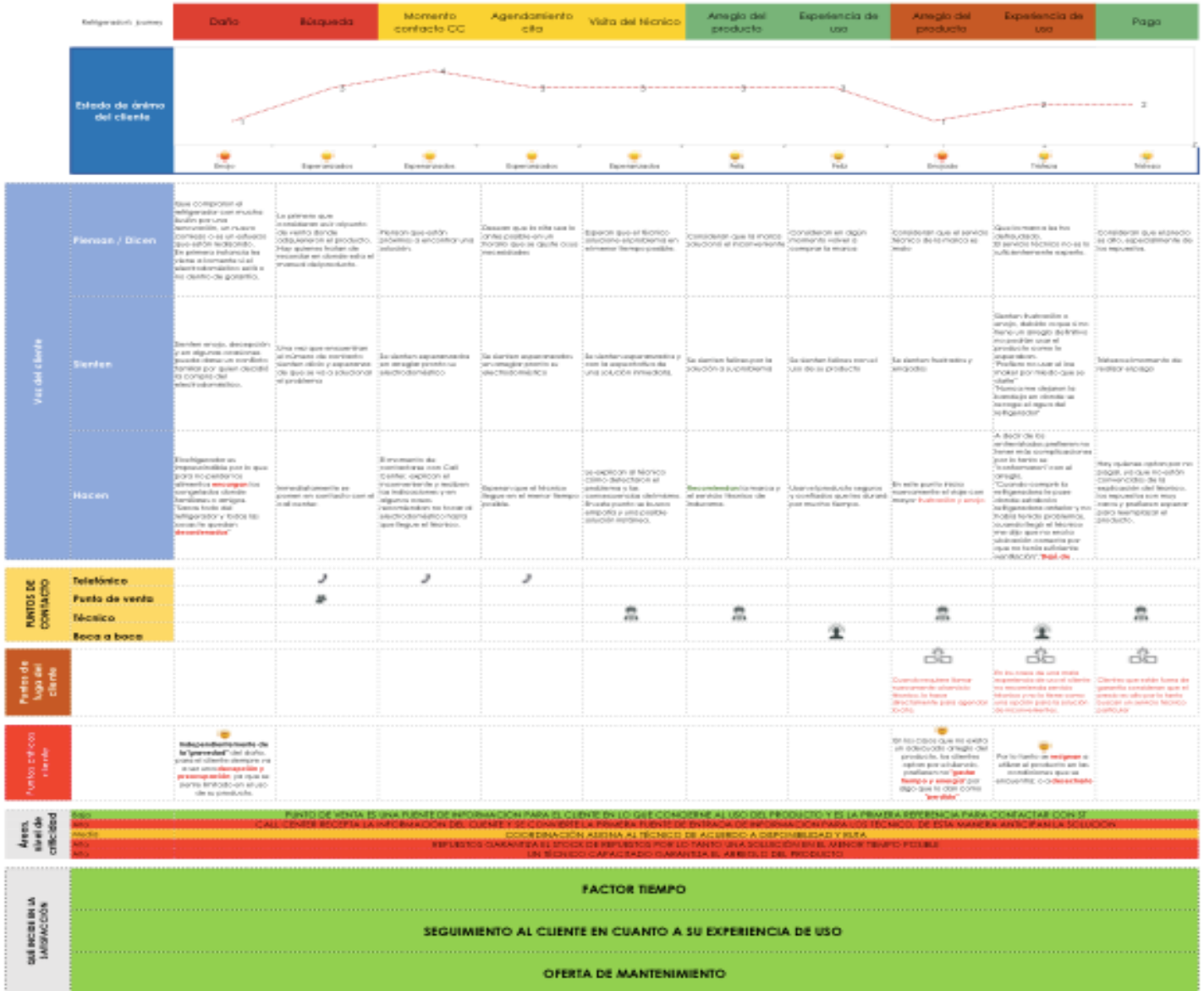
Customer Journey Map Lavadoras



Fuente: Indurama.

Anexo 6

Customer Journey Map Refrigeradoras



Fuente: Indurama.

Anexo 7

Modelo de Entrevista Semiestructurada

OBJETIVO:

Conocer aspectos relevantes para la adquisición de un bien y/o servicio de Indurama, identificar cuellos de botella existentes y poder tomar acciones correctivas a tiempo, para no afectar la satisfacción del cliente.

Preguntas a realizar:

- ¿Indíqueme qué espera el cliente de la empresa?
- ¿Qué le motiva al cliente para realizar una compra?
- Cuando no se soluciona un problema ¿Cómo actúa el cliente? ¿Se siente frustrado?
- ¿Cuál cree usted que son las variables de decisión del cliente para adquirir un producto o servicio?

Observaciones:

Este campo queda abierto para reclutar información relevante que ayude a la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8

Cuestionario Servqual (Expectativa)

Instrucciones: Basado en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las empresas que operan en el sector industrial piense, por favor, en el tipo de empresa de servicio técnico que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad. Piense en el tipo de empresa de servicio técnico con la que usted se sentirá complacido de negociar. Por favor, indíquenos hasta qué punto piensa que una empresa de servicio técnico debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que tiene en mente, que una característica no es esencial para considerar como excelente a una empresa de servicio técnico, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que una característica es absolutamente esencial para considerar como excelente a una empresa de servicio técnico, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas, sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

DIMENSIÓN ELEMENTOS TANGIBLES:	ESCALA DE LIKERT						
	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
Las empresas de servicio técnico excelentes, tienen equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7
Las instalaciones físicas de las empresas de servicio técnico excelentes, son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de las empresas de servicio técnico excelentes, tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa de servicio técnico excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, facturas, publicidad, etc.) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
DIMENSIÓN FIABILIDAD:	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
Cuando las empresas de servicio técnico excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando un cliente tiene un problema, las empresas de servicio técnico excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
Las empresas de servicio técnico excelentes, realizan bien el servicio desde la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
Las empresas de servicio técnico excelentes, concluyen con el servicio ofertado en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
Las empresas de servicio técnico excelentes, insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
DIMENSIÓN CAPACIDAD DE RESPUESTA:	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		

En una empresa de servicio técnico excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa de servicio técnico excelente, los empleados ofrecen un servicio eficaz y eficiente a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa de servicio técnico excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa de servicio técnico excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas o quejas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
DIMENSIÓN DE SEGURIDAD:	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
El comportamiento de los empleados de las empresas de servicio técnico excelentes, transmiten confianza a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Los clientes de las empresas de servicio técnico excelentes, se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa de servicio técnico excelente, los empleados son siempre amables con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa de servicio técnico excelente, los empleados tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
DIMENSIÓN DE EMPATÍA:	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
Las empresas de servicio técnico excelentes, dan a sus clientes una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
Las empresas de servicio técnico excelentes, tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa de servicio técnico excelente, tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Las empresas de servicio técnico excelentes, se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de las empresas de servicio técnico, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Parasuraman *et al.*, 1993.

PARTE II

Instrucciones: En la lista que aparece a continuación incluimos 5 características que corresponden a empresas de servicio técnico, y los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer qué nivel de importancia le atribuye usted a cada una de esas características cuando evalúa la calidad del servicio de una empresa de servicio técnico.

Por favor, distribuya en un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica (cuanto más importante sea para usted

una característica, más puntos le asignará). Por favor, asegúrese que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.

1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una empresa de servicio técnico.		PUNTOS
2. Habilidad de una empresa de servicio técnico, para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa.		PUNTOS
3. Disposición de una empresa de servicio técnico, para ayudar a los clientes y dar un servicio rápido.		PUNTOS
4. Conocimientos y trato amable de una empresa de servicio técnico, y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza.		PUNTOS
5. Cuidado, atención individualizada que una empresa de servicio técnico le da a sus clientes.		PUNTOS
TOTAL DE PUNTOS ASIGNADOS	100	PUNTOS

De las cinco características señaladas previamente, ¿Cuál es la más importante para usted?, por favor indique el número de la característica. _____

¿Qué característica es la *segunda* más importante para usted?. _____

¿Cuál es la característica *menos importante* para usted?. _____

Anexo 9

Cuestionario Servqual (Percepción)

Instrucciones: En el siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre la empresa Indurama, para cada declaración indíquenos, por favor, hasta qué punto considera que la empresa Indurama, posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, trazar un círculo alrededor del número 1, significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que la empresa Indurama tiene esa característica y trazar un círculo en el número 7, significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas, sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la empresa Indurama.

DIMENSIÓN ELEMENTOS TANGIBLES:	ESCALA DE LIKERT							
	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo			
Los equipos de Indurama tienen la apariencia de ser modernos.	1	2	3	4	5	6	7	
Las instalaciones físicas de Indurama son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7	
Los empleados de Indurama tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7	
Los materiales relacionados con el servicio que utiliza Indurama (folletos, facturas, publicidad, etc.) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7	
DIMENSIÓN FIABILIDAD:	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo			
Cuando Indurama promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.	1	2	3	4	5	6	7	
Cuando un cliente tiene un problema en Indurama, muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7	
En Indurama, realizan bien el servicio desde la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7	
En Indurama, concluyen con el servicio ofertado en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7	
En Indurama, insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7	
DIMENSIÓN CAPACIDAD DE RESPUESTA:	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo			
Los empleados de Indurama, comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5	6	7	
Los empleados de Indurama, ofrecen un servicio eficaz y eficiente a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7	

Los empleados de Indurama, siempre están dispuestos ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de Indurama, nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas o quejas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
DIMENSIÓN DE SEGURIDAD:	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
El comportamiento de los empleados de Indurama, transmiten confianza a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Usted se siente seguro en las transacciones con Indurama.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de Indurama, son siempre amables con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de Indurama, tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
DIMENSIÓN DE EMPATÍA:	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
En Indurama, le brindan una atención individualizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
En Indurama, tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de Indurama, ofrecen atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
En Indurama, se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de Indurama, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Parasuraman *et al.*, 1993.