

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“CALIDAD DE SERVICIO BASADO EN EL MODELO SERVQUAL PARA  
OPTIMIZAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA  
PINTURAS LASSER S.A.C.”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

MAGNO PIEDRA, STEPHANIE DARYL

**Villa El Salvador**

**2019**

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermana, por su apoyo incondicional.

A mi abuela Dominga, por su abrazo a lo lejos y sonrisa que inspira a seguir.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por la vida, salud y fuerza.

A mi asesora, por su apoyo y consejos a lo largo de este tiempo.

A la universidad, por aperturar el segundo Programa de Titulación de Suficiencia Profesional para optar el título de licenciada en Administración de Empresas.

A los profesores de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur de la carrera de Administración de Empresas, por estos cinco años de grandes enseñanzas.

Y a todos aquellos que hicieron posible la realización de este trabajo de suficiencia profesional.

A todos, gracias.

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                                    | <b>1</b>  |
| <b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>          | <b>3</b>  |
| 1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....           | 3         |
| 1.2. Justificación .....                                    | 8         |
| 1.3. Delimitación del Problema .....                        | 8         |
| 1.3.1. Teórica.....   | 8         |
| 1.3.2. Temporal. ....                                       | 9         |
| 1.3.3. Espacial. ....                                       | 9         |
| 1.4. Formulación del Problema .....                         | 9         |
| 1.4.1. Problema general. ....                               | 9         |
| 1.4.2. Problemas específicos.....                           | 9         |
| 1.5. Objetivos del Trabajo de Suficiencia Profesional ..... | 10        |
| 1.5.1. Objetivo general.....                                | 10        |
| 1.5.2. Objetivos específicos.....                           | 10        |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>                     | <b>11</b> |
| 2.1. Antecedentes .....                                     | 11        |
| 2.1.1. Antecedentes Nacionales. ....                        | 11        |
| 2.1.2. Antecedentes Internacionales. ....                   | 13        |
| 2.2. Bases Teóricas .....                                   | 16        |
| 2.2.1. Calidad. ....  | 16        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.2.2. Calidad de Servicio.....   | 17        |
| 2.2.3. Objetivos de la Calidad.....   | 18        |
| 2.2.4. Filosofías de la Calidad. ....   | 19        |
| 2.2.5. Satisfacción del Cliente. ....   | 23        |
| 2.2.6. Modelo Servqual.....   | 26        |
| 2.3. Definición de Términos .....   | 38        |
| <b>CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL</b><br>..... | <b>40</b> |
| 3.1. Modelo de Solución Propuesto .....   | 40        |
| 3.1.1. Aplicación del modelo Servqual.....                                      | 40        |
| 3.2. Resultados .....   | 57        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>  | <b>80</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>  | <b>81</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>  | <b>82</b> |
| <b>ANEXOS. ....</b>   | <b>86</b> |

## LISTADO DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Modelo conceptual de calidad en el servicio. ....  | 29 |
| Figura 2. Modelo de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio. ....                           | 30 |
| Figura 3. Modelo extendido de calidad del servicio.....  | 32 |
| Figura 4. Gráfico representativo de los resultados en el ítem sensibilidad.....                          | 59 |
| Figura 5. Gráfico representativo de los resultados en el ítem sensibilidad.....                          | 60 |
| Figura 6. Gráfico representativo de los resultados en el ítem seguridad.....                             | 61 |
| Figura 7. Gráfico representativo de los resultados en el ítem empatía.....                               | 62 |
| Figura 8. Gráfico representativo de los resultados en el ítem elementos tangibles.<br>.....              | 63 |
| Figura 9. Gráfico representativo de los resultados en el ítem sensibilidad<br>percepciones. ....         | 65 |
| Figura 10. Gráfico representativo de los resultados en el ítem sensibilidad<br>percepciones .....        | 66 |
| Figura 11. Gráfico representativo de los resultados en el ítem seguridad<br>percepciones. ....           | 67 |
| Figura 12. Gráfico representativo de los resultados en el ítem empatía<br>percepciones. ....             | 68 |
| Figura 13. Gráfico representativo de los resultados en el ítem elementos tangibles<br>percepciones ..... | 69 |
| Figura 14. Gráfico resumen de expectativas. ....   | 70 |
| Figura 15. Gráfico resumen de percepciones.....  | 70 |
| Figura 16. Gráfico circular del porcentaje de brechas .....  | 71 |

## LISTADO DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Indicadores de satisfacción .....  | 44 |
| Tabla 2. Indicadores de satisfacción por dimensión fiabilidad.....                              | 49 |
| Tabla 3. Indicadores de satisfacción por dimensión sensibilidad .....                           | 50 |
| Tabla 4. Indicadores de satisfacción por dimensión seguridad .....                              | 51 |
| Tabla 5. Indicadores de satisfacción por dimensión empatía .....                                | 52 |
| Tabla 6. Indicadores de satisfacción por dimensión elementos tangibles .....                    | 53 |
| Tabla 7. Resultados de la encuesta aplicada para medir expectativas .....                       | 58 |
| Tabla 8. Tabla de porcentajes con relación a la encuesta aplicada para medir expectativas.....  | 59 |
| Tabla 9. Resultados de la encuesta aplicada para medir expectativas .....                       | 64 |
| Tabla 10. Tabla de porcentajes con relación a la encuesta aplicado para medir expectativas..... | 65 |
| Tabla 11. Tabla de porcentaje de brechas .....  | 71 |
| Tabla 12. Tabla de actividades de mejora como propuesta de la investigación...                  | 76 |
| Tabla 13. Presupuesto de las actividades a proponer.....  | 78 |

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional denominado “Calidad de servicio basado en el modelo Servqual para optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.” tiene como propósito implementar una propuesta de mejora en la calidad de servicio para optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C., ya que se identificó problemas en el área de ventas, las quejas y reclamos aumentaron a grandes rasgos ocasionando que la gerencia se preocupe y busque soluciones que brindar a su equipo para no verse perjudicados.

Luego de realizar un análisis sobre la situación actual de la empresa Pinturas Lasser S.A.C. empleando el modelo Servqual, modelo óptimo para estos casos, se logró identificar cuáles son los aspectos con mayor problemática y presentar propuestas de mejora para reducir las quejas y reclamos existentes, llegando así a la conclusión que es muy necesario capacitar a los asistentes de venta en técnicas de servicio y que conozcan la importancia de brindar una buena atención ya que de esta manera no solo reducen las quejas sino también fidelizar a los clientes para aumentar sus ventas.

La realización del presente trabajo se basa en tres puntos muy importantes los cuales son:

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, se analiza y presenta la problemática existente en la empresa Pinturas Lasser S.A.C. para de esta manera conocer los aspectos relevantes a solucionar.

En el capítulo II, se muestra el marco teórico, basándonos en diversos autores conoceremos conceptos básicos de servicio, calidad y satisfacción al cliente. Así mismo trataremos sobre el modelo Servqual que será empleado para obtener los resultados esperados.

En el capítulo III, se presenta el desarrollo del trabajo de suficiencia profesional, en el cual se pondrá en práctica el modelo Servqual para conocer la

situación problemática de manera más minuciosa y al final obtener la propuesta de mejora, conclusiones y recomendaciones.

De esta manera el presente trabajo de suficiencia profesional servirá como precedente para toda investigación de índole similar y como instrumento de mejora para la empresa Pinturas Lasser S.A.C.

## **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

En la actualidad vivimos en un mundo globalizado donde la manera de hacer negocios es cambiante, es así como de esta manera nacen nuevas formas de comercializar productos. Si hablamos del sector servicios no se queda atrás, de esta manera nuevas tecnologías y distintas maneras de atención a los clientes se han incorporado a dicho sector.

Cuando ofrecemos un mal servicio todos pierden, pierde el empleado que lo atendió, pierde el jefe y en última instancia el país. En la situación actual del Perú, la atención al cliente ha tomado fuerza ya que tanto en el sector privado como en el sector público existen grandes problemas por dicho aspecto. Mayormente en el sector público se presentan quejas por el deficiente servicio brindado por los servidores públicos, es un claro ejemplo de cómo no existe preocupación en dicho sector sobre mejorar la calidad de atención al cliente.

Toda organización tiene un propósito que es tener rentabilidad basado en sus actividades, buscan generar ingresos para satisfacer sus necesidades y llevar una vida cómoda y que se ajuste a los estándares esperados, pero ¿cómo las organizaciones pueden lograr dichos propósitos?, la respuesta está en que los productos o servicios que ellos ofrecen logren satisfacer, crear nuevas necesidades y a su vez fidelizarlos para un próximo retorno, todo esto reflejado en utilidades positivas para la empresa.

La tecnología ha logrado que se atiendan a más personas en menos tiempo, pero ha dejado de lado aquella atención personalizada que en su momento logró posicionar a muchas empresas. Gracias a los medios digitales nos hemos acostumbrado a saludos cordiales, bienvenida y gracias por cada compra en Internet o vía telefónica. Sin embargo, cuando optamos por acudir personalmente a una tienda minorista o mayorista y aquella persona que se encarga de vender no tiene un trato amable, o no brinda la atención requerida inmediatamente nos vamos y buscamos alguna otra que nos dé una mejor experiencia de compra. Para dar un ejemplo, tenemos muchas tiendas retail en nuestro país, todas venden lo mismo sea ropa, zapatos, decoración, etc., pero todas tienen políticas distintas.

En el Perú existe una entidad encargada de velar por la calidad como lo es el Inacal que en el año 2014 fue creado para promover y asegurar el cumplimiento de la Política Nacional para la Calidad, con miras al desarrollo y la competitividad de las actividades económicas y la protección del consumidor. En el año 2018 según el último informe Relevancia de la Calidad de Servicio, realizado por Global Research Marketing (GRM), por encargo de JL Consultores indica que el 67% de los encuestados ha señalado que no regresaría si tiene una mala experiencia en el servicio, mientras que un 60% pide el libro de reclamaciones. Una mala experiencia se va a triplicar o cuadruplicar en comentarios, y una mala recomendación significa menos clientes y menos ventas.

En el Perú el 67% de las empresas de consumo cuentan con un área enfocada para mejorar la experiencia del cliente. Las compañías peruanas están enfocadas en la recolección de datos, pero aún quedan retos pendientes para la aplicación en políticas y planes innovadores poniendo hoy en día especial énfasis en la experiencia y satisfacción del cliente. De esta manera el 35% de las compañías peruanas considera que la experiencia es el pilar de la estrategia de negocio y el 26% posee una estrategia de experiencia definida del cliente y con objetivos claros, refiere el “Estudio sobre el desarrollo de la ejecución de la experiencia de cliente en el mercado peruano, 2017”, presentado por Deloitte.

Es así como en el distrito de Villa El Salvador encontramos infinidad de negocios del mismo rubro o distinto con igual personal que las tiendas retail, la diferencia es que ellos dejan de lado las capacitaciones y políticas de servicio por solo enseñarles que venden, precios y modelos. Las microempresas buscan subsistir al océano rojo en que se encuentran, pero también existen aquellas que buscan mejorar esos aspectos, sobresalir y crear sus propias políticas de servicio que les va a permitir satisfacer a sus clientes, fidelizarlos y aumentar su rentabilidad.

Pinturas Lasser S.A.C., es una empresa de producción y comercialización de pinturas situada en la zona sur de Lima. Tiene a su cargo vendedores que reparten la mercadería por todo el distrito y aledaños, secretarías encargadas de la recepción de pedidos y emisiones de comprobantes de pago, así como choferes que reparten diariamente la mercadería los clientes. Sus principales puntos de distribución son comercializadores, centros ferreteros, etc. Cuenta con

una amplia variedad de productos como pinturas, temple, esmaltes, etc. que son repartidos por asistentes de ventas y choferes que en camiones propios de la empresa salen a diario y recorren la ciudad entregando los pedidos generados por los clientes desde tempranas horas del día. En la actualidad Pinturas Lasser S.A.C. presenta graves problemas en lo que a calidad de servicio se refiere, son las asistentes de facturación o secretarias quienes constantemente reportan a gerencia general acerca de los inconvenientes con el área de ventas, por ejemplo:

- Demoras en la atención
- Respuestas poco validas
- No hay buena atención.
- El trato no es cordial.
- No conoce del producto.
- Falta de respuesta no entienden mi requerimiento.
- La persona que me atiende no saluda, no es atento.
- No me siento escuchado.

Hace un tiempo atrás Pinturas Lasser S.A.C. decidió realizar una encuesta a sus clientes para conocer qué aspectos podrían mejorar y se dieron con la sorpresa que casi el 70% estaba insatisfecho con el servicio que recibían. Muchos de los clientes expresaron que las otras empresas de pinturas les brindaban un mejor servicio, una mejor atención y sobre todo “los vendedores eran más atentos” que los vendedores de Lasser.

Estas situaciones hacen notar que la calidad de servicio brindada no es la óptima que requiere el cliente. Muchos de estos actos se deben a que los conocimientos sobre servicio al cliente son casi nulos, la mayoría de los vendedores no han sido capacitados en técnicas de ventas, competencias, servicio al cliente, etc. Estos problemas se vienen dando desde hace tiempo atrás y en la actualidad se refleja en las bajas utilidades que obtiene la empresa.

Para lograr altos niveles de calidad de servicio, es de suma importancia tener un trato personal y más humano, es hacer sentir que no solo el producto o servicio es mayor que su costo, sino también su valor como cliente siendo así una pieza fundamental en la organización. La cultura de compra en el Perú ha

cambiado, anteriormente solo, pensábamos en satisfacer nuestra necesidad por la que acudíamos a comprar, hoy en día buscamos más que ello, buscamos sentirnos a gusto cuando vamos a una tienda, sentir que somos importantes para la empresa. Es ahí donde muchas organizaciones han apostado por estudiar cada aspecto que se ve relacionado con la calidad de servicio que brindan, Pinturas Lasser S.A.C. no ha sido ajena a dicho estudio.

Pinturas Lasser S.A.C. al detectar los graves problemas que se acontecen está dispuesto a optimizar la satisfacción de sus clientes, es de esta manera que mediante la aplicación del modelo Servqual se pretende obtener la información necesaria para diseñar propuestas que ayuden en la mejora de la empresa, tomando como guía las 5 dimensiones que plantea el modelo: fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles.

Con relación a la fiabilidad existente en Lasser cabe mencionar que gran parte de las quejas que se presentan son por motivos de incumplimiento de promesas, no existe interés de su parte hacia los clientes, existe demora en la atención, etc.

Si hablamos sobre la dimensión sensibilidad notamos que no se informa constantemente sobre los cambios de la empresa, si sale un vendedor y se asigna otro, no hay servicio rápido y casi siempre no reciben ayuda extra en los temas referentes a pinturas. Un cliente especifica que cuando quiso que le explicaran más de las pinturas y sus componentes, el vendedor le dijo: ahora no, pero puede llamar a la central.

La dimensión seguridad también cuenta con muchos inconvenientes como por ejemplo no hay tanta confianza con los vendedores, al realizar las transacciones existe cierta inseguridad ya que son fuertes cantidades de dinero las que se pagan a los vendedores, no son corteses cuando reparten la mercadería, etc.

Ahora, por el lado de la empatía se puede decir que sí existe una atención personalizada, pero al darse cambios de personal se pierde ese trato con los vendedores y muchas veces los clientes ya se olvidan con quien deberían hacer sus pedidos. También se da el caso que los vendedores no atienden todas las necesidades del cliente y de esta manera se quedan con dudas sin resolver.

Por último, los elementos tangibles dentro de Lasser ocupan uno de los principales problemas, así como la fiabilidad, ya que muchas quejas parten de que los camiones se malogran y por eso llegan tarde, que no entro toda la mercadería en el camión, los vendedores tienen mal aspecto, llegan a repartir sucios y no apuestan por mejorar su imagen. Encima muchas veces cuando los clientes se acercan a la oficina central, las instalaciones no brindan esa seguridad que ellos esperan.

Es importante que los clientes se sientan satisfechos cuando adquieren un producto en este caso cuando acuden a comprar pinturas, ya que dicho producto va a ser parte de la decoración de un espacio especial para ellos. Un cliente satisfecho se multiplica o triplica ya que, mediante la publicidad de boca en boca, la recomendación a más personas hace que más gente acuda a comprar los productos que se ofrecen. Sin embargo, al darse situaciones como reclamos, impuntualidad, falta de compromiso lo único que se está logrando es que los clientes decidan buscar nuevas opciones y como se mencionó anteriormente existen muchas empresas que brindan los mismos productos y quizás a un precio menor.

Lo que se quiere resaltar en Lasser es que brindamos un servicio diferente, que se puede lograr clientes más satisfechos, es así como la gerencia está preocupada ya que muchos de sus antiguos clientes han dejado de comprar mercadería y se han ido con la competencia pues dichas empresas brindan un mejor servicio que el de Lasser. Al ver que la problemática persiste a pesar de los cambios de personal, de reuniones gerenciales y de muchos intentos por mejorar esos aspectos, en reunión conjunta con la alta gerencia se decidió aplicar el modelo Servqual ya que es el óptimo para la solución de los problemas planteados.

Es por lo que la presente investigación busca determinar de qué manera la calidad de servicio a través del modelo Servqual permitirá optimizar la satisfacción del cliente, así mismo proponer e implementar claves de servicio que permitan mejorar la calidad de servicio y optimizar la satisfacción del cliente disminuyendo los reclamos ocasionados en el área comercial de la empresa. Con el resultado final se pretende crear una cultura de servicio distinta, capacitar a los colaboradores para que puedan entender más claro cuál es el sentido de realizar

una mejor atención. Al implantar las claves de servicio ellos podrán tener una visión de adonde el negocio va y comprender que son fundamentales para lograr tanto las metas de la empresa como sus metas personales. Es así como de esta manera los clientes al tener un mejor trato se podrán fidelizar con la empresa y sus ventas aumentaran, se reducirá los reclamos y los ingresos serán crecientes.

## **1.2. Justificación**

La presente investigación busca analizar y dar a conocer la problemática que existe en el área comercial de la empresa Pinturas Lasser, así mismo contribuirá en implementar una propuesta de mejora en la calidad de servicio basada en el modelo Servqual para optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A. permitiendo la reducción de reclamos, insatisfacción y poca fidelización con los clientes.

La investigación quedará como precedente demostrando que en las micro y pequeñas empresas también es necesario implementar una buena gestión de calidad y políticas que de la mano con capacitaciones, charlas y orientación logren aumentar los niveles de satisfacción en los clientes. Se considera altamente importante que toda empresa sea pequeña o grande cuente con claves y políticas de servicio que las conduzcan a niveles óptimos y sobre todo que más allá de generar ingresos, genere en ellos un logro importante.

## **1.3. Delimitación del Problema**

### **1.3.1. Teórica.**

La realización del presente trabajo de investigación busca implementar una propuesta de mejora en la calidad de servicio basada en el modelo Servqual para optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C., apoyándonos en teorías propuestas por diversos autores el cual fortalecerá el trabajo realizado.

### **1.3.2. Temporal.**

El presente estudio se realizará en el periodo de enero – abril del año 2019, tomando como información histórica el último trimestre del año 2018. Se tomará en cuenta la opinión de la cartera de clientes con mayor antigüedad y una pequeña muestra de aquellos que dejaron de adquirir los productos.

### **1.3.3. Espacial.**

La investigación se llevará a cabo en una empresa productora y comercializadora de pinturas en el distrito de Villa María del Triunfo. Esta empresa busca crecer en sus índices de ventas como en fidelizar a sus clientes, buscan ser elegidos por su calidad de servicio, calidad en productos e innovación.

## **1.4. Formulación del Problema**

### **1.4.1. Problema general.**

¿De qué manera la calidad de servicio basada en el modelo Servqual permite optimizar la satisfacción de los clientes de la empresa Pinturas Lasser S.A.C.?

### **1.4.2. Problemas específicos.**

¿De qué manera la fiabilidad permite optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.?

¿De qué manera la sensibilidad permite optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.?

¿De qué manera la seguridad permite optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.?

¿De qué manera la empatía permite optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.?

¿De qué manera los elementos tangibles permiten optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.?

## **1.5. Objetivos del Trabajo de Suficiencia Profesional**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar de qué manera la calidad de servicio basada en el modelo Servqual permite optimizar la satisfacción de los clientes de la empresa Pinturas Lasser S.A.C.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

Determinar de qué manera la fiabilidad permite optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.

Determinar de qué manera la sensibilidad permite optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.

Determinar de qué manera la seguridad permite optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.

Determinar de qué manera la empatía permite optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.

Determinar de qué manera los elementos tangibles permiten optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. Antecedentes Nacionales.**

Farfán, Christian (2015), en su tesis titulada La gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de clientes caso “Museo San Francisco de Lima, llevada a cabo en la Universidad Nacional mayor de San Marcos – UNMSM”, para optar por el grado de licenciado en Administración de Turismo, tuvo como objetivo proponer la gestión del servicio como un instrumento de mejora para la satisfacción de clientes en el Museo de San Francisco de Lima, concluyendo con la implementación de un sistema de gestión de calidad (SGC), con todos los procesos y documentos que esta norma demanda en una organización. Por ello, la propuesta de diseño y aplicación de una guía de gestión para el museo de San Francisco de Lima. También se elige desarrollar un SGC basado en la norma ISO porque es una norma internacional que permite estandarizar y mejorar procesos independientemente del tamaño o rubro en el que se desarrolla la organización para gestionar la calidad, los procesos, el servicio y satisfacer a los clientes.

Julcarima, Eduardo (2017) con su tesis “Satisfacción del cliente respecto al proceso de distribución de las empresas de consumo masivo de Lima Sur, Lima 2017”, tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración de Negocios – MBA en la Universidad César Vallejo – UCV. Busca determinar el nivel de satisfacción del cliente en el proceso de distribución de las empresas de consumo masivo de Lima Sur, periodo 2017, obteniendo como resultados que los datos encontrados, procesados y analizados se evidencian que el 46% de los clientes de las empresas de consumo masivo sostiene un nivel alto y un 54% de los clientes un grado de satisfacción medio, significa que los productos de las empresas son vendidos cada vez más en sus locales que son referentes, brindar un buen servicio desde la primera vez de una manera correcta, confiable, segura y

cuidadosa con puntualidad para que el cliente observe el profesionalismo y la capacidad de la empresa.

Gonzales, Robinson (2017), con su tesis “Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la empresa comercializadora de madera Arbolito S.A.C. Chiclayo – 2016”, para optar por el título de licenciado en Administración en la Universidad Señor de Sipán – Chiclayo. Pretende determinar la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente en la empresa comercializadora de madera Arbolito S.A.C., obteniendo como resultado de la investigación en cuanto al nivel de calidad de servicio en Arbolito S.A.C., se diagnosticó un nivel medio alcanzando un promedio de 3,04 puesto que no cuentan con instalaciones físicas apropiadas que reflejen una gran apariencia hacia los clientes, además los colaboradores no cumplen con lo que prometen causando que se lleven una mala imagen de la organización y esa experiencia sea compartida sobre ese pésimo servicio que percibieron.

De acuerdo con el nivel de satisfacción del cliente en Arbolito S.A.C., se identificó un nivel medio alcanzando un promedio de 3,15 dado que no les parece interesante los beneficios que brinda la empresa, lo que origina que sus expectativas sean mucho menores que sus percepciones mostrando así índices de insatisfacción en los clientes. Referente al coeficiente de correlación analizado en Arbolito S.A.C., a través del coeficiente de correlación de Spearman, se obtuvo 0,859 lo que indica una correlación positiva considerable por aproximarse a uno y a la vez es significativa dado que el  $p < 0,05$ . Y, por último, respecto a la relación entre calidad de servicio y la satisfacción del cliente en Arbolito S.A.C., se determinó que, si existe relación entre estas dos variables, lo que significa que a mayor sea la calidad de servicio, mayor será la satisfacción del cliente respectivamente.

Hermoza, Lady (2015) con su tesis “Estudio de la calidad de servicio y nivel de satisfacción del cliente de la empresa Gechisa de Sullana – 2015”, para optar por el título de licenciada en Administración de la Universidad

Nacional de Piura, busca conocer de qué forma la calidad de servicio influye en el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Gechisa de Sullana, periodo 2015, obteniendo como resultados de la investigación que se ha determinado la relación entre la calidad de servicio y el nivel de satisfacción del cliente mediante el análisis del coeficiente correlaciona de Spearman, resultando que la calidad de servicio influye de forma significativa y directa en la satisfacción del cliente de la empresa Gecidsa cuyo  $r=0.808$ . Lo cual significa que al aumentar la calidad de servicio aumenta el nivel de satisfacción del cliente, demostrando que la calidad de servicio influye significativamente en el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa Gechisa. Así también indica que la empresa Gechisa debe mejorar su calidad de servicio al cliente ya que el usuario lo califica como deficiente, y para ello se recomienda implementar un buzón de sugerencias tanto para el cliente externo como para el cliente interno, prestando atención a sus ideas de mejora y sugerencias, así como también a sus reclamos que puedan presentar. Y de esta forma, se trabaje por ofrecer un servicio de buena calidad y los clientes sean escuchados.

### **2.1.2. Antecedentes Internacionales.**

Maggi, Laura (2015) con su tesis “Evaluación de la calidad de la atención en relación con la satisfacción de los usuarios de los servicios de emergencia pediátrica Hospital General de Milagro, periodo 2018”, de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil para optar por el título de magíster en Gerencia en Servicios de la Salud, busca evaluar la afectación de la calidad en la atención brindada del servicio de emergencia pediátrica del Hospital General de Milagro sobre la satisfacción de los usuarios y a su vez diseñar un plan de mejora de la calidad de atención en los servicios de emergencia pediátrica para alcanzar la satisfacción del usuario. Concluyendo que de acuerdo con la evidencia empírica se constató dentro del servicio de emergencias pediátricas existe una alta satisfacción en los pacientes con base en los conocimientos que disponen los profesionales para poder despejar cualquier duda que tiene el usuario. A las personas les gustaría disponer de más información con respecto al tratamiento de su hijo,

muchas veces reciben explicaciones, pero los especialistas utilizan palabras técnicas y dificultan el entendimiento de los padres de familia.

Villalba, Silvana (2016) presenta su tesis "Análisis de calidad de servicio y atención al cliente en Azuca Beach, Azuca bistrí, Q Restaurant, y sugerencias de mejora"; de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en el año 2016 para obtener el título de Ingeniera en Gestión Hotelera. Propone como objetivo analizar la calidad de servicio y atención al cliente de los tres restaurantes tomados como objeto de estudio para la posible implementación de mejoras en los mismos, también determinar las posibles causas que afectan a las expectativas del cliente por parte del servicio que obtienen, establecer un diagnóstico de la calidad de servicio y atención al cliente que ofrece cada uno de los restaurantes; y definir estrategias de mejora que permitan brindar un servicio de calidad al cliente. Mediante el proceso de esta investigación, se llegó a demostrar la importancia del servicio al cliente en todo tipo de organización, ya que esto conlleva grandes beneficios para la empresa, como la ventaja competitiva dentro del mercado. Su sistema de evaluación escogido ha reflejado de manera exitosa la situación actual del establecimiento, con respecto a la satisfacción del cliente tanto interno como externo. Permitiendo de tal manera, establecer las posibles soluciones a los problemas encontrados.

La mayor fortaleza de los tres establecimientos es el ambiente y la limpieza del lugar; la decoración, y el tipo de música de cada uno de los restaurantes influyen en el ambiente. Mientras que las debilidades detectadas fueron: la amabilidad del personal, la presentación y elaboración de bebidas y la rapidez del servicio, las cuales deben ser mejoradas una vez puesta en marcha la propuesta, ya que estos son puntos fundamentales para una buena calidad en atención al cliente. En cuanto al ambiente laboral, se pudo constatar que los colaboradores tienen claras sus funciones y responsabilidades, sin embargo, se sienten desmotivados por la falta de entrenamiento y capacitaciones, lo cual es considerado como un impedimento para crecer profesionalmente dentro de la organización. Con los resultados obtenidos de las encuestas, se elaboró una serie de

propuestas o estrategias para mejorar el servicio y la calidad de atención al cliente, así como estrategias para renovar el ambiente laboral, y de esta manera poder brindar un valor adicional al cliente.

Reyes, Sonia (2014) en su tesis “Calidad de servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la Asociación Share, sede Huehuetenango – Guatemala”, para optar por el título de licenciada en Administración de Empresas, nos propone verificar si la calidad del servicio aumenta la satisfacción del cliente en asociación Share, sede Huehuetenango. Implementar una capacitación de calidad del servicio en asociación Share, identificar qué características tiene un servicio de calidad según el coordinador de la asociación Share, también identificar la calidad percibida por los clientes internos y externos, antes y después de la implementación de la capacitación de calidad del servicio. Por último, medir el nivel de satisfacción de los clientes, antes y después de la implementación de la capacitación de calidad del servicio y verificar que métodos utilizan para medir la satisfacción del cliente.

Ávila, Karen y Torres, Nancy (2016) en su tesis “Análisis de la calidad en el servicio de las pymes restauranteras en Chalco, Estado de México” para optar el grado de licenciadas en Contaduría de la Universidad Nacional Autónoma de México, tienen como objetivo identificar los factores que integran a la calidad total en el servicio de las pymes del rubro de restaurantes en el Municipio de Chalco, Estado de México para la satisfacción del cliente.

Obtuvo como resultados en cuanto a higiene que los alimentos son preparados con todas las medias de salud que se requieren para poder ofrecer los alimentos. Se utilizan alimentos frescos, lavados, desinfectados, de primera calidad y esto se refleja en que los clientes están más que satisfechos con los alimentos, la cantidad de comida y los precios, por otro lado nos enfrentamos a que no todos concluyeron que las instalaciones sean las adecuadas, en algunos casos si hace falta hacer una revisión a las instalaciones, tomar en cuenta las sugerencias que hacen los clientes, en

cuanto a pintura, limpieza, cambiar algunos mobiliarios ya deteriorados, reemplazar utensilios, renovar los menús, cambiar lámparas, mejorar los anuncios publicitarios, que estos sean más coloridos y con las letras más grandes, colocar televisores, música, más variedad en cuanto a los postres, ofertas, promociones, etc., ya que de esto depende que los clientes regresen o no a las instalaciones.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Calidad.**

Todos los productos o servicios poseen un valor distinto tanto para los productores como para los clientes, esas cualidades hacen que podamos juzgar positiva o negativamente. La Real Academia Española (2001), define calidad como “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. Por ende, la calidad es ese conjunto de cualidades en un producto o servicio que nos permite opinar, juzgar y comentar sobre él.

ISO 9000 (2005), la define de la siguiente manera “Calidad, grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos”.

Al igual que la DRAE coinciden en que es un conjunto de características, cualidades o propiedades, pero agregando que debe cumplir con ciertos requisitos dados por el cliente. Como todo consumidor esperamos recibir ese producto tal y como pensamos, en nuestra mente nos formamos ciertas ideas que esperamos sean satisfechas al consumir un bien o servicio. Si este cumple con aquellos requisitos podemos decir que “es un producto de calidad.

Ishikawa (1986), indica que calidad quiere decir “calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de las personas, incluyendo trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad de la compañía, calidad de los

objetivos; su enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones” (p.41).

Este concepto es más amplio donde Ishikawa enfoca a que los clientes deben percibir la calidad en cada aspecto del producto, desde la producción hasta la entrega de este. Cuando asistimos a una tienda siempre observamos como nos tratan, como está el ambiente, observamos cada producto así no lo compramos; siempre estamos atentos a cada detalle. Para el autor la calidad abarca más que satisfacer la necesidad al adquirir el producto.

Deming (1989) considerado como el padre de la calidad total define el término como “la calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente” (p.16).

Cuando se pretende realizar un producto nuevo que impacte al mercado, las organizaciones optan por métodos que ayuden a conocer los gustos y preferencias del público al cual se dirigen. Hoy en día se proyectan a cómo podrían cambiar los gustos de las personas, como el mercado evoluciona día a día para poder así ampliar su visión y brindar productos con experiencias nuevas a un precio justo y que el público sea capaz de pagar por vivir esa nueva experiencia.

### **2.2.2. Calidad de Servicio.**

Parasuraman (1985) denomina calidad del servicio a “la dirección y grado de discrepancia entre la percepción del cliente y sus expectativas, en términos de las dimensiones de la calidad del servicio que pueden afectar el comportamiento futuro de los consumidores” (p.41). Esto es fundamental en una futura experiencia de compra ya que, si sus expectativas han sido mayores a lo brindado, el cliente puede dejar de adquirir dicho servicio.

Johnston (1995) nos menciona que “es necesario identificar las determinantes o dimensiones para ser capaz de especificar, medir, controlar y mejorar la calidad de servicio percibida por el cliente; sin embargo, el objetivo principal es manipular a esta; esto es esencial para identificar aspectos que puedan influir potencialmente el juicio general del cliente sobre el servicio” (p.53).

Como parte de la organización que brinda los servicios, es fundamental que conozcamos que es lo que brindamos, como es el trato y ser conscientes que hay indicadores cuya medición debe ser periódica. Si no controlamos la calidad, no se podrá identificar que mejorar, que pulir y que nuevos comportamientos adaptar.

Zeithaml (1987) define que “se caracteriza por la comparación de la excelencia o superioridad del servicio de los proveedores a juicio del cliente” (p.87). Todo cliente emite un juicio sobre el servicio brindado, la respuesta puede ser buena o mala dependiendo si aquello que buscaba el cliente ha sido lo que recibió. Para saber si nuestro servicio es bueno o malo, muchas organizaciones se implantan la postventa que permite conocer las opiniones del cliente para así mejorar en aquello que fallaron.

### **2.2.3. Objetivos de la Calidad.**

Según lo investigado se puede decir que el concepto de calidad es distinto dependiendo del punto de vista en que sea enfocado, para muchos su objetivo principal va por el lado de brindar lo mejor a los clientes, cumplir con sus expectativas y satisfacer sus necesidades. Sin embargo, si lo vemos de otro aspecto, el objetivo de la calidad es lograr la máxima productividad que genere más utilidades o también aquel requisito para cumplir con ciertos estándares que demanda el mercado.

## **2.2.4. Filosofías de la Calidad.**

### **a. E. Deming**

Deming nació el 14 de octubre de 1900, y recibe su doctorado de físico matemático por la Universidad de Wyoming en 1926, inicialmente su interés principal fue aplicar técnicas estadísticas ya que se formó en el grupo de Walter Shewart, quien desarrolló los métodos del control estadístico de la calidad (SQC). Fue Deming quien introdujo en Japón, después de la Segunda Guerra Mundial, los métodos del control estadístico de la calidad y que fundamentan el enfoque del control total de la calidad desarrollado por Kaoru Ishikawa. (Chiavenato, 2002)

Otro aporte importante es que conceptualiza y desarrolla el círculo Deming para la mejora (planear, hacer, verificar y actuar), mismo que considera los elementos básicos del proceso administrativo, siempre consideró que el principal responsable del funcionamiento del programa para la calidad era la dirección de la organización, a través de técnicas administrativas.

Edwards Deming señala que gran porcentaje de los problemas en una organización son originados por la alta gerencia, se enfocan en más y más trabajo, pero no en hacer bien el trabajo. Se debería buscar mayor capacidad, mayor astucia y más ganas de querer hacer las cosas bien, las empresas no deben enfocarse netamente en objetivos a corto plazo que, si muchas veces traen beneficios, corren el riesgo de no mantenerse en el largo plazo.

Este autor consideró que la responsabilidad de la dirección se centraba en dos áreas principales:

#### **1. Creación de un clima laboral favorable para las mejoras de calidad.**

Destaca la importancia de lo que él llama motivación intrínseca (autoestima y responsabilidad individual por el trabajo realizado) en lugar de

una motivación extrínseca (aceptación de recompensas materiales por el trabajo realizado).

## 2. Énfasis en los trabajadores en lugar de estructuras rígidas.

Considera que la mayoría de los errores que se presentan en las organizaciones son causados o propiciados por la rigidez e imprecisión de la estructura organizacional más que por el personal mismo.

Es por lo que Deming propone 14 principios que toda gerencia debe cumplir si desea encaminar hacia la calidad a su organización. (Villaverde, J. 2012)

- Mejoramiento permanente del producto y del servicio.
- No seguir conviviendo con niveles aceptables de errores, retrasos y materiales defectuosos.
- Abandonar la dependencia de la inspección masiva.
- Abolir la práctica de hacer los negocios solamente basados en el precio, "se debe comprar calidad".
- Detectar los problemas mejorando constantemente el sistema.
- Entrenar a los trabajadores, enseñándoles cómo hacer mejor el trabajo.
- Instituir métodos modernos de supervisión del personal de producción, haciendo que la responsabilidad de los empleados cambie de las cifras a la calidad.
- Erradicar el temor para que todo el mundo pueda trabajar eficientemente en la empresa.
- Derribar las barreras que existen entre los departamentos.
- Eliminar metas numéricas, lemas y slogans para la fuerza laboral.

- Eliminar las cuotas numéricas. En lugar de definir niveles de productividad es necesario precisar los niveles de calidad.
- Derribar los obstáculos que impiden hacer bien un trabajo.
- Instituir un vigoroso programa de capacitación y reentrenamiento.
- Tomar medidas para la transformación.

Gracias a las enseñanzas de Deming, la calidad empezó a ser una preocupación prioritaria en la base de las organizaciones japonesas. Fue la fase de toma de conciencia y elaboración del concepto de calidad, que provocó el surgimiento del mejoramiento continuo de la calidad. Según Deming, el supuesto básico afirma que la causa de un problema de calidad puede ser un componente de la producción o de los procesos de operaciones. Por ejemplo, un empleado o una máquina puede ser inherente al sistema en sí, una máquina defectuosa puede ser ajustada o sustituida, un empleado puede ser entrenado, pero si la causa reside dentro del sistema, culpar al empleado sirve solo para crear frustración. Un sistema debe ser analizado y modificado de manera constructiva. (Chiavenato, 2002).

#### b. Philip B. Crosby

Con más de 30 años en experiencia sobre calidad, Crosby menciona que "todo el mundo está en favor de la calidad, nadie está en contra de ella, sin embargo, rara vez se da por sí misma". Es necesario que la calidad se cree, pero sobre todo que exista un control para ir mejorando constantemente y todo esto se logra con la participación y esfuerzo de toda la organización.

Si lo que queremos es satisfacer las necesidades de nuestros consumidores, es fundamental conocer previamente sus requisitos, luego se deben entender para posteriormente enfocarnos a satisfacerlos. Es así como Crosby tiene una definición final de calidad "el cumplimiento de requisitos y no como algo bueno y aceptable. La calidad se debe ver

positivamente como una forma de mejoramiento continuo en todos los niveles de la organización. No puede ser considerada como algo de exclusiva responsabilidad del personal técnico, requiere el liderazgo, el respaldo y la motivación de la alta gerencia y de los mandos medios. (Lozano, L. 1998)

Crosby (1987) en su libro *La calidad es gratis* presenta como idea esencial la prevención, menciona que “los costos de la calidad están relacionados con los diversos obstáculos que impiden que los operarios la tengan desde la primera vez. El primer objetivo que una empresa debe buscar basándose en la calidad es cero defectos” (p.14). Para Crosby, el proceso de mejoramiento debe partir desde un compromiso por parte de la alta dirección y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización logren comprender los propósitos. Es así como destaca las fases del cambio para que este se pueda lograr en una organización:

- La convicción de la dirección
- Compromiso de la alta gerencia
- Conversión de la cultura organizacional.

A su vez comparte que en una organización debe existir cuatro principios importantes, los cuales son:

1. Definición: ¿cómo definimos calidad?
2. Sistema: ¿cómo podemos lograr la Calidad?
3. Estándar de realización: ¿qué estándar de desempeño usamos?
4. Medición: ¿cómo podemos medir la calidad?

Crosby define a la calidad como : "el cumplimiento de los requisitos y no como algo bueno o aceptable".

### **2.2.5. Satisfacción del Cliente.**

Oliver (1980) nos indicó que “la satisfacción es una respuesta positiva que resulta del encuentro entre el consumidor con un bien o servicio” (p.460). Es decir, cuando se realiza la transacción entre el productor y consumidor se espera una respuesta positiva al intercambio, si se llega a dar esta respuesta es sobrentendido que el cliente está satisfecho por lo brindado.

Grady y Edgington (2008) indicó que “la satisfacción es una respuesta emocional del individuo ante la experiencia y la relación con el proveedor del servicio” (p. 79-100). Hacen referencia a aquella respuesta que se recibe por parte del consumidor cuando se realiza el intercambio de bienes, dicha experiencia debe verse reflejada sea por una sonrisa, agradecimiento o una próxima compra, es allí donde podremos decir que el cliente se encuentra satisfecho.

Zeithaml, Parasuraman, & Berry (1993) brindan la definición de que “la satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a un producto o servicio en términos de que si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas”.

Philip Kotler (2006) definió a 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 expectativas" (p.40).

Esta definición es exactamente aquello que buscamos comparar en el presente trabajo de suficiencia profesional, compararemos si aquellas expectativas son iguales, menores o mayores a la recibido por parte de la empresa, dicho nivel indicara si algo anda y lo que debemos mejorar.

- Elementos que conforman la satisfacción del cliente

Según Kotler y Armstrong (2003), establecen que la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

1. El rendimiento percibido. Se refiere al desempeño (respecto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

Las expectativas Se definen como aquella "esperanza" que tienen los clientes cuando van a conseguir algún producto o servicio. Dichas expectativas se van a producir cuando existan las siguientes situaciones.

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (por ejemplo: artistas).

Los niveles de satisfacción. Cuando ya se realizó la compra o se haya adquirido algún servicio, los clientes van a experimentar satisfacciones en los siguientes 3 niveles:

Insatisfacción. Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

Satisfacción. Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

Complacencia. Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente. Oliver (1980), nos dice que “la satisfacción es una respuesta positiva que resulta del encuentro entre el consumidor con un bien o servicio”.

- Beneficios de lograr la satisfacción del cliente

Si hablamos de que beneficios nos trae la satisfacción del cliente, Kotler y Keller (2006) nos hablan de aquellos que toda organización obtiene al lograr la satisfacción de sus clientes, estos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que nos brindan una idea clara acerca de la importancia que se tiene de lograr la satisfacción del cliente:

Primer beneficio. El cliente satisfecho, generalmente, vuelve a comprar. Por tanto, se fideliza con la empresa y esta obtiene su lealtad y la posibilidad de venderle los mismos productos u otros adicionales en el futuro.

Segundo beneficio. El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. La publicidad de boca en boca, la más importante siempre, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer beneficio. El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Es así como la empresa obtiene una determinada participación en el mercado.

Entonces es así como toda empresa que logre la satisfacción del cliente tendrá como resultado:

- La lealtad del cliente
- Publicidad de boca en boca
- Una determinada participación en el mercado

### **2.2.6. Modelo Servqual.**

El presente modelo es una técnica de investigación comercial, va a permitir que se realice la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes y cómo ellos aprecian el servicio (percepciones). Nos va a permitir analizar aspectos tanto cuantitativos como cualitativos de los clientes los cuales son de suma importancia para obtener los resultados esperados. Proporciona información muy detallada sobre las opiniones del cliente, el servicio de las empresas, comentarios y sugerencias de mejora por parte de los clientes, las impresiones de los empleados con respecto a la expectativa y percepción de los clientes. El modelo Servqual es un instrumento de mejora y comparación con otras organizaciones. (Matsumoto, 2014, p. 181-209)

El modelo Servqual se fundamenta en la teoría de los Gaps, “The Gaps models of service quality”, la cual va a explicar las diferencias entre las expectativas de los clientes y aquello que ellos realmente obtienen del servicio utilizado. El estudio exploratorio de los investigadores ha sido considerado una innovación dentro del área de evaluación de servicios y se constituye en la realización de una serie de investigaciones cualitativas (*focus group*, entrevistas individuales) y cuantitativas (estudios de clientes). El modelo del Servqual se fundamenta en la premisa de que todos los usuarios de servicios poseen una expectativa de calidad del servicio que se les oferta. La diferencia entre la expectativa y la percepción es denominada gap (falla) o brecha, en la cual reside la oportunidad para mejorar el servicio. Es así como después de años de refinamiento de su escala ya que al inicio eran diez dimensiones, el Servqual utiliza actualmente cinco dimensiones destinados a medir la diferencia entre la expectativa del usuario y la satisfacción con el servicio. (Zamudio, Cardoso & Santos, 2005, p. 177-191)

El modelo Servqual captura la información directamente de los clientes, mediante la aplicación de dos encuestas estructuradas que constan de 22 ítems cada una, y están valoradas en una escala de Likert de 7 puntos, la aplicación del instrumento se hace en dos momentos: antes y después de

recibir el servicio para incluir las expectativas del cliente con relación al servicio y el nivel de calidad percibido posterior al consumo. Al realizar estas mediciones, se pide a los encuestados que indiquen su nivel de agrado o desagrado, y así posteriormente identificar las brechas entre el valor de la expectativa y el percibido entre los diferentes ítems; cuando las brechas presentan un mayor valor en el aspecto percibido, se establece que se logró satisfacer al cliente en el ítem analizado, en tanto, más alta sea esa brecha más alta será la satisfacción.

En consideración a su alto nivel de fiabilidad y validez, el Servqual ha sido utilizado en la investigación y medición de la calidad del servicio en varias industrias de servicios y además ha sido adaptado a las múltiples necesidades de los sectores donde se aplica, al contar con dimensiones que se encuentran en la mayoría de los servicios hace que sea adaptable y de gran fiabilidad. Al inicio se contaba con diez dimensiones, las cuales con el tiempo disminuyeron a cinco que son las cuales hoy día trabajaremos.

a. Composición y sustento teórico del modelo a aplicar:

Un modelo de calidad de servicio es una representación de la realidad que identifica y describe los atributos o características que los clientes consideran relevantes para formarse una opinión de la calidad de un servicio.

Las organizaciones que pretendan alcanzar altos niveles de desempeño en la prestación de sus servicios deben poner atención en los siguientes atributos:

Un cliente puede describir el servicio como rápido, siempre disponible, pero poco amable. Esta descripción corresponde a tres atributos diferentes del servicio como capacidad de respuesta, disponibilidad y cortesía. Las características o atributos que los clientes consideran importantes para un servicio se denominan "dimensiones de la calidad". El estudiar las dimensiones explican cuando un servicio es de buena o mala calidad, este

estudio ha sido abordado de diversos enfoques, uno de ellos el modelo Servqual o de brechas.

El modelo Servqual desarrolla un método para medir y evaluar la calidad en el servicio a partir de cinco dimensiones de calidad.

Parasuraman Zeithaml y Berry desarrollan un modelo de calidad en el servicio en el que se presenta a esta como un constructo multidimensional. Concluyen en que las percepciones de calidad de los clientes están influenciadas por una serie de diversas diferencias (Gaps) que ocurren en el lado del oferente. Y proponen la necesidad de examinar la naturaleza de la asociación entre la calidad del servicio percibida por el cliente y sus determinantes. La expresión del modelo es la siguiente:

$$\mathbf{Gap5 = f (Gap1, Gap2, Gap3, Gap4)}$$

Gap1: Diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de la gestión de dichas expectativas.

Gap2: Diferencia entre la percepción de la gestión y las especificaciones de la calidad del servicio.

Gap3: Diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio actualmente entregado.

Gap4: Diferencia entre el servicio entregado y lo que es comunicado acerca del servicio a los clientes.

Gap5: Diferencia entre el servicio entregado y el servicio percibido.

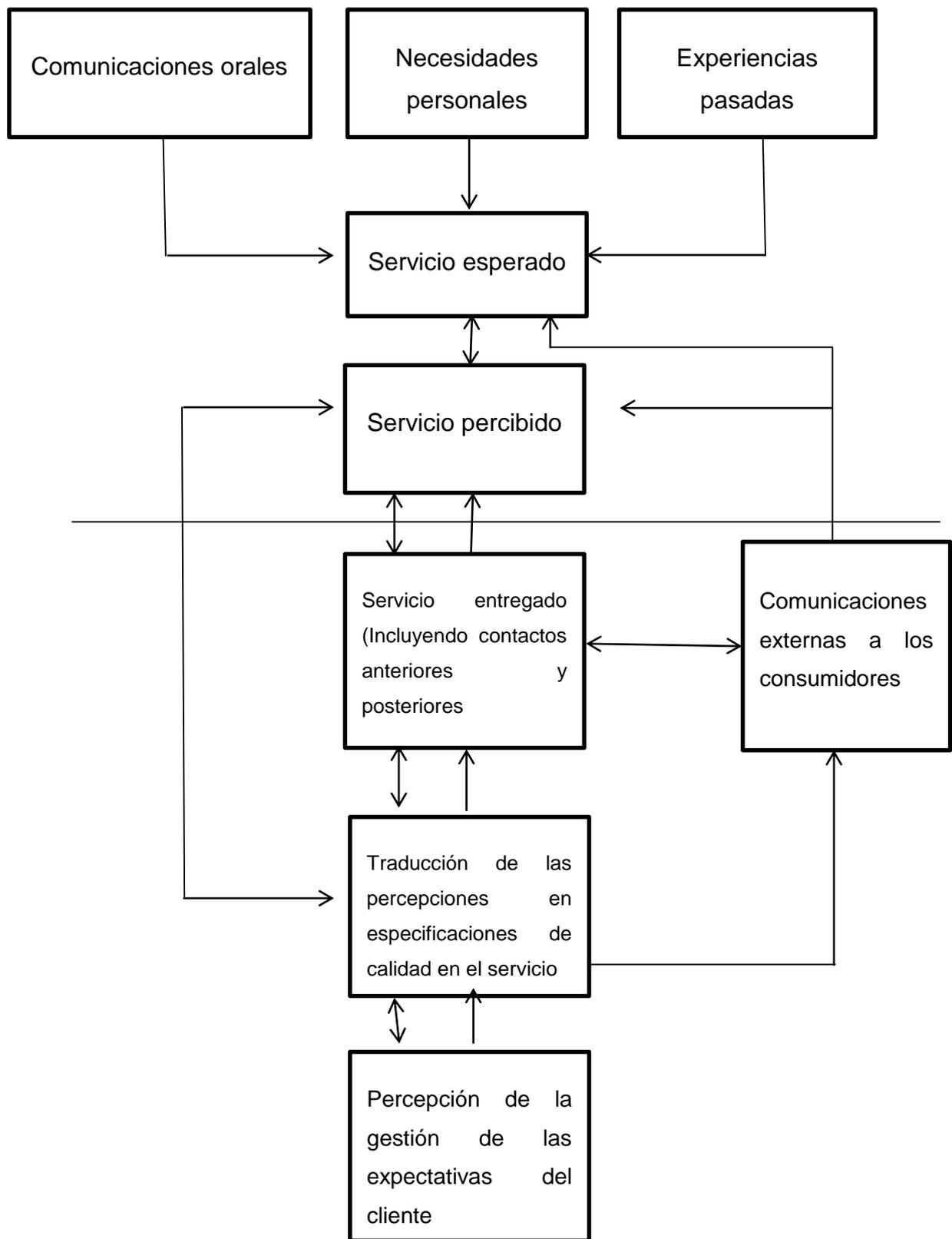


Figura 1. Modelo conceptual de calidad en el servicio. (Fuente Parasuraman & Berry 1985)

En el modelo se identificaron los siguientes determinantes de dichas diferencias (Gaps):

- Fiabilidad
- Sensibilidad
- Competencia
- Acceso
- Cortesía
- Comunicación
- Credibilidad
- Confianza
- Conocimiento del Cliente
- Tangibilidad

En su trabajo posterior Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) reducen los 10 determinantes de las diferencias de la calidad del servicio en 5 dimensiones, de esta manera obtenemos un modelo de evaluación al cliente más reducido

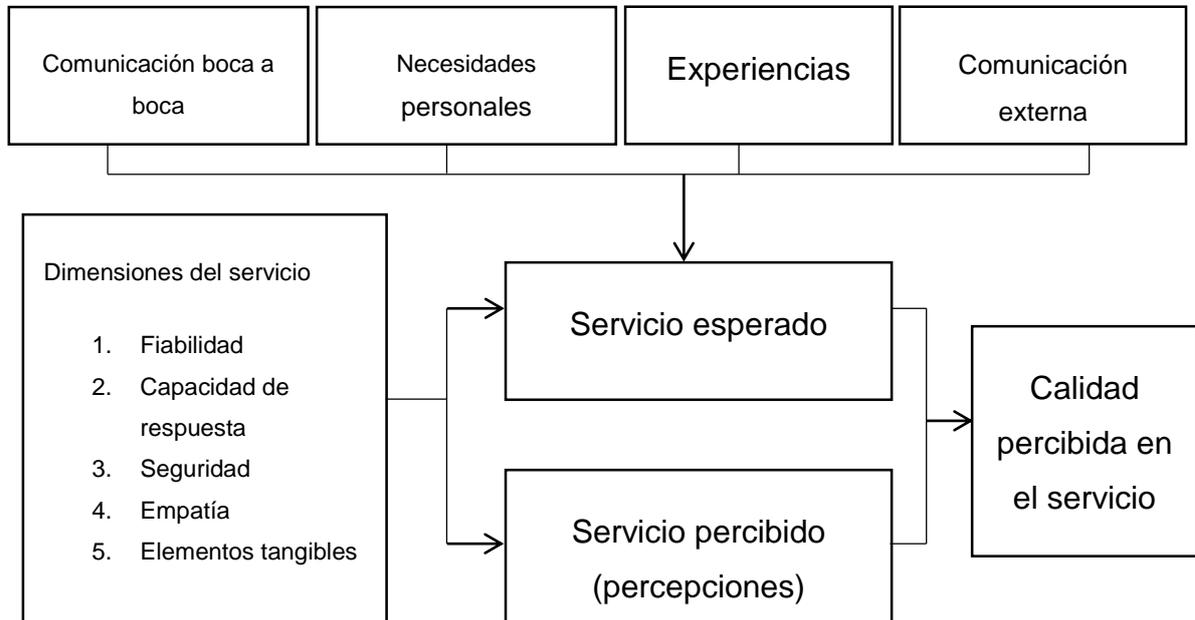


Figura 2. Modelo de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio. (Fuente Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993)

## b. Dimensiones del modelo Servqual

El modelo Servqual tiene 5 dimensiones, a continuación, una breve explicación de cada una:

**Fiabilidad.** Es la habilidad para ejecutar el servicio que se ha prometido de una forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.

**Sensibilidad o capacidad de respuesta.** Es la disposición para ayudar a los usuarios y brindarles un servicio rápido y solucionar los problemas que acontecen.

**Seguridad o garantía.** Es el conocimiento y atención de los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

**Empatía.** Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente.

**Elementos tangibles:** Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal.

Esta extensión del primer modelo, que denominaron Servqual la podemos observar en la siguiente figura, en donde la calidad del servicio percibida por el cliente depende del tamaño y dirección del Gap 5, que a su vez depende de la naturaleza de los Gaps asociados con la entrega de calidad en el servicio en el lado del oferente.

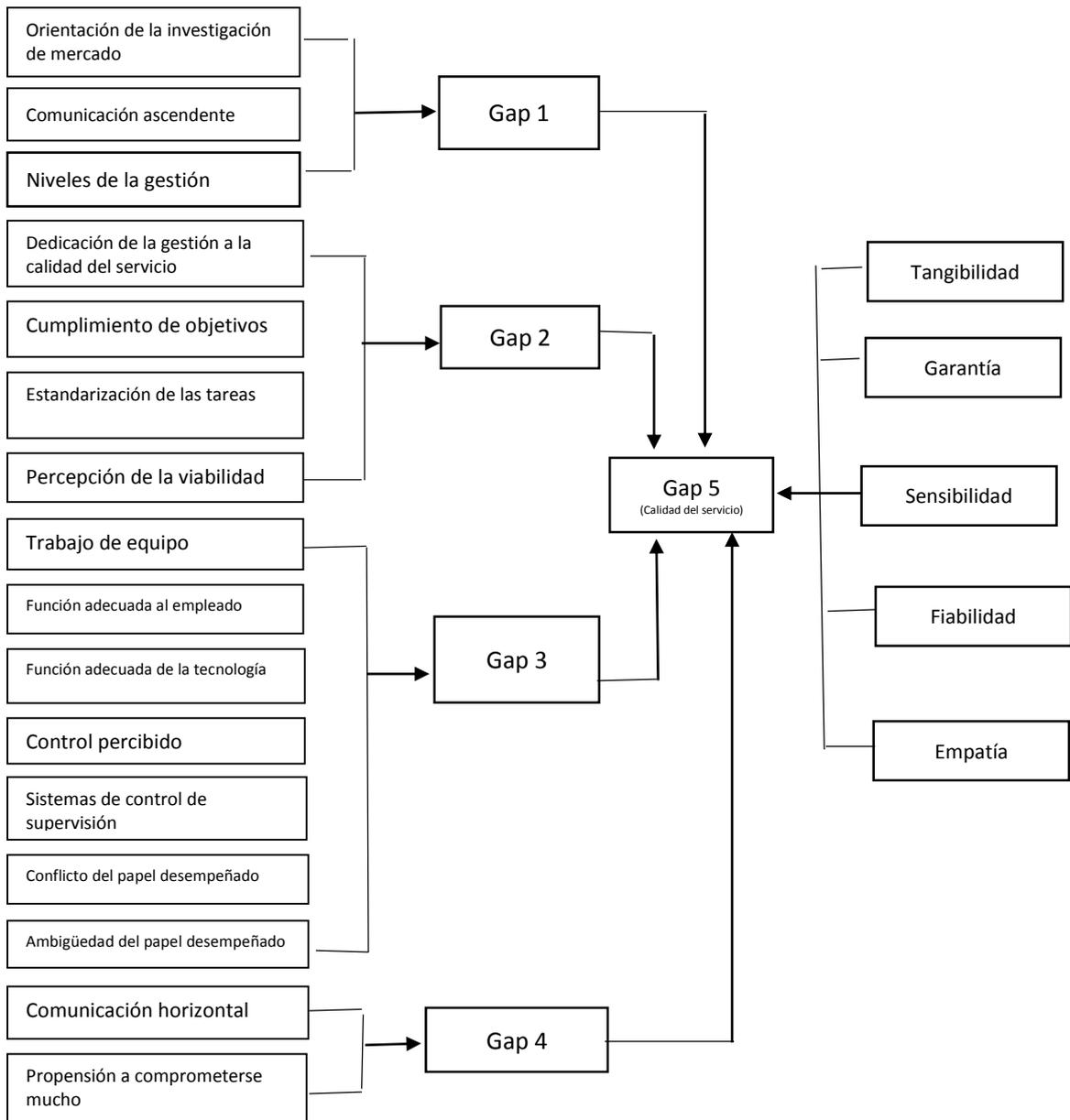


Figura 3. Modelo extendido de calidad del servicio. (Fuente Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988)

El modelo Servqual asume que los clientes establecen la calidad del servicio en función de la diferencia entre las expectativas acerca de lo que recibirán y las percepciones de lo que se les entrega.

c. Modelo de las brechas

Las brechas que proponen los autores del modelo Servqual nos indican las diferencias que hay tanto entre los aspectos importantes de un servicio y las necesidades de los clientes, como en la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos que tienen los clientes. Las brechas van a identificar cinco distancias que ocasionan problemas en la entrega del servicio y que influirán en la evaluación final que los clientes hacen respecto a la calidad del servicio. A continuación, se presentan las 5 brechas propuestas:

Brecha 1: Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa. Si los directivos de la organización no logran comprender las necesidades de los clientes, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones correctas para lograr la satisfacción de esas necesidades y expectativas.

Brecha 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad. El factor que debe estar presente para evitar esta brecha es la traducción de las expectativas, conocida a especificaciones de las normas de la calidad del servicio.

Brecha 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. La calidad del servicio no podrá ser posible si las normas y procedimientos no se cumplen, por lo que es necesario seguir al pie de letra las normas o reglas.

Brecha 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Siempre las empresas van a realizar promesas, la publicidad que brindad nos va a encantar y crearnos una idea de lo que

vamos a recibir, es aquí donde esas promesas van a afectar los requisitos que crean las personas sobre el bien o servicio.

Brecha 5: Es la brecha global. Es la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos.

Estas 5 brechas permiten detectar los aspectos en los que está fallando la empresa tanto en seguridad, capacidad de respuesta, fiabilidad y elementos tangibles, permitiendo tomar las medidas correctas para eliminar estas brechas y aumentar la calidad en el servicio. (Matsumoto, 2014, p. 181-209)

#### d. Pasos básicos para la aplicación del modelo Servqual

La clave del éxito en la implantación del Servqual reside en la posibilidad de adaptarlo a las características de cada organización, de su oferta de servicio y de su mercado meta.

El desarrollo e implementación del Servqual en una organización dedicada a la prestación de servicios considera los siguientes cinco pasos básicos en su proceso:

##### 1. Identificar los incidentes críticos:

La técnica de los incidentes críticos es un método que facilita identificar y comprender las expectativas, necesidades y exigencias de los clientes. El enfoque del incidente crítico va a facilitar identificar las situaciones concretas en la ejecución del servicio desde el punto de vista de los clientes, es a partir de ello que se podrá adaptar el cuestionario Servqual para identificar las expectativas y percepciones de los clientes.

El incidente crítico es un ejemplo que describe los aspectos positivos y negativos de un servicio. Los incidentes críticos tienen dos características fundamentales:

Es específico, describe una sola conducta o característica particular de una persona, objeto o proceso. Ejemplo: “Tuve que esperar en la fila durante mucho tiempo.”

Debe describir una situación de servicio y el resultado de esa situación, es decir se van a emplear verbos para describir la situación. Ejemplo: “el cajero no me ayudó”, en este enunciado no especifica las razones de porque el cajero no presto ayuda en cambio si el enunciado es de la siguiente manera “el cajero no tuvo disposición de ayudarme” aquí si describe la conducta del cajero por ende el incidente está bien descrito.

Ahora, dentro del primer paso para aplicar el modelo Servqual es necesario la identificación de los incidentes críticos, esto se logra mediante la participación de los clientes. Se solicita que cada uno indique ejemplos positivos como negativos que hayan tenido de experiencia cuando haya hecho uso del servicio y a través de una entrevista o reunión grupal se obtendrá dichos datos, es necesario que sigan las dos características mencionadas para obtener datos viables en el estudio posterior. (Hayes, 1995)

## 2. Clasificar y agrupar los incidentes críticos en indicadores de satisfacción:

Luego de la entrevista donde se obtendrá el listado de incidentes críticos positivos y negativos, se deberá agrupar aquellos que tengan adjetivos o verbos comunes entre ellos. Para cada grupo se va a redactar un enunciado que represente a cada grupo, este nombre será el indicador de satisfacción. Dichos indicadores deben contener un término específico que describa el servicio o un verbo que describa la acción que involucre el servicio. Por ejemplo:

1. “Estuve esperando mucho tiempo para que me atiendan”
2. “Tenía mucha prisa y tuve que hacer fila para que atendieran”
3. “Estuve en la fila poco tiempo”

El indicador de satisfacción que agrupe a los tres enunciados sería: “Esperar poco tiempo, antes de ser atendido”.

3. Agrupar los indicadores de satisfacción en las cinco dimensiones de la calidad del modelo Servqual.

Lo que se pretende es desarrollar un método que nos permita adecuar el modelo Servqual de acuerdo con las cinco dimensiones: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y elementos tangibles. Cuando ya se hayan agrupado los incidentes críticos por indicadores de satisfacciones, se procede a agruparlos en las dimensiones del Servqual. Por ejemplo, se tienen dos indicadores:

- Esperar poco tiempo, antes de ser atendido.
- Al llegar al establecimiento, el servicio es prestado con rapidez.

De ambos enunciados podemos agruparlos en una sola categoría “capacidad de respuesta o sensibilidad”. Es necesario agrupar todos los indicadores en las dimensiones de manera precisa y realizar una revisión final para evitar redundancias o sobre posiciones.

4. Diseñar los instrumentos para recopilar la información de las expectativas y percepciones de los clientes.

En este punto luego de tener agrupados los indicadores por dimensiones empezaremos a diseñar que instrumentos nos serán de utilidad para recaudar la información dentro de las áreas competentes. Servqual cuenta con un cuestionario con ítems por cada dimensión, utiliza la escala de Likert con una puntuación del 1 al 7, donde 1 es nada satisfecho y 7 es muy satisfecho. Con los indicadores ya agrupados adaptaremos el cuestionario Servqual a nuestras necesidades.

5. Procesar la información para medir la amplitud de las brechas del Servqual e identificar área de oportunidad para mejorar el desempeño.

Con el cuestionario ya diseñado se procederá a aplicarse en el área seleccionada, es necesaria la participación de todas las personas

involucradas. Se aplicará la encuesta y con los resultados obtenidos se analizarán para identificar las brechas existentes entre las expectativas y las percepciones de los clientes. Una vez aplicados los cuestionarios, se pasó la información obtenida en cada uno de ellos a una base de datos utilizando el software estadístico Excel, con el fin de organizarla en una tabla que permita ver los resultados de una manera más clara y entendible para detectar las áreas de oportunidad. Así mismo a través de la ponderación establecida se construirán tablas donde se plasmen los índices de calidad que posteriormente serán de gran utilidad para el diseño e implementación de los instrumentos de mejora que desarrollaremos dentro de la organización. Con los resultados conoceremos cual o cuales de las dimensiones cuentan con una mayor brecha y frente a ellos implementaremos propuestas de mejora para la reducción de brechas.

En este modelo se establece que el cliente espera un servicio (expectativa) y supone consciente o inconscientemente evalúa ciertas características (dimensiones del servicio) durante la prestación de este, lo que le permite tener impresiones al respecto (percepción) y emite un juicio una vez terminado éste. Por esto mismo, Servqual, es una de las principales fuentes de información para que las empresas de servicios conozcan el nivel de satisfacción de sus clientes, ubicar áreas de oportunidad y proponer y/o implementar mejoras para tener clientes satisfechos. La satisfacción del cliente es lo más importante para las empresas razón por la cual han empezado a buscar la manera de cómo ir creciendo en ese aspecto, brindando un servicio de calidad para estar a la vanguardia con las demás empresas y conservar a los clientes.

### **2.3. Definición de Términos**

Actividad económica. Procedimiento que implica la producción y el intercambio de servicios y productos para satisfacer las necesidades de los individuos.

Adaptación. Modificar, cambiar o ajustar alguna cosa o situación para que sea válida, sirva, funciones, etc., en una situación nueva y con características distintas.

Capacitaciones. Proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Cliente. Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

Competencia. Características individuales de personalidad, devenida en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso.

Compra. Adquirir bienes y servicios, actividad comercial.

Consumidor. Puede considerarse a aquel individuo que usa o dispone finalmente el producto o servicio adquirido.

Control. Proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz para tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Evaluaciones. Acto que consiste en emitir un juicio de valor a partir de un conjunto de información a fin de tomar una decisión.

Excelencia. Conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados.

Mejora. Estrategia por medio de la cual las empresas se posicionan mejor en el mercado, esto se logra por medio de obtener la satisfacción del cliente y su aprobación en cuanto al servicio que recibió.

Mercado. Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.

Organización. Grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno.

Principios. Conjunto de valores, creencias, normas que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la misión, visión, la estrategia y los objetivos estratégicos.

Productividad. Proporción existente entre los resultados obtenidos y los recursos aplicados a su obtención.

Producto. Conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado.

Retail. Se vincula las ventas en grandes cantidades, pero hacia compradores diferentes.

Servicio. Actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad.

Sistema. Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo.

Valor. Cualidad que tienen las cosas, hechos o personas, ya sea positiva o negativa.

## **CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

### **3.1. Modelo de Solución Propuesto**

#### **3.1.1. Aplicación del modelo Servqual.**

El desarrollo e implementación del modelo Servqual considera los siguientes pasos básicos en el proceso:

1. Identificar los incidentes críticos.
  2. Clasificar y agrupar los incidentes críticos en indicadores de satisfacción.
  3. Agrupar los indicadores de satisfacción en las 5 dimensiones de la calidad del modelo Servqual.
  4. Diseñar los instrumentos para recopilar la información de las expectativas y percepciones de los clientes.
  5. Procesar la información para medir la amplitud de las brechas del Servqual e identificar el área de oportunidad para mejorar el desempeño.
  6. Pasaremos al desarrollo de cada uno de los puntos mencionados líneas arriba, el último paso será descrito en el punto 3.2. del trabajo (resultados).
- a. Identificar los incidentes críticos:

En la actualidad Pinturas Lasser cuenta con 70 clientes fijos ya que su demás clientela es itinerante, de esa cantidad se ha entrevistado a 25 clientes (quienes tienen mayor antigüedad) para la recolección de los incidentes críticos. Cada uno menciona 2 incidentes, uno positivo y un negativo los cuales nos servirán para los pasos posteriores.

A continuación, se presenta la lista de los 50 incidentes reportados por los clientes:

- El despachador se hizo esperar demasiado.

- La secretaria se demoró mucho al entregar mi boleta.
- Me atendieron muy rápido.
- Se equivocaron con mi vuelto y me hicieron esperar mucho tiempo.
- No tenían mi pedido listo, demoraron mucho tiempo para ordenarlo.
- La secretaria envió mi factura el día indicado.
- Recibí mis facturas a mi correo como lo indico la secretaria.
- La secretaria me dijo que enviaría mi boleta y jamás la recibí a mi correo.
- El vendedor prometió llevar mi pedido el sábado y no llegó.
- Mi pedido llegó a tiempo.
- Tuve problemas con un paquete de pinturas y tuve que llevarlo a la fábrica.
- La anterior secretaria era muy renegona y no inspiraba confianza.
- Esperé demasiado tiempo para que me atendieran.
- El vendedor llegó puntual con mi pedido.
- El chofer dijo que regresaría con mi pedido en una hora, pero no lo hizo.
- El chofer del carro grande es muy descortés.
- El despachador me atendió muy rápido.
- La secretaria tomó mi pedido y llegó el día prometido.
- No había transporte y el dueño dijo que llevaría mis pinturas, y así fue.
- Di mi pedido a destiempo, pero llegó sin problemas.

- El despachador no sabe de los colores ni tipos de temples.
- Mi vendedor es confiable, cumple lo que dice.
- Compré un lote de barniz y me vino la mitad con la tapa rota.
- En una oportunidad un vendedor fue grosero y pedí que lo cambiaran.
- Cuando entregaron mi vuelto se equivocaron, tuve que ir a reclamar.
- Cuando fui a la fábrica no atendieron mi reclamo, fui ignorada.
- Los vendedores siempre mejoran su atención, da gusto hacer mis pedidos.
- Las secretarias son muy cuidadosas con el dinero.
- El vigilante es muy atento y cuidadoso con quien llegan a la fábrica.
- La fábrica es muy segura, tiene dos vigilantes.
- Me cambiaron de vendedor y no tomó correctamente mi pedido.
- Su fábrica es grande y tiene oficinas ordenadas.
- El vendedor que me asignaron fue despedido y jamás llegó mi pedido.
- Los vendedores ya usan uniforme, se ven más aseados.
- El vendedor asignado es muy amable y le gusta ayudar.
- Fui a las 5 y ya no había ninguna secretaria que me atiende.
- Los chóferes son corteses y amables, brindan buen trato.
- Llegue a las 9 de la mañana y aún estaba cerrado.
- Tengo mi propio asistente que toma mis pedidos, su atención es buena.
- Atienden hasta las 6, es un buen horario para hacer más pedidos.

- Han comprado carros nuevos, mis pedidos llegan más rápidos.
- Los choferes reparten desde temprano, sí cumplen con su horario.
- El vendedor ya conoce mis pedidos, si falta pedir algo lo trae por si acaso.
- Ha mejorado sus *banners* y publicidad.
- Sus carros siempre se malogran, por eso llegan tarde.
- Fui a su fábrica y no tienen sala de espera.
- Un vendedor llego muy sucio a repartir, mis clientes hablaron mal de él.
- Los *banners* que regalan son muy anticuados.
- No regalan polos ni gorros, no me gusta su publicidad.
- Últimamente han regalado buenos paneles y lapiceros, eso es muy bueno.

Muchos de los entrevistados dieron más de dos incidentes de los cuales se obtuvo un aproximado de 70 respuestas, de las cuales solo 50 estaban bien estructuradas según las características mencionadas en el capítulo II.

a. Clasificar y agrupar los incidentes críticos en indicadores de satisfacción:

Con la lista de incidentes obtenida se procedió a elaborar los indicadores de satisfacción, para ello se revisaron y organizaron según las características más similares:

Tabla 1. Indicadores de satisfacción. (Fuente: elaboración propia)

|  |   |
|--|---|
| Esperar poco antes de ser atendido.        | Esperé demasiado tiempo para que me atendieran.                   |
|  | La secretaria se demoró mucho al entregar mi boleta.              |
|  | Se equivocaron con mi vuelto y me hicieron esperar mucho tiempo.  |
|  | Me atendieron muy rápido.   |
|  | La secretaria envió mi factura el día indicado.                   |
| Reducir tiempo de entrega de los productos | El despachador se hizo esperar demasiado.                         |
|  | No tenían mi pedido listo, demoraron mucho tiempo para ordenarlo. |
|  | Mi pedido llegó a tiempo.   |
|  | El vendedor llegó puntual con mi pedido.                          |
|  | El despachador me atendió muy rápido.                             |

|  |   |
|--|---|
| Cumplimiento se promesas y acuerdos                            | La secretaria me dijo que enviaría mi boleta y jamás la recibí a mi correo.                   |
|  | El vendedor prometió llevar mi pedido el sábado y no llego.                                   |
|  | Recibí mis facturas a mi correo como lo indicó la secretaria.                                 |
|  | La secretaria tomó mi pedido y llego el día prometido.  |
|  | Mi vendedor es confiable, cumple lo que dice.   |
| Recibir interés por parte de la empresa, solución a problemas. | Tuve problemas con un paquete de pinturas y tuve que llevarlo sola hasta la fábrica.          |
|  | El chofer dijo que regresaría con mi pedido en una hora, pero no regresó y tuve que quejarme. |
|  | Compré un lote de barniz y me vino la mitad con la tapa rota.                                 |
|  | Di mi pedido a destiempo, pero llegó sin problemas.   |
|  | No había transporte y el dueño dijo que llevaría mis pinturas, y así fue.                     |

|  |  |
|--|--|
| Sentir confianza en todas las operaciones. | El chofer del carro grande es muy descortés.                                     |
|  | La anterior secretaria era muy renegona y no inspiraba confianza.                |
|  | Cuando entregaron mi vuelto se equivocaron, tuve que ir a la fábrica y reclamar. |
|  | Las secretarias son muy cuidadosas con el dinero.                                |
|  | La fábrica es muy segura, tiene dos vigilantes.                                  |
| Esperar atención completa y cortesía.      | En una oportunidad un vendedor fue grosero y pedí que lo cambiaran.              |
|  | La secretaria se demoró mucho al entregar mi boleta.                             |
|  | El despachador no sabe de los colores ni tipos de temples.                       |
|  | El vigilante es muy atento y cuidadoso con quien llegan a la fábrica.            |
|  | Los choferes son corteses y amables, brindan buen trato.                         |

|  |   |
|--|---|
| Recibir mayor atención personalizada.                | Me cambiaron de vendedor y no tomó correctamente mi pedido.                         |
|  | El vendedor que me asignaron fue despedido y jamás llegó mi pedido.                 |
|  | Tengo mi propio asistente que toma mis pedidos, su atención es buena.               |
|  | Los vendedores siempre mejoran su atención, da gusto hacer mis pedidos.             |
|  | El vendedor ya conoce mis pedidos, si me falta pedir algo lo trae por si acaso.     |
| Preocuparse por los intereses, entender necesidades. | Cuando fui a la fábrica no atendieron mi reclamo, fui ignorada.                     |
|  | Fui a las 5 y ya no había ninguna secretaria que me atienda.                        |
|  | Llegué a las 9 de la mañana y aún estaba cerrado, el vigilante me dijo que regrese. |
|  | Atienden hasta las 6, es un buen horario para hacer más pedidos.                    |
|  | Los choferes reparten desde temprano, si cumplen con su horario.                    |

|  |   |
|--|---|
| Reducción de inconvenientes en la atención y despacho de productos.  | Sus carros siempre se malogran, por eso llegan tarde.                         |
|  | Fui a su fábrica y no tienen sala de espera.                                  |
|  | Un vendedor llegó muy sucio a repartir, mis clientes hablaron mal de él.      |
|  | Han comprado carros nuevos, mis pedidos llegan más rápidos.                   |
|  | Su fábrica es grande y tiene oficinas ordenadas.                              |
| Recibir publicidad moderna y correcta atención, mejora de la imagen. | Los <i>banners</i> que regalan son muy anticuados.                            |
|  | No regalan polos ni gorros, no me gusta su publicidad.                        |
|  | Los vendedores ya usan uniforme, se ven más aseados.                          |
|  | Últimamente han regalado buenos paneles y lapiceros, eso le gusta a la gente. |
|  | Ha mejorado sus <i>banners</i> y publicidad.                                  |

b. Agrupar los indicadores de satisfacción en las 5 dimensiones de la calidad del modelo Servqual.

Se procede a agrupar los indicadores de satisfacción según las dimensiones del modelo Servqual, se trató de buscar los incidentes más detallados que puedan familiarizarse con las dimensiones. Obtuvimos el siguiente cuadro:

Tabla 2. Indicadores de satisfacción por dimensión fiabilidad. (Fuente: elaboración propia)

|            |  |   |
|------------|--|---|
| Fiabilidad | Cumplimiento de promesas y acuerdos                            | La secretaria me dijo que enviaría mi boleta y jamás la recibí a mi correo.                   |
|            |  | El vendedor prometió llevar mi pedido el sábado y no llegó.                                   |
|            |  | Recibí mis facturas a mi correo como lo indicó la secretaria.                                 |
|            |  | La secretaria tomó mi pedido y llegó el día prometido.  |
|            |  | Mi vendedor es confiable, cumple lo que dice.   |
|            | Recibir interés por parte de la empresa, solución a problemas. | Tuve problemas con un paquete de pinturas y tuve que llevarlo sola hasta la fábrica.          |
|            |  | El chofer dijo que regresaría con mi pedido en una hora, pero no regresó y tuve que quejarme. |
|            |  | Compré un lote de barniz y me vino la mitad con la tapa rota.                                 |
|            |  | Di mi pedido a destiempo, pero llegó sin problemas.   |
|            |  | No había transporte y el dueño dijo que llevaría mis pinturas, y así fue.                     |

|              |   |   |
|--------------|---|---|
| Sensibilidad | Reducir tiempo de entrega de los productos. | El despachador se hizo esperar demasiado.                         |
|              |   | No tenían mi pedido listo, demoraron mucho tiempo para ordenarlo. |
|              |   | Mi pedido llegó a tiempo.   |
|              |   | El vendedor llegó puntual con mi pedido.                          |
|              |   | El despachador me atendió muy rápido.                             |
|              | Esperar poco, antes de ser atendido.        | Esperé demasiado tiempo para que me atendieran.                   |
|              |   | La secretaria se demoró mucho al entregar mi boleta.              |
|              |   | Se equivocaron con mi vuelto y me hicieron esperar mucho tiempo.  |
|              |   | Me atendieron muy rápido.   |
|              |   | La secretaria envió mi factura el día indicado.                   |

*Tabla 3.* Indicadores de satisfacción por dimensión sensibilidad. (Fuente: elaboración propia)

Tabla 4. Indicadores de satisfacción por dimensión seguridad. (Fuente: elaboración propia)

|           |  |  |
|-----------|--|--|
| Seguridad | Sentir confianza en todas las operaciones. | El chofer del carro grande es muy descortés.                                     |
|           |  | La anterior secretaria era muy renegona y no inspiraba confianza.                |
|           |  | Cuando entregaron mi vuelto se equivocaron, tuve que ir a la fábrica y reclamar. |
|           |  | Las secretarias son muy cuidadosas con el dinero.                                |
|           |  | La fábrica es muy segura, tiene dos vigilantes.                                  |
|           | Esperar atención completa y cortesía.      | En una oportunidad un vendedor fue grosero y pedí que lo cambiaran.              |
|           |  | La secretaria se demoró mucho al entregar mi boleta.                             |
|           |  | El despachador no sabe de los colores ni tipos de temples.                       |
|           |  | El vigilante es muy atento y cuidadoso con quien llegan a la fábrica.            |
|           |  | Los choferes son corteses y amables, brindan buen trato.                         |

Tabla 5. Indicadores de satisfacción por dimensión empatía. (Fuente: elaboración propia)

|         |  |   |
|---------|--|---|
| Empatía | Recibir mayor atención personalizada.                | Me cambiaron de vendedor y no tomó correctamente mi pedido.                         |
|         |  | El vendedor que me asignaron fue despedido y jamás llegó mi pedido.                 |
|         |  | Tengo mi propio asistente que toma mis pedidos, su atención es buena.               |
|         |  | Los vendedores siempre mejoran su atención, da gusto hacer mis pedidos.             |
|         |  | El vendedor ya conoce mis pedidos, si me falta pedir algo lo trae por si acaso.     |
|         | Preocuparse por los intereses, entender necesidades. | Cuando fui a la fábrica no atendieron mi reclamo, fui ignorada.                     |
|         |  | Fui a las 5 y ya no había ninguna secretaria que me atiende.                        |
|         |  | Llegué a las 9 de la mañana y aún estaba cerrado, el vigilante me dijo que regrese. |
|         |  | Atienden hasta las 6, es un buen horario para hacer más pedidos.                    |
|         |  | Los choferes reparten desde temprano, si cumplen con su horario.                    |

Tabla 6. Indicadores de satisfacción por dimensión elementos tangibles. (Fuente: elaboración propia)

|                     |  |   |
|---------------------|--|---|
| Elementos tangibles | Reducción de inconvenientes en la atención y despacho de productos.  | Sus carros siempre se malogran, por eso llegan tarde.                         |
|                     |  | Fui a su fábrica y no tienen sala de espera.                                  |
|                     |  | Un vendedor llegó muy sucio a repartir, mis clientes hablaron mal de él.      |
|                     |  | Han comprado carros nuevos, mis pedidos llegan más rápidos.                   |
|                     |  | Su fábrica es grande y tiene oficinas ordenadas.                              |
|                     | Recibir publicidad moderna y correcta atención, mejora de la imagen. | Los <i>banners</i> que regalan son muy anticuados.                            |
|                     |  | No regalan polos ni gorros, no me gusta su publicidad.                        |
|                     |  | Los vendedores ya usan uniforme, se ven más aseados.                          |
|                     |  | Últimamente han regalado buenos paneles y lapiceros, eso le gusta a la gente. |
|                     |  | Ha mejorado sus <i>banners</i> y publicidad.                                  |

c. Diseñar los instrumentos para recopilar la información de las expectativas y percepciones de los clientes.

Para la evaluación de los clientes y personal de la empresa aplicaremos el cuestionario del propio modelo Servqual que está basado en las 5 dimensiones, y de estas surgen 22 ítems que están divididas por dimensión. Estos enunciados están basados en los indicadores de satisfacción anteriormente desarrollados. Se maneja la escala Likert de 1 al 7 en donde el 1 representa el valor más bajo (totalmente desacuerdo) y el 7 el puntaje más alto (totalmente de acuerdo). Se aplicará el mismo cuestionario dos veces, una para evaluar las expectativas y la segunda para evaluar las percepciones.

A continuación, se presenta el listado de las preguntas agrupadas por dimensiones que aplicadas para conocer tanto para las expectativas como las percepciones:

#### 1. Dimensión de fiabilidad

Cuando promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple

Cuando el cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en resolverlo.

La empresa debe desempeñar bien el servicio por primera vez.

La empresa debe proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo.

La empresa debe insistir en registros libres de error.

#### 2. Dimensión de sensibilidad

La empresa debe mantener informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios.

Los empleados de la empresa deben dar un servicio rápido.

Los empleados, deben estar dispuestos a ayudarles.

Los empleados de la empresa nunca deben estar demasiados ocupados para ayudarles.

### 3. Dimensión de seguridad

El comportamiento de los empleados debe infundir confianza en usted.

El cliente debe sentirse seguro en las transacciones con la empresa.

Los empleados, deben ser corteses de manera constante con ustedes.

Los empleados de la empresa deben tener conocimiento para responder a las preguntas de los clientes.

### 4. Dimensión de empatía

La empresa debe dar atención individualizada a los clientes.

La empresa debe tener empleados que den atención personal, a cada uno de los clientes.

La empresa debe preocuparse de sus mejores intereses.

Los empleados deben entender las necesidades específicas de ustedes.

La empresa debe tener horarios de atención convenientes para todos sus clientes.

### 5. Dimensión de elementos tangibles

La empresa debe tener equipos de aspecto moderno.

Las instalaciones físicas de la empresa deben ser atractivas.

Los empleados de la empresa deben verse pulcros.

Los materiales asociados con el servicio deben ser visualmente atractivos para la empresa.

d. Procesar la información para medir la amplitud de las brechas del Servqual e identificar el área de oportunidad para mejorar el desempeño.

En este punto se va a desarrollar la aplicación del cuestionario y la obtención de los resultados, pero primero hallaremos la muestra de la población que será encuestada. Como se mencionó anteriormente, Pinturas Lasser cuenta con 70 clientes fijos ya que hay un grupo más que son itinerantes por ende se tomara el número total de clientes como población y muestra.

Se aplicaron las encuestas a los 70 clientes elegidos, se procesaron los resultados y en el siguiente punto se presentarán los resultados obtenidos.

### **3.2. Resultados**

De la encuesta realizada se obtuvieron los siguientes datos:

Expectativas:

Se encuestaron a 70 clientes de la empresa Pinturas Lasser S.A.C. de los cuales se obtuvieron los siguientes puntajes por ítem y dimensiones.

**Tabla 7. Resultados de la encuesta aplicada para medir expectativas (Fuente: elaboración propia)**

| <b>Fiabilidad</b>   |     |      |
|---|-----|------|
| Cuando promete hacer algo en cierto tiempo, lo debe cumplir.  | 324 |      |
| Cuando el cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en resolverlo.        | 323 |      |
| La empresa, debe desempeñar bien el servicio por primera vez.   | 359 | 1661 |
| La empresa debe proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo.                      | 341 |      |
| La empresa debe insistir en registros libres de error.  | 314 |      |
| <b>Sensibilidad</b>   |     |      |
| La empresa debe mantener informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios. | 347 |      |
| Los empleados de la empresa deben dar un servicio rápido  | 328 |      |
| Los empleados, deben estar dispuestos a ayudarles.  | 380 | 1354 |
| Los empleados de la empresa nunca deben estar demasiados ocupados para ayudarles.                     | 299 |      |
| <b>Seguridad</b>  |     |      |
| El comportamiento de los empleados debe infundir confianza en Ud.                                     | 389 |      |
| El cliente debe sentirse seguro en las transacciones con la empresa.                                  | 452 |      |
| Los empleados, deben ser corteses de manera constante con Uds.  | 331 | 1588 |
| Los empleados de la empresa deben tener conocimiento para responder a las preguntas de los clientes.  | 416 |      |
| <b>Empatía</b>  |     |      |
| La empresa debe dar atención individualizada a los clientes.  | 414 |      |
| La empresa debe tener empleados que den atención personal, a cada uno de los clientes.                | 371 |      |
| La empresa debe preocuparse de sus mejores intereses.   | 344 |      |
| Los empleados deben entender las necesidades específicas de Uds.                                      | 382 | 1907 |
| La empresa de publicidad debe tener horarios de atenciones convenientes para todos sus clientes.      | 396 |      |
| <b>Elementos tangibles</b>  |     |      |
| La empresa debe tener equipos de aspecto moderno.   | 317 |      |
| Las instalaciones físicas de la empresa deben ser atractivas  | 337 |      |
| Los empleados de la empresa deben verse pulcros.  | 281 | 1341 |
| Los materiales asociados con el servicio deben ser visualmente atractivos para la empresa             | 406 |      |

Tabla 8. Tabla de porcentajes con relación a la encuesta aplicada para medir expectativas. (Fuente: elaboración propia).

| Dimensión           | Porcentaje  |
|---------------------|-------------|
| Fiabilidad          | 22%         |
| Sensibilidad        | 17%         |
| Seguridad           | 19%         |
| Empatía             | 22%         |
| Elementos tangibles | 19%         |
| <b>Total</b>        | <b>100%</b> |

a. Fiabilidad:

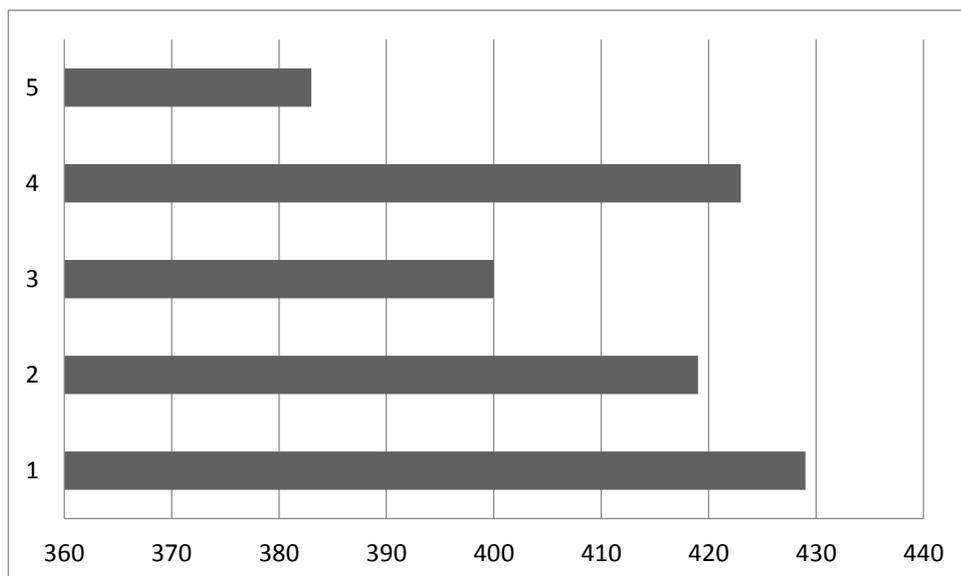
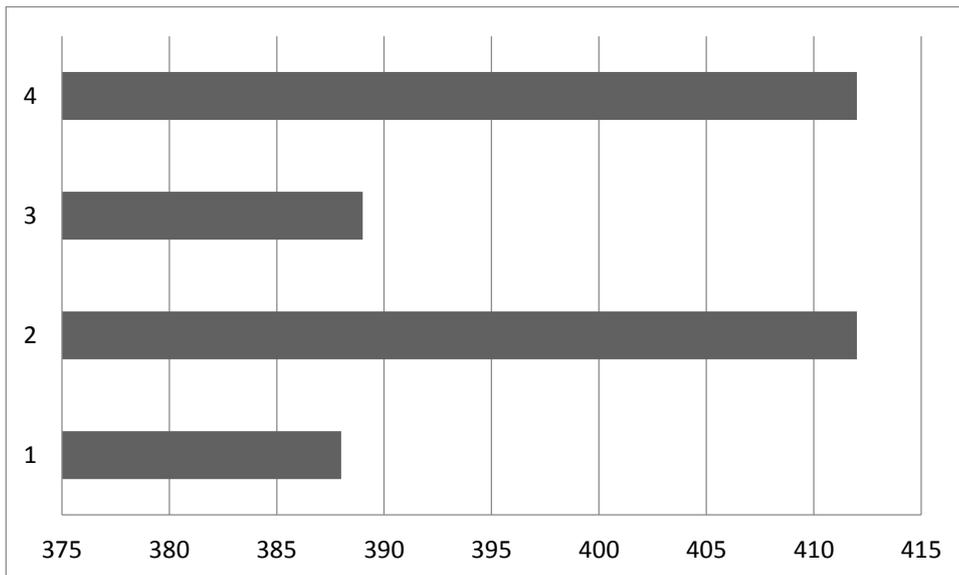


Figura 4. Gráfico representativo de los resultados en el ítem sensibilidad. (Fuente: elaboración propia)

### Análisis e interpretación:

La primera dimensión obtuvo un porcentaje de 22% con relación a las demás dimensiones, el ítem número 1 es quien tiene el mayor puntaje, es decir los clientes esperan un compromiso alto por parte de la empresa y el ítem con puntaje más bajo fue el número 5, se interpreta que el público no tiene tanta expectativa en que exista bajos márgenes de error en Lasser.

### b. Sensibilidad

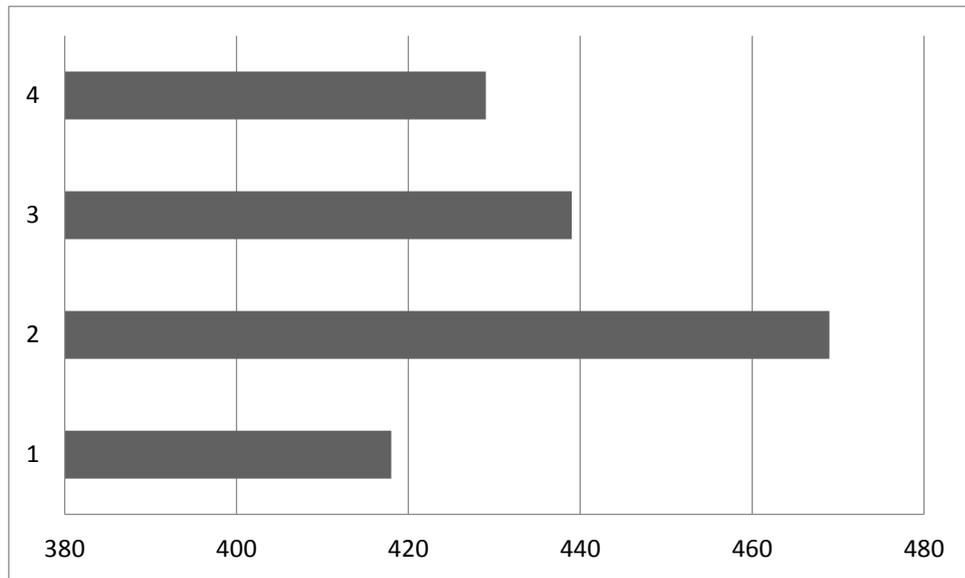


*Figura 5.* Gráfico representativo de los resultados en el ítem sensibilidad. (Fuente: elaboración propia)

### Análisis e interpretación

La segunda dimensión obtuvo un porcentaje del 17%, los ítems 2 y 4 son aquellos que obtuvieron un alto puntaje indicando así que las expectativas sobre rapidez y compromiso de ayuda es de alto nivel en Lasser, se espera que la empresa tenga un alto índice de entregas rápidas y apoyo hacia sus clientes cuando sea requerido.

### c. Seguridad

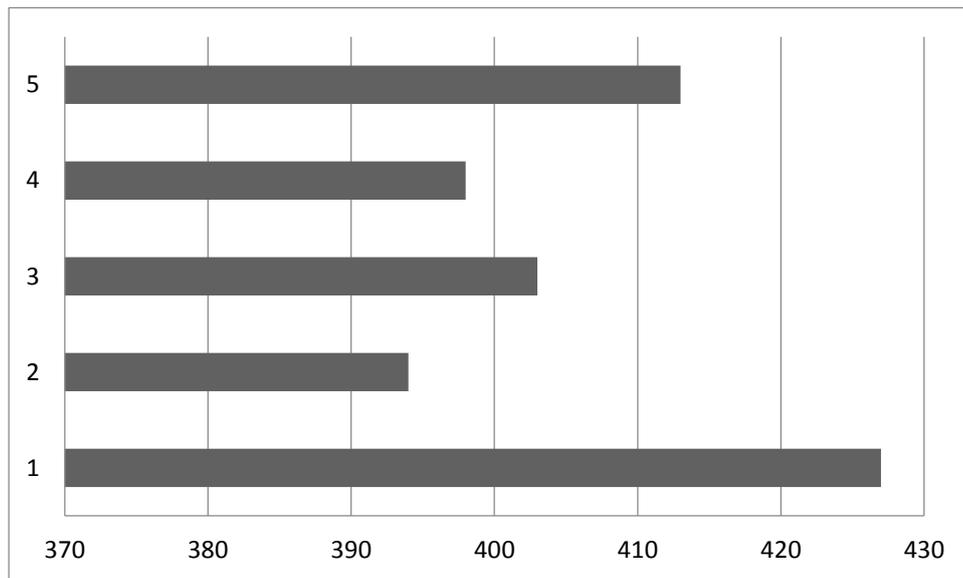


*Figura 6.* Gráfico representativo de los resultados en el ítem seguridad. (Fuente: elaboración propia)

#### Análisis e interpretación

La tercera dimensión obtuvo un porcentaje del 19%, el ítem número 2 “el cliente debe sentirse seguro en las transacciones de la empresa” obtuvo el puntaje más alto con relación a los demás, es decir los clientes confían que sus transacciones son seguras y no existe riesgo al momento de hacer sus compras en Lasser. Por el contrario, el ítem número 1 “el comportamiento de los empleados debe infundir confianza en usted” obtuvo un puntaje bajo en la dimensión, por ende, los asistentes de ventas no logran infundir la confianza suficiente hacia ellos.

#### d. Empatía

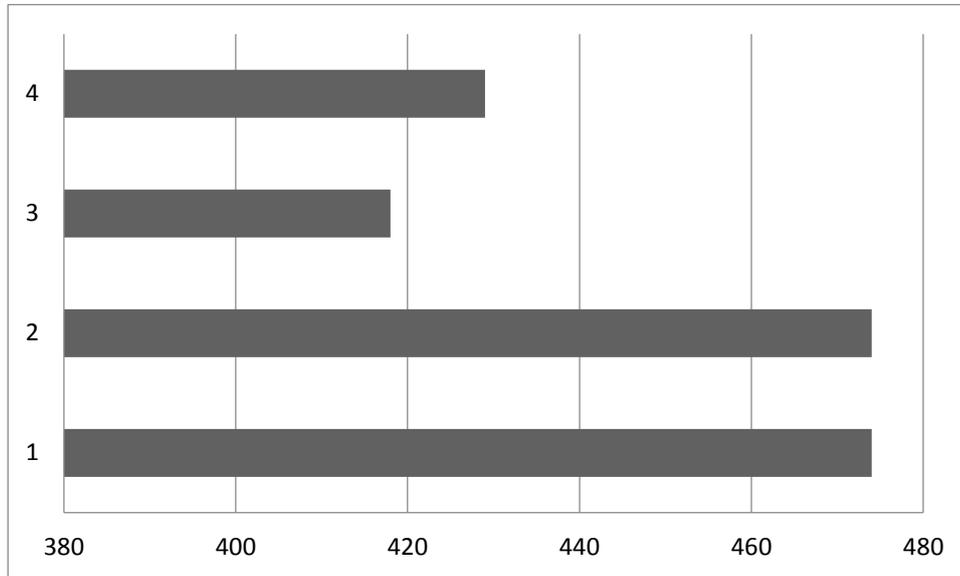


*Figura 7.* Gráfico representativo de los resultados en el ítem empatía. (Fuente: elaboración propia)

#### Análisis e interpretación

La cuarta dimensión con un porcentaje del 22%, se interpreta que el ítem “la empresa debe dar atención individualizada a los clientes” tiene el más alto puntaje, indicando así que lo esperado por el público es una atención preferencial para cada uno, sentir que son lo primordial para la empresa y de esta manera recibir un servicio de calidad. Por el contrario, el ítem “la empresa debe tener empleados que den atención personal, a cada uno de los clientes” obtuvo un puntaje relativamente menor, pero no en gran distancia. Los clientes dudan que la cantidad de asistentes de venta sea suficiente para la atención por su parte sea directa y personalizada.

e. Elementos tangibles



*Figura 8.* Gráfico representativo de los resultados en el ítem elementos tangibles.  
(Fuente: elaboración propia)

Análisis e interpretación

La quinta dimensión obtuvo un porcentaje del 19%, los ítems 1 y 2 obtuvieron los puntajes más altos, indicando así que tanto los equipos como las instalaciones para el público son de alta tecnología y calidad. Por otro lado, el ítem 3 con el menor puntaje se interpreta que los empleados no inspiran pulcritud a los clientes.

## Percepciones:

*Tabla 9.* Resultados de la encuesta aplicada para medir expectativas. (Fuente: elaboración propia)

|   |     |      |
|---|-----|------|
| <b>Fiabilidad</b>   |     |      |
| Cuando promete hacer algo en cierto tiempo, lo debe cumplir.  | 324 |      |
| Cuando el cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en resolverlo.        | 323 |      |
| La empresa, debe desempeñar bien el servicio por primera vez.   | 359 | 1661 |
| La empresa debe proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo.                      | 341 |      |
| La empresa debe insistir en registros libres de error.  | 314 |      |
| <b>Sensibilidad</b>   | 0   |      |
| La empresa debe mantener informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios. | 347 |      |
| Los empleados de la empresa deben dar un servicio rápido  | 328 | 1354 |
| Los empleados, deben estar dispuestos a ayudarles.  | 380 |      |
| Los empleados de la empresa nunca deben estar demasiados ocupados para ayudarles.                     | 299 |      |
| <b>Seguridad</b>  | 0   |      |
| El comportamiento de los empleados debe infundir confianza en Ud.                                     | 389 |      |
| El cliente debe sentirse seguro en las transacciones con la empresa.                                  | 452 | 1588 |
| Los empleados, deben ser corteses de manera constante con Uds.  | 331 |      |
| Los empleados de la empresa deben tener conocimiento para responder a las preguntas de los clientes.  | 416 |      |
| <b>Empatía</b>  | 0   |      |
| La empresa debe dar atención individualizada a los clientes.  | 414 |      |
| La empresa debe tener empleados que den atención personal, a cada uno de los clientes.                | 371 |      |
| La empresa debe preocuparse de sus mejores intereses.   | 344 | 1907 |
| Los empleados deben entender las necesidades específicas de Uds.                                      | 382 |      |
| La empresa debe tener horarios de atenciones convenientes para todos sus clientes.                    | 396 |      |
| <b>Elementos tangibles</b>  | 0   |      |
| La empresa debe tener equipos de aspecto moderno.   | 317 |      |
| Las instalaciones físicas de la empresa deben ser atractivas  | 337 |      |
| Los empleados de la empresa deben verse pulcros.  | 281 | 1341 |
| Los materiales asociados con el servicio deben ser visualmente atractivos para la empresa.            | 406 |      |

Tabla 10. Tabla de porcentajes con relación a la encuesta aplicado para medir expectativas. (Fuente: elaboración propia).

| Dimensión           | Porcentaje  |
|---------------------|-------------|
| Fiabilidad          | 21%         |
| Sensibilidad        | 17%         |
| Seguridad           | 20%         |
| Empatía             | 24%         |
| Elementos tangibles | 17%         |
| <b>Total</b>        | <b>100%</b> |

a. Fiabilidad

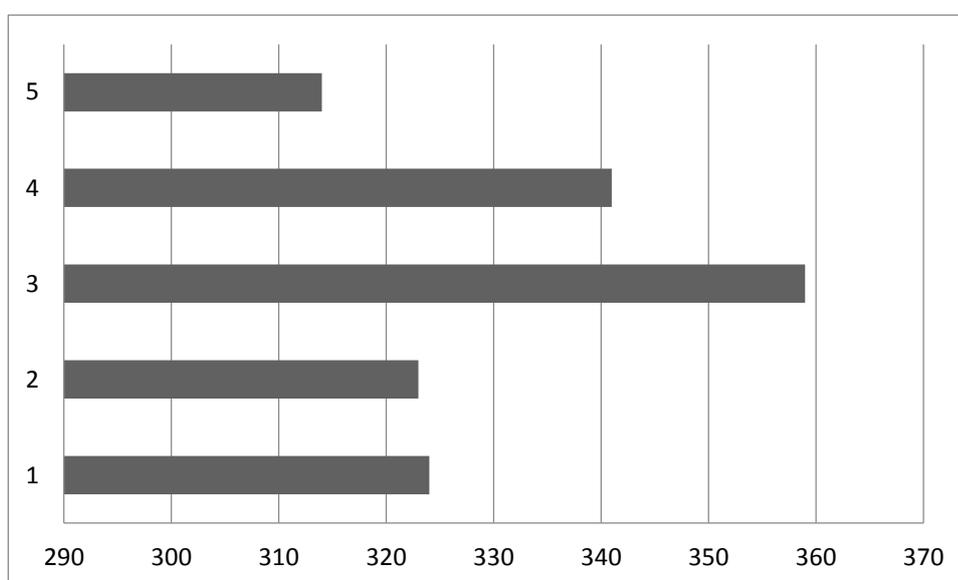
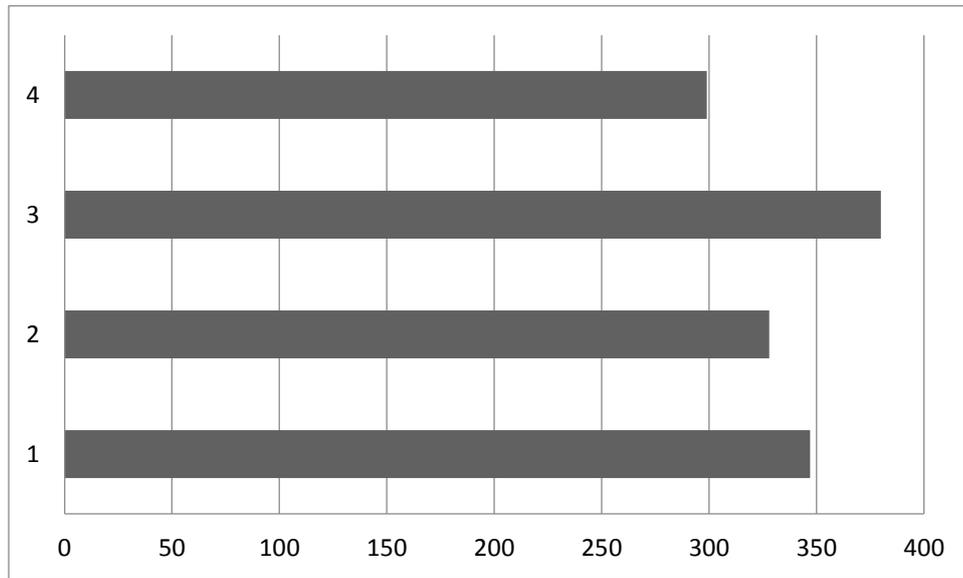


Figura 9. Gráfico representativo de los resultados en el ítem sensibilidad percepciones. (Fuente: elaboración propia)

Análisis e interpretación

La primera dimensión obtuvo un porcentaje del 21%, el ítem 5 obtuvo el menor puntaje es decir los clientes no obtuvieron la satisfacción necesaria en lo relación a si existen registros libres de error. Por el contrario, aquellos clientes nuevos obtuvieron la mejor experiencia en su primera compra y los antiguos también indicaron que recuerdan lo mismo.

b. Sensibilidad

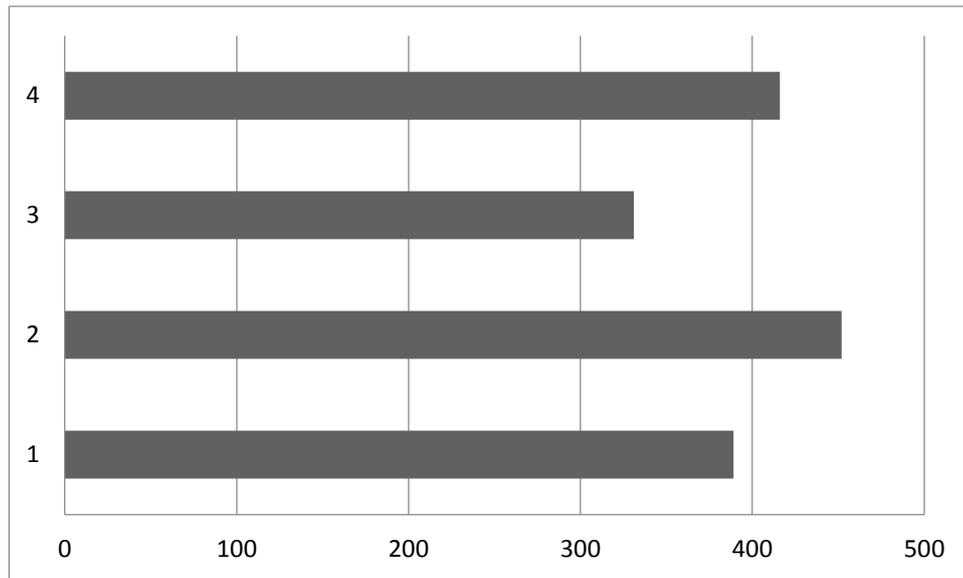


*Figura 10.* Gráfico representativo de los resultados en el ítem sensibilidad percepciones. (Fuente: elaboración propia)

Análisis e interpretación

La segunda dimensión obtuvo un porcentaje del 17%, los clientes afirman que los asistentes de ventas siempre están dispuestos a ayudarlos, sin embargo, el servicio no es tan rápido como se esperaba.

c. Seguridad

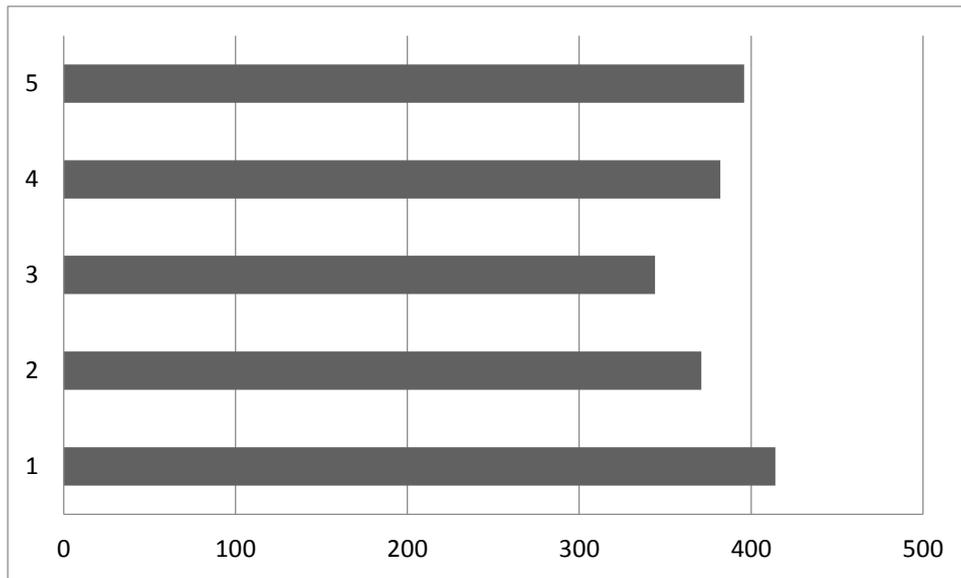


*Figura 11.* Gráfico representativo de los resultados en el ítem seguridad percepciones. (Fuente: elaboración propia)

Análisis e interpretación

La tercera dimensión obtuvo un porcentaje del 20%, tal y como se plasmó en las expectativas los clientes llegaron a la conclusión que las transacciones son muy seguras por ende es el ítem que mayor puntaje obtuvo. Por el contrario, el ítem número 3 indica que no existe mucha cortesía por parte de los asistentes de ventas.

d. Empatía

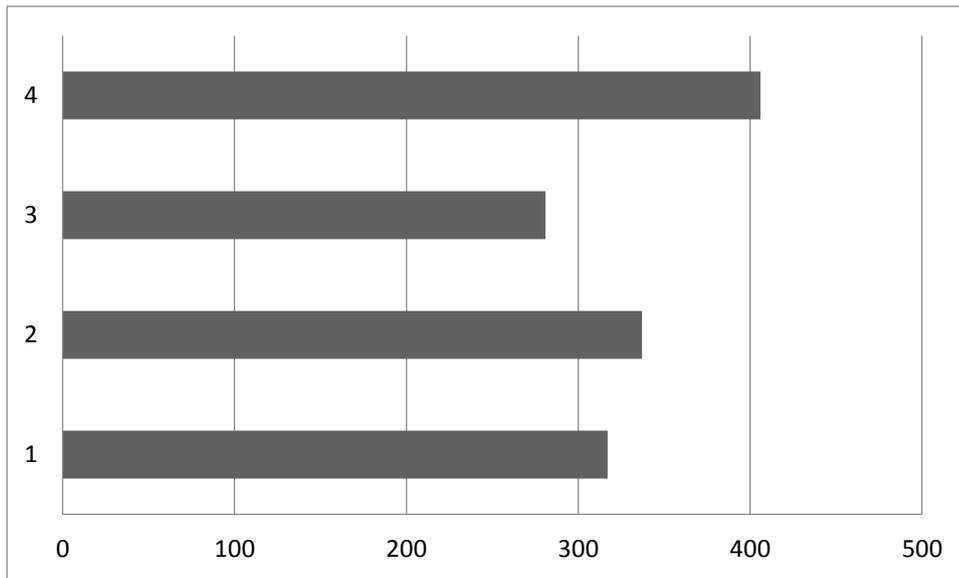


*Figura 12.* Gráfico representativo de los resultados en el ítem empatía percepciones. (Fuente: elaboración propia)

Análisis e interpretación

La cuarta dimensión obtuvo un porcentaje del 24%, luego de la experiencia de compra de los clientes se da a notar que, si existe un alto índice de atención individualizada. Por otro lado, el puntaje más bajo lo obtuvo el ítem “la empresa debe mejorar sus intereses”.

e. Elementos tangibles



*Figura 13.* Gráfico representativo de los resultados en el ítem elementos tangibles percepciones (Fuente: elaboración propia)

Análisis e interpretación

La quinta dimensión obtuvo un porcentaje del 17%, el puntaje más bajo de esta dimensión y de toda la percepción es “los empleados de la empresa deben verse pulcros”, los clientes afirman que los asistentes de ventas no van uniformados y muchas veces no brindan la imagen correcta para la empresa. Por el contrario, los materiales que estos brindan son llamativos y ayudan al marketing visual de Lasser.

Ahora veremos la comparación de ambos y cuál fue la brecha que amplía entre todas las dimensiones propuestas.

Se presenta los siguientes gráficos en los cuales notamos las diferencias entre las dimensiones tanto de las expectativas y de las percepciones:

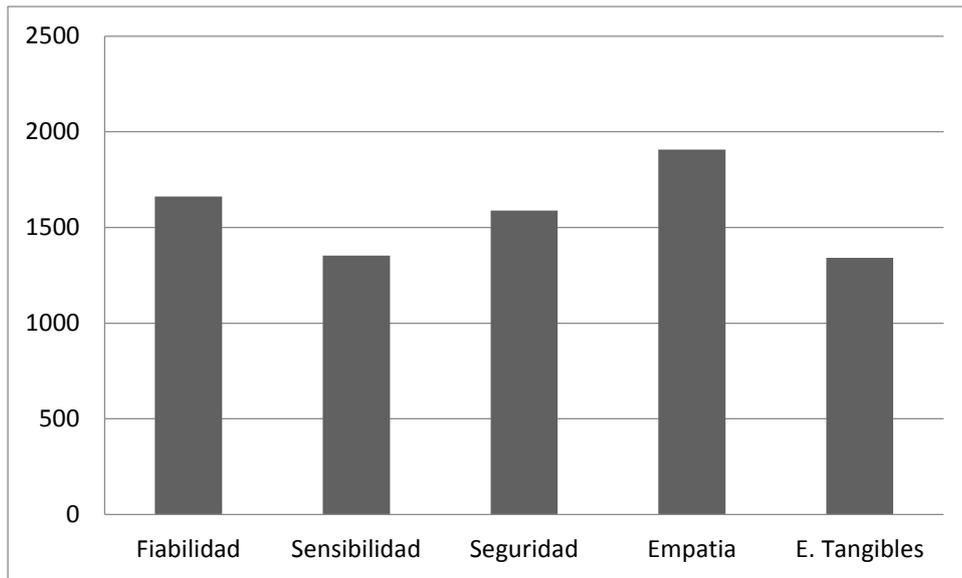


Figura 14. Gráfico resumen de expectativas. (Fuente: elaboración propia)

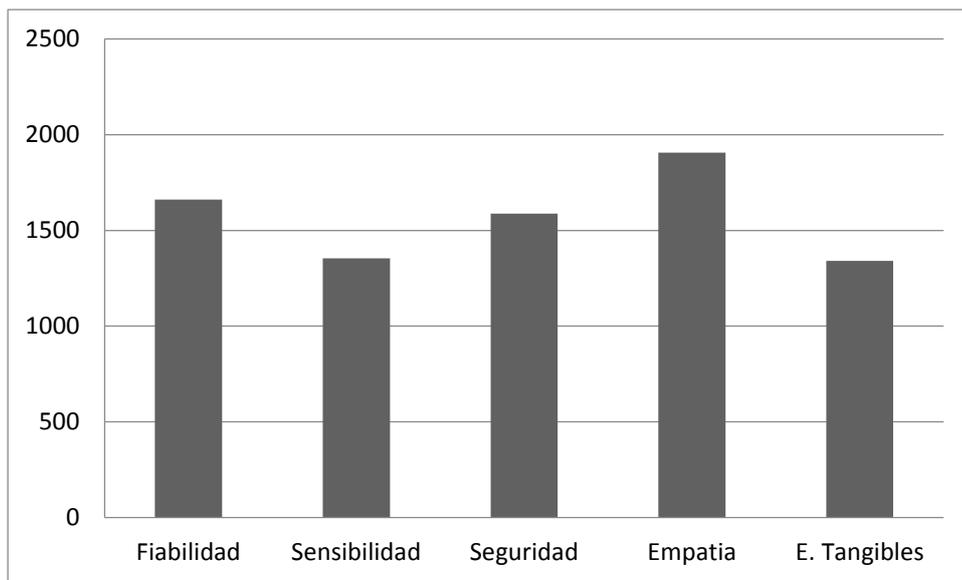


Figura 15. Gráfico resumen de percepciones. (Fuente: elaboración propia)

Ahora veamos la diferencia de las brechas entre las dimensiones propuestas:

Tabla 11. Tabla de porcentaje de brechas. (Fuente: elaboración propia)

| Dimensión           | Porcentaje  |
|---------------------|-------------|
| Fiabilidad          | 28%         |
| Sensibilidad        | 18%         |
| Seguridad           | 12%         |
| Empatía             | 9%          |
| Elementos tangibles | 33%         |
| <b>Total</b>        | <b>100%</b> |

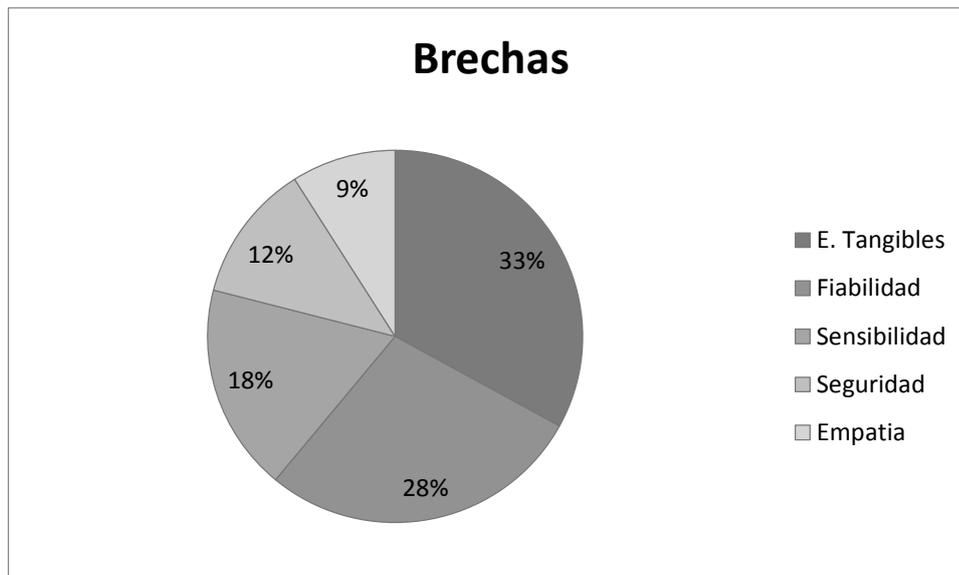


Figura 16. Gráfico circular del porcentaje de brechas (Fuente: elaboración propia)

## Análisis e interpretación

La brecha más alta fue la que obtuvo la dimensión de elementos tangibles con un porcentaje de 33%, es decir los clientes reflejan una baja satisfacción con relación a los elementos físicos que presenta Pinturas Lasser. Se puede deducir que consideran un factor fundamental dicha dimensión en lo que a calidad de servicio se refieren ya que cuando se encuestó para conocer los indicadores críticos muchos mencionaron que los carros se demoran, que su infraestructura es deficiente, etc. El segundo lugar con un 28% pertenece a la dimensión de fiabilidad, como ya se había mencionado antes la gran mayoría de clientes indica que las promesas realizadas por los vendedores casi nunca se cumplen, siempre hay errores y no aprenden de ellos, es así como la confianza que ellos depositan no es devuelta a través de su calidad de servicio. Por el contrario, el menor porcentaje con un 9% es para la dimensión de empatía, con ello notamos que la atención personalizada si es de su agrado, sin embargo, ello no significa que sea perfecta ya que las demás dimensiones tienen fallas que comprometen a la empatía brindada. Por ello es necesario aplicar planes de mejora para todas las dimensiones, siempre fortaleciendo más a aquellas con brechas altas.

Luego del análisis de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se procede al diseño de la propuesta de mejora para ser implementadas en la empresa Pinturas Lasser S.A.C. El punto número 5 también abarca las propuestas de mejora, para poder lograrlo iniciaremos planteando propuestas por dimensión.

### Propuestas para la dimensión de fiabilidad:

La dimensión de fiabilidad obtuvo la segunda brecha más alta con un porcentaje de 28%. Para mejorar la calidad del servicio en este aspecto, la empresa debe de capacitar al personal de ventas, para que de esta manera puedan ofrecer un mejor servicio a los clientes y los reclamos disminuyan.

Las capacitaciones deben ser de temas puntuales referentes a la atención al cliente, que no conlleve mucha teoría sino práctica que les sirva en el día a día.

Estas capacitaciones son de dos o tres días al mes con duración de pocas horas ya que los temas no son complejos.

#### Propuestas para la dimensión de sensibilidad:

Lo que se busca en este aspecto es la mejora de la rapidez en la entrega del servicio, por ende, lo primero es optimizar los sistemas de entrega, así como los medios tecnológicos que se empleen en la empresa. Con un software que permita el registro de pedidos, el control de las entregas, etc., se podrá mejorar esta dimensión.

#### Propuestas para la dimensión de seguridad:

Para la mejora en este aspecto es primordial que todos los asistentes de venta conozcan al derecho y revés toda la información de los productos, que su capacidad de respuesta sea más óptima, que conozcan más de los programas y así los clientes se sentirán más satisfechos, para ello capacitarlos en temas acerca del rubro es lo ideal para complementar sus conocimientos previos.

#### Propuestas para la dimensión de tangibles:

La brecha más alta fue en la dimensión tangibles, el ítem que recibió menor puntaje en percepciones es acerca de la imagen que brindan los colaboradores. Para ello es necesario capacitar y explicar la importancia de la imagen que transmiten al público. Mientras una mejor imagen sea proyectada, los clientes sentirán más confianza y mayor reputación. A su vez implementar los materiales publicitarios ya en entrevista indicaron que sí había materiales. Sin embargo, los vendedores no los repartían adecuadamente solo lo hacían si los clientes lo solicitaban.

Luego del planteamiento de las propuestas por dimensiones, se procede a realizar el cierre de brechas. En el capítulo anterior se mencionó que un aspecto fundamental del modelo Servqual es realizar el cierre de brechas existentes.

## Cierre de brechas:

En el modelo Servqual la brecha 5 es la indicada para para el estudio de la calidad del servicio, sin embargo, para el cierre de esta brecha es necesario cerrar las 4 anteriores. A continuación, procederemos al cierre de cada una de las 4 primeras brechas.

### Brecha 1

Esta brecha es la diferencia entre lo que esperan los clientes y lo que la empresa percibe que esperan, para ello es importante:

Que la empresa periódicamente realice un estudio de mercado para conocer lo que esperan de sus productos y como empresa. Estas evaluaciones pueden ser presenciales como virtuales, lo importante es conocer las opiniones de sus clientes y futuros clientes también.

En Pinturas Lasser S.A.C. cada vendedor tiene un contacto directo con sus clientes, esta sería una oportunidad de que en algunas visitas se le pueda realizar una encuesta tanto de satisfacción y también para conocer qué aspectos mejorar.

La implementación de una vía de reclamos sería una gran solución, ya que en la actualidad son las asistentes de facturación quienes reciben todas las quejas por parte de los clientes. Si se creara una vía de reclamos se podrá descongestionar el área de cobranzas y ventas.

### Brecha 2

Esta brecha consiste en la diferencia entre las percepciones de la empresa con las expectativas de los clientes, una causa es que no existe un diseño organizacional en la empresa.

Anteriormente se presentó un cuadro en el cual se plasma el organigrama de Pinturas Lasser S.A.C., sin embargo, ese cuadro es una propuesta que también se ha hecho presente a la administración. Se debe de diseñar todos los procesos pasos por paso en la empresa, que todas las áreas se empapen del

tema, que todos conozcan al pie de la letra sus funciones, pero sobre todo que exista una comunicación fluida.

Los colaboradores deben conocer las necesidades de sus clientes, que es lo que ellos siempre buscan, para que de esta manera esta brecha pueda ser cerrada, mientras más conozcan a su público menos errores tendrán.

### Brecha 3

Esta brecha es la diferencia entre la especificación de la calidad en el servicio y el servicio que es entregado. Una de las cosas del por qué se origina esta brecha es que los colaboradores no conocen o no aplican lo que la empresa indica, es decir si existen políticas o indicaciones estos prefieren realizar las acciones a su punto de vista y muchas entran en conflicto con sus clientes. Una solución a ello es la capacitación de todos los asistentes de ventas en Pinturas Lasser S.A.C., que ellos conozcan más a fondo el negocio, la importancia de cada uno y sobre todo que constantemente estén dispuestos a mejorar, a los cambios del día a día.

Una capacitación de liderazgo, trabajo en equipo, medios tecnológicos será óptima para el cierre de esta brecha.

### Brecha 4

Es la diferencia entre la entrega del servicio y lo que se les comunica a los clientes de este, es decir lo que la empresa presenta a público y la realidad de dicha entrega. Existen muchos factores por los cuales se genera esta brecha, entre ellos está la comunicación, las promesas no cumplidas, las promesas exageradas, marketing, etc. Es por ello por lo que los clientes deben conocer la realidad de todo, los tiempos de entrega, la calidad del producto, el tipo de atención, etc. Existen factores que van a influir en las expectativas del cliente como lo son la publicidad, y la venta personal, es aquí donde se debe optimizar cada aspecto y medir cada cierto tiempo como se va desarrollando el plan de marketing o cuales son los índices de atención captada mediante la entrega de la publicidad (volantes, *banners*, etc.).

Ahora procederemos a implementar el plan de acción para conseguir nuestro objetivo principal. Es así como definiremos las actividades para mejorar la calidad de servicio de Pinturas Lasser S.A.C., tiempo y recursos.

*Tabla 12* Tabla de actividades de mejora como propuesta de la investigación.  
(Fuente: elaboración propia)

| <b>Actividad</b>   | <b>Tiempo</b>   | <b>Objetivos</b>   | <b>Recursos</b>  |
|--|---|--|--|
| Capacitación al personal del área de ventas en Pinturas Lasser S.A.C.                    | El plan de capacitación tiene una duración de 3 meses, mensualmente se dará una charla y evaluación con una duración de 2 horas cada una.       | Mejorar la calidad de servicio<br>Mejora en los tiempos.   | Sala de reuniones<br>Capacitador<br>Hojas de trabajo<br>Lapiceros<br>Proyector<br>Material audiovisual |
| Implementación de software para el registro de pedidos, el control de las entregas, etc. | Un mes  | Llevar un registro de los pedidos diarios y así mismo conocer las devoluciones, tiempos de entrega, etc.   | Software<br>Computadora<br>Técnico especialista  |
| Capacitación continua sobre los productos, mejoras e innovación en el rubro.             | Duración del plan de capacitación: constante, ya que se requiere innovar continuamente. Una charla al mes con una duración de 2 horas cada una. | Capacitar acerca de los productos en general, sus características, como va innovando a través del tiempo. Lo que se quiere lograr es que los asistentes de ventas puedan dar a conocer a los clientes acerca de los productos. | Capacitador<br>Proyector<br>Separatas<br>Material audiovisual  |

|   |                                |  |  |
|---|--------------------------------|--|--|
| Mejoramiento de los equipos tecnológicos (computadoras, impresoras, teléfonos)  | Cada 3 años                    | Optimizar el trabajo de toda la empresa en general para una mejor fluidez de información.                            | Técnico especialista<br>Computadoras   |
| Instalación del buzón de sugerencias y canal de reclamos                        | Un mes                         | Disminuir la carga de reclamos hacia las asistentes de facturación y redirigirlos a un buzón para su mayor atención. | Teléfono<br>Asistente de reclamos<br>Espacio físico                            |
| Estudio de mercado y focus group.   | Cada seis meses.               | Medir la satisfacción del cliente, conocer los nuevos gustos y preferencias.   | Mediador<br>Hojas de trabajo   |
| Implementación de manual de Claves de servicio.                                 | Un mes                         | Tener un sustento acerca de cómo brindar un buen trato, mejora del servicio, etc.                                    | Manual físico<br>Capacitador<br>Ambiente físico para la capacitación.          |
| Implementación del área "Servicio de atención al cliente" (servicio postventa). | Un mes para la implementación. | Conocer las opiniones de los clientes y considerarlas como oportunidades de mejora.                                  | Asistente<br>Teléfono<br>Espacio físico<br>Páginas web (buzón de sugerencias). |

Presupuesto:

Tabla 13 Presupuesto de las actividades a proponer. (Fuente: elaboración propia)

| Actividad   | Cantidad              | Costo unitario | Costo total     |
|---|-----------------------|----------------|-----------------|
| Capacitación al personal                                    | 6                     | 300.00         | 1800.00         |
| Servicio técnico de PC                                      | -                     | 150.00         | -               |
| Estudio de mercado  | Existe área de ventas | -              | -               |
| Implementación de canal de reclamos (teléfono, línea, etc.) | 12                    | 1798.80        | 1798.80         |
| Otros   | 2000.00               | 2000.00        | 2000.00         |
| <b>TOTAL</b>  |                       |                | <b>5,598.80</b> |

Cuando ya se implementaron los planes antes propuestos se realiza la verificación para de esta manera comparar los resultados de las acciones y es aquí donde se planteará un mecanismo de control.

La empresa también debe realizar una evaluación de desempeño para medir el avance de las capacitaciones realizadas, se plantea la siguiente matriz de evaluación:

Tabla 14. Modelo de evaluación del desempeño. (Fuente: elaboración propia)

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Nombre del colaborador  |   |   |   |   |   |
| Cargo que ocupa   |   |   |   |   |   |
| Ítem  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Colaborador domina las actividades que tiene a su cargo.                      |   |   |   |   |   |
| Cumple con todas sus obligaciones.  |   |   |   |   |   |
| Su trabajo contribuye con ideas y a los objetivos de la empresa.              |   |   |   |   |   |
| Tiene capacidad de comunicarse fluidamente.                                   |   |   |   |   |   |
| Trabaja en equipo y es proactivo.   |   |   |   |   |   |
| Resuelve los problemas con ánimo y se esfuerza por obtener buenos resultados. |   |   |   |   |   |
| Atiende los reclamos de los clientes y brinda una solución.                   |   |   |   |   |   |
| Brinda servicio rápido y efectivo.  |   |   |   |   |   |
| Está abierto a los cambios.   |   |   |   |   |   |
| Se relaciona interpersonalmente de manera empática y asertiva.                |   |   |   |   |   |
| Subtotal  |   |   |   |   |   |
| Total   |   |   |   |   |   |
| Observaciones finales   |   |   |   |   |   |

Con todo lo realizado anteriormente, esta es la etapa en que estudiaremos los resultados y serán comparados a como era el funcionamiento de las actividades antes de la implementación las propuestas de mejora.

Pinturas Lasser S.A.C. debe de analizar y hacer la comparación entre las expectativas y percepciones de los clientes que se obtuvieron en el estudio realizado. De esta manera se determinará si es conveniente que se implemente todas las propuestas de mejora. Se planea una reunión con la alta gerencia de la empresa para detallar cada punto evaluado, los resultados obtenidos y el plan de implementación, de esta manera se coordinará el plazo para proceder a poner en marcha todas las implementaciones.

## CONCLUSIONES

Se logra concluir que al aplicar el modelo Servqual se obtuvieron resultados que confirman que la calidad de servicio influye en la satisfacción de los clientes, que al evaluarla y brindar acciones correctivas se podrá optimizar de manera positiva la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.

Se concluye con relación a la dimensión fiabilidad que existe cierta deficiencia, ya que al evaluar a través del modelo Servqual nos ha permitido notar que afecta en amplia magnitud en la satisfacción de los clientes de la empresa Pinturas Lasser S.A.C., se ve reflejada al obtener la segunda brecha más alta entre la diferencia de expectativas y percepciones.

Se concluye que, con respecto a la sensibilidad, si existe un cierto grado de comunicación con sus clientes y se esmeran por brindar un servicio rápido, por lo que se vio reflejado con un tercer lugar en la comparación de brechas.

Por la dimensión seguridad se puede concluir que el comportamiento de los vendedores ha mejorado y no ha obtenido una brecha alta como se esperaba, sin embargo, también afecta en la satisfacción de los clientes de la empresa Pinturas Lasser S.A.C. De esta manera vemos reflejado que los clientes apuestan por un servicio seguro ya que son quienes abastecen sus negocios diariamente. Si se aplicara las acciones correctivas sobre la dimensión se podrá optimizar en gran porcentaje la satisfacción de los clientes.

Se concluye que la dimensión empatía a través del modelo Servqual refleja que si existe un grado de satisfacción por parte de los clientes, sin embargo, no en el porcentaje óptimo para afirmar que existe una satisfacción completa por parte de estos.

Se concluye que en la dimensión elementos tangibles fue la que obtuvo una mayor brecha, se deduce de todos los incidentes críticos presentados que existe un alto grado de inconformidad con la infraestructura y los vehículos que transportan la mercadería ocasionando retrasos y que se vean afectadas más operaciones. El poseer la brecha más alta es un indicador que afecta en gran proporción a la insatisfacción de los clientes.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda aplicar las acciones correctivas y posteriormente realizar una evaluación que nos permita conocer el grado en que se optimizó la satisfacción de los clientes y plantear nuevas acciones para una mejora continua.

Se recomienda con relación a la dimensión fiabilidad aplicar las capacitaciones propuestas para la mejora en la atención a los clientes y de esta manera los reclamos en ese aspecto disminuyan, así mismo infundir claves de servicio para aumentar el grado de confianza en los clientes y la satisfacción de estos.

Se recomienda una mejora continua en la dimensión sensibilidad que abarca la comunicación con los clientes y la entrega de productos ya que así no se haya obtenido una brecha alta es necesario implementar más propuestas de mejora y de esta manera llegar a obtener un servicio 100% rápido optimizando positivamente la satisfacción de los clientes.

Se recomienda con relación a la dimensión seguridad aplicar las charlas propuestas sobre todo en lo relacionado a los productos, las nuevas tendencias y más conceptos útiles para los clientes que los ayuden a atraer más ventas a sus negocios viéndose reflejado en mayores pedidos para Lasser.

Se recomienda en base a la empatía fortalecer esta dimensión mejorando la relación con los clientes, ampliando conocimientos de los asistentes de venta para optimizar el porcentaje obtenido de manera que influya significativamente en la satisfacción de los clientes.

Se recomienda poner mayor énfasis en los elementos tangibles de Lasser, resaltando que uno de los indicadores con puntaje bajo es la imagen que brindan los colaboradores. Se necesita capacitarlos en temas de marketing personal y liderazgo. También mejorar los activos fijos para que el cambio sea completo transformando así la imagen total de Pinturas Lasser.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ávila, K. & Torres, N. (2016). *Análisis de la calidad en el servicio de las pymes restauranteras en Chalco*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.11799/64924>
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta, el arte de cerciorarse de la calidad*. Estados Unidos: McGraw Hill Book Company.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Diaz de Santos.
- Duque, E. (junio 2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. *Innova*, 1, 8-9.
- Escobar, M. (2010). *La certificación de calidad: logro no alcanzado, una paradoja*. *Journal of Global Business Administration*, 2 (1), pp. 32-52.
- Farfán, C. (2015). *La gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de clientes caso: Museo San Francisco de Lima*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional mayor de San Marcos – UNMSM).
- Gonzales, R. (2017). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la empresa comercializadora de madera Arbolito S.A.C. Chiclayo – 2016*. (Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán). Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4485>
- Grady, B., & Edgington, R. (2008). *Factors influencing word-of-mouth recommendations by MBA students: An examination of school quality, educational outcomes, and value of the MBA*. *Journal of Marketing for Higher Education*, 18(1), pp. 79–101.

- Hayes, B. (1995). *¿Cómo medir la satisfacción del cliente, desarrollo y utilización de cuestionarios?* Barcelona: Gestión 2000.
- Hermoza, L. (2015). *Estudio de la calidad de servicio y nivel de satisfacción del cliente de la empresa Gechisa de Sullana – 2015*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Piura) Recuperado de <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/279>
- Ishikawa, K. (1985). *¿Qué es control de calidad: modalidad japonesa?* Bogotá: Norma.
- ISO. (2005). Norma Internacional ISO 9000:2005. Fundamentos y vocabulario. Suiza: ISO.
- Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: Satisfiers and dissatisfies. *International Journal of Service Industry Management* (6), pp. 53–71.
- Julcarima, E. (2017). *Satisfacción del cliente respecto al proceso de distribución de las empresas de consumo masivo de Lima Sur, Lima 2017*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo – UCV). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/15675>
- Kotler, P. (2006). *Dirección de mercadotecnia*. México: Pearson Educación. 8va edición.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. 6ta edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Lozano, L. (1998). *¿Qué es calidad total?* *Revista Médica Herediana*, 9(1), 28-34. Recuperado en 27 de enero de 2019, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1018-130X1998000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X1998000100006&lng=es&tlng=es)

- Maggi, L. (2015). *Evaluación de la calidad de la atención en relación con la satisfacción de los usuarios de los servicios de emergencia pediátrica Hospital General de Milagro periodo 2018*. (Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/9976>
- Matsumoto, R. (2014). *Desarrollo del modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto*. *Perspectivas*, (34), pp. 181-209.
- Oliver, R. (1980). *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. *JMR, Journal of Marketing Research*, 17(4), 460.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A. & Berry, LL. (1985). *Un modelo conceptual de la calidad del servicio y sus implicaciones para futuras investigaciones*. *El Diario de Marketing*, pp. 41-50.
- Real Academia de la Lengua Española (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>.
- Reyes, S. (2014). *Calidad de servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la Asociación Share, sede Huehuetenango – Guatemala*. (Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Reyes-Sonia.pdf>
- Villalba, S. (2016). *Análisis de calidad de servicio y atención al cliente en Azuca Beach, Azuca bistrí, Q Restaurant y sugerencias de mejora*. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador) Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11384>
- Zamudio, M., Cardoso, M. & Santos, W. (2005). *El uso del Servqual en la verificación de la calidad de los servicios de unidades de información: El caso de la biblioteca del IPEN*. *Revista Interamericana de Bibliotecología*,

28(2), pp. 177-191. Retrieved February 24, 2019, from <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sciarttext&pid=S012009762005000200008&lng=en&tlng=es>.

Zeithaml, V. (1987). *Defining and relating price, perceived quality, and perceived value*. Report No. 87-101. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1993). *Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente en la empresa*. Madrid: Díaz Santos.

## **ANEXOS**

Anexo 1: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa Pinturas Lasser S.A.C. para medir las expectativas sobre el servicio brindado.

| <b>Fiabilidad</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Cuando promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple  |          |          |          |          |          |          |          |
| Cuando el cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en resolverlo.                     |          |          |          |          |          |          |          |
| La empresa debe desempeñar bien el servicio por primera vez.   |          |          |          |          |          |          |          |
| La empresa debe proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo.                                   |          |          |          |          |          |          |          |
| La empresa debe insistir en registros libres de error.   |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>Sensibilidad</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
| La empresa debe mantener informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios.              |          |          |          |          |          |          |          |
| Los empleados de la empresa deben dar un servicio rápido.  |          |          |          |          |          |          |          |
| Los empleados deben estar dispuestos a ayudarles.  |          |          |          |          |          |          |          |
| Los empleados de la empresa nunca deben estar demasiados ocupados para ayudarles.                                  |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>Seguridad</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
| El comportamiento de los empleados, debe infundir confianza en usted.  |          |          |          |          |          |          |          |
| El cliente debe sentirse seguro en las transacciones con la empresa.   |          |          |          |          |          |          |          |
| Los empleados, deben ser corteses de manera constante con ustedes.   |          |          |          |          |          |          |          |
| Los empleados de la empresa de publicidad deben tener conocimiento para responder a las preguntas de los clientes. |          |          |          |          |          |          |          |

| <b>Empatía</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| La empresa debe dar atención individualizada a los clientes.   |          |          |          |          |          |          |          |
| La empresa de publicidad debe tener empleados que den atención personal, a cada uno de los clientes.     |          |          |          |          |          |          |          |
| La empresa debe preocuparse de sus mejores intereses.  |          |          |          |          |          |          |          |
| Los empleados deben entender las necesidades específicas de ustedes.                                     |          |          |          |          |          |          |          |
| La empresa de publicidad debe tener horarios de atención convenientes para todos sus clientes.           |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>Elementos tangibles</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
| La empresa debe tener equipos de aspecto moderno.  |          |          |          |          |          |          |          |
| Las instalaciones físicas de la empresa deben ser atractivas.  |          |          |          |          |          |          |          |
| Los empleados de la empresa deben verse pulcros.   |          |          |          |          |          |          |          |
| Los materiales asociados con el servicio deben ser visualmente atractivos para la empresa de publicidad. |          |          |          |          |          |          |          |

Encuesta aplicada a los clientes de la empresa Pinturas Lasser S.A.C. para medir las percepciones sobre el servicio brindado.

| <b>Fiabilidad</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Cuando promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple  |          |          |          |          |          |          |          |
| Cuando el cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en resolverlo.                     |          |          |          |          |          |          |          |
| La empresa debe desempeñar bien el servicio por primera vez.   |          |          |          |          |          |          |          |
| La empresa debe proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo.                                   |          |          |          |          |          |          |          |
| La empresa debe insistir en registros libres de error.   |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>Sensibilidad</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
| La empresa debe mantener informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios.              |          |          |          |          |          |          |          |
| Los empleados de la empresa deben dar un servicio rápido.  |          |          |          |          |          |          |          |
| Los empleados deben estar dispuestos a ayudarles.  |          |          |          |          |          |          |          |
| Los empleados de la empresa nunca deben estar demasiados ocupados para ayudarles.                                  |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>Seguridad</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
| El comportamiento de los empleados, debe infundir confianza en usted.  |          |          |          |          |          |          |          |
| El cliente debe sentirse seguro en las transacciones con la empresa.   |          |          |          |          |          |          |          |
| Los empleados, deben ser corteses de manera constante con ustedes.   |          |          |          |          |          |          |          |
| Los empleados de la empresa de publicidad deben tener conocimiento para responder a las preguntas de los clientes. |          |          |          |          |          |          |          |

| <b>Empatía</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| La empresa debe dar atención individualizada a los clientes.   |          |          |          |          |          |          |          |
| La empresa de publicidad debe tener empleados que den atención personal, a cada uno de los clientes.     |          |          |          |          |          |          |          |
| La empresa debe preocuparse de sus mejores intereses.  |          |          |          |          |          |          |          |
| Los empleados deben entender las necesidades específicas de ustedes.                                     |          |          |          |          |          |          |          |
| La empresa de publicidad debe tener horarios de atención convenientes para todos sus clientes.           |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>Elementos tangibles</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
| La empresa debe tener equipos de aspecto moderno.  |          |          |          |          |          |          |          |
| Las instalaciones físicas de la empresa deben ser atractivas.  |          |          |          |          |          |          |          |
| Los empleados de la empresa deben verse pulcros.   |          |          |          |          |          |          |          |
| Los materiales asociados con el servicio deben ser visualmente atractivos para la empresa de publicidad. |          |          |          |          |          |          |          |



**Claves de servicio Pinturas Lasser S.A.C.**

**SALUDO**



**DISPOCISIÓN**



**PRESENCIA**



**DESPEDIDA**



## **Propuesta del plan de capacitación**

### **Plan de capacitación Pinturas Lasser 2019**

Luego de la aplicación del modelo seleccionado y analizar los resultados obtenidos se plantea implementar un plan de capacitación que busca conocer los aspectos más relevantes de las ventas, la importancia de los asistentes de ventas, desarrollar técnicas de ventas, etc.

#### Justificación

El presente plan de capacitación Pinturas Lasser S.A.C. 2019 busca el fortalecimiento de las capacidades en los asistentes de ventas de la empresa Pinturas Lasser S.A.C., a su vez complementar sus conocimientos previos para un mejor desarrollo de sus actividades y de esta manera aumentar los índices de satisfacción de los clientes.

#### Objetivos

- Lograr una mejora con relación al servicio brindado por los asistentes de ventas en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.
- Reconocer la actividad de ventas como proceso fundamental dentro de Pinturas Lasser S.A.C.
- Entender la importancia que tiene el rol del vendedor en su relación con los clientes de Pinturas Lasser S.A.C.
- Desarrollar ejercicios, dinámicas y técnicas que optimicen el proceso de venta.

#### Alcance

El presente plan de capacitación se desarrollará en el área comercial de la empresa Pinturas Lasser S.A.C. con participación de los asistentes de ventas, gerente comercial y apoyo administrativo. Se requiere la participación de todos los involucrados para un desarrollo completo y resultados óptimos.

## Temario

|  |
|--|
| <b>Capacitación 1</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Ventas: conceptos, actividades, organización y planificación.</li><li>- El vendedor: condiciones físicas del vendedor:<ul style="list-style-type: none"><li>a) Orden y limpieza</li><li>b) Características físicas</li><li>c) Higiene, vestimenta y buena presencia</li></ul></li><li>- Personalidad: expresión, actitud positiva, etc.</li><li>- Técnicas de venta I</li><li>- Evaluación I</li></ul> |
| <b>Capacitación 2</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Productos, innovaciones, microentorno y macroentorno.</li><li>- Técnicas de ventas II:<ul style="list-style-type: none"><li>a) Técnicas de presentación</li><li>b) Técnicas de convencimiento</li><li>c) Actitudes del vendedor y tipos de clientes</li></ul></li><li>- Evaluación II</li></ul>  |
| <b>Capacitación 3</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Métodos de solución a problemas</li><li>- Técnicas de ventas III</li><li>- Liderazgo y dinámicas grupales para el desarrollo de competencias.</li><li>- Evaluación final</li></ul>   |

## Duración

Se proyecta que el presente plan de capacitación tenga una duración de tres (3) meses, cada capacitación se desarrollara una vez por mes con una duración de dos (2) horas.

## Cronograma

| Actividad                                 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Presentación a el alta gerencia           | X  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Aprobación por parte de la alta gerencia. | X  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Capacitación 1                            | X  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Capacitación 2                            |    |    |    |    | X  |    |    |    |    |    |    |    |
| Capacitación 3                            |    |    |    |    |    |    |    |    | X  |    |    |    |
| Reunión con gerencia                      |    |    |    |    |    |    |    |    |    | X  |    |    |
| Retroalimentación y evaluación 360°       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | X  |

## Presupuesto

| Ítem             | Cantidad | Costo unitario | Costo total    |
|------------------|----------|----------------|----------------|
| Capacitador      | 3        | 300.00 soles   | 900.00 soles   |
| Materiales (set) | 3        | 50.00 soles    | 150.00 soles   |
|                  |          | TOTAL          | 1050.00 soles. |

## Lugar de desarrollo

Todas las capacitaciones se desarrollarán en las instalaciones de la empresa Pinturas Lasser S.A.C. (sala de reuniones).

## Evaluación

Se evaluarán competencias claves para optimizar el servicio al cliente que brindan los asistentes de ventas de la empresa Pinturas Lasser S.A.C.

### Competencias por evaluar:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Proactividad
- Responsabilidad

### Retroalimentación

Se reunirá con gerencia para presentar el resultado de las evaluaciones y así mismo presentar propuesta para implementar más capacitaciones en caso de sea necesario. Se requiere la participación de toda la gerencia y área administrativa ya que tienen alta influencia en el área comercial de la empresa, todos deben encontrarse involucrados para la mejora continua dentro de Pinturas Lasser S.A.C.

Matriz de consistencia

“Calidad de servicio basado en el modelo Servqual para optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.”

| Problemática   | Objetivos   | Variables                          |
|--|---|------------------------------------|
| General:   | General:  | Variable 1:<br>Calidad de servicio |
| ¿De qué manera la calidad de servicio basada en el modelo Servqual permite optimizar la satisfacción de los clientes de la empresa Pinturas Lasser S.A.C.? | Determinar de qué manera la calidad de servicio basada en el modelo Servqual permite optimizar la satisfacción de los clientes de la empresa Pinturas Lasser S.A.C. |                                    |

| Específicos:   | Específicos:  |  |
|--|---|--|
| ¿De qué manera la fiabilidad permite optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.?   | Determinar de qué manera la fiabilidad permite optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.   | Variable 2:<br>Satisfacción al cliente |
| ¿De qué manera la sensibilidad permite optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.? | Determinar de qué manera la sensibilidad permite optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C. |  |
| ¿De qué manera la seguridad permite optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.?    | Determinar de qué manera la seguridad permite optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.    |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>¿De qué manera la empatía permite optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.?</p>               | <p>Determinar de qué manera la empatía permite optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.</p>              |  |
| <p>¿De qué manera los elementos tangibles permiten optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.?</p> | <p>Determinar de qué manera los elementos tangibles permite optimizar la satisfacción de los clientes en la empresa Pinturas Lasser S.A.C.</p> |  |

