Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Medición de la calidad de servicio percibida en los puntos de venta "El Encanto", "Praga" y "Riviera" de la Cadena Tiendas Panamericanas en Santa Clara.

Autor: Ernesto Michael Acosta Ortega

Tutores: MSc. Lic. Dunia González Morales
Lic. Onelio Lázaro Martínez Pérez

Santa Clara, junio del 2007

Resumen

Tanto en la investigación académica como en la práctica empresarial se viene constatando, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (Grönroos, 1994).

Puede asegurarse que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es sobrepasar las expectativas que el cliente se ha forjado respecto al servicio.

Partiendo de estas premisas se decidió realizar el presente trabajo en los puntos de venta “El Encanto”, “Praga” y “Riviera”, de la Cadena de Tiendas Panamericanas en Santa Clara y tiene como objetivo general diseñar un instrumento para medir la calidad de servicio percibida por el cliente en los mismos. La investigación se estructura en tres capítulos. En el primer capítulo se aborda el marco teórico conceptual en relación al marketing y la calidad de servicio percibida. El segundo capítulo trata el marco metodológico en relación a la calidad de servicio percibida, para lo cual se desarrolla una amplia revisión bibliográfica. En el capítulo tres se hace un diagnóstico de la calidad percibida aplicando la escala de medida ServQual adaptada al caso objeto de estudio práctico.

Abstract

In the academic investigation and the managerial practice it is appreciated, since some time ago, that a high service quality level provides to the companies considerable benefits as for market quota, productivity, costs, the employees' motivation, competence differentiation, loyalty and new clients' training, to mention some of the most important benefits. As a result of this evidence, the quality management of service has become a high-priority strategy and every time they are more people trying to define it, to measure it and, finally, to improve it.

Unfortunately, the definition and measure of the quality is particularly complex in the environment of the services, due to the intangible nature of the services (Grönroos, 1994).

It can make sure that the key factor to achieve a high level of quality in the service is to surpass the expectations that the client has been traced regarding the service.

With these premises, the present work was carry out in the sale points "El Encanto", "Praga" and "Riviera", of the Chain of Pan-American Stores in Santa Clara, and it has as general objective to design an instrument to measure the quality of service perceived by the client in the same ones. The investigation is structured in three chapters. In the first chapter the conceptual theoretical mark is approached in relation to the marketing and the perceived quality of service. The second chapter approaches the methodological mark in relation to the perceived quality of service, through a wide bibliographical revision. In the chapter three a diagnosis of the perceived quality is made applying the scale of having measured ServQual adapted to the case object of practical study.

Índice

Introducción 1
Capítulo I: La Calidad Percibida del Servicio en el Comercio Minorista de Bienes: Marco Conceptual 4
1.1 Introducción 4
1.2 El comercio minorista y el marketing. Conceptualización 4
1.3 Necesidad del marketing en Cuba (Barreiro, 2002) 6
1.3.1 Aplicabilidad del marketing al comercio minorista 9
1.3.2 La mezcla del marketing para el comercio minorista de bienes 11
1.4 Características diferenciales de los servicios 15
1.5 Las Estrategias de las Empresas de Servicios 16
1.6 La calidad de los servicios: conceptualización 21
1.6.1 Calidad de servicio percibida desde el punto de vista del cliente 25
1.6.2 Calidad del servicio percibida como variable de naturaleza multidimensional dentro de la calidad total 30
1.6.3 Atributos para la excelencia de la calidad que pueden encontrarse en una empresa 33
1.7 Conclusiones Parciales del Capítulo 35
Capítulo II: Calidad del Servicio Percibida en el Comercio Minorista de Bienes: Marco Metodológico 37
2.1 Introducción 37
2.2 Calidad de Servicio: Modelos Conceptuales Desarrollados 37
2.3 Modelo Conceptual Propuesto de Calidad Percibida en el Sector de los Servicios 50
2.3.1 Modelo Conceptual Propuesto de Calidad Percibida en el Sector de los Servicios: Modelo ServQual. Parte a Clientes 50
2.3.2 Modelo Conceptual de Calidad Percibida en el Sector de los Servicios: Modelo ServQual. Parte a Empresa 52
2.4 Medición de la Calidad Total Percibida en la Gestión de los Servicios: Instrumentación propuesta por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993) 54
2.4.1 Desarrollo de la Escala de Medida ServQual Original 54
2.4.2 El Instrumento ServQual (Cuestionario a Clientes) 55
2.4.3 Cuestionario para Medir las Deficiencias en el Servicio Ofrecido por los Proveedores de Servicios y sus Causas (Cuestionario a Empresa) 56

2.5 El Comercio Minorista de Bienes en Cuba 58
2.6 Características generales de la corporación CIMEX 60
2.6.1 Caracterización de la sucursal CIMEX en Villa Clara 60
2.7 Características generales de la Cadena de Tiendas Panamericanas 61
2.7.1 Caracterización del punto de venta “Praga” 62
2.7.2 Caracterización del punto de venta “Riviera” 63
2.7.3 Caracterización del punto de venta “El Encanto” 64
2.8 Conclusiones Parciales del Capítulo 64
Capítulo 3: La calidad del servicio percibida en los puntos de venta “El Encanto”, “Praga” y “Riviera” de la Cadena Tiendas Panamericanas en Santa Clara 65
3.1 Introducción 65
3.2 Necesidad e importancia del estudio empírico 65
3.3 Objetivos generales y específicos e hipótesis de la investigación 66
3.4 Desarrollo de la Escala para la Medición de la Calidad Percibida en la Cadena de Tiendas Panamericanas 67
3.4.1 Investigación cualitativa respecto al ServQual 67
3.5 Diseño del cuestionario 71
3.5.1 Cuestionario a clientes 71
3.5.2 Cuestionario a directivos 71
3.5.3 Cuestionario al personal en contacto 73
3.6 Diseño de la muestra y recolección de datos 73
3.7 Resultados de la Medición de la Calidad de Servicio Percibida 75
3.8 Deficiencias y causas de una mala calidad del servicio 79
3.8.1 Diferencias entre las expectativas de los clientes y las percepciones del personal de la dirección con respecto a dichas expectativas (Deficiencia #1) 79
3.8.2. Existe grado de formalización de las normas vigentes (Deficiencia #2) 81
3.8.3. Capacidad de cumplimiento regular de las normas estándar (Deficiencia #3) 82
3.8.4 Capacidad de cumplimiento de las promesas (Deficiencia #4) 90
3.8.5 Diferencia entre las expectativas y percepciones de resultado de servicio del cliente (Deficiencia # 5) 91
3.9 Fiabilidad de las variables de la calidad percibida 92
3.10 Validación de la hipótesis 92
Conclusiones Generales 94
Recomendaciones 95
Bibliografía 96

Introducción

El mundo del comercio minorista de bienes es uno de los más lucrativos pero a la vez convulsos de hoy día, marcado por una fuerte competencia, donde se prueba al máximo la capacidad de las organizaciones para mantenerse en la lucha por alcanzar cada vez más clientes y hacerlos fieles a la organización. Ya no basta vender el mejor producto al precio más bajo, se hace necesario poner en práctica nuevas técnicas que permitan diferenciar una organización de otra y lograr la máxima satisfacción del cliente con una calidad de servicio superior a la competencia.

Nuestro país tampoco está exento de estos cambios, a pesar de que la competencia entre las compañías que operan en el sector minorista no es de una naturaleza tan desmedida como en el resto del mundo, si es necesario que se lleven a cabo prácticas de ventas mucho más eficaces, que tengan como objetivo elevar el nivel de calidad del servicio al cliente. Es por eso que se decide realizar esta investigación en las unidades comerciales “El Encanto”, ”Praga” y ”La Riviera” pertenecientes a la cadena de Tiendas Panamericanas de la sucursal CIMEX en Santa Clara. En la actualidad esta sucursal no cuenta con un instrumento potente y confiable para la medición de la calidad percibida en sus unidades comerciales, *situación problémica* en la que se inserta la investigación.

El *problema científico* es el siguiente: es posible contribuir mediante el diseño de un instrumento para la medición de la calidad de servicio percibida en los puntos de venta “El Encanto”, “Praga” y “Riviera” de la Cadena Tiendas Panamericanas en Santa Clara a una mayor efectividad de la gestión de marketing en los mismos.

Esto permitiría a la alta dirección de la empresa comprobar si se cumplen los estándares establecidos en las normas de calidad, medir el nivel de calidad de los servicios que brindan a sus clientes, así como determinar las principales deficiencias que afectan el servicio y sus posibles soluciones.

El *objetivo general* de la investigación radica en Diseñar un instrumento para medir la calidad de servicio percibida en los puntos de venta “El Encanto”, “Praga” y “Riviera” de la Cadena Tiendas Panamericanas de Santa Clara.

El mismo queda desglosado en los *objetivos específicos* siguientes:

- Establecer el marco teórico conceptual con relación al comercio minorista, el marketing, los servicios y la calidad de servicio percibida en el sector comercial.
- Establecer el marco metodológico con relación a la medición de la calidad de servicio percibida en el sector del comercio minorista.
- Caracterizar la Cadena Tiendas Panamericanas y los puntos de venta “El Encanto”, “Praga” y “Riviera” de Santa Clara, objetos de estudio en la investigación.

- Ø Medir la calidad de servicio percibida en los puntos de venta “El Encanto”, “Praga” y “Riviera” de la Cadena Tiendas Panamericanas de Santa Clara.

El planteamiento de estos objetivos permite dar un mejor enfoque teórico y práctico que todo trabajo de investigación debe tomar en consideración. No obstante, no pretende esta investigación agotar un tema que requiere aportaciones desde el punto de vista teórico y práctico pero a pesar de ello es este un estudio preliminar el cual no deja de tener su novedad. La principal *novedad* de la investigación radica, por un lado, en la aplicación de una escala fiable de medición de la calidad de servicio y, la medición de la calidad percibida en los puntos de venta “El Encanto”, ”Praga” y ”La Riviera”.

La *hipótesis general* de esta investigación se presenta a continuación:

Si se diseña un instrumento para medir la calidad de servicio percibida en los puntos de venta “El Encanto”, “Praga” y “Riviera” de la Cadena Tiendas Panamericanas en Santa Clara, es posible detectar sus deficiencias y mejorar la gestión de marketing en los mismos.

La hipótesis quedará demostrada si en el transcurso de la investigación se evidencia que la herramienta diseñada tiene las cualidades siguientes:

- Ø *Pertinencia*, en función de la posibilidad de ser aplicada integralmente en las condiciones objetivas que presentan estas unidades comerciales sin consecuencias negativas significativas para la empresa.
- Ø *Flexibilidad*, dada por la posibilidad de aplicarse a las restantes unidades comerciales de la sucursal, adaptándose a sus características específicas.
- Ø *Suficiencia*, referida a la disponibilidad de toda la información y el tratamiento que se requiere para su aplicación en los puntos de ventas objeto de estudio.
- Ø *Consistencia lógica*, en función de la ejecución de sus pasos con la secuencia planteada y en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio.

Beneficios esperados con esta investigación:

- Ø Queda reconocida información actualizada sobre este tema de indiscutible importancia para la sucursal CIMEX en Villa Clara.
- Ø Facilita a la alta dirección de la sucursal y los puntos de ventas la toma de decisiones asociadas a la mejora continua como resultado de las mediciones de calidad de los servicios que brinda.

La medición de la calidad percibida en los tres puntos de venta bajo estudio influye valiosamente en el aumento de la calidad de todos los servicios que brindan estos, lo que repercute en:

- Ø La satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Ø Mejora de la calidad de vida de la sociedad en general.

- Ahorro de los recursos a través de la eficiente y eficaz utilización de los recursos tecnológicos, humanos y financieros, aportando una reducción de los costos.
- El logro de la excelencia en la entrega de la calidad al cliente.
- El crecimiento de la cuota de mercado, mayores ventas y, por ende, mayores ganancias en el corto y largo plazo.

En el desarrollo de esta investigación se utilizan técnicas de análisis y recopilación de datos, entrevistas y encuestas, observación directa, tablas o cuadros resumen, herramientas de gestión así como el procesamiento computacional de los resultados en el paquete estadístico SPSS 9.0, sin excluir el análisis lógico, la analogía y la reflexión. En la investigación se desarrollan los métodos históricos (análisis-síntesis, lógico-histórico, inducción-deducción) pues se hace referencia tanto de lo específico a lo general como de lo general a lo específico, analizándose la descomposición del todo en las partes y la unión de las partes para formar el todo, con una secuencia lógica y fundamentada históricamente.

La presente investigación científica se estructura de la forma siguiente:

- **Capítulo I:** Constituye el marco teórico o referencial para la investigación donde se abordan los aspectos teóricos fundamentales que la respaldan tales como los relacionados con el marketing de los servicios, el comercio minorista, la calidad de los servicios.
- **Capítulo II:** En este capítulo se aborda primeramente los modelos conceptuales desarrollados por diferentes autores del tema de la calidad de servicio, para posteriormente desarrollar un análisis crítico de estos con vistas a establecer y proponer un modelo conceptual de calidad de servicio percibida por el cliente. Luego se explica el desarrollo de la escala de medida Servqual original y se hace un análisis crítico de esta escala. Después se caracteriza el comercio minorista de bienes en Cuba, así como la corporación CIMEX, la sucursal de Villa Clara y los puntos de venta “El Encanto”, ”Praga” y ”La Riviera” pertenecientes a la cadena Tiendas Panamericanas.
- **Capítulo III:** En este capítulo se hace referencia a la investigación cualitativa respecto al Servqual, se propone una escala de medida, y se diseñan los cuestionarios a clientes, personal en contacto y directivos, se calculan los tamaños de muestras para después pasar a la recolección de los datos. Finalmente se explican los resultados de la medición de calidad de servicio percibida en los tres puntos de venta bajo estudio, se detectan las principales deficiencias que afectan la calidad y sus causas.

Para finalizar se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo I: La Calidad Percibida del Servicio en el Comercio Minorista de Bienes: Marco Conceptual

1.1 Introducción

El mundo del comercio minorista de bienes es uno de los más lucrativos pero a la vez más convulsos de hoy en día, marcado por una elevada competitividad y dinamismo, donde se prueba al máximo la capacidad de las organizaciones para mantenerse en el mercado. Ya no basta con vender el mejor producto al precio más bajo, se hace necesario poner en práctica nuevas técnicas que permitan cada vez más lograr la máxima satisfacción del cliente con una calidad de servicio superior.

Nuestro país tampoco está exento de estos cambios, por tanto es necesario que se lleven a cabo prácticas de ventas mucho más eficaces que contribuyan a elevar el nivel y calidad de vida de la población, donde la calidad percibida en la esfera de los servicios juega un papel primordial.

En este capítulo se hace un análisis del marco teórico y conceptual del comercio minorista, el marketing de servicios, así como de las características diferenciales y las estrategias de las empresas de servicios, la necesidad del marketing en Cuba. Seguidamente se abordan los temas: calidad de servicio, calidad de servicio percibida y los modelos conceptuales desarrollados para establecer el concepto de calidad de servicio para esta investigación.

1.2 El comercio minorista y el marketing. Conceptualización

El comercio minorista o venta al por menor es según Kotler (1995) "*todas las actividades relacionadas con la adquisición de bienes o servicios directamente por los consumidores finales para su uso personal, no relacionado con los negocios*" es decir, es la venta al detalle de bienes o servicios realizada por una organización a un determinado público objetivo, las organizaciones que lo practican son el eslabón (dentro de la cadena de suministros) más cercano al cliente final, es una actividad que le agrega un alto valor al producto si se entrega en el lugar adecuado, en el momento adecuado y en la forma adecuada.

En el mercado actual, una persona que compra y otra que vende tienen en común que las dos buscan una relación de intercambio agradable. Una quiere lo que la otra tiene. Sus intereses son diferentes, pero ambas tienen que basar su relación en la confianza mutua si quieren seguir manteniendo relaciones de intercambio en el futuro. Sobre estas ideas surge una nueva filosofía

en el mundo del comercio del siglo pasado conocida como marketing.

El marketing es un "*proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros*". De esta definición se derivan un conjunto de ideas y conceptos básicos que constituyen los pilares de esta filosofía: (Kotler, 1995). (Ver Anexo # 1)

Necesidades: Entiéndase como la carencia de un bien básico, estado de privación que siente una persona, incluye necesidades fisiológicas, de alimentación, vestimenta, calor, frío, seguridad, necesidades sociales, de pertenencia, individuales de conocimiento (necesidades de Maslow) (Kotler, 1995).

Deseos: Representan la carencia de algo específico que satisface las necesidades básicas, son necesidades moldeadas por la cultura y son tan fuertes como las necesidades. Si bien las necesidades de las personas son pocas, sus deseos son muchos, los cuales por otro lado cambian continuamente debido a fuerzas sociales e institucionales (Kotler, 1995).

Demanda: Son deseos de un producto específico en función de una capacidad de adquisición determinada, es decir, los deseos se convierten en demanda cuando existe capacidad adquisitiva (Kotler, 1995).

Producto: es algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad. Se utilizará el término producto, desde el punto de vista de marketing, a cualquier bien, servicio, idea, a personas, lugares, organizaciones y actividades (Kotler, 1995).

Valor: Supone la estimación por parte del consumidor de la capacidad de los productos para satisfacer sus necesidades (Kotler, 1995).

Intercambio: Es el acto de obtener un producto deseado de otra persona ofreciéndole algo de valor a cambio. El Intercambio es el concepto básico sobre el cual descansa el marketing. Para que se desarrolle el intercambio deben darse cinco condiciones: (Kotler, 1995).

1. Debe haber al menos dos partes.
2. Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
3. Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
5. Cada parte debe creer que es apropiado o deseable tratar con la otra.

Mercado: es el conjunto de consumidores actuales y potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrán estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor (Kotler, 1995).

En el siguiente epígrafe se trata lo concerniente al marketing en Cuba así como su aplicación e influencia en la empresa cubana actual.

1.3 Necesidad del marketing en Cuba (Barreiro, 2002)

Nuestro país se caracteriza por:

A. Ser un país del Tercer Mundo, con las implicaciones socioculturales y de desarrollo económico que esto conlleva.
B. Poseer una economía interna de gran demanda y poca oferta, con las consecuencias que esto tiene para la cultura de producción y la disciplina laboral.
C. Ser un país que ha producido un brusco reordenamiento en su comercio exterior a causa de la pérdida de cerca del 80% de sus relaciones comerciales por la desaparición de sus principales socios comerciales de Europa del Este y la antigua URSS, que le aseguraba un financiamiento estable y condiciones favorables de intercambio comercial.
D. Ser un país socialista, con una economía planificada en la que la mayoría de las decisiones tienen un alto grado de centralización.

Estas características pueden evaluarse desde el punto de vista de sus implicaciones para el Marketing:

A. El propio hecho de que seamos un país subdesarrollado es una razón más para que exista la necesidad de optimizar el uso de los recursos.

   No es un secreto para nadie la escasez de recursos financieros del país y por tanto las limitaciones existentes para la importación de bienes de consumo, materias primas, materiales e insumos en general para llevar a cabo la actividad económico productiva del país.

   Consecuentemente, una orientación al Marketing tendría implicaciones de racionalidad económica: no producir aquello que no va a satisfacer plenamente necesidades y que implica gastos de recursos que no se recuperarían, que lo lograría solo parcialmente. Esto, en término de relaciones comerciales, implica entonces la garantía de la realización de la producción y por tanto la segura obtención de fuentes de financiamiento.

   En este sentido hay que tener en cuenta que en nuestra economía coexisten dos formas de producción: una a partir de capital intensivo y en ocasiones hasta con tecnología de punta, propia de país desarrollado y otra tradicional, primitiva, caracterizada por la manufactura y el comercio en pequeña escala, lo que obliga a dar tratamientos diferentes, desde el punto de vista de Marketing a ambos subsistemas.
B. Sin dudas, el desbalance interno entre la oferta y la demanda atenta contra el concepto de producto, limitándolo a su función básica y por tanto a su aspecto tangible, lo que eleva el poder del productor e incide negativamente en la relación producción-consumo.

En consecuencia, la virtual ausencia de un mercado interno no garantiza un laboratorio nacional, como sucede en otros países, para ensayar o estudiar el comportamiento de un producto previo a su lanzamiento al mercado internacional, ni presupone la existencia de un nivel de exigencia por parte de los consumidores que contribuya como factor de desarrollo de la competitividad nacional.

Por otra parte, la situación financiera del país obliga a acudir a la exportación, no como resultado de un agotamiento de las posibilidades de crecimiento a partir del mercado interno de las empresas como resulta clásico, sino de manera obligada, lo cual tiene que ser visto más como un reto que como una limitación.

Puede considerarse entonces que la práctica del Marketing en la economía nacional, podría permitir entrenar a los empresarios cubanos a descubrir detrás de las modas del mercado, necesidades e insatisfacciones humanas y aprender a no extrapolar hábitos y costumbres internas al comportamiento del mercado externo, con lo cual se aprende también a organizar estudios y sistemas de información de mercado, útiles para aprovechar la información de mercado como retroalimentación para planificar la producción, los precios y la distribución de una manera más racional, no solo en el plano interno, sino en el externo para poder exportar con éxito.

Además, en el plano interno el Marketing brinda también algunas técnicas para reducir o reorientar la demanda de determinados productos y no limitarse al uso de los precios como única herramienta para este fin.

C. La falta de financiamiento, por pérdida de las relaciones tradicionales de comercio exterior, obliga a una competitividad con el resto del mundo, que haga atractivos los productos que ofrece Cuba para su compra por los mercados externos.

   La posibilidad de ser competitivos tiene que asegurarse con productos y servicios cuya concepción, diseño y oferta en otros mercados asegure que estos estén dirigidos a la satisfacción de alguna necesidad y que reporten algún beneficio esperado por los clientes potenciales, que sean atractivos para su compra por otros mercados y por tanto, preferidos de alguna manera, por sobre los que actualmente se ofertan.

   Es decir, resulta imprescindible que poseamos una Ventaja Competitiva sostenible en cada uno de nuestros productos para poder lanzarnos al mercado internacional, ocupar un lugar y permanecer en él y para ello debemos no solo conocer las normas y valores que prevalecen en las economías de los compradores, sino que hay que organizar el proceso de diseño, producción y comercialización de forma tal que su resultado sea compatible con las expectativas y exigencias de los posibles consumidores en esos países.

D. Como país socialista, el hecho de que los valores sociales y del hombre primen en las

decisiones, no entra en contradicción con el planteamiento formal de base del Marketing en el capitalismo: "la satisfacción de los deseos del cliente es la justificación económica y social de la existencia de la empresa y la base de la estabilidad económica está en determinar esos deseos y luego satisfacerlos".

De lo que se trata es de convertir esa declaración formal en una manera real de hacer cumplir la ley fundamental del socialismo que se puede enunciar como: *"...la satisfacción cada vez más plena de las crecientes demandas materiales y culturales del pueblo mediante el perfeccionamiento continuo de la producción socialista*" (Solius, 1976 citado en Barreiro, 2002).

Toda vez que el medio para lograr la finalidad de la producción socialista: la satisfacción de las demandas de los miembros de la sociedad socialista, depende del volumen del producto social creado y por tanto del crecimiento y perfeccionamiento continuos de la producción, es imprescindible asegurarse no solo de las exigencias de la reproducción ampliada, sino que la distribución y la circulación funcionen de manera coherente para no producir distorsiones en el ciclo que pueda provocar irregularidades en los objetivos de consumo deseados. De ahí que, el uso del Marketing ayudaría a una mejor comprensión de las necesidades y valores de los consumidores para satisfacerlos.

No se debe descartar el hecho de que el elemento de racionalidad que introduce el Marketing moderno, al "producir aquello que se vende y no tratar de vender lo que se produce", no solo aseguraría la satisfacción de las necesidades en la población, sino que elimina el riesgo político que entraña el despilfarro de recursos y la atención casi exclusiva a la producción de exportación.

Por otra parte, si se concibe el Marketing no solo limitado a los intercambios de mercancías, sino también vinculado a las ideas, sin dudas hay un gran campo de aplicación de estrategias y políticas de Marketing en un medio socialista y existen ejemplos en nuestra propia práctica que así lo confirman, como son los trabajos desarrollados para el rescate de los valores de protección dela familia, la salud y la juventud por citar tres importantes.

Es cierto también que el alto nivel de centralización imperante hace que las llamadas "variables controlables" para la empresa en la determinación de la "mezcla", resulten menos controlables para ella, lo cual deberá ser tenido en cuenta no solo por ella sino por sus niveles superiores, los que tendrían entonces que suplir esta limitación de la empresa de alguna manera y que, de hecho, está siendo considerado en el actual proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Pero, sea cual fuere el nivel de centralización de la economía, es un hecho cierto que los mercados con los que tenemos que desarrollar nuestro comercio exterior, utilizan enfoques de Marketing en sus negocios, por tanto, no hay alternativa al comerciar con ellos que utilizar también este enfoque por nuestra parte para poder resultar competitivos y obtener relaciones de intercambio favorables para Cuba y, como ya se señaló antes, esto podría además surtir un efecto

positivo en la economía interna elevando la calidad de la producción y los servicios e ir reduciendo la disonancia que produce la dicotomía entre producciones realizadas para el consumo nacional y producciones para la exportación, con el efecto negativo que ello tiene en la cultura de producción.
En consecuencia el balance resulta positivo a favor de la utilización del Marketing en las condiciones de la economía cubana, no solo con beneficios económicos sino incluso de tipo político.
Por tanto la posibilidad de la utilización exitosa del marketing tiene que transitar por un cambio en la cultura gerencial del país, ya que sin vencer el paso anterior no tiene sentido dedicar esfuerzos en decisiones operativas de Marketing para nuestros productos, fuera de contexto y de las condiciones que impone el entorno. Esto significa, partir de una estrategia clara y precisa como premisa básica, para trabajar con alternativas de Marketing que permitan obtener mayores impactos con el mínimo de recursos.
Así, por ejemplo, en el mercado interno (téngase en cuenta que no solo se refiere al de consumidores, sino también al industrial), ya que son limitados los recursos para los gastos de publicidad, se podría reforzar el uso de las Relaciones Públicas o el Marketing Directo, que no implican grandes gastos y pueden incidir positivamente en un mejoramiento de la atención al cliente; no desplegar dudosos estudios de mercado que requieren tiempo y esfuerzo por lo distorsionado que resulta éste en nuestra realidad y si acudir al diseño de sistemas de información de Marketing que permitan modestamente obtener la información necesaria para ir mejorando la toma de decisiones en esta esfera; no incurrir en gastos superfluos para ampliar el producto, pero si aprovechar la capacidad de ingenieros y diseñadores para lograr producciones con la capacidad de satisfacer necesidades con la calidad que espera el cliente y el mínimo de gastos para la economía nacional, en otras palabras, hacer uso de la cadena de valor para detectar las fuentes de la competitividad con el mínimo de gastos.
En el subepígrafe siguiente se trata lo concerniente a la aplicabilidad del marketing al comercio minorista resaltándose las ventajas que tiene para el comercio minorista la puesta en práctica de esta herramienta.

1.3.1 Aplicabilidad del marketing al comercio minorista

Se ha visto que el marketing en el contexto del Socialismo resulta viable, por lo que es preciso conocer con más profundidad cómo se puede aplicar esta concepción al comercio minorista.
Cuanto más se amplíe la distribución, variable de la mezcla de marketing mediante la cual se acercan los bienes producidos en la industria a los consumidores, más se venderá, partiendo del supuesto de que la tienda es un terreno neutral donde el consumidor se comportará frente a los

productos sin influencias ajenas a la imagen de marca de esos productos. Si el productor hace bien su trabajo de marketing, el comercio puede ser transparente para el consumidor.

El comercio minorista es un tipo de negocio cuyos esfuerzos están dirigidos a la venta de mercancías o servicios al consumidor final, por lo cual se le circunscribe su papel como simple intermediario. Si se tiene en cuenta que el comercio minorista actúa como interfase entre productores o mayoristas y el consumidor final, el beneficio que se espera de esta actividad es el de hacer disponible al consumidor los bienes que este demanda.

El desconocimiento del cometido del comercio minorista en el proceso de creación de valor para el consumidor final y la influencia de la selección del punto de venta en el procedimiento de decisión de compra y por tanto en las ventas de un señalado producto; lleva a sobrevalorar el papel de la industria manufacturera para el enfoque de marketing; así que el error reside en tomar las decisiones de marketing solo en relación con los "consumidores" de marcas, sin tener en cuenta su comportamiento como "compradores" en tiendas. No se conoce el valor añadido de la distribución, el cual se produce por la creación de tres tipos de utilidades en la distribución:

- Ø *"las utilidades de estado", es decir, el conjunto de transformaciones materiales destinadas a poner los bienes en condiciones de consumo; son las operaciones materiales de fraccionamiento, acondicionamiento, surtido, etc.*
- Ø *las utilidades de lugar, o transformaciones espaciales, tales como el transporte, la distribución geográfica, etc. que contribuyen a colocar los bienes a disposición de los usuarios en los lugares de utilización, de transformación o de consumo.*
- Ø *Las utilidades de tiempo, o transformaciones temporales, como el almacenaje, que permite la disponibilidad de los bienes en el momento deseado por el comprador.*

"Son estas diferentes funciones las que hacen que los bienes fabricados estén "disponibles" y "accesibles" a la clientela objetivo y permiten así el encuentro material entre la oferta y la demanda" (Lambin, 1991).

La concepción de marketing del comercio minorista de bienes, debe ser revisada a la luz del papel de la distribución y el papel del comportamiento del consumidor en la compra. Por tanto el marketing del comercio minorista debe apoyarse no solo en los elementos de comportamiento para comprender el proceso de elección y compra frente a los lineales, sino también en los elementos de comportamiento para comprender el proceso de elección entre varios puntos de venta. De esta manera se tiene una consideración más integral del comprador con el objetivo de satisfacer de la manera más completa sus necesidades.

Esto representa adoptar un enfoque estratégico en el análisis del comercio minorista de bienes, en el cual debemos partir de una identificación clara del negocio que permita el análisis del sector y la confección de una estrategia coherente con ello, con más razón en una economía socialista, en la

cual el comercio juega un importante papel en la conexión adecuada entre la producción y el consumo, evitando desproporciones entre el objetivo natural de la producción y su destino final. Una vez tratado el tema de la aplicabilidad del marketing al comercio minorista, en el próximo subepígrafe se tratará lo relacionado con la mezcla del marketing para el comercio minorista, resaltándose la importancia que tiene reconocer estas variables de la mezcla para un mejor esclarecimiento de las posibilidades de utilización del marketing en la dirección de esta actividad.

1.3.2 La mezcla del marketing para el comercio minorista de bienes

Según plantea Barreiro (2002) el marketing del comercio minorista, como parte del marketing de servicios, debe responder en su mezcla a las características de la actividad de servicios. Tratar de constreñirse a las variables clásicas, que funcionan bien para la manufactura, no contribuye al mejor esclarecimiento de las posibilidades de utilización del marketing en la dirección de esta actividad y no considera los factores claves de éxito para ese negocio.

Una revisión de las propuestas de los más conocidos autores en este campo, permite comprobar que la mayoría de ellos se adhiere, con ligeras variaciones, a las clásicas 4 “P” y en ellas ajustan su contenido al marketing del comercio minorista, es así que, por ejemplo, al abordar la variable *distribución,* lo hacen con la connotación de lugar, ubicación física del establecimiento y cuando se refieren a *producto* consideran la amplitud de la gama de mercancías que oferta el establecimiento y algunos incluyen aquí el precio, por considerarlo parte integrante de la oferta de mercancías.

Esta clasificación pone de relieve un enfoque del negocio del comercio minorista limitado a la “venta de bienes y servicios”.

Ese vacío en la teoría del marketing del comercio minorista de bienes ha impulsado a muchos a proponer una mezcla de marketing propia del comercio minorista, integrada por un conjunto de variables controlables.

La mezcla propuesta la integran las siguientes variables:

Ø **Facilidades físicas:** el entorno físico en que los servicios son comprados, generalmente proporciona una importante oportunidad de tangibilización como evidencia de la calidad del servicio, aspecto especialmente importante para su imagen, puesto que el diseño es un elemento indispensable para construir la personalidad de una tienda, como un espacio donde se van a producir las experiencias memorables de compra, consecuente con el concepto de producto-tienda.

Aquí debe considerarse la ubicación como elemento que puede ofrecer el beneficio de la cercanía, en términos de ahorro de tiempo por traslado de sus clientes hasta él; las condiciones del local, en términos de área para diferentes fines; el mobiliario y equipamiento empleados para facilitar las compras, entre otros.

Por tanto, al planear la cantidad de puertas, la pintura de las paredes, el material de los pisos, la iluminación, la señalización, el mobiliario, la ventilación, el tipo de distribución interna y los espacios o la decoración se están tomando decisiones acerca de la atmósfera que se va a crear para los clientes, como elemento a tener en cuenta en la estimulación de los cinco sentidos básicos de su público objetivo y que les reportará una estancia agradable o no en el establecimiento.

Todos estos elementos deben contribuir a atraer la atención de los clientes, mostrar la mercancía clara y atractivamente y mantener comodidad y seguridad en las compras, todo lo cual participa decisivamente en la creación de una imagen coherente con el posicionamiento que se quiere lograr.

Ø **Mercadería y servicios:** para el marketing del comercio minorista de bienes, la mercadería es probablemente la más compleja expectativa que los clientes tienen de un establecimiento comercial, ya que el cliente espera encontrar una variedad y surtido tales que le permita seleccionar aquello que sea más consistente con sus intenciones de compra y preferencias, de ahí que el principal objetivo de un minorista sea adquirir la adecuada calidad y cantidad.

Esto resulta importante para la estrategia que se pretenda seguir, ya que en dependencia del mercado meta a que se dirija la tienda, así será el tipo de bienes, marcas o estilos con que tratarán de satisfacer sus necesidades los clientes y el nivel de servicios comerciales que se prestarán, tales como pueden ser el parqueo, devoluciones. Entrega a domicilio u horario.

Ø **Precio:** toda vez que esta es una variable a considerar en el proceso de decisión de compra por parte de los consumidores y que además identifica en alguna medida el tipo de establecimiento, hace que este elemento forme parte de la imagen global toda vez que el efecto del precio como indicador de calidad es bien conocido.

En esta decisión es también importante tener en cuenta las políticas de compra establecidas, en cantidad y precio, a fin de evaluar como impactan en los costos y decidir como se van a reflejar en los precios, en dependencia del mercado meta y la imagen que se quiere lograr en su vínculo con la ventaja competitiva que se desee desarrollar.

Por tanto, el conflicto radica en fijar precios a un nivel tal que sean aceptados por el mercado meta, de manera que generen las ventas suficientes para cubrir los costos de la compra de los bienes, los de prestación del propio servicio, y generar ganancias, al tiempo que se constituyan en un estímulo a la eficiencia.

Ø **Personas:** si se parte del axioma que “el servicio son las personas” que hace referencia a la característica existente en los servicios de la inseparabilidad, no cabe

duda que esta tiene que ser una variable clave a considerar en la conformación de la mezcla de marketing del comercio minorista de bienes.

Es la fuerza de ventas, como personal de contacto, que en su permanente interacción con los clientes brinda información, actúa como prescriptora, influye en la decisión de los clientes y, por tanto, proyecta la imagen del establecimiento en la medida en que su interacción personal logre cubrir las expectativas de los clientes y de un sello al tipo de atención que ofrece el establecimiento. Una fuerza de venta capaz, puede constituirse en una competencia distintiva esencial para construir una ventaja competitiva difícil de imitar.

Resulta esencial en este punto, hacer referencia a los criterios de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas y los directivos, ya que en el desempeño de esta profesión los elementos de técnica y experiencia se conjugan con una fuerte vocación de servicio y otras cualidades, que no siempre pueden formarse si no existe un componente de personalidad afín, como son: su capacidad de comunicación, la empatía, la flexibilidad, la capacidad de improvisación y creatividad, entre otras. Este proceso, complementado con adecuados sistemas de capacitación, medición del desempeño, retribución y estimulación, pueden conducir a la existencia de un cuerpo altamente profesional que asegure los objetivos y estrategias del negocio.

Ø **Comunicación:** al igual que para otros sectores, la comunicación en este sector es parte de la mezcla de marketing e involucra una serie de actividades que proporcionan al consumidor la información sobre el establecimiento y la oferta que éste posee, de ahí que tenga un papel importante en la formación de la imagen del establecimiento. Incluye por tanto, instrumentos conocidos tales como la venta personal, la publicidad, el merchandising visual del distribuidor, las actividades promocionales y las relaciones públicas.

En dependencia de los objetivos de comunicación y el mercado meta al que se dirige el establecimiento estará la proporción que resulte más efectiva de la mezcla de comunicación que integre todos estos instrumentos y debe dar por resultado una determinada imagen de la tienda o cadena, que constituye otra importante competencia distintiva en la construcción de una ventaja competitiva sostenible.

Se han sugerido varias características para ayudar a distinguir bienes y servicios. Es la combinación de estas características la que crea el contexto específico en que debe desarrollar sus políticas de marketing una organización de servicios. Las características más frecuentemente establecidas de los servicios son expuestas en el siguiente epígrafe.

1.4 Características diferenciales de los servicios

Según Kotler (1995) "un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos".

Es la capacidad de satisfacer una necesidad lo que hace un servicio o producto comercializable. Los servicios presentan características muy propias que afectan fundamentalmente al diseño de sus programas de marketing (Kotler, 1995). Dichas características son:

1) **La intangibilidad**: los servicios no son palpables;
2) **La inseparabilidad**: de la producción y el consumo;
3) **La heterogeneidad:** no pueden ser estandarizados;
4) **La perecederabilidad:** no pueden ser inventariados.

Intangibilidad:

Los servicios son intangibles. A diferencia de los bienes físicos, los servicios no se pueden tocar, oler, degustar, ver u oír antes de su consumo, debido a esto, en muchos casos surgen incertidumbres en los consumidores a la hora de adquirir determinado servicio, Kotler (1995) plantea que "para reducir la incertidumbre, el comprador buscará signos que evidencien la calidad

del servicio, fijándose en el lugar, personas equipo, material de construcción, símbolos y precios de venta.", más adelante señala "la tarea del suministrador es gestionar la evidencia, tangibilizar lo intangible".

Inseparabilidad:

El carácter inseparable del servicio está dado en gran medida por su intangibilidad, Kotler (1995) plantea que la producción y consumo de un servicio es algo imposible de separar, es decir, una vez que el servicio se produce se está consumiendo. En el caso de los servicios que son suministrados por personas, Kotler (1995) plantea que estas, junto al cliente, juegan un papel primordial en el resultado final del servicio.

Heterogeneidad:

Resulta difícil proporcionar un mismo servicio varias veces con las mismas características, esta variabilidad viene dada, según Kotler (1995) porque la prestación del servicio depende de quien lo suministre, cuando lo suministre y donde lo suministre. Para atenuar esta variabilidad y lograr una mayor calidad en la prestación del servicio, Kotler (1995) plantea que pueden llevarse a cabo tres estrategias fundamentales:

1) Invertir en una buena selección de personal así como en su formación.
2) Estandarizar el suministro del servicio a través de una buena organización.
3) Medir frecuentemente la satisfacción del cliente a través de sistemas de quejas y sugerencias, investigaciones al cliente, etc.; de manera que puedan detectarse y corregirse los errores que se cometen a la hora de brindar el servicio.

Perecederabilidad:

La imposibilidad de inventariar los servicios es otra de sus características más sobresalientes, en ocasiones esto provoca que las empresas no puedan brindar sus servicios a todos sus clientes cuando existen períodos de demanda superiores a las capacidades de oferta de las organizaciones (Kotler, 1995)

Después de analizadas las características diferenciales de los servicios, en el próximo epígrafe se tratan las estrategias principales que pueden seguir las empresas de servicios para lograr una mayor competitividad.

1.5 Las Estrategias de las Empresas de Servicios

La clave para conquistar a los clientes a largo plazo es comprender sus necesidades y comportamiento de compra y de esta forma entregar un servicio de alto valor.

La dinámica competitiva de las empresas hoy en día, se centra cada vez más en las estrategias de servicios, convirtiéndose el servicio en el elemento estratégico de la competitividad de todas las empresas en general. Por lo tanto, hoy en día es necesario centrarse en el campo de los servicios: Servicios antes, durante y después de la venta de los productos (Díaz de Santos, 1990).

Kotler (1995) plantea que las empresas de servicios se encuentran con tareas muy importantes para desarrollar programas de relación con los consumidores: (1) incrementar la diferenciación competitiva, (2) superar la productividad y (3) mejorar la calidad de los servicios.

Ø **Gestión de Diferenciación**

En la medida en que los clientes perciben servicios homogéneos, se preocupan menos del suministrador que del precio. La solución para evitar la competencia en precios es desarrollar una *oferta*, una *entrega* y una *imagen* diferenciada. La oferta puede incluir características innovadoras que las distingan de las de la competencia; la entrega puede diferenciarse a través de las personas, del medio físico y de los procesos; y la imagen a través de símbolos y marcas (Kotler, 1995).

Ø **Gestión de Productividad**

Las empresas de servicios pueden emplear algunas estrategias para mejorar la productividad de sus prestaciones. En primer lugar, se puede actuar a través del factor humano, especialmente el que se encuentra en contacto con el público, mejorando sus conocimientos, actitudes, interés y habilidades para desarrollar mejor su función en la organización. Una adecuada asimilación de los principios de marketing interno resulta esencial para mejorar la productividad de los servicios. En segundo lugar, mejorar la cantidad de servicio disminuyendo ligeramente la calidad. En tercer lugar, se plantea "industrializar el servicio", es decir llegar a un nivel de estandarización tal en la prestación del servicio que lo haga mucho más rápido y fácil. El cuarto sería reducir o hacer obsoleta,

la necesidad de ciertos servicios, a través de la creación de un producto sustitutivo. El quinto sería diseñar un servicio más efectivo, o sea aquel que verdaderamente necesite el cliente. El sexto es incentivar a los clientes para que presten servicios a la empresa, es decir buscar vías de que el cliente se sirva el mismo, siempre y cuando no se afecte la calidad percibida del servicio (Kotler, 1995)

Ø **Mejorar la Calidad de los Servicios**

Una de las principales formas de diferenciar los servicios de una empresa es proporcionar, de forma consistente, una calidad de servicio cada vez más elevada, que supere o al menos iguale las expectativas de calidad de servicio de los clientes. Los consumidores, una vez que reciben el servicio lo comparan con sus expectativas. Si la percepción de calidad del servicio es inferior a sus expectativas, los clientes pierden interés en el suministrador pues se sienten insatisfechos, en cambio si las iguala o supera, estarán dispuestos a contar nuevamente con dicho suministrador, han quedado satisfechos.

Por lo tanto, el suministrador de servicio necesita identificar los deseos de su público objetivo en cuanto a calidad de servicios.

Parasuramant, Zeithaml y Berry (1985) citados por Kotler (1995) formularon un modelo de calidad de servicio que subraya los principales requisitos para suministrar la calidad de servicio esperada. El modelo identifica seis “gaps” como causa de una entrega fracasada del servicio. A continuación se describen: (Ver Anexo # 3)

1) *Gap entre las expectativas del consumidor y la percepción de la Dirección:* la dirección no siempre percibe correctamente lo que los consumidores desean o su forma de juzgar los componentes del servicio.
2) *Gap entre la percepción de la Dirección y las especificaciones de Calidad del servicio:* la dirección puede no fijar especificaciones de calidad; que estas sean poco claras o irreales; podrían también ser claras y realistas, pero resultar que la dirección no

estuviera decidida a proporcionar este nivel de calidad.

3) *Gap entre las especificaciones de Calidad del Servicio y la Prestación Real del Mismo:* muchos factores pueden afectar la calidad del servicio prestado. Puede que el personal esté mal entrenado, tenga exceso de trabajo; la moral baja; los equipos en mal estado. Puede que priorice la búsqueda de eficiencia en la prestación del servicio contra la satisfacción del cliente.
4) *Gap entre la Entrega del Servicio y las Comunicaciones Externas:* las expectativas del cliente están afectadas por las promesas hechas por el servicio de comunicaciones del suministrador.
5) *Gap entre la Percepción del Servicio y el Servicio Esperado:* este gap se da siempre que aparecen algunos de los anteriores

Los mismos investigadores desarrollaron una lista de los principales *determinantes de la calidad del servicio*. Encontraron que los consumidores utilizan básicamente los mismos criterios, con independencia del tipo de servicio, que a continuación se describen:

1) *Accesibilidad:* que el servicio sea fácil de obtener, se proporcione en los lugares y momentos convenientes, con poco tiempo de espera.
2) *Comunicación:* que el servicio se describa con precisión y en el lenguaje del cliente.
3) *Competencia:* que los empleados posean las habilidades y el conocimiento requerido.
4) *Cortesía:* que los empleados sean amables, respetuosos y considerados.
5) *Credibilidad:* que la compañía y sus empleados sean dignos de confianza y pongan el máximo de interés en satisfacer a los clientes.
6) *Formalidad:* que el servicio se preste con consistencia y precisión.
7) *Capacidad de respuesta:* que los empleados respondan con rapidez y creatividad a las solicitudes y problemas de los clientes.
8) *Seguridad:* que la prestación del servicio esté exenta de peligro, riesgo o duda.
9) *Aspectos tangibles:* que los aspectos tangibles del servicio proyecten la calidad del mismo.
10) *Conocimiento/Comprensión del cliente:* que los empleados hagan un esfuerzo para comprender las necesidades de los clientes y proporcionarles atención individualizada.

Varios estudios de compañías de servicios excelentemente gestionadas muestran que las mismas comparten ciertas prácticas, entre las que se encuentran las siguientes:

1) Una concepción estratégica: las empresas de servicios con éxito tienen un claro sentido de su público objetivo y de las necesidades de los clientes que intentan satisfacer y han desarrollado una estrategia específica para ello que consigue aumentar la lealtad de los clientes.

2) Una historia de compromiso de la alta dirección con la calidad: sus equipos de gestión buscan no solo resultados financieros, sino también resultados en la calidad de la prestación de sus servicios.

3) El establecimiento de altos estándares: los suministradores de servicios de alta calidad se caracterizan por establecer altos estándares de calidad.

4) Sistemas de control de la prestación de los servicios: las empresas de servicios gestionadas de forma excelente auditan de forma regular la prestación de servicios propios y de la competencia. Utilizan diversas herramientas para medir los resultados: compras comparativas, investigación de los clientes, formularios de sugerencias y quejas, equipos de auditoría de servicios y cartas al presidente.

5) *Sistemas para satisfacer las quejas de los clientes:* las empresas de servicios bien gestionadas responden con rapidez y generosidad a las quejas de los clientes.

Se estima que cada cliente satisfecho transmite su buena experiencia a una media de tres personas, mientras que la media de personas a las que un cliente insatisfecho transmite su descontento se dispara hasta once. Si cada uno de éstos todavía se lo cuenta a alguien más, el número de personas expuestas a un “boca a boca” negativo puede crecer indefinidamente. Ciertamente los malos hechos se comunican más rápidos que los buenos y pueden envenenar la actitud de la gente hacia la empresa. Así pues, las empresas harían bien en medir regularmente la satisfacción de sus clientes, sin confiar meramente en las quejas voluntarias de estos cuando se encuentran insatisfechos. Los estudios muestran que los clientes se sienten insatisfechos con el servicio en el 25% de los casos, aunque sólo un 5% de estos se queja. El 95% restante, o bien cree que no vale la pena tomarse la molestia de quejarse, o ni siquiera sabe cómo o a quién presentar sus quejas. Del 5% de los que se quejan, sólo la mitad ofrece una posible solución satisfactoria al problema. Sin embargo, el hecho de resolver el problema de un cliente de manera satisfactoria es clave (Business Project Innovation, s/f).

Pero escuchar no es suficiente, deben responder constructivamente a las quejas. En estudios realizados se ha determinado que de los clientes que trasmiten una queja, entre el 54 y el 70% vuelven a comprar a la compañía si esta se resuelve. Esta cifra sube si el cliente siente que la queja se resuelve rápidamente. Los clientes que se han quejado a una organización y

comprueban que sus quejas se han resuelto satisfactoriamente, informan como promedio a cinco personas del tratamiento recibido (Kotler, 1995).

6) *Satisfacción de los empleados y de los clientes:* las empresas de servicios gestionadas excelentemente, creen que las relaciones con los empleados se reflejarán en las relaciones con los clientes. La dirección práctica el marketing interno y crea un entorno de apoyo y premios a los empleados que presten buenos servicios, realizando regularmente auditorías del nivel de satisfacción de los empleados en sus trabajos.

Una vez vistas las características diferenciales de los servicios y las estrategias de mejora de la calidad, muy importante para cualquier empresa, en el siguiente epígrafe se tratan los elementos necesarios para que un servicio tenga calidad.

1.6 La calidad de los servicios: conceptualización

La conceptualización de la calidad de un servicio ha sufrido una evolución considerable. Inicialmente se centraba sobre la calidad de la realización del servicio y sobre su adaptación a las especificaciones fijadas por los prestatarios, abordándose el tema de la calidad en el servicio como si se tratara de calidad de un producto (Grönroos, 1983).

Juran es considerado el padre de la calidad. Lo más importante es que se le reconoce como quien agregó y recalcó el aspecto humano en el campo de la calidad, es de aquí donde surgen los orígenes estadísticos de la calidad total. Para Juran (1984) la calidad puede tener varios significados, dos de los cuales son muy importantes para la empresa, ya que estos sirven para planificar la calidad y la estrategia empresarial. Por calidad Juran (1984) entiende la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso. Teniendo estos elementos en cuenta es que propone una trilogía para el manejo de la calidad, definiendo tres momentos: **1**-Planeación de la calidad, **2**- Control de la calidad, **3**- Mejoramiento de la calidad.

Un poco más tarde el concepto se desplaza hacia el consumidor, vinculándose de alguna forma a la noción del nivel de satisfacción que es objeto de la realización del servicio,

produciéndose de esta forma una mutación en el concepto, pasando de una calidad objetiva a una calidad subjetiva, (Morin y Jallais, 1991). Para Ishikawa (1991) la calidad significa respeto a la humanidad como filosofía gerencial cuando plantea que cuando la gerencia resuelve implantar el control de la calidad en toda la empresa, tiene que normalizar todos los procesos y procedimientos y luego valerosamente delegar la autoridad a los subordinados. El principio fundamental de una administración acertada, es permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades en el trabajo por la búsqueda de la excelencia, mediante la prevención de las causas que originan los defectos, clasificándolos para ordenar su trabajo (Juran, 1984; Morin y Jallais, 1991; Ishikawa, 1991 citados en García y Arribas, 2006).

Cualquier servicio prestado se mide de acuerdo con las expectativas del cliente las cuales están basadas en sus experiencias anteriores. La primera etapa debería consistir en satisfacer las expectativas del cliente, la segunda en superarlas. Al superar las expectativas del cliente con respecto al servicio, la empresa adquirirá una experiencia extraordinaria, haciendo que todo resulte memorable.

Puede asegurarse que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es sobrepasar las expectativas que el cliente se ha forjado respecto al servicio.

Según Zimmermann (1994) la calidad de un servicio es "*el grado en que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente a medida que se presta y queda determinada por unas características del servicio que el cliente reconoce como beneficiosas*".

De acuerdo con Reeves y Bednar (1994) (citados en García y Arribas, 2006) se podría determinar cuatro perspectivas básicas en el concepto de calidad, coexistiendo en la actualidad, tales como:

Ø **Calidad como excelencia.** De acuerdo al término, las organizaciones de servicios deben conseguir el mejor de los resultados, en sentido absoluto. Sin embargo, debido a su subjetividad, es difícil entender qué se considera como excelente, ya que sería necesario marcar unas directrices claras para conseguir ese nivel exigido.

Ø **Calidad como ajuste a las especificaciones.** Tras la necesidad de estandarizar y

especificar las normas de producción se desarrolló esta nueva perspectiva, que pretendía asegurar una precisión en la fabricación de los productos, esto permitió el desarrollo de una definición de calidad más cuantificable y objetiva. Desde esta perspectiva, se entiende la calidad como medida para la consecución de objetivos básicos, tales como, poder evaluar la diferencia existente entre la calidad obtenida en distintos períodos, para así poder obtener una base de comparación y determinar las posibles causas halladas bajo su diferencia, con la dificultad que esta evaluación es desde el punto de vista de la organización y no del propio usuario o consumidor.

Ø **Calidad como valor**, se hace referencia al hecho de que no existe el mejor bien de consumo o servicio en sentido absoluto, dependiendo de aspectos tales como precio, accesibilidad, etc. Se puede definir como lo mejor para cada tipo de consumidor. En este sentido, las organizaciones consideran una eficiencia interna y una efectividad externa, es decir, deben analizar los costes que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los consumidores o usuarios, teniendo en cuenta la dificultad existente en valorar estos elementos, ya que son dinámicos, varían con el tiempo. Es difícil identificar qué características son importantes para cada consumidor.

Ø **Calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores**. Definir la calidad como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios suponen incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los usuarios y los consumidores. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta medida es la más compleja de todas, ya que las personas pueden dar distinta importancia a diferentes atributos del producto o servicio y es difícil medir las expectativas cuando los propios usuarios y consumidores a veces, no las conocen de antemano, sobre todo cuando están ante un producto o servicio de compra o uso poco frecuente, (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001 citados en García y Arribas, 2006).

Se puede apreciar en las tres primeras perspectivas el énfasis en la conceptualización y operacionalización de la calidad, preocupándose en la consecución de unos estándares o criterios objetivos, aspectos cuantificables con los que poder funcionar internamente en las organizaciones. (Qualls y Rosa, 1995 citados en García y Arribas, 2006). Sin embargo, en

la actualidad se le da gran importancia al análisis de las actitudes y del comportamiento de los usuarios, interviniendo factores emocionales y juicios subjetivos, dinámicos, difíciles de encasillar en criterios o especificaciones de calidad fijos.

Por ello se evoluciona hacia una perspectiva más externalista, la perspectiva de los consumidores y usuarios, donde se incorporan variables como las expectativas y las percepciones, esta segunda visión es la que se asocia a la calidad de servicio (Tse y Wilton, 1988). Esto permite abrir nuevos horizontes hacia una investigación psicosocial, dado el interés en el sector terciario de aspectos propios del comportamiento humano, tales como, expectativas, percepciones, interacción, habilidades sociales, etc.

Para poder brindar una buena calidad en los servicios es necesario que estos contemplen un grupo de características de manera que se puedan satisfacer las necesidades de los clientes. Según Zimmermann y Enell (1994) las características de la calidad de un servicio son los atributos del servicio que se necesitan para alcanzar determinada aptitud del mismo para satisfacer las necesidades de los consumidores. Dichas características se pueden agrupar en:

***Psicológicas**:* ambiente en las instalaciones donde se presta el servicio, confort, el reconocimiento como cliente habitual.

***Temporales**:* tiempo de espera en cola, tiempo de servicio.

***Contractuales**:* garantía de los servicios prestados.

***Éticas**:* valores éticos del personal de servicio, veracidad de la publicidad.

Técnicas: estado técnico de las instalaciones y medios de prestación de servicios.

La característica principal de la calidad es que siempre es relativa. Dos clientes que obtienen exactamente el mismo servicio y que están los dos en la misma situación podrán tener percepciones de la calidad de servicio muy diferentes debido a las expectativas que en ellos está creada. Tal situación lleva un especial cuidado en el diseño de la calidad de los servicios que debe estar enfocado más en el cliente que en la propia organización.

La calidad de servicio es la base de la supervivencia de una empresa: la competencia y la existencia de clientes cada vez más informados contribuyen a esa toma de conciencia. Sin embargo, existe otro elemento que resulta de gran trascendencia para la empresa de servicio en la deseada obtención de calidad y es la relacionada con las expectativas que se forman los consumidores acerca de las características del servicio, partiendo de esta premisa se puede

plantear que es obligatorio para las empresas de servicios el conocer cuales son estas expectativas de los clientes. A continuación en el siguiente subepígrafe se hace referencia a este tema

1.6.1 Calidad de servicio percibida desde el punto de vista del cliente

Calidad Percibida es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de una entidad en su conjunto, es una forma de actitud, semejante pero no equivalente a satisfacción y resultante de la comparación entre expectativas y percepciones (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). "*Calidad es el resultado de comparación de las expectativas y percepciones"* según Harritgton (1989) y Zeithmal (1991). Juran y Gryna (1993) la definirían como "*el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor". La calidad consiste en satisfacer las demandas del cliente* (Espeso y Harvey, 1994). Por su parte Deming (1996) establece que "*la calidad consiste en exceder las necesidades y expectativas de los clientes a lo largo de la vida del producto*." Feigenbaum (1997) plantea que calidad "es *un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente*" (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Harritgton, 1989; Zeithmal; 1991; Juran y Gryna; 1993; Espeso y Harvey, 1994; Deming; 1996; Feigenbaum; 1997 citados en García y Arribas, 2006).

Cualquier servicio prestado se mide de acuerdo con las expectativas del cliente las cuales están basadas en sus experiencias anteriores. La primera etapa debería consistir en satisfacer las expectativas del cliente, la segunda en superarlas. Al superar las expectativas del cliente con respecto al servicio, la empresa adquirirá una experiencia extraordinaria, haciendo que todo resulte memorable. Puede asegurarse que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es sobrepasar las expectativas que el cliente se ha forjado respecto al servicio (Fernández, 2002).

En todas las definiciones antes mencionadas se resalta de una manera u otra el hecho de que la calidad está en función de la percepción del cliente. La experiencia demuestra que

los clientes perciben la calidad de una forma mucho más amplia que el simple hecho de percibir la calidad en el producto adquirido, de ahí que urge la necesidad de que las empresas definan la calidad de la misma manera que lo hacen los clientes.

Asumimos el concepto de calidad percibida como el proceso psíquico mediante el cual se reflejan los diferentes elementos que intervienen en el servicio en forma de imágenes concretas e inmediatas y manifestadas a través de juicios del consumidor sobre la excelencia de una organización en la que se satisfagan, superen o no sus necesidades o deseos. Esta definición pone de manifiesto tres aspectos conceptuales importantes sobre la calidad del servicio (Romero, 2002):

1) Calidad objetiva y calidad percibida: el siguiente concepto distingue entre calidad mecánica y humanística. La primera tiene que ver con aspectos objetivos. La segunda, la humanística o percibida, se refiere a la respuesta subjetiva de las personas con respecto a los objetos y es, por ello, un fenómeno totalmente relativo que define entre los juicios de valor.
2) Calidad como actitud: Calidad de Servicio es una evaluación de conjunto, similar a la actitud. Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985) sostienen esta idea basándose en el resultado de un estudio por el cual los consumidores usan básicamente los mismos criterios generales para emitir un juicio valorativo de la calidad del servicio.
3) Calidad como satisfacción: La satisfacción se define como un estado psicológico resultante de la ecuación a que dan lugar las expectativas no confirmadas, acompañadas de un sentimiento a priori del consumidor sobre las expectativas de consumo, satisfacción es una valoración de una transacción específica, mientras que calidad es una valoración global, por tanto, sobre la base de esta distinción, una acumulación de valoraciones de transacciones, específicamente conduce a una valoración global.

La calidad percibida depende de factores como las comunicaciones externas, la prestación de servicios en sí, que a su vez depende de la percepción o la sensibilidad de la dirección en cuanto a las expectativas del consumidor, que a su vez debería estar condicionado por

la indagación previa sobre lo que espera el cliente. La calidad, además, no siempre es percibida de la misma manera. Cada persona determina en cada momento cual es su calidad necesaria. Este es el gran reto de la calidad, es decir, hacer coincidir los mejores atributos en el instante que nuestros clientes demanden productos y servicios, allí donde se encuentran para satisfacer las necesidades de esos momentos y en esas circunstancias. La calidad se hace patente en cada persona cuando quien disfruta del producto o servicio lo encuentra extraordinario, pues cumple con lo que esperaba. La percepción es la forma en que cada cliente recoge, procesa e interpreta la información que proviene del entorno, es una representación subjetiva del mundo real (Romero, 2002).

La calidad percibida por el cliente, los atributos que asigna él mismo al servicio que se le ofrece, no coinciden necesariamente con la calidad que mide la propia organización, ni con las características de servicio diseñadas.

Resulta muy importante señalar que únicamente es el cliente quien va a determinar estos valores. No hay que olvidar que se le va a pedir al cliente su opinión acerca del servicio de la organización y también lo que él más valora sobre la empresa. No lo que la empresa piensa que es importante para él.

Por ello resulta decisivo ponerse en el lugar del cliente, ya que así se está más próximo a su mentalidad, pudiendo así anticipársele y ofrecerle un servicio en el que la medición de los parámetros ofrezca una valoración elevada.

Si se espera a que el cliente se exprese de manera espontánea respecto a como encuentra el servicio, sería muy difícil formarse una imagen fiel, ya que en general no tienden a realizar este tipo de valoraciones, ya sean positivas o negativas, si no se les pide su opinión de forma directa.

Un aspecto que puede ser incluido de forma indiferente en la calidad medida por el cliente o la medida por la empresa es el nivel de reclamaciones de los usuarios. La organización debe estimular que los clientes presenten reclamaciones o sugerencias, ya que detrás de cada una se encuentra una oportunidad de mejora. Por lo general, los usuarios descontentos no se quejan ya que resulta mucho más sencillo ir a otra entidad, que sufrir la violencia de presentar una queja o pedir el formulario oficial de reclamaciones. Es tanta la molestia que supone la presentación de una protesta por parte del cliente que cuando se recibe una es lícito pensar que proviene de un cliente fiel que no reclama venganza sino mejora.

Cuando se produce un fallo en el servicio al cliente posiblemente la organización no es consciente de que ha sobrevenido una auténtica catástrofe, dado que no solamente se puede perder a ese cliente, sino que además se convertirá en un airado emisor de mensajes negativos contra la organización.

Por ello, cuando mediante una reclamación el cliente le brinda la oportunidad de corregir un fallo a la organización, esta debe considerarlo como un acontecimiento beneficioso y procurar compensar al reclamante de forma extraordinaria, a fin de que en su memoria pese más la compensación que el fallo.

Un buen sistema de calidad de servicio hace que los clientes se quejen más y eso es bueno. Las reclamaciones suponen un diagnóstico objetivo y verdadero de la situación en el mercado de una empresa. A la vez que da la oportunidad de detectar defectos en los procesos y aprovechar la oportunidad de mejora que sin la queja no hubiese sido posible implantar (Fernández, 2002).

Es por esta razón que el seguimiento al cliente, una vez haya realizado la compra, es un aspecto de gran importancia para la empresa si se quiere brindar el máximo de satisfacción, por lo que se hace necesario identificar algunas conductas seguidas por los clientes cuando reciben un determinado servicio. Estas conductas serían según Kotler (1995):

- Ø *Comportamiento post-compra*: una vez comprado el producto, el consumidor experimentará cierta satisfacción o insatisfacción y llevará a cabo ciertas conductas post-compra y ciertos usos del producto que serán de gran interés para los responsables de calidad y marketing. Por lo tanto su tarea no termina cuando se compra el producto, sino que continúa en el período post-compra. Estas conductas serían:
- Ø *Satisfacción post-compra:* después del la compra de un producto, un consumidor puede detectar algún defecto. Algunos compradores no querrán el producto defectuoso, ciertos serán indiferentes al defecto y otros pueden incluso ver el defecto como revalorizador del valor del producto. La satisfacción del consumidor es una función de la cercanía de las expectativas que tenía sobre el producto y el funcionamiento percibido del mismo. Si el funcionamiento del producto se queda corto en relación con las expectativas del cliente, el cliente quedará desengañado; si el funcionamiento coincide con las expectativas, este quedará satisfecho; y si las expectativas se superan, quedará encantado. Estos sentimientos marcarán la diferencia sobre si el cliente comprará de nuevo el producto y hablará favorable o desfavorable a otras personas sobre el mismo. Los consumidores forman sus expectativas sobre la base de los mensajes recibidos a través de los vendedores, amigos y otras fuentes de información. Si el vendedor exagera los beneficios, los consumidores experimentarán *expectativas no confirmadas,* que le llevarán a la insatisfacción. Cuando mayor sea la diferencia entre las expectativas y el funcionamiento real, mayor será la insatisfacción. Esta teoría sugiere que el

vendedor debe realizar anuncios publicitarios que representen fielmente el funcionamiento real del producto, para que los compradores experimenten satisfacción.

- Ø *Acciones post-compra*: la satisfacción o insatisfacción del consumidor con el producto influenciará sus comportamientos posteriores. Si el consumidor está satisfecho, tendrá una mayor probabilidad de volver a comprar el mismo producto. El consumidor satisfecho tenderá a comunicar a la gente cosas positivas sobre la marca. Un consumidor insatisfecho responde de forma diferente al tratar de reducir la disonancia. El consumidor puede tratar de reducir la disonancia abandonando o devolviendo el producto, o buscando información que confirme su alto valor (o evitando la que confirme su bajo valor). Los especialistas de calidad y marketing pueden tomar medidas para minimizar la cantidad de insatisfacción post-compra de los compradores, fundamentalmente mejorando las comunicaciones post-compras con sus clientes con la implementación de acciones que permitan mantener estrechas relaciones con estos. Se ha demostrado que las comunicaciones post-compra con los compradores han reducido las devoluciones de productos y algunas órdenes de cancelación. Además pueden utilizarse como medios para canalizar quejas y sugerencias de los clientes y para proporcionar rápidas compensaciones a los clientes agraviados.
- Ø *Utilización post-compra:* los especialistas en calidad y marketing deben conocer igualmente la forma en la que los compradores utilizan y se deshacen del producto. Si los consumidores encuentran un nuevo uso para el mismo, éste interesará a la empresa, puesto que podrá ser objeto de publicidad; si guardan el producto en el "armario", el producto no será satisfactorio y el procedimiento boca a boca no resultará exitoso; si lo venden o lo cambian, las ventas del nuevo producto descenderán; si lo tiran, será necesario estudiar como se deshace de él el consumidor, especialmente, si puede dañar al medio ambiente, como las botellas y los pañales desechables. Por lo tanto, la empresa necesita estudiar la utilización del producto y la forma de deshacerse de él para obtener nuevas claves sobre posibles problemas y oportunidades.

Grönroos (1983) refiriéndose a la calidad de servicio percibida plantea que esta es dependiente de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido y es, por esta razón, el resultado de un proceso de evaluación continuado. A su vez Lewis y Booms (1983) plantean al respecto que la calidad de servicio percibida es la discrepancia entre expectativas y percepciones de resultado, es decir, la resultante de una evaluación en la que el usuario compara la experiencia percibida del servicio con las expectativas que tenía en el momento de la compra; según estos autores, es "*una medida de cómo el nivel de servicio entregado iguala las expectativas del cliente en una base consistente*" (Lewis y Booms, 1983 citados en García y Arribas, 2006).

Las expectativas de un individuo son, de esta forma, según Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987):

- Ø Confirmadas cuando un servicio conforma las expectativas.

Ø Negativamente confirmadas cuando el servicio no resulta como se esperó.

Ø Positivamente confirmadas cuando el servicio resulta mejor de lo que se esperó.

Los clientes valoran la calidad de servicio al comparar lo que desean y esperan, con lo que actualmente reciben o perciben que reciben a partir de "*la discrepancia entre las percepciones de los consumidores de los servicios ofrecidos por una empresa en particular y sus expectativas acerca de la oferta de las empresas en tales servicios*", resultando de una comparación entre lo que consideran debe ser el servicio ofrecido por la empresa (sus expectativas) y sus percepciones del resultado de los prestatarios del servicio (sus percepciones), en donde las expectativas son consideradas como "*deseos o necesidades de los consumidores, por ejemplo, lo que sienten que debe ser entregado por un proveedor de servicios antes que lo que podría ser ofrecido* y las percepciones son *las creencias de los consumidores relativas al servicio recibido*" (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).

Estas concepciones son la base del desarrollo teórico y metodológico que permite modelizar el proceso de calidad de servicio propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993).

Algunos autores enumeran factores que determinan los niveles de expectativas de los clientes: *las necesidades personales*, referidas a requerimientos individuales derivadas de características particulares de los clientes, *las intensificaciones transitorias de servicio*, conformadas por factores que incrementan temporalmente la sensibilidad hacia el servicio, *la percepción alternativa de servicio*, o sea, del grado de opciones que se tienen para obtener el servicio, *la auto-percepción del rol del servicio,* percepción del nivel de influencia que se tiene sobre el servicio y finalmente, *las promesas explícitas del servicio,* entendidas como los enunciados que la empresa realiza acerca del servicio para los clientes.

En algunas ocasiones, al hablarse de calidad de servicio, suele calificársele como una variable multidimensional, a lo cual también contribuye su carácter relativo. En el próximo subepígrafe se trata la calidad de servicio percibida como una variable de naturaleza multidimensional dentro de la calidad total.

1.6.2 Calidad del servicio percibida como variable de naturaleza multidimensional dentro de la calidad total

Una cuestión que ha sido objeto de estudio en relación a la calidad de servicio es la relativa a su dimensionalidad, existiendo diversidad de propuestas al respecto. Grönroos (1984 y 1994) distingue en su modelo 2 dimensiones: calidad técnica y calidad funcional. La "calidad técnica" viene determinada por lo qué el cliente recibe de sus interacciones con la empresa que presta el servicio; y la "calidad funcional" hace referencia a cómo el cliente recibe lo que obtiene o a la forma

en que se realiza la prestación del servicio. La "imagen corporativa y/o imagen local", vendría determinada principalmente por las 2 dimensiones anteriores, y actuaría como un filtro que influye en la percepción de la calidad, pudiendo ser considerada una tercera dimensión (Grönroos, 1984 y 1994 citado en Carmona, s/f). Lehtinen y Lehtinen (1991) identifican 3 dimensiones: calidad física; calidad interactiva y calidad corporativa. La "calidad física" se relaciona con los elementos físicos del servicio: productos físicos (bienes consumidos durante el proceso de producción del servicio) y apoyo físico (marco que permite o facilita la prestación del servicio, que se divide en 2 categorías: entorno e instrumentos); la "calidad interactiva" se deriva del contacto entre el cliente y el personal u otros recursos de la empresa que presta el servicio, y del contacto entre el cliente y otros clientes; y la "calidad corporativa" se refiere a la imagen de la empresa, es decir, a cómo es vista por sus clientes actuales y potenciales. Estos autores también consideran un enfoque bidimensional que comprende: "calidad del resultado", que surge de la evaluación que el cliente hace del resultado (tangible o intangible) de la prestación del servicio; y "calidad del proceso", que es consecuencia de la experiencia del cliente durante la prestación del servicio y que depende de su nivel de participación (Lehtinen y Lehtinen, 1991 citados en Carmona, s/f). Estas dimensiones son análogas a la "calidad técnica" y "calidad funcional" comentadas anteriormente. El inconveniente de estas clasificaciones y otras similares es su bajo nivel de detalle, ya que no especifican los aspectos concretos de los servicios (Carmona, s/f).

Todas las aportaciones anteriores respecto a la dimensionalidad de la calidad de servicio son relevantes, pero sin duda la que ha suscitado una mayor atención en la literatura de calidad en el sector terciario ha sido la descrita por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994) representándola a partir de diez dimensiones:

1) **Fiabilidad.** Se refiere a la habilidad de ejecutar el servicio prometido sin errores. Implica seriedad y capacidad para ser consecuente con el cumplimiento pretendiéndose que la empresa ejecute bien el servicio desde el primer momento y que la empresa cumpla sus promesas.
2) **Capacidad de respuesta.** Expresa el deseo de servir o la buena disposición de los empleados que dan el servicio. Implica oportunidad de servicio atendiendo deprisa al cliente y entregando servicio rápido. Los consumidores son cada vez más exigentes en este sentido y quieren que se les atienda sin tener que esperar. Algunas empresas de servicios han diseñado procesos de prestación de servicios muy rápidos (encargos por teléfono y entrega de los productos a domicilio).
3) **Competencia.** Hace referencia a la posesión de la destreza necesaria y del conocimiento para cumplir el servicio. Supone conocimiento y destreza para el contacto personal, así como conocimiento y habilidad para que el soporte esté en condiciones de servicio e investigar la

capacidad de la organización.

4) **Accesibilidad.** Las empresas de servicio deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir las prestaciones deseadas. Para ello se pueden instalar máquinas como cajeros automáticos o expendedores de billetes, emplear horas convenientes de operación, ampliar, de ser posible, los horarios de atención a los clientes, lograr que el servicio sea accesible por teléfono y permitir que se ordenen operaciones por este medio de comunicación, facilitar que la espera para recibir el servicio no sea excesiva y, finalmente, que la localización del servicio sea la más adecuada y conveniente.
5) **Cortesía.** Significa corrección, consideración, capacidad de prestar atención, compañerismo en el contacto personal y amabilidad en el trato con los clientes. Incluye consideración hacia los bienes de los clientes, además de la apariencia limpia y esmerada del personal en contacto con el público.
6) **Comunicación.** Pretende mantener informados a los clientes con un lenguaje que puedan entender. Esta recomendación es especialmente importante en empresas que prestan servicios profesionales, pues no se deben utilizar lenguajes con tecnicismos innecesarios que los consumidores no puedan entender. Supone la explicación del servicio por sí mismo, la indicación de cuánto costará el mismo, la explicación del intercambio entre el servicio y coste, así como también asegurarle al cliente que todo problema está resuelto.
7) **Credibilidad.** Expresa formalidad y honestidad, lo que a su vez implica considerar al máximo el interés de los clientes. La intangibilidad de los servicios y, en especial, su característica de credo hace que los consumidores carezcan de elementos tan objetivos como las características de búsqueda para valorar los productos. La credibilidad es una característica que los proveedores de los servicios se ganan a base de tiempo atendiendo satisfactoriamente a los consumidores. Contribuirán a la credibilidad el nombre y la reputación de la compañía, las características personales del personal en contacto y su grado de implicación en las interacciones con el cliente.
8) **Seguridad.** Plantea que los consumidores deben percibir que los servicios ofrecidos carecen de riesgo, que no existe peligro ni dudas sobre la bondad de las prestaciones. Representa seguridad física y financiera, así como la confidencialidad exigida por el cliente.
9) **Comprensión del cliente.** Se sobreentiende que las organizaciones orientadas al consumidor deben esforzarse por atenderlos, teniéndolos permanentemente en su punto de mira. Se traduce en hacer un esfuerzo por entender las necesidades de los clientes. Implica aprender los requerimientos específicos de los clientes, dar atención individualizada y reconocer al cliente regular.
10) **Tangibilidad.** Incluye la evidencia física del servicio: apariencia del personal, facilidades

físicas, herramientas o equipamiento usado para suministrar el servicio y representaciones físicas del mismo. En las instalaciones los consumidores se fijan en los edificios, en su estilo, acceso, localización y decoración. También se fijan en los equipos como computadoras, cajeros automáticos, expendedores de billetes, etcétera, y valoran su modernidad, funcionamiento y facilidad de manejo en caso de tener que ser empleados por los usuarios. El aspecto de las personas es importante lo que explica que algunas organizaciones que prestan servicios uniformen a sus empleados. Finalmente, los soportes de comunicación como rótulos, símbolos, cartas, folletos o guías de servicios son también elementos.

Las empresas que desean ser líderes en el mercado deben conocer ampliamente la necesidad de calidad en los servicios que ofrecen basándose en estas dimensiones que el cliente espera de los mismos pero sólo la calidad total en todos los subsistemas de la empresa y en todas las funciones determinará una posición competitiva en el mercado y le proporcionará a la empresa el liderazgo que desea ante sus consumidores. La calidad total se define como "*conjunto de técnicas de organización orientadas a la obtención de los niveles más altos de calidad en una empresa*" (Rodríguez, 2004). La gestión de calidad total cuenta con una serie de principios que incluyen ejemplaridad de la dirección, preocupación por la mejora continua, cambio en la cultura de la organización para introducir y compartir los valores de la preocupación por la mejora, evaluación de la calidad, rápida circulación de la información, incorporación del punto de vista del cliente e importancia del cliente interno (Campbell, 2004). Existen cuatro pilares que constituyen la base de la gestión de calidad total (Rodríguez, 2004): 1) ajustarse a los requerimientos del usuario, 2) eliminación total de los despilfarros, 3) mejora continua, que permita que la organización, los procesos y el consumo de recursos mejoren continuamente y la calidad obtenida aumente constantemente y 4) participación total del conjunto de personas que integran la organización como único camino para que los tres pilares anteriores alcancen sus objetivos de forma óptima (Rodríguez, 2004 citado en García y Arribas, 2006).

En el siguiente subepígrafe se trata lo relacionado con algunos atributos que pueden encontrarse en una empresa de éxito para lograr la excelencia en la calidad de sus servicios.

1.6.3 Atributos para la excelencia de la calidad que pueden encontrarse en una empresa

Lograr la excelencia en los servicios es la clave para el éxito de cualquier empresa, la aplicación de los cinco principios del Credo de la Excelencia es una buena herramienta para lograr una calidad de los servicios excelente. A continuación se explica en que consiste cada uno de estos cinco principios según Piñeiro (2004)**.**

Primer principio: *"***La calidad la hacen los hombres***"*

Los Recursos Humanos son los responsables de satisfacer al Cliente, los que tienen en sus manos la posibilidad de lograr que la empresa aprenda a vivir para la Excelencia.

Aunque la responsabilidad de la decisión está en los máximos niveles, es responsabilidad de los restantes miembros de la organización el plegarse a la idea y apoyarla. De nada vale replantear el producto, formas, colores, funcionalidad, si no se trabaja antes con los recursos humanos, si los hombres de la empresa cometen otros errores que el Cliente detecta. Se debe trabajar al mismo tiempo, o antes, en el replanteo mental de todo el personal, identificarlo con los principios de la Excelencia, para lograr que los otros aspectos tengan un mejor basamento y un buen respaldo.

Segundo principio: **"La calidad se hace para el cliente"**

La Excelencia, como filosofía empresarial, presta especial atención al Cliente, poniendo especial énfasis en demostrar que la empresa vive "del Cliente y para el Cliente. Este es el Rey, y como tal debe atenderlo".

Pero no podemos entender al Cliente según la concepción tradicional, para la cual es aquel que compra algo al proveedor. Para la Excelencia, hay dos clases de Cliente:

- Cliente externo: el Cliente final de la empresa, el comprador del producto o servicio.
- Cliente interno: el que, dentro de la empresa, recibe de otros el producto, o documentación, para seguir procesándolos. Por ejemplo, un sector de la empresa es Cliente interno de otro, y otro tanto puede darse con los Puestos de trabajo.

La Excelencia plantea que cada integrante de la organización debe abocarse por completo a la tarea de satisfacer a "su" Cliente, teniendo plena conciencia que de tal manera se logrará la satisfacción del Cliente final, tal es el objetivo de la empresa.

Tercer principio: **"La calidad la hacen todos"**

Si pensamos en términos de Excelencia, hay tres campos a tener en cuenta al hablar de Calidad:

- Calidad de producto
- Calidad de Precio
- Calidad de Servicio: en éste apartado centraremos nuestro análisis del tercer principio.

La Calidad que el Cliente espera no sólo se resiente ante una falla en el producto. Otro tanto ocurre cuando una telefonista o un vendedor atienden sin cortesía, un envase no está bien cerrado o identificado, un distribuidor maltrata la mercadería o la entrega fuera de horario, etc.

Es imprescindible educar a todos los miembros de la organización, sin distinción de tarea o nivel, para que comprendan que su aporte modifica la Calidad que se ofrecerá al Cliente Externo.

Cuarto principio: **"La calidad se hace entre todos"**

La Excelencia no acepta el principio de considerar que los resultados ventajosos en el accionar del grupo dependen de la acción aislada de los más inteligentes, abnegados o creativos del mismo. Es

imprescindible, si queremos obrar en consonancia con la Excelencia, contar con el aporte de todos a la hora de sumar ideas para mejorar. Nunca la capacidad individual, por más elevada que ésta sea, podrá superar a la del grupo. No es la Calidad el resultado de ninguna hazaña individual.

Quinto principio: **"La calidad se hace innovando"**

"Las empresas encaminadas hacia la Excelencia deben tener hombres que estén permanentemente pensando en reparar lo desviado, en mejorar lo mejorable, en transformar en recurso lo que hoy no lo es".

Peter Drucker (s/f) afirma que ser "innovador" no es un rasgo de la personalidad, sino que es una conducta. El hombre rutinario se puede transformar en innovador, desde que la conducta humana es modificable. Hablar de innovación es referirse a capacidad de adaptación al cambio, a creatividad, a oponerse con vehemencia a las manifestaciones rutinarias y reiterativas de la conducta (Drucker, s/f citado en Piñeiro, 2004).

Una vez abordada la conceptualización del comercio minorista y el marketing, así como la necesidad de este último en Cuba, su aplicabilidad al comercio minorista y la mezcla del marketing para los servicios, y tratados los aspectos relacionados con la calidad de los servicios, las características diferenciales de estos últimos, las principales estrategias que pueden implementar las empresas del sector de los servicios, la calidad de servicio percibida por el cliente y tratada como variable multidimensional dentro de la calidad total, se está en condiciones de pasar al siguiente capítulo de esta investigación en el cual se establece el marco metodológico en relación a la calidad de servicio percibido en instituciones del Comercio Minorista de Bienes, haciendo énfasis en la Cadena de Tiendas Panamericanas.

1.7 Conclusiones Parciales del Capítulo

- El marketing del comercio minorista, como parte de marketing de servicios, debe responder en su mezcla a las características propias de esa actividad. Tratar de constreñirse a las variables clásicas, que funcionan bien para la manufactura (producto, precio, promoción, distribución) no contribuye al mejor esclarecimiento de las posibilidades de utilización del marketing en la dirección de esta actividad y no considera los factores claves de éxito para ese negocio. Por lo que es necesario la definición de variables propias para el marketing del comercio minorista.
- La posibilidad de la utilización exitosa del marketing en Cuba debe transitar por un cambio en la cultura gerencial del país, ya que sin vencer el paso anterior no tiene sentido dedicar esfuerzos en decisiones operativas de Marketing para los productos nacionales, fuera de contexto y de las condiciones que impone el entorno. Esto significa, partir de una estrategia clara y precisa como premisa básica, para trabajar con alternativas de Marketing que permitan

obtener mayores impactos con el mínimo de recursos.

- Las empresas que deseen ser líderes en el mercado deben conocer ampliamente la necesidad de calidad en los servicios que ofrecen basándose en estas dimensiones que el cliente espera de los mismos, pero sólo la calidad total en todos los subsistemas de la empresa y en todas las funciones determinará una posición competitiva en el mercado y le proporcionará a la empresa el liderazgo que desea ante sus competidores.

Capítulo II: Calidad del Servicio Percibida en el Comercio Minorista de Bienes: Marco Metodológico

2.1 Introducción

El interés por la gestión de la calidad del servicio ha demostrado ser imprescindible en un entorno incierto. Actualmente las empresas líderes del mercado en el sector terciario se muestran obsesionadas con la calidad del servicio. Estas empresas utilizan el servicio para ser diferentes, aumentar la productividad, ganar la lealtad de los consumidores, para difundir positiva publicidad "boca-oído", trasmitir una mayor sensación de "protección a los consumidores" y, en consecuencia, lograr una posición competitiva privilegiada (Eiglier y Langeard, 1989; Grönroos, 1988).

En este capítulo se desarrolla un marco metodológico sobre la calidad del servicio percibida. Con vista a ello se hace referencia a los modelos conceptuales que han desarrollado diferentes autores sobre calidad del servicio, posteriormente se hace un análisis crítico de estos modelos con el fin de determinar el que esté más acorde con la presente investigación. Seguidamente se explica el desarrollo de la escala de medida ServQual (base de estudio para la medición de la calidad percibida en cualquier empresa del sector de los servicios) y todo lo relacionado con la aplicación de este instrumento. Una vez tratado estos temas se caracteriza el Comercio Minorista de Bienes en CUC en Cuba, y se termina haciendo una caracterización de la Cadena de Tiendas Panamericanas en Santa Clara, así como de los puntos de venta que constituyen el objeto de estudio de la investigación.

2.2 Calidad de Servicio: Modelos Conceptuales Desarrollados

En este epígrafe se tratan varios modelos conceptuales que se han desarrollado para comprender la definición y formación de las percepciones sobre calidad de servicios, así como para su medición. Algunos de estos modelos son: (Grönroos, 1988; Bitner, 1990; Nguyen, 1991; Bolton y Drew, 1991; Parasuraman, Zeithmal y Berry, 1993)

El modelo de Grönross (1988); (Ver figura 2.1) propone tres factores que determinan la calidad de un servicio: 1. La calidad técnica, que puede ser objeto de un enfoque objetivo por parte del usuario. Su apreciación se basa en las características inherentes al funcionamiento del servicio (horario de apertura, tiempo de espera para realizar un trámite, etc.). Obviamente estos aspectos técnicos no se refieren a especificidades técnicas referidas al funcionamiento del servicio que el mismo puede desconocer; 2. La calidad funcional (también conocida como calidad relacional) que resulta de la forma en que el servicio es prestado al cliente (atención brindada por los empleados). La imagen de la empresa que percibe el cliente, basada en sus anteriores experiencias, es una resultante de ese conjunto de factores. Grönross sugiere que la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica y que el encuentro entre el prestatario del servicio y el cliente constituye el fundamento de la calidad. Por lo tanto, la noción más específica sería hablar de la calidad de la relación (Petracci, 1998).

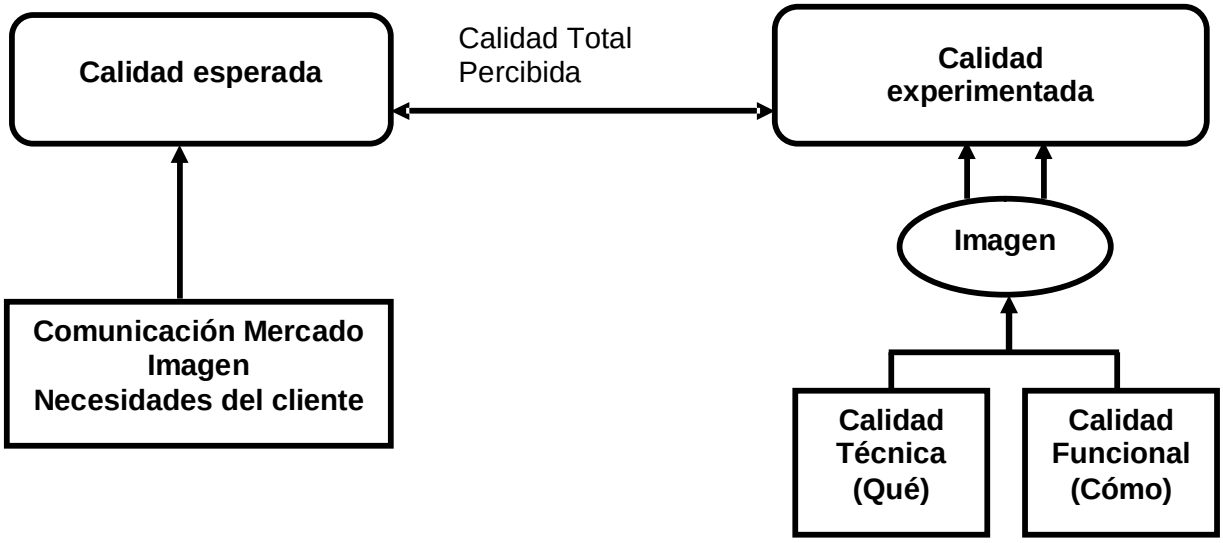


Figura 2.1: La calidad total percibida. (Fuente: Grönroos, C, 1988)

El modelo de Bitner (1990) describe la calidad de servicio percibida como una consecuencia de la experiencia satisfacción/insatisfacción (Ver figura 2.2). Dicho modelo indica que el paradigma no confirmatorio se da entre el resultado del servicio percibido en una transacción y las expectativas de servicio iniciales, afectando a la experiencia de satisfacción/insatisfacción, y posteriormente, a la calidad de servicio percibida, derivándose de esta última la comunicación boca–oído, el cambiar de servicio y la fidelidad.

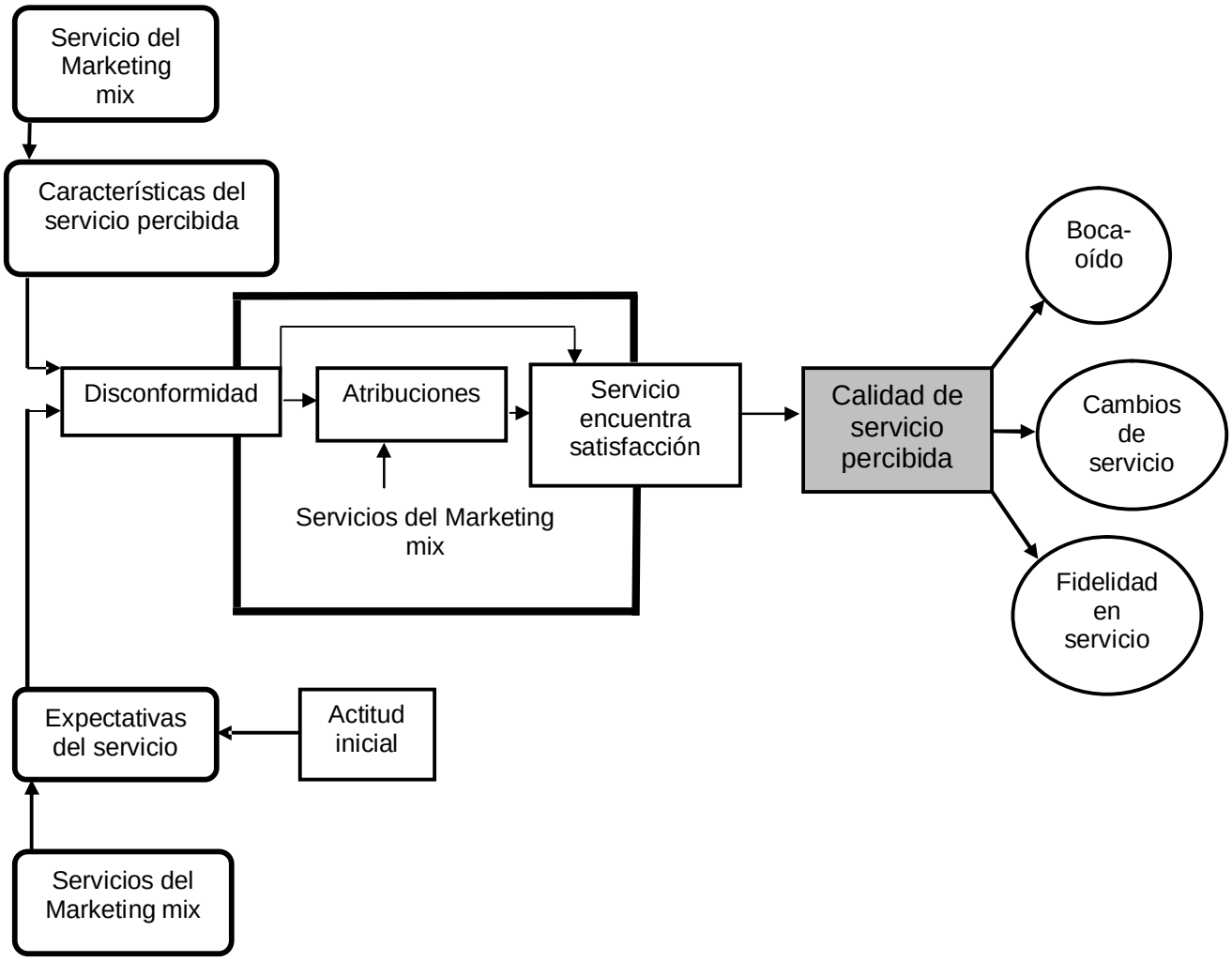


Figura 2.2: Un modelo de evaluación del contacto de servicio. (Fuente: Bitner, 1990)

El modelo presentado por Nguyen (1991) se inspira en el sistema de Servucción (Ver figura 2.3). Se estructura a partir de las relaciones entre los componentes: imagen de la empresa, resultado del personal en contacto, organización interna de la Servucción, soporte físico de la Servucción y la satisfacción del cliente, para explicar la evaluación de la calidad de un servicio hecha por el consumidor. Cuanto mayor sea la percepción del cliente en cada uno de los componentes del modelo, mayor será la percepción de calidad de servicio, por tanto la hipótesis inicial se basa en la

consideración de las variables anteriores como factores explicativos de la variable dependiente calidad de servicio percibida. Nguyen (1991) aporta verificación empírica de las relaciones anteriores, midiendo los factores explicativos propuestos con la ayuda de índices. Cada índice es definido como la suma de las variables que lo representan. I1 = la imagen de la empresa (representado por 7 items); I2 = la organización interna (representado por 7 items); I3 = el soporte físico (representado por 7 items); I4 = interacción cliente personal (representada por 9 items); I5 = procedimiento de prestación (representado por 3 items); I6 = interacción cliente otros clientes (representado por 4 items), estos tres últimos factores describen el personal en contacto, y por último I8 = la satisfacción del cliente (representada por 3 items). Los resultados del análisis empírico, a partir del modelo desarrollado, confirman el efecto significativo de todas las variables endógenas, incluida la imagen en la variable a explicar calidad de servicio percibida.

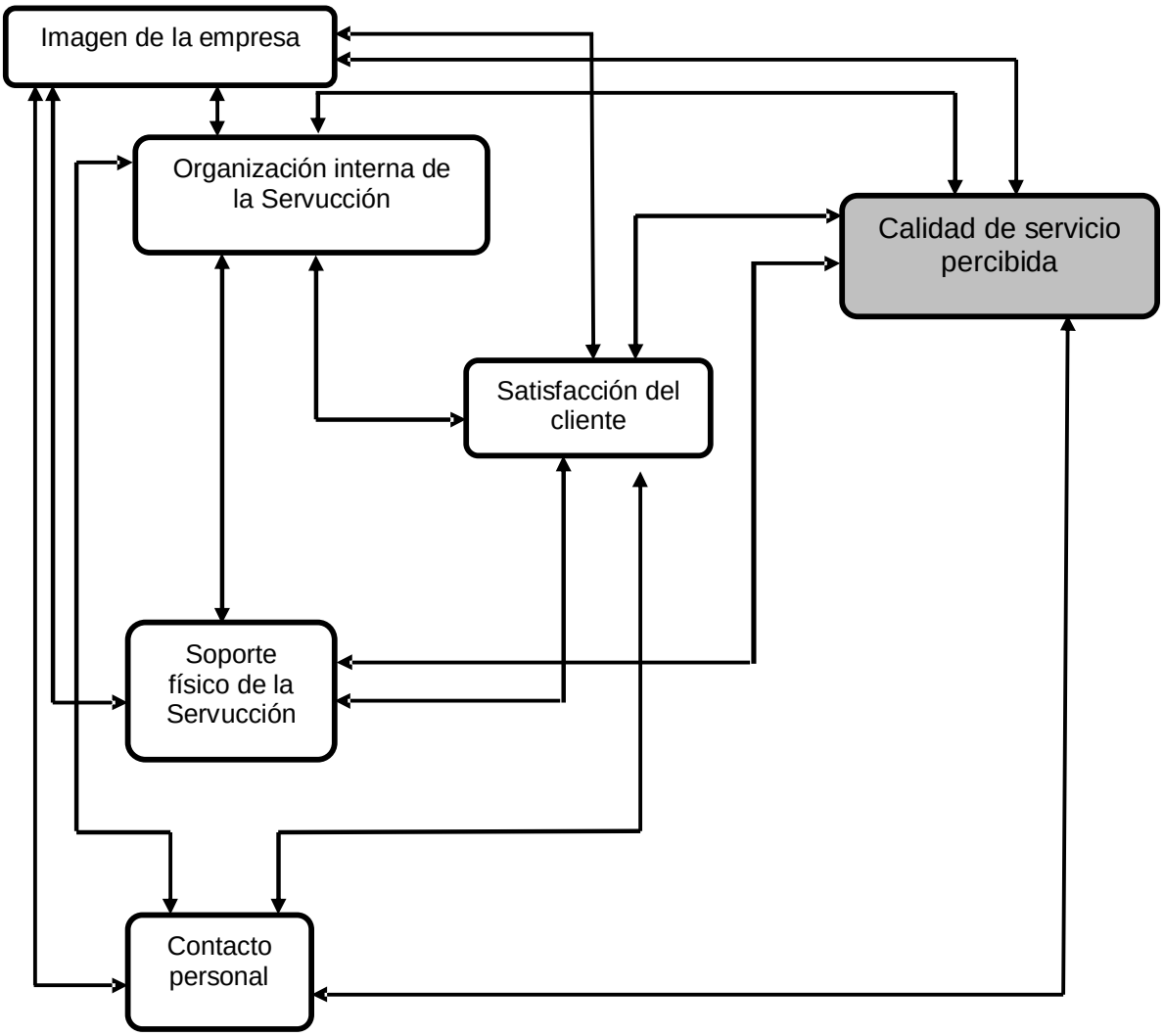
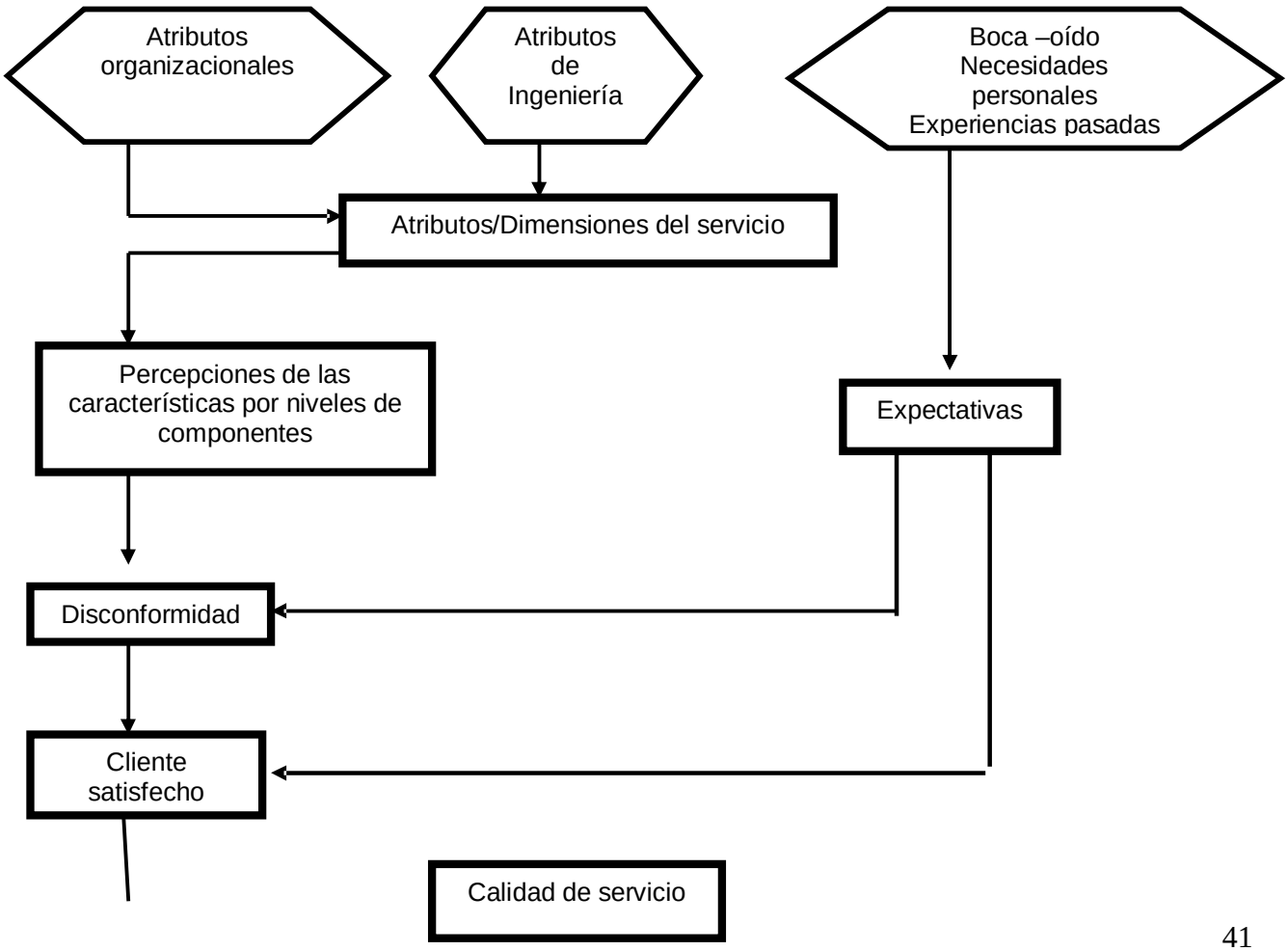


Figura 2.3: El modelo conceptual de la calidad de los servicios. (Fuente: Nguyen, 1991a)

Bolton y Drew (1991) presentan la calidad de servicio como la resultante de la satisfacción/insatisfacción modelizada como una función de la no confirmación de las expectativas mediante las percepciones de niveles de resultado de los componentes (Ver figura 2.4). La investigación deriva que un determinante clave de la calidad de servicio global es el desajuste entre resultados y expectativas. La calidad de servicio es una actitud frente a la empresa y todos sus servicios mientras que la satisfacción se expresa con respecto al servicio ofrecido localmente, y es de la calidad de servicio percibida de la que se derivan las intenciones comportamentales.



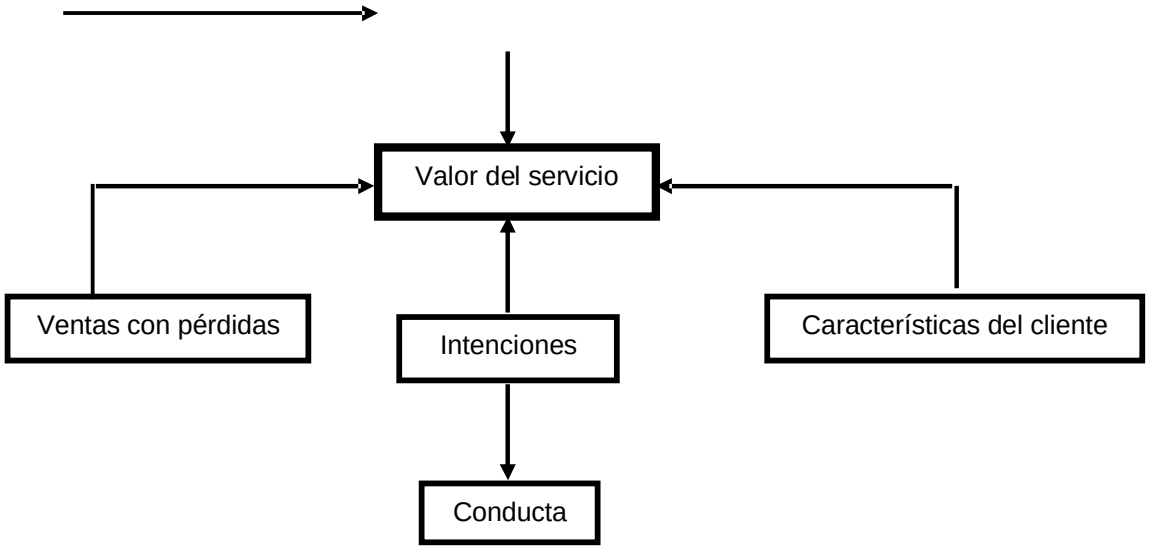


Figura 2.4: Un modelo multietapa de valoraciones de los clientes de calidad de servicio y valor. (Fuente: Bolton y Drew, 1991)

En el mundo académico se ha abordado el tema de calidad de servicio, identificando los problemas que llevan a una organización a una situación de entrega de no calidad, con objeto de una vez conocidos los motivos del problema, encontrar soluciones y establecer con posterioridad un programa de acción. Este es el procedimiento seguido por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993) siendo su aportación al concepto determinante. Inicialmente sus investigaciones se consagran, desde una dimensión cualitativa, al desarrollo de un modelo conceptual, a partir de un estudio exploratorio cualitativo entre ejecutivos y consumidores, analizándose las principales razones de fallo en una política de calidad. Estudiando las causas del fracaso, elaboran posibles soluciones, para aumentar la percepción del nivel de calidad de servicio por parte del cliente.

El modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), más conocido como ServQual, considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales de un servicio frente a un producto: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985 citados en Mendoza, 2002).

Parasuraman, Zeithaml y Berry consideran a la calidad del servicio como el resultado de la discrepancia entre las expectativas y la calidad percibida. Estos autores entienden que la relación causal es la siguiente: es la satisfacción del cliente la que conduce a la calidad percibida del servicio. Dicho en otros términos: a mayor satisfacción del cliente mejor evaluación de la calidad del servicio. Dichos autores formularon un modelo de calidad de servicio que subraya los principales requisitos para suministrar la calidad de servicio esperada. El modelo identifica cinco "gaps" o deficiencias como causa de una entrega fracasada del servicio (Ver Anexo # 3). Dichas deficiencias se describen a continuación:

GAP 1: Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones del personal de la dirección con respecto a dichas expectativas. También se le conoce como "no saber lo que esperan los usuarios". Conocer las expectativas de los usuarios constituye el primer paso y, posiblemente, el más relevante en la prestación de un servicio con calidad. La falta de ese conocimiento (aunque sea pequeña) puede significar que se inviertan dinero, tiempo y otros recursos en cosas que, muy probablemente, no tienen importancia para los clientes y puede significar incluso la incapacidad de la empresa para sobrevivir en un mercado tan competitivo. Tener un conocimiento equivocado, aunque sea en parte, sobre lo que los usuarios quieren, puede significar la pérdida de un cliente si otra empresa ha establecido con precisión ese objetivo. Por eso es muy importante pensar de fuera hacia dentro (conocer lo que los clientes desean y entregar un servicio de calidad) en vez de dentro hacia fuera (asumir que se conoce lo que los clientes desean y entregarlo). Una deficiente comprensión por parte de los directivos de las expectativas y preocupaciones auténticas de los clientes con mucha probabilidad provocará que el servicio que se presta no satisfaga plenamente las expectativas de los clientes y el resultado será la insatisfacción de los deseos de sus clientes, puesto que las directrices marcadas por los ejecutivos van dirigidas a satisfacer otras expectativas distintas a las reales. Las causas de estas deficiencia son tres: causas relacionadas con la carencia de una orientación hacia la investigación de mercados, tanto en la obtención de información del mercado vía estudios y/o comunicación dirección-clientela como en el tratamiento posterior de dicha información, y causas vinculadas a la propia estructura organizativa de la empresa y al flujo de la información de la misma, tanto directa entre empleados en contacto con el cliente y la alta dirección, como por niveles de dirección.

GAP 2: Diferencia entre las especificaciones de calidad y las percepciones del personal directivo con respecto a las expectativas de los clientes. También se le conoce como "el establecimiento de normas de calidad equivocadas". Puede que los directivos comprendan con exactitud lo que esperan los clientes, pero que no utilice esos conocimientos para establecer en sus organizaciones las normas y estándares de calidad válidos para la ejecución del servicio y, por tanto, se produce un desajuste entre lo que la dirección cree que desea el cliente y lo que los directivos planifican ofrecer. Cuando no existen normas estándares para la prestación o cuando las normas que se aplican no reflejan las expectativas del consumidor, la calidad de servicio es percibida por los clientes como algo que deben sufrir, por el contrario, cuando existen normas que reflejan lo que los clientes esperan es muy probable que la percepción de calidad se incremente. En consecuencia, disminuir esta deficiencia estableciendo normas que respondan a las expectativas de los clientes, debe producir un impacto favorable en las percepciones que tienen los usuarios sobre la calidad del servicio. Existen cuatro causas que contribuyen a la presencia de esta deficiencia: causas relacionadas con un insuficiente compromiso de la dirección en la calidad de servicio, la

percepción de la organización de inviabilidad para el cumplimiento de las expectativas de los clientes, las normas de servicio estandarizadas de forma inadecuadas y la ausencia de objetivos claros.

GAP 3: Diferencia entre el servicio entregado y las especificaciones de calidad. En algunos casos la dirección comprende correctamente las expectativas de los clientes y establece las especificaciones correctas tanto formales como informales de la calidad de servicio y aún así la prestación del servicio no se corresponde con lo que esperan los clientes. La diferencia entre el servicio que realmente se lleva a cabo y las especificaciones del servicio es lo que denominamos deficiencias en la realización del servicio. Para ser efectivas las normas, no sólo deben reflejarse las expectativas de los consumidores sino que también deben estar apoyadas por los recursos adecuados y apropiados y además se deberán establecer los mecanismos que aseguren su cumplimiento, de esta forma el servicio percibido por los consumidores será equilibrado con sus expectativas lo que llevará a que el servicio que brinda la entidad sea de calidad. Las causas presentes en esta deficiencia son siete: causas relacionadas con la ambigüedad de funciones, conflicto de funciones, personal poco calificado para las funciones a desempeñar, tecnología pobre para el trabajo a realizar, supervisión de sistema de control inapropiado, ausencia de control percibido y ausencia de trabajo en equipo.

GAP 4: Diferencia entre las comunicaciones externas a los clientes y el servicio entregado en sí. Como señalamos con anterioridad, un factor clave y determinante en la formación de las expectativas del cliente es la comunicación externa de los proveedores del servicio. Las promesas que hace una empresa de servicios en la publicidad, en los medios de comunicación, en los mensajes que transmiten sus redes de ventas y en otras comunicaciones similares, incrementan las expectativas y, a su vez, actúan como las normas contra las que los clientes evaluarán lo que consideran un servicio de calidad. Una discrepancia entre las promesas o lo que se promete del servicio y el servicio real percibido o lo que se realiza tienen, por lo tanto, un efecto negativo sobre la percepción de calidad del servicio para los clientes. Esta deficiencia refleja una ruptura fundamental en la coordinación que debe existir entre los responsables de prestar el servicio y los responsables de describirlos y/o promocionarlos. Cuando los integrantes de este último grupo no comprenden realmente la realidad de la prestación del servicio, pueden caer en la tentación de hacer promesas exageradas o no comunicar a los clientes los aspectos que han incorporado al servicio para servirles mejor. El resultado es una baja percepción de la calidad del servicio. Coordinar eficazmente las características reales de la prestación del servicio con la comunicación externa reducirá esta deficiencia y afectará, por tanto, positivamente, la calidad de servicio percibida por los clientes. Existen dos causas que contribuyen a la presencia de esta deficiencia: causas relacionadas con la comunicación en los departamentos de la organización inadecuada,

tanto en el interior de los mismos generándose distintas líneas de acción, como entre ellos y propensión a realizar demasiadas promesas mediante comunicaciones dirigidas al exterior de la organización.

El resultado de estas cuatro fuentes de no calidad (que son las que se producen internamente en las organizaciones proveedoras de servicios), explica la siguiente y última deficiencia:

GAP 5 = f (GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4). Como consecuencia de las desviaciones anteriores se produce esta deficiencia que constituye, según estos autores, el único patrón de medida en materia de calidad, o sea, el elemento clave para disminuir esta deficiencia radica en disminuir las deficiencias 1 a la 4 y mantenerlas en el nivel más bajo posible.

GAP 5: Diferencia entre las expectativas y percepciones resultado del servicio al cliente. Los factores claves que determinan las expectativas de los clientes en relación al servicio son: en primer lugar, lo que los usuarios escuchan de los otros usuarios (comunicación boca-oído); en segundo lugar, las expectativas de los usuarios mostraban variaciones dependiendo de sus características y circunstancias individuales, lo que sugiere que las necesidades de los clientes pueden, hasta cierto punto, condicionar sus expectativas; en tercer lugar, la extensión de las experiencias que se han tenido con el uso de un servicio y en cuarto lugar, la comunicación externa de los proveedores del servicio. Dentro del concepto de comunicación externa incluimos una variedad de mensajes, directos e indirectos, que emiten las empresas de servicios a los clientes.

En un trabajo complementario a los mencionados (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988 citados en Mendoza, 2002) los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro GAPS anteriormente señalados y determinan su tamaño, estableciendo un conjunto de hipótesis que se recogen de forma resumida en el Anexo # 4.

El modelo de las deficiencias tiene su fortaleza frente a otros similares porque reúne todos los aspectos básicos de una manera sintética y fácil de comprender y aplicar. Estudiosos en el tema realizan una comparación entre dos tendencias desarrolladas en cuanto a calidad de servicio se refiere, la escuela norteamericana y la escuela nórdica. La síntesis de los modelos desarrollados contempla 5 GAPS básicos que pueden ser resumidos de la siguiente manera (Fernández, Serrano y Sarabia, 1997 citados en Mendoza 2002).

GAP Estratégico (GAP 1)

La primera fase del proceso estratégico, fase de análisis, incluye tanto el diagnóstico -interno y externo- de la empresa en relación con la calidad como la consideración de la misión, valores y objetivos de los distintos grupos que la integran (Cuervo, 1995 citado en Mendoza, 2002). Por lo tanto, este primer GAP recogería las discrepancias o inconsistencias entre la elección de la empresa sobre cuáles son sus prioridades competitivas y los aspectos de la oferta global de

servicio que son considerados prioritarios por sus clientes. Estos últimos se concretan en las dimensiones de calidad más relevantes para los mismos.

GAP Técnico de diseño (GAP 2)

Continuando con el proceso estratégico, es necesario formular la estrategia en los diferentes niveles (corporativo, competitivo y funcional) para luego proceder a planificar los aspectos técnicos o tangibles del servicio en consonancia con las prioridades estratégicas previamente seleccionadas. En consecuencia este segundo GAP surgiría cuando la empresa no es capaz de traducir en su proceso de formulación y planificación estratégica los aspectos claves para el cliente en especificaciones de servicio, o dicho de otra manera, cuando el diseño del servicio no se ajusta a las expectativas y necesidades del cliente.

GAP Funcional o de Ejecución (GAP 3)

La implantación de la estrategia sería el paso siguiente, con lo que este GAP puede entenderse como la diferencia entre el servicio planificado y el efectivamente realizado. Para minimizar este GAP resulta esencial que la empresa haya sido capaz, en la fase anterior, de establecer unos estándares que respondan a las expectativas de los clientes pero que también sean realizables por parte de la empresa, teniendo en cuenta la dotación de recursos tangibles e intangibles, disponibles en la misma. No hay que olvidar que, de acuerdo con la actual visión de la empresa basada en los recursos, la obtención de resultados dispares por parte de empresas que han formulado una misma estrategia puede explicarse por sus diferentes capacidades a la hora de gestionar dicha estrategia (Fernández y Suárez, 2001 citados en Mendoza 2002).

GAP de Relaciones Externas (GAP 4)

Para cerrar el ciclo estratégico no basta con el proceso de control implícito en el GAP de ejecución, sino que sería necesario incorporar el efecto que sobre las expectativas de los clientes tiene la discrepancia que puede existir entre la imagen corporativa, en relación con la calidad, que la empresa transmite al conjunto de agentes externos y el servicio que realmente es capaz de ofrecer. En este sentido la imagen corporativa se configura no sólo como resultado de las actividades tradicionales de marketing sino también a partir de múltiples formas de influenciar en el exterior (aspectos sociales, culturales, competitivos, etc.). Este GAP incorpora una orientación hacia el cliente propia de la filosofía de la calidad pero que ha venido recibiendo escaso interés en el ámbito de la dirección de empresas (Llorens, 1996 citado en Mendoza, 2002). Con él se estaría estableciendo un proceso de feed-back que nos devolvería el GAP Estratégico.

GAP Global (GAP 5)

Finalmente el GAP Global es el resultado de la inadecuada gestión de los cuatro anteriores y se plasma en la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.

Una vez establecida esta primera definición de los GAPS del modelo estratégico de gestión de calidad, el paso siguiente, previo a la operativización del mismo, es identificar los principales factores que influyen en cada uno de los GAPS (Ver tabla 2.1).

Tabla 2.1: Modelo estratégico de gestión de calidad de servicios

GAP	Factores
GAP Estratégico	Diagnóstico estratégico. Cantidad y calidad de la información disponible sobre expectativas de clientes. Compromiso de la dirección con la calidad.
GAP Técnico de diseño	Procesos de formulación y planificación estratégica de la calidad. Diseño organizativo de la empresa
GAP Funcional o de Ejecución	Tipo de cultura y liderazgo empresarial Disponibilidad de mecanismos de control del cumplimiento de especificaciones
GAP de Relaciones Externas	Veracidad de la comunicación externa Coordinación con integrantes cadena de valor Disponibilidad de información sobre efectos de la estrategia en imagen corporativa
GAP Global	F (GAP Estratégico, GAP Técnico de diseño, GAP Funcional o de Ejecución, GAP de Relaciones Externas)

(Fuente: Adaptado de Fernández, Serrano y Sarabia, 1997, citados en Mendoza 2002)

El GAP Estratégico depende de la calidad del diagnóstico o análisis estratégico realizado por la dirección de la empresa. Habida cuenta que en esta fase es necesario no solo contemplar los aspectos externos –con especial referencia a la información sobre las expectativas de los clientes, tanto reales como potenciales, y los aspectos de la oferta global considerados prioritarios por ellos- sino también los internos –dotación de recursos y capacidades de la empresa que condiciona, entre otros factores, la viabilidad de las diferentes alternativas estratégicas; sistema de calidad actual y sus características, valores, objetivos y prioridades de la compañía.

El GAP Técnico, por su lado, estaría condicionado por los procesos de formulación y, sobre todo, de planificación, se especifican tanto los objetivos a alcanzar como los medios a emplear para ello, tanto tangibles como intangibles. Estas decisiones están indisolublemente unidas a las de estructura y diseño organizativo en todas sus dimensiones.

El GAP Funcional se ve influido por dos cuestiones muy diferentes. Por una parte, el tipo de cultura y liderazgo existente dentro de la empresa que va a condicionar la actitud, disponibilidad, motivación, comportamiento, etc. del personal de la empresa y, muy especialmente, de aquel que está en contacto directo con el cliente. Todos estos aspectos son esencialmente de cara a la ejecución o prestación efectiva del servicio. El diseño del sistema de comunicaciones interna, muy vinculado al GAP anterior, resulta igualmente vital en el funcional. Por otra parte, para poder conocer el servicio efectivamente prestado es imprescindible disponer de mecanismos de medición

y control del cumplimiento de las especificaciones de calidad, con una orientación claramente preventiva y de mejora continua.

El GAP de Relaciones Externas incluye factores en los dos sentidos de la comunicación externa. En la circulación de información hacia el exterior es imprescindible que la empresa transmita confianza en que es capaz de cumplir lo que promete a sus clientes. Igualmente, debe ser capaz de transmitir con claridad al resto de integrantes de la cadena de valor sus prioridades en materia de calidad. En otro sentido, la empresa debe ser capaz de obtener información cierta sobre los efectos que en la imagen corporativa, e indirectamente en las expectativas y preferencias de los clientes, tienen sus actuaciones a todos los niveles.

El GAP Global, como ya se ha comentado, es el que surge como consecuencia de los GAPS anteriores. Por lo tanto, resulta imprescindible que la dirección de la empresa realice una adecuada gestión de todo el proceso que permita minimizar los diferentes GAPS e, indirectamente, el GAP Global.

Tanto los estudios dedicados a evaluar la calidad de un servicio como los referidos a la medición de la satisfacción del usuario están basados en el paradigma de la confirmación/desconfirmación de las expectativas. Dicha postura sostiene que la satisfacción está ligada a las expectativas iniciales de una persona. Más específicamente: las expectativas individuales son confirmadas cuando el servicio se comporta de la manera esperada, o bien cuando las expectativas iniciales son positivamente confirmadas porque el servicio funciona mejor de lo que se esperaba. La insatisfacción se produce cuando las expectativas son negativamente desconfirmadas.

El cuadro que se muestra a continuación (Tabla 2.2) ejemplifica lo dicho anteriormente:

Tabla 2.2: Paradigma de confirmación/desconfirmación

	Confirmación	**Desconfirmación**
Satisfacción	El desempeño del servicio **cumple** con las expectativas. Lo que el usuario pensaba que el servicio haría, realmente lo hace. Tanto en el cumplimiento de una alta como una baja performance esperada.	Desconfirmación positiva: El desempeño del servicio **supera** las expectativas y, en consecuencia, se produce una desconfirmación placentera de las expectativas que se tenían inicialmente. Es posible que ello ocurra porque las expectativas fuesen muy bajas o porque el desempeño real del servicio sea excepcionalmente alto.
Insatisfacción		Desconfirmación negativa: El desempeño del servicio **cae por debajo** de las expectativas. Puede tener un desempeño peor del que se esperaba. Es la situación que causa una más baja satisfacción de los usuarios.

(Fuente: Petracci, 1998)

Los conceptos principales del paradigma son los siguientes:

Confirmación/Desconfirmación: Es la variable crucial de los modelos que tradicionalmente han tratado de explicar el proceso de la satisfacción. Surge de la discrepancia entre las expectativas formadas a priori y la posterior performance real del servicio. La magnitud de esa discrepancia es la que presumiblemente genera la satisfacción o la insatisfacción.

Expectativas: Constituyen los estándares o los puntos de referencia con respecto a los cuales se evalúan (comparan) los desempeños de un servicio. Son percepciones de la posibilidad (o probabilidad de ocurrencia) de algún hecho conjuntamente con lo que se piensa que debería suceder. Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988) consideran que los factores claves en la determinación de las expectativas son: la comunicación boca a boca; las necesidades personales; las experiencias previas de uso; la comunicación externa de los proveedores del servicio (publicidad) y también el precio. Miller (1977) identificó cuatro tipos de expectativas: ideal, esperada, mínimo tolerable, y deseable. Day (1977), a posteriori, efectuó una nueva distinción discriminando a las expectativas sobre la base de los siguientes aspectos: la naturaleza del servicio; los costos y beneficios personales obtenidos; los costos y los beneficios sociales (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1988; Miller, 1977; Day, 1977 citados en Petracci, 1998).

Performance: Este concepto se refiere, a posteriori del uso, al comportamiento del servicio.

Calidad percibida: Es un concepto global de la calidad, que excede el control técnico de sus aspectos específicos. En ese sentido, corresponde a una de las dimensiones del concepto de calidad; es la dimensión más afín con el enfoque basado en la satisfacción del cliente. Mientras que la calidad corresponde a las mediciones duras, la calidad percibida corresponde a las denominadas variables blandas. Se refiere a la opinión formada de los usuarios respecto de un servicio antes de la decisión de compra, basada en la imagen institucional o en la marca, la experiencia con el servicio, y en la información boca a boca, de fuentes especializadas o de los medios de comunicación.

Satisfacción: Refleja cuánto gusta/disgusta un servicio al usuario, después de su utilización y sobre la base de las consecuencias anticipadas. Conceptualmente se trata de un fenómeno posterior al uso de un servicio. En lo referente a su operacionalización, el concepto de satisfacción es asimilado a la medición de las actitudes, dado que el mismo puede ser valorado como la suma de satisfacciones específicas con los variados atributos del bien o servicio incorporadas previamente por el individuo.

Dentro del debate acerca de este tema, investigaciones recientes sugieren que el rendimiento puede compararse - además de las expectativas- con otras pautas ya que se considera que la lógica según la cual cumplir o no las expectativas da como resultado que la satisfacción es inconsistente. Por ejemplo: una persona tiene muy pocas expectativas con respecto a la resolución de un trámite. Al realizarlo, si bien el resultado es pobre, supera las expectativas. Es improbable

que ello genere satisfacción. Spreng y Olshavsky (1995) sugieren que comparar el rendimiento con los deseos del cliente más que con sus expectativas dará como resultado una representación más precisa de la satisfacción (Spreng y Olshavsky, 1995 citados en Petracci, 1998).

También Woodruff, Cadotte y Jenkins (1983) sugieren comparaciones con pautas de rendimiento más que con expectativas. Dichos autores hablan de "las normas basadas en la experiencia" (Woodruff, Cadotte y Jenkins, 1983 citados en Petracci, 1998).

En general, un cliente expresará sus expectativas en términos de estándares mínimos de aceptabilidad de rendimiento de aquellos aspectos de un servicio que, de acuerdo a su punto de vista, hacen a la calidad esperada. La cuestión central en cada investigación es determinar con exactitud qué aspectos son considerados importantes en cada servicio en particular e indagar las expectativas. Ello significa ingresar al campo de la definición y diseño de la investigación propiamente dicha.

2.3 Modelo Conceptual Propuesto de Calidad Percibida en el Sector de los Servicios

Basado en el Modelo ServQual, este epígrafe se desarrolla en dos subepígrafes para una mejor comprensión. En el primero se aborda el modelo parte a clientes y en el segundo el modelo parte a empresa.

2.3.1 Modelo Conceptual Propuesto de Calidad Percibida en el Sector de los Servicios: Modelo ServQual. Parte a Clientes

Las empresas de servicios que intenten alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que proveen, deben prestar especial atención a los atributos en los que se fijan los clientes para juzgarla, pues estos ofrecen información relevante que muestra en qué aspectos la organización debe centrar sus esfuerzos para que sean realmente apreciados. Ahora bien cada empresa del sector de los servicios debe investigar los factores que consideran clientes y trabajadores como elementos esenciales para la presencia de calidad en este tipo de empresa. Por aquí es por donde se debe comenzar para conocer y establecer políticas de acción con vista a la mejora continua de este.

El presente modelo, define la calidad de servicio global percibida como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio en una empresa determinada en particular y las expectativas del servicio en general que estos se forman. Esta diferencia es la que se llama Puntuación de Calidad de Servicio. De esta manera, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía; experimentando cierto grado de insatisfacción

(satisfacción) respecto al servicio global ofrecido por la empresa y desarrollando un determinado comportamiento post – recibido el servicio, que estará influenciado por este nivel de satisfacción (insatisfacción global) (Ver Anexo # 2).

Este modelo sugiere la existencia de cuatro factores condicionantes y claves, que podrían dar forma a las expectativas de los clientes: (1) comunicación boca- oído, lo que los usuarios escuchan de otros usuarios, (2) las necesidades personales de los clientes, que desean satisfacer con el servicio que van a recibir, (3) la extensión de las experiencias que han tenido con el uso del servicio, o con otros servicios similares y (4) las comunicaciones externas de los proveedores del servicio, usualmente a través de publicidad, acciones promocionales, entre otras. Una vez recibido un determinado servicio, el cliente experimentará un nivel de satisfacción puntual o específica relacionada con ese servicio recibido en ese instante de tiempo, este grado de satisfacción se determina, al igual que la calidad de servicio percibida global, como la discrepancia entre las percepciones y las expectativas previas, sólo que a diferencia de la calidad de servicio percibida global estas percepciones y expectativas se refieren a una transacción específica; por lo tanto la satisfacción situacional del cliente reviste una enorme importancia para lograr la calidad de servicio percibida global, entendida como una valoración del cliente de la excelencia del servicio en general, o sea, de la excelencia de todos los servicios específicos que la empresa de servicios ofrecen, esta a su vez tendrá un efecto significativo en la satisfacción global del consumidor, que generará una conducta del cliente matizada por diferentes estilos de enfrentamiento a la situación, en dependencia del grado de satisfacción global percibido.

Las conductas posteriores al recibimiento del servicio no sólo dependen de la calidad de servicio percibida y la satisfacción del cliente, sino que además se ven influenciadas por las características culturales y sociales del consumidor y por los factores personales y psicológicos del mismo. Si el consumidor está satisfecho con el servicio global tenderá a realizar una serie de acciones favorables a la institución, como comunicar aspectos positivos del servicio a otros clientes, amigos, familiares (boca –oído positiva) o puede fidelizarse; sin embargo, si se siente insatisfecho puede ocurrir todo lo contrario. En caso de insatisfacción, puede actuar o no actuar con respecto a esto. Si lleva a cabo la decisión de actuar puede acometer acciones públicas como búsqueda de compensaciones de la empresa, emprendimiento de acciones legales o emisión de quejas o sugerencias, del servicio recibido, a la propia institución, todo esto puede provocar que decida abandonar el servicio finalmente. Puede ocurrir además en caso de insatisfacción que el cliente acometa acciones personales dentro de las que se encuentran abandono del servicio y comunicación a los conocidos y amigos de dichas experiencias negativas (Boca-oído negativa).

Una vez definido el modelo conceptual parte a clientes, se aborda en el próximo subepígrafe el modelo conceptual parte a empresa para establecer finalmente un Modelo de la Calidad Percibida integrada con sus dos caras: Cliente y Empresa.

2.3.2 Modelo Conceptual de Calidad Percibida en el Sector de los Servicios: Modelo ServQual. Parte a Empresa

El modelo Servqual o modelo de deficiencias como su nombre lo indica recoge 5 tipos de deficiencias que afectan negativamente la calidad del servicio.

La primera deficiencia que se presenta en las empresas de servicio que hace que se perciba baja calidad por parte del cliente (puntuación de calidad) es la que se plasma en los directivos en relación con la diferencia que existe entre las percepciones del personal directivo sobre las expectativas normativas de la calidad de los clientes (deficiencia 1). Para disminuir esta deficiencia habría que conocer cuáles son las expectativas normativas de los clientes, por tanto habría que eliminar 3 causas que contribuyen a la presencia de esta deficiencia: falta de orientación a la investigación de marketing, falta de comunicación ascendente entre directivos y los clientes y tener excesivos niveles de mando en las empresas de servicios. Sería importante establecer un plan de acción general para disminuir esta deficiencia en las empresas de servicios: 1) hacer investigaciones de marketing, 2) establecer comunicación de los directivos con los clientes y 3) prever que no existan excesivos niveles jerárquicos en el organigrama de la organización.

Puede que una empresa de servicio conozca las expectativas normativas de los clientes pero el directivo no establezca especificaciones de calidad del servicio acorde a las percepciones que estos tuvieron sobre las expectativas de los clientes. Por tanto, aquí se presenta la segunda deficiencia presente en los directivos: establecimiento de normas de calidad equivocadas (deficiencia 2). La presencia de esta deficiencia contribuye a la caída en la puntuación de la calidad percibida por el cliente. Para disminuir esta deficiencia habría que establecer y, además, bien normas de calidad con relación al servicio, por tanto habría que eliminar 4 causas que contribuyen a la presencia de esta deficiencia: falta de compromiso de la dirección con la calidad de servicio, percepción de inviabilidad, establecimiento de normas inadecuadas de calidad y establecimiento de objetivos de calidad. Sería importante establecer un plan de acción general para disminuir esta deficiencia en las empresas de servicios: 1) existencia de un compromiso de la dirección de la empresa de servicio con la calidad de servicio, 2) percepción de viabilidad en tener normas de calidad de servicio, 3) establecer adecuadamente normas de calidad en el servicio y 4) establecer objetivos en este tipo de empresas en relación con la calidad de servicio.

Puede que el directivo conozca las expectativas normativas de los clientes y además establezca normas de calidad del servicio que responden a estas expectativas pero que el personal en

contacto tenga deficiencias en el momento de la prestación del servicio. Por tanto, aquí se presenta la tercera deficiencia presente en el personal en contacto: deficiencias en la prestación del servicio (deficiencia 3). La presencia de esta deficiencia contribuye a la caída en la puntuación de la calidad percibida por el cliente. Para disminuir esta deficiencia en la prestación del servicio, habría que eliminar 6 causas que contribuyen a la presencia de la misma: carencia de información sobre las funciones del personal en contacto, conflictos funcionales, desajuste entre los empleados-tecnologías-funciones, sistema de supervisión y control, control percibido y trabajo en equipo. Sería importante establecer un plan de acción general para disminuir esta deficiencia en las empresas de servicios: 1) el directivo debe brindar la información necesaria sobre las funciones que debe realizar el personal en contacto, 2) el directivo debe evitar que al personal en contacto se le den varias funciones, 3) lograr una adecuada correspondencia entre la capacidad del personal en contacto, la tecnología y las funciones, 4) establecer adecuadamente sistemas de control al personal en contacto 5) controlar al personal en contacto de manera tal que no se sienta presionado para que se afecte su desempeño con el cliente, 6) estimular al trabajo en equipo en la empresa de servicio para mejorar la calidad.

Puede que el directivo conozca las expectativas normativas de los clientes y además establezca normas de calidad del servicio que responden a estas expectativas y que el personal en contacto no tenga deficiencias en el momento de la prestación del servicio, pero puede ocurrir que el personal en contacto no brinde al cliente un nivel de servicio acorde a las expectativas que tienen los clientes basados en las promesas respecto al servicio que van a recibir, en este caso se presenta la (deficiencia 4), o sea, la diferencia existente entre lo que se promete y lo que se realiza. Esta deficiencia no se manifiesta de igual manera en cada uno de los sectores pertenecientes a la rama de los servicios en Cuba, por ejemplo, existen servicios como los bancarios donde no se realizan promesas respecto al servicio que se va a ofrecer ya que la publicidad que se manifiesta es meramente informativa y además es un servicio que se ofrece con mucha seriedad y seguridad donde los aspectos informativos no se violan, mientras que existen otros sectores dentro de esta rama como los servicios brindados para el ocio que sí desarrollan campañas publicitarias referidas a la promoción de determinados servicios que se ofrecen, lo mismo ocurre con los servicios que operan en CUC que desarrollan estrategias referidas a la publicidad para atraer a clientes nacionales y extranjeros. La presencia de esta deficiencia contribuye a la caída en la puntuación de la calidad percibida por el cliente. Para disminuir esta deficiencia habría que eliminar las discrepancias entre lo que se promete y lo que se realiza, por tanto habría que eliminar 2 causas que contribuyen a la presencia de esta deficiencia: comunicación horizontal y promesas en exceso. Sería importante establecer un plan de acción general para disminuir esta deficiencia en las empresas de servicios: 1) establecer la comunicación

necesaria entre las diferentes áreas funcionales para que todos conozcan el nivel de servicio que promete la institución y 2) evitar realizar promesas que la empresa no pueda cumplir.

2.4 Medición de la Calidad Total Percibida en la Gestión de los Servicios: Instrumentación propuesta por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993)

Lo primero que realizaron estos autores cuando comenzaron su estudio fue recoger los principales elementos que los clientes consideran importantes para la calidad del servicio en cualquier empresa de este sector. A esto le denominaron escala de medida ServQual. Una vez elaborada esa escala de medida los autores desarrollaron un cuestionario para medir calidad de servicio percibida aplicado a una muestra de clientes de una empresa X del sector de los servicios. A esto se le denominó instrumento ServQual. Además de su modelo, desarrollaron un cuestionario para medir las deficiencias y causas de las empresas proveedoras de servicio que hace que los clientes perciban baja calidad en los servicios que se prestan. Estos tres elementos mencionados anteriormente (escala, cuestionario a clientes y cuestionario para medir deficiencias y causas) fueron incluidos por Parasuraman, Zeithalm y Berry a la hora de desarrollar la instrumentación sobre calidad total percibida en la gestión de cualquier empresa del sector de los servicios. Por ello en los subepígrafes siguientes se abordan estos tres elementos en el orden descrito.

2.4.1 Desarrollo de la Escala de Medida ServQual Original

El diseño de la herramienta comienza con la identificación de los criterios que los consumidores utilizan para medir la calidad de servicio. Estos criterios fueron derivados de una investigación exploratoria con consumidores, empleados y cuadros directivos de distintos servicios, expresándolos a partir de las diez dimensiones que constituyen el dominio de la construcción Calidad - Servicio señaladas. Se generaron un conjunto de aproximadamente diez ítems por dimensión hasta un total de 97. Cada ítem fue descompuesto en dos sentencias o partes, una parte para medir las expectativas que el consumidor tiene en calidad de servicio, y otra parte, para medir las percepciones de resultado en calidad de servicio. Cada sentencia se asocia a una escala de siete puntos que varía desde muy en desacuerdo (1) hasta muy de acuerdo (7), no teniendo las puntuaciones intermedias ninguna puntuación verbal, enunciándose algunas sentencias de forma negativa. Definida la escala de medida de 97 ítems, los autores de la herramienta la someten a una prueba para el primer tamizado. Una primera recolecta de datos se suministró a una muestra de doscientos encuestados y se solicitó una puntuación de expectativas (E) y otra de percepciones (P), calculándose la calidad percibida como Q = E - P. A partir de esta información los autores

siguieron la siguiente secuencia iterativa: 1) Cómputo del coeficiente Alpha de Cronbach de forma separada para cada dimensión con objeto de analizar la fiabilidad del instrumento de medida, 2) Cómputo de las correlaciones de la puntuación de cada ítem con la suma del total de las puntuaciones de los ítems que configuran una misma dimensión para suprimir los ítems de débiles correlaciones y que producen caídas fuertes en el valor del coeficiente Alpha. Eliminados los ítems se vuelve al paso 1, repitiéndose la secuencia hasta disminuir el número de ítems a 54. 3) Desarrollo de un análisis factorial de componentes principales de las puntuaciones diferencias de los 54 ítems, en 10 factores, para verificar la dimensionalidad de la escala en su conjunto; 4) Reestructuración de las dimensiones y reasignación de los ítems, al finalizar se obtienen un conjunto de 34 ítems en siete dimensiones diferentes.

Para evaluar el instrumento de 34 ítems se procede a una segunda prueba, en la que se desarrolla de nuevo el proceso iterativo. La información deriva esta vez de cuatro muestras independientes de doscientos consumidores que se reparten de forma equitativa entre hombres y mujeres. Los resultados, aunque totalmente inconsistentes, difieren un poco de los resultados obtenidos en la primera purificación y se hace necesario un segundo tamizado de la escala de 34 ítems siguiendo la secuencia iterativa; el resultado es la identificación de una escala más corta de 22 ítems que recibe el nombre de ServQual representando cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Las dimensiones engloban ítems de las dimensiones anteriores (Ver Anexo # 5).

2.4.2 El Instrumento ServQual (Cuestionario a Clientes)

El cuestionario se divide en dos partes: en la primera parte se agrupan las sentencias de expectativas y en la segunda las de las percepciones.

La primera parte consta de dos preguntas para ser aplicadas antes de recibir el servicio. La primera pregunta está diseñada para que los clientes, basados en sus experiencias como usuarios de los servicios que ofrecen las empresas que operan en este sector y en el tipo de empresa que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad respondan hasta qué punto ellos piensan que esa empresa debería tener las características descritas en cada declaración. Para ello se utiliza una escala de diferencial semántico que va desde 1 a 7 donde 1 significa *fuertemente en desacuerdo* hasta 7 *fuertemente de acuerdo*. La segunda pregunta está diseñada para conocer el nivel de importancia de las cinco dimensiones de la calidad de servicio: para ello el cliente tiene que distribuir un total de 100 puntos y asegurarse que los puntos sumen 100 y una vez desglosado esto indicar cuál es la primera y la segunda en orden de importancia y la menos importante.

La segunda parte del cuestionario consta de una pregunta. La tercera pregunta está diseñada para conocer lo que los clientes piensan sobre las características de la empresa en que recibieron el servicio basado en las mismas 22 declaraciones del instrumento ServQual. Para ello se utiliza la misma escala diferencial semántico de 7 puntos (Ver Anexo # 6).

2.4.3 Cuestionario para Medir las Deficiencias en el Servicio Ofrecido por los Proveedores de Servicios y sus Causas (Cuestionario a Empresa)

Este cuestionario de medición de las deficiencias y causas de las deficiencias (Ver Anexo # 7) consta de tres partes y es aplicada al personal de las empresas proveedoras de servicio.

La primera parte está compuesta por cinco preguntas para medir las deficiencias de la 1 - 4. La primera pregunta está diseñada para conocer si existe la deficiencia 1. La misma está redactada para saber lo que piensa el personal de las empresas proveedoras de servicios en cuanto a lo que piensan sus clientes respecto a una empresa que ofrece un excelente servicio de calidad, para conocer hasta qué punto sus clientes consideran que una empresa deba poseer las características descritas (22 declaraciones del instrumento ServQual) para ser considerada excelente. Para ello se utiliza una escala diferencial semántico de 7 puntos. La segunda pregunta está diseñada para conocer cuánta importancia piensan los proveedores del servicio que tienen para sus clientes las cinco dimensiones de la calidad del servicio. Para ello tienen que distribuir un total de 100 puntos de acuerdo al nivel de importancia que creen ello que tienen para sus clientes, los puntos distribuidos tienen que sumar 100 después tienen que indicar cuál es la primera y la segunda dimensión más importante y, además, la menos importante que consideran los clientes. La tercera pregunta está diseñada para conocer el grado de formalización de las normas en correspondencia con las cinco dimensiones de la calidad del servicio. Para ello se utiliza una escala diferencial semántico de 7 puntos. Adicionalmente se incluye una columna para contemplar la posibilidad de que no existan normas. La cuarta pregunta está diseñada para conocer si los empleados y las unidades operativas de una empresa afrontan dificultades para cumplir las normas estándar que le han establecido. Para ello se utiliza una escala de diferencial semántico de 7 puntos. Adicionalmente se incluye una columna adicional para contemplar la posibilidad de que no existan normas. La quinta pregunta está diseñada para conocer si los miembros del personal de ventas, de publicidad o de las áreas de comunicación de la empresa hacen promesas y hasta qué nivel la empresa y los empleados cumplen con el nivel de servicio que se promete a los clientes respecto a

las cinco dimensiones de la calidad del servicio. Para ello se emplea una escala de diferencial semántico de 7 puntos.

La segunda parte del cuestionario está compuesto de una pregunta. La misma está diseñada para conocer los antecedentes o causas de las deficiencias 1 y 2. Para ello se pide que se evalúen 20 declaraciones relacionadas con la empresa y sus operaciones. Para ello se utiliza una escala de diferencial semántico que va desde 1 a 7 donde 1 significa fuertemente en desacuerdo hasta 7 fuertemente de acuerdo.

La tercera parte del cuestionario está compuesto de una pregunta. La misma tiene el objetivo de medir las causas o antecedentes de las deficiencias 3 y 4 y se pide que evalúen 30 declaraciones relacionadas con la empresa y sus operaciones. Para ello se utiliza una escala de diferencial semántico de 7 puntos.

Una vez abordado el instrumento ServQual en su conjunto se hace necesario plantear que a partir de aquí se derivaron un conjunto de réplicas a la escala y al instrumento ServQual por diferentes autores y se contemplan las siguientes limitaciones (Ver Anexo # 8): 1) la forma de operacionalizar la variable por el paradigma no confirmatorio (expectativas y percepciones de los clientes en dos momentos diferentes de tiempo, expectativas y percepciones en un solo momento de tiempo, las percepciones solamente), 2) la definición de las expectativas y utilidad de las puntuaciones (en cuanto a la definición de las expectativas: existen las normativas y las ideales o deseables, las primeras tienen que ver con la experiencia; en cuanto a la utilidad de las puntuaciones de expectativas se cuestiona el paradigma no confirmatorio y se evalúa tomando en cuenta sólo las percepciones, el modelo de resultado evaluado y el modelo de calidad normada), 3) la incidencia de la forma de enunciado de los ítems en sentido negativo (esto lleva a malas interpretaciones por parte de los encuestados y la dificultad a la hora del procesamiento estadístico), 4) la incorporación de las puntuaciones de importancia (se indica que tomando la importancia por cada una de las declaraciones se brinda mayor información a los especialistas de marketing) y 5) la generalidad de la escala (se plantean que las escalas de medida deben ser adaptados a cada tipo de servicio). Tomando en cuenta esta última limitación y considerando además que las escalas de medida tienen que ser asumidas de manera crítica y adaptada a las condiciones concretas para no caer en errores metodológicos es conveniente caracterizar al Comercio Minorista de Bienes en Cuba dentro del sistema Comercial Cubano (objeto de estudio práctico) para poder establecer un instrumento concreto a este sector.

2.5 El Comercio Minorista de Bienes en Cuba

En la actualidad, y como resultado de las medidas tendentes al ajuste de la economía cubana para enfrentar y salir del período especial, la red de comercio minorista de bienes en Cuba está creciendo y se estructura de la forma que se muestra en el Anexo # 9, donde:

a) El comercio estatal, como forma superior de la socialización de la circulación mercantil y que se efectúa a través de las organizaciones comerciales cuyos recursos materiales y financieros pertenecen al Estado. Este tipo de comercio desempeña el papel rector y dominante en el comercio cubano. Este a su vez está compuesto por cuatro grandes grupos de instituciones:

1. Las empresas de comercio minorista normado, que aseguran la venta de la canasta básica a precios especiales y por igual a todos los ciudadanos.
2. Las empresas de comercio minorista, que se encargan de la comercialización de productos liberados, en moneda nacional, tanto industriales[1], como agropecuarios, a precios superiores a los normados[2].
3. Actividades de comercio minorista de organismos estatales y entidades, resultado de autoconsumo, estímulos, mercados para sectores específicos y otros[3].
4. Las empresas de comercio minorista que venden sus mercancías en CUC[4] (Ver Anexo # 10).

b) El comercio no estatal.

1. El comercio en el llamado Mercado Agropecuario, que comprende aquellos productos agropecuarios que comercializan las cooperativas y los campesinos privados como resultado del excedente de producción que poseen después de cumplir sus obligaciones con el Estado. En este comercio, los precios se establecen en el mercado por la acción de la oferta y la demanda.
2. El comercio privado, en el cual un sector de la población, Cuentapropistas, participan en la comercialización de productos elaborados o no por ellos mismos[5].

c) El comercio sumergido, ilegal pero que existe, y cuya fuente de recursos proviene de las deficiencias en el control interno que permiten la sustracción de productos de los almacenes de instituciones estatales, mixtas y cooperativas.

Es de destacar que el comercio minorista de bienes en Cuba se produce en dos monedas:

[1] Cadenas de Tiendas, como el Mercado Artesanal, Industrial y de Servicios (MAIS), la Cadena Imagen, Exclusiva, etc.
[2] Se les denomina a estos precios para productos agropecuarios "topados", con lo que se indica que constituyen un tope para los precios del mercado agropecuario cooperativo y privado.
[3] Aquí se incluyen los planes especiales creados para los trabajadores de la Agroindustria Azucarera, Tabacalera, Cafetalera y Citrícola y otras actividades comerciales regidas por el MINSAP, MINAGRI, MINAL, etc.
[4] El comercio minorista en CUC es desarrollado totalmente por el Estado e ineludible en tanto sea necesario mantener la doble circulación monetaria.
[5] En lo fundamental este comercio está agrupado en los llamados Mercados Artesanales, Industriales y de Servicios (MAIS), aunque también existe venta ambulante y en áreas especiales.

- Ø En moneda nacional, que abarca toda la venta estatal normada y liberada, así como en el mercado no estatal.
- Ø En CUC, que se presenta en la red de tiendas de recaudación de CUC (estatales) y el mercado sumergido. Aunque en la actualidad se está produciendo una aceptación indistinta de ambas monedas en el sector no estatal.

La infraestructura del sector del comercio minorista que opera en CUC en Villa Clara está representado por varias cadenas, las cuales de alguna manera han propiciado el desarrollo de esta esfera en el territorio. De este modo se encuentran una serie de cadenas operando como: Tiendas Panamericanas (pertenecientes a la corporación CIMEX SA), Cadena de Tiendas TRD Caribe, Cadena de Tiendas Caracol S.A., Tiendas Universo (del grupo corporativo Cubanacán S.A., las cuales recientemente se unieron a la Cadena de Tiendas Caracol S.A. por una decisión del Ministerio del Turismo), Sociedad Meridiano (del grupo corporativo Cubalse), Sociedad DITA, Servi-Cupet, Oro Negro, Tiendas Artex, Fondo Cubano de Bienes Culturales, Tiendas BISART, Cafeterías Piropo, Doña Nelly, Ópticas Miramar, Photo Service, Fotografía Trimagen y Librerías.

Las políticas y regulaciones que norman el funcionamiento del comercio interno en el país son poco flexibles. En especial la política de fijación de precios que considera altos márgenes comerciales, y en la que no se prevé cambios en el corto plazo, influye en una relación calidad-precio desfavorable para el aumento de las ventas.

Las condiciones en que se desarrolla el comercio minorista en Cuba son atípicas: este se produce en dos monedas, con el objetivo de recaudar CUC; el bloqueo económico a que está sometido el país impone restricciones para el acceso a proveedores y altas cargas económicas en materia de inventarios; existen objetivos sociales que es necesario tener en cuenta para desarrollar un consumo verdaderamente racional, lo que impone restricciones a la comercialización de determinados productos y a la utilización de determinados resortes de estímulo a las compras como parte de la mezcla de comunicación.

Se está brindando una cierta prioridad hacia el sector, que ya se manifiesta en las transformaciones en que está inmerso el Ministerio del Comercio Interior para atender al comercio minorista en su conjunto, independientemente de la moneda en que opere, lo que responde a un encargo estatal que permite y exige desarrollar nuevos enfoques en esa tarea, y que comienza a producir una participación más directa del Gobierno en el desarrollo del sector.

Teniendo en cuenta la organización de la economía cubana, la estructura de propiedad en el sector y los pilares sobre los que se sustenta nuestra sociedad, resulta ser el Gobierno el factor catalizador a partir del cual se podría incidir en el cambio de condiciones para estimular la eficacia y eficiencia de las empresas comerciales minoristas y, por tanto, lograr la elevación de la competitividad del país en el sector. En esto juega un papel fundamental el Ministerio del Comercio

Interior, con las medidas que establezca para el corto y largo plazos, en aspectos claves como son la creación de factores avanzados, de tipo especializados, la influencia, a su nivel, sobre los sectores relacionados, y la promoción del perfeccionamiento tecnológico del sector.

Una vez expuestas las características del Comercio Minorista de Bienes que opera en CUC en la provincia de Villa Clara, se procede a realizar un análisis de las características de la Cadena de Tiendas Panamericanas.

2.6 Características generales de la corporación CIMEX

La Corporación CIMEX, fundada el 28 de Junio de 1978, cuenta con un importante número de entidades activas dentro del país. Sus actividades comerciales, de servicios y turísticas, están representadas en todas las provincias, organizadas en 80 empresas con 15 Sucursales Territoriales y Divisiones Especializadas que comprenden una red de más de 1200 Unidades.

Las cadenas de establecimientos comerciales dedicadas al Comercio Minorista son ampliamente reconocidas:

Tiendas Panamericanas: la mayor cadena de tiendas recaudadoras de divisas del país, que comercializa gran diversidad de productos.

Cafeterías "El Rápido": primeras de su tipo, caracterizadas por la calidad y rapidez en el servicio.

Photoservices: red de tiendas especializadas dedicadas a la comercialización de artículos y servicios fotográficos.

Servicentros Cupet CIMEX: constituye la mayor red de servicentros en el país, con ofertas de diferentes calidades de combustibles y servicios agregados durante 24 horas.

Para desarrollar el Comercio Mayorista cuenta con una Logística Integrada que incluye almacenes en varios territorios del país, una base transportista por carretera, ferrocarril y los servicios necesarios de operación de cargas nacionales, todo enlazado por un sistema con base digital para la recepción de pedidos y despacho directo desde las tiendas y territorios.

CIMEX comercializa como mayorista, sus marcas propias de ron, café y refrescos, tanto en Cuba como en el exterior: Ron Varadero, Café Cubita, Refrescos Tropicola, Najita, Cachito y Jupiña.

Adicionalmente, CIMEX desarrolla actividades de tráfico marítimo, paquetería y mensajería nacional e internacional, turismo, operación de la Zona Franca, producción y comercialización de joyas, inmobiliaria, servicios financieros, de inspección y aduanales, estudios de grabaciones musicales entre otros.

2.6.1 Caracterización de la sucursal CIMEX en Villa Clara

La Corporación en la provincia surge el 1ero de noviembre de 1993 con la apertura de la Tienda

Variedades Riviera de Santa Clara. Sucesivamente se fueron incrementando otros servicios, como los Servi-Cupet y Cafeterías El Rápido. En la actualidad cuenta con:

6 Oficinas Administrativas.

Total de trabajadores: 1041.

Desde 1993 hasta Diciembre 2004, la provincia ha ingresado un total de 217´millones de CUC más 35 876.80 CUC en el 2005 y 51 271.40 en el 2006, para un total de 217 087 148, 20 CUC hasta el año pasado (2006).

En la provincia existen 2 Unidades vinculadas al proyecto cultural, las primeras de su tipo en el país: Tienda "Variedades Riviera" y Tienda "Praga", en las cuales se encuentran expuestas obras plásticas de prestigiosas figuras nacionales como Flora Fong, Alfredo Sosabravo, Pedro Pablo Oliva y Cosme Proenza.

2.7 Características generales de la Cadena de Tiendas Panamericanas

Antes de avanzar en los aspectos organizativos y comerciales es preciso conocer en síntesis como surge la "Actividad de Tiendas" en la Corporación CIMEX. En noviembre de 1987 CIMEX comenzó la compra de objetos de oro y plata a la población pagando con certificados que solamente tenían valor en tiendas que se abrieron con ese propósito, llamadas "Del Oro y de la Plata". Paralelamente se crearon otras tiendas para vender en moneda convertible a segmentos de la población autorizadas a su tenencia. En el marco de los Juegos Panamericanos en nuestro país, en el año 1991 estos establecimientos toman el nombre de "Panamericanos".

En octubre de 1993, a partir de la Sociedad de Tiendas CIMEX y la incorporación de las Tecnitiendas del Consejo de Estado, se crea la Sociedad de Tiendas Panamericanas con 72 puntos de venta, luego se llevó a cabo un acelerado proceso inversionista que permitió abrir como promedio más de 100 puntos de venta anualmente. Tiendas Panamericanas se erige como líder con relación al resto de las cadenas recaudadoras de CUC del país, con más de 900 puntos de venta, incluyendo más de 25 tiendas por departamentos, más de 140 mixtas, más de 100 especializadas y más de 550 puntos de cercanía que comercializan fundamentalmente artículos de vestir, del hogar, ferretería, electrónica y electrodomésticos y alimentos entre otros. Predomina en ellas el sistema de autoservicio. En la actualidad todas las tiendas se subordinan a Complejos y estos a su vez a las Sucursales.

La cadena de Tiendas Panamericanas perteneciente al grupo corporativo CIMEX S.A. el cual tiene un prestigio nacional alcanzado por más de 20 años de experiencia, presenta puntos de venta de tipo mixto los cuales combinan el comercio tradicional con el de autoservicio, su experiencia como minorista rebasa los 10 años. Ellas ofrecen en sus 1024 establecimientos los más diversos

productos industriales, electrónicos para el hogar, de uso personal e incluso, comestibles y bebidas. Un aspecto interesante es que el 50% del valor de las mercancías que se venden son de producción nacional como sedería, tejidos, muebles, colchones, cárnicos frescos, entre otros, y algo especial ha sido la creación de los departamentos de Todo por Uno.

Lo que diariamente hace esta cadena es satisfacer necesidades y recuperar CUC para el desarrollo del país lo cual significa finalmente satisfacer las necesidades de todo el pueblo.

Esta cadena está interesada en modificar los comportamientos de compra de los consumidores, promoviendo y fomentando los productos o servicios que se brindan para satisfacer las necesidades de los mismos y recuperar CUC para el desarrollo del país ya que su objetivo fundamental lo constituye la venta de mercancías. Como elementos identificativos de la misma se encuentran el color verde, el símbolo: bolsa comercial en forma de mascota, así como el uniforme del personal que trabaja en la misma con la información correspondiente a cada uno en chapillas.

Seguidamente se detallan las características específicas para los puntos de venta de la Cadena de Tiendas Panamericanas en el caso de "Praga", "Riviera" y "El Encanto" en Santa Clara.

2.7.1 Caracterización del punto de venta "Praga"

La tienda (punto de venta) "Praga", ubicada en el Boulevard santaclareño, entre Máximo Gómez y Villuenda; fue fundada el 22 de diciembre del 2001; subordinada a la corporación CIMEX sucursal Villa Clara; es una tienda mixta que se dedica a la venta de mercancías alimenticias y no alimenticias. Más que una tienda constituye un complejo de tiendas pues cuenta con otras unidades subordinadas a ellas como son: tiendas "El Encanto", "Las Avenidas" y "Los Dependientes"; la Cafetería "El Rápido"; Servi Cupet "El Capiro" y el servi cupet de Encrucijada; puntos de venta "Parquecito", el del Santo, el de Calabazar y el de Sagua y Maleza y el Fotoservi "La Libertad".

La tienda está estructurada en diferentes secciones como son bodega, soda, aseo y utensilios del hogar, ferretería, perfumería, joyería, bisutería, confecciones, juguetes, sedería, peletería, electrónica, talabartería, calzado, ropa interior, todo por un precio, oportunidades (mercancía que se rebaja) y todas ellas distribuidas en tres pisos. Cuenta con un total de 45 trabajadores y además con nueve cajas registradoras, distribuidas por las diferentes secciones y pisos, de manera que se puedan evitar los cuellos de botella dentro del establecimiento; el área de venta es de 780,01m^2.

La mayor parte de las ventas se realizan por el sistema de autoservicio, el que se pone en práctica en las secciones de la bodega, aseo y útiles del hogar, electrónica, calzado, confecciones, aunque algunas de las secciones venden por medio del método tradicional, más bien por una cuestión de

control, como son la ferretería, soda, perfumería, bisutería y joyería. Por lo anteriormente planteado puede decirse que se utiliza un método de venta mixto.

La tienda Praga y el Art Deco

Nuestro país cuenta con un extenso e importantísimo patrimonio cultural referido al Art Deco. Gran parte de los edificios de nuestras ciudades, construidos durante la década de los años 30 y 40, exponen de forma callada el apogeo del último estilo pre-moderno o quizás el primer movimiento arquitectónico que abarcó todas las escalas del diseño de la modernidad del siglo XX.

Nuestra herencia Art Deco abarca desde importantísimos edificios proyectados por los mejores arquitectos de la época, hasta modernos inmuebles y viviendas construidas por constructores anónimos, mobiliario, lámparas y un testimonio gráfico de gran valor.

La tienda Praga, forma parte de este valioso patrimonio cultural. La corporación CIMEX recuperó su arquitectura y hace un homenaje en la misma a la figura que representó el vanguardismo gráfico de estos años en Cuba: Massaguer. Por lo que sus paredes se encuentran decoradas con pinturas de este artista.

2.7.2 Caracterización del punto de venta "Riviera"

La tienda (punto de venta) "La Riviera", ubicada en carretera Central Km. 298, fundada el 1ro de noviembre del 1993; subordinada a la corporación CIMEX sucursal Villa Clara; es una tienda mixta que se dedica a la venta de mercancías alimenticias y no alimenticias. Más que una tienda constituye un complejo de tiendas pues cuenta con otras unidades subordinadas a ellas como son: tienda "La Central", "El Cañonazo", tienda "Video Centro", cafeterías rápido "Riviera" y "Santo Domingo", Servi Cupet "Km. 259", Servi Cupet "Esperanza"; Servi Cupet "El Camionero" y Servi Cupet "Ranchuelo", puntos de venta "Antón Díaz", "La Punta" y "Cascajal".

La tienda está estructurada en diferentes secciones como son bodega, soda, aseo y utensilios del hogar, ferretería, perfumería, joyería, bisutería, confecciones, juguetes, sedería, peletería, electrónica, talabartería, ropa interior, todo por un precio, oportunidades (mercancía que se rebaja) y todas ellas distribuidas en un piso. Cuenta con un total de 45 trabajadores y ocho cajas registradoras, distribuidas por las diferentes secciones. La mayor parte de las ventas se realizan por el sistema de autoservicio, utilizándose un método mixto que combina el autoservicio, que se pone en práctica en las secciones de la bodega, aseo y útiles del hogar, electrónica, calzado, confecciones, y el método tradicional de venta directa por medio de un dependiente, más bien por una cuestión de control, como son la ferretería, soda, perfumería, bisutería y joyería, puede decirse que se utiliza un método de venta mixto.

2.7.3 Caracterización del punto de venta "El Encanto"

La tienda (punto de venta) "El Encanto", ubicada en Máximo Gómez # 52 entre Martí e Independencia, fundada en marzo de 1994; subordinada a la corporación CIMEX sucursal Villa Clara; es una tienda mixta que se dedica a la venta de mercancías alimenticias y no alimenticias.

La tienda está estructurada en diferentes secciones como son alimentos, utensilios del hogar, ferretería, perfumería, bisutería, confecciones, peletería, electrónica, ropa interior, todo por un precio, todas ellas distribuidas en dos pisos. Cuenta con un total de 45 trabajadores y ocho cajas registradoras, distribuidas por las diferentes secciones. La mayor parte de las ventas se realizan por el sistema de autoservicio, utilizándose un método mixto que combina el autoservicio, que se pone en práctica en las secciones de, útiles del hogar, calzado y confecciones, y el método tradicional de venta directa por medio de un dependiente, más bien por una cuestión de control, como son la ferretería, perfumería, bisutería, electrónica, puede decirse que se utiliza un método de venta mixto.

2.8 Conclusiones Parciales del Capítulo

- Ø De todos los modelos presentados, el más completo lo constituye el de deficiencias de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), más conocido como ServQual, pues este modelo tiene su fortaleza frente a otros similares por que reúne todos los aspectos básicos de una manera sintética y fácil de comprender y aplicar.
- Ø El modelo de las deficiencias de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) define la calidad de servicio global percibida como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio en una empresa determinada en particular y las expectativas del servicio en general que estos se forman.

Capítulo 3: La calidad del servicio percibida en los puntos de venta "El Encanto", "Praga" y "Riviera" de la Cadena Tiendas Panamericanas en Santa Clara

3.1 Introducción

En este capítulo se propone una escala de medida para la medición de la calidad percibida para el caso de los puntos de venta de Tiendas Panamericanas en Santa Clara, partiendo del establecimiento de las etapas a seguir para el desarrollo de una escala de medida. Por ello el capítulo comienza haciendo referencia a la investigación cualitativa a clientes y profesionales de las unidades comerciales de Tiendas Panamericanas con vista a desarrollar la escala de medida para la medición de la calidad percibida para estas unidades. Seguidamente se propone un instrumento para la medición de la calidad percibida por el cliente en estos puntos de venta y se describen los cuestionarios (a clientes, directivos y personal en contacto). Una vez abordado este punto se procede al diseño de la muestra a encuestar y se lleva a cabo la recolección de datos. A partir del procesamiento de los datos recogidos resultado de las encuestas se llega al resultado final para determinar si existe calidad de servicio percibida por el cliente en las unidades comerciales "El Encanto", "Praga" y "Riviera" de Santa Clara. En el último punto del capítulo se reflejan los resultados de las deficiencias y causas de la calidad percibida en estos establecimientos.

3.2 Necesidad e importancia del estudio empírico

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellos que tratan de alcanzarla (Ruiz, 2002 citado en Mendoza, 2002).

Un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha

convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Es una exigencia del país la necesidad de lograr una cultura empresarial orientada al cliente en la cual la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario.

Por lo que se propone el diseño de una escala contentiva de las dimensiones y atributos referentes a la calidad percibida que permite medir la misma en el Comercio Minorista de Bienes, en los puntos de venta "El Encanto", "Praga" y "Riviera" de la cadena Tiendas Panamericanas de Santa Clara. Se escogen para el estudio las unidades anteriormente mencionadas pues cuentan con mayor cantidad de trabajadores y son las más importantes de la sucursal CIMEX en Villa Clara en cuanto al alto nivel de ingresos en divisas que generan.

Esta es una investigación amplia que comienza siendo una investigación exploratoria del tema objeto de estudio. Se define el comercio minorista y sus características así como el marco teórico – metodológico en relación a la calidad de servicio percibida en este sector proponiendo una escala de medida para la medición de la misma tomando en cuenta las características del sector en Cuba y empleándose técnicas de investigación de carácter cualitativo en este caso.

La investigación continúa siendo descriptiva en la medida que pretende describir de manera detallada y precisa los modelos conceptuales desarrollados por diferentes autores sobre la calidad del servicio. Además de que tiene un carácter causal pues se realiza una evaluación de la calidad del servicio que se brinda al cliente, determinándose las variables de fallo y profundizándose en las causas que las originan para proponer planes de mejora, en los puntos de venta objeto de estudio.

Se cuenta para esta investigación con la bibliografía requerida y acceso a nuevas fuentes e Internet, además con los recursos humanos, materiales y financieros para llevarla a cabo. Asimismo se cuenta con el apoyo y la asesoría adecuada por parte de la universidad y por parte del personal de la cadena objeto de estudio en la investigación.

3.3 Objetivos generales y específicos e hipótesis de la investigación

Objetivo general:

Medir la calidad de servicio percibida en los puntos de venta "El Encanto", "Praga" y "Riviera" de la Cadena Tiendas Panamericanas de Santa Clara.

Objetivos específicos:

Ø Medir la calidad de servicio percibida en los puntos de venta "El Encanto", "Praga" y "Riviera" de la Cadena Tiendas Panamericanas de Santa Clara.

- Ø Proponer un plan de mejora a partir de las deficiencias y causas detectadas en la medición de la calidad del servicio percibida.
- Ø Corroborar la validez y fiabilidad de la escala de medida del instrumento utilizado para medir la calidad del servicio percibida en los puntos de venta objeto de estudio.

Hipótesis:

Si se diseña un instrumento para medir la calidad de servicio percibida en los puntos de venta "El Encanto", "Praga" y "Riviera" de la Cadena Tiendas Panamericanas en Santa Clara, es posible detectar sus deficiencias y mejorar la gestión de marketing en los mismos.

3.4 Desarrollo de la Escala para la Medición de la Calidad Percibida en la Cadena de Tiendas Panamericanas

Para la medición de la calidad percibida en un punto de venta es necesario conocer un conjunto de atributos que el cliente y la empresa consideran muy importantes a la hora de juzgar la calidad de los servicios. Uno de los objetivos principales de esta investigación es la medición de la calidad percibida en puntos de venta de la Cadena de Tiendas Panamericanas en Santa Clara, para ello se desarrolló un estudio con el propósito de conocer cuales atributos o dimensiones serían los más representativos a la hora de los clientes evaluar la calidad de los servicios de estos puntos de venta, las variables fueron determinadas a partir de entrevistas en profundidad y encuestas realizadas a clientes y profesionales de la rama y en parte además basado en el modelo ServQual, abordado en el capítulo anterior.

3.4.1 Investigación cualitativa respecto al ServQual

El diseño de la escala de medida para medir la calidad percibida por los clientes en los puntos de venta "El Encanto", "Praga" y "Riviera" de la Cadena de Tiendas Panamericanas en Santa Clara se comenzó con el desarrollo de un estudio cualitativo en la gerencia territorial de Cimex y en las tiendas de esta corporación; con el propósito de proponer una escala de medida, basada en el instrumento ServQual, para la medición y valoración de la calidad de servicio percibida. El estudio se realizó con el objetivo de determinar los criterios y atributos que los clientes consideran más importantes a la hora de evaluar la calidad de servicio en los Puntos de Venta.

Para ello se desarrolló la recogida de la información a través de técnicas cualitativas, en este caso, 15 entrevistas en profundidad (ver Anexo # 11) en los puntos de venta objeto

de estudio y en la gerencia territorial de Cimex. Esta técnica posibilitó conocer los factores que los profesionales del sector consideran fundamentales cuando juzgan la calidad de los servicios del comercio interior. Dentro del total de entrevistas se concibieron 11 a hombres y 4 a mujeres.

Por medio del estudio se comprobó que el instrumento ServQual debía ser objeto de varias modificaciones pues los especialistas de la rama plantearon que se debían adicionar, eliminar y transformar algunas de las declaraciones y dimensiones del instrumento ServQual.

Los resultados obtenidos, de manera general, se muestran en la tabla 3.1.

Tabla 3.1: Resultados del estudio cualitativo basado en el Modelo ServQual

Criterios que se adicionaron	
Limpieza en la entrada, alrededores e interior de la tienda.	
Cortesía por parte de los empleados que lo reciben a la entrada de la tienda.	
Decorado interior agradable.	
Abundante soporte de información sobre los productos que se venden (catálogos, folletos, etc).	
Buena señalización de las áreas de ventas.	
Ambiente agradable.	
Información sobre los servicios asociados a las compras.	
Empleados que demuestren tener amplios conocimientos de los productos de su área.	
Cuando tiene alguna inquietud o problema con el servicio recibido puede contactar fácilmente con el personal de la tienda.	
Recibir una respuesta rápida y satisfactoria cuando presenta una queja a la organización.	
Invertir poco tiempo en cola.	
Existencia de locales para guardar bolsos y otras pertenencias.	
Existencia de la mercancía deseada.	
Surtido variado en marcas, tamaño y tallas.	
Fácil circulación dentro de la tienda.	
Empleados amables y considerados con el cliente.	
Empleados que aconsejen a las personas sobre el producto que más se ajuste a sus necesidades.	
Calidad del producto que compra.	
Criterios que fueron transformados	
Criterio inicial	**Criterio modificado**
Instalaciones físicas visualmente atractivas.	Edificios con fachada visualmente atractiva.
Empleados que concluyen en el tiempo esperado.	Empleados rápidos en la prestación de servicios.
Empleados siempre dispuestos a ayudarte.	Empleados dispuestos a ayudar a los clientes.
Empleados que respondan adecuadamente a sus inquietudes.	Empleados que respondan siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes.
Empleados transmisores de confianza.	Empleados que inspiren confianza.
Empleados que prestan atención personalizada.	Empleados que brinden a sus clientes una atención personalizada.

Horario de trabajo conveniente y adecuado.	Horario de trabajo conveniente y adecuado a sus necesidades.
Criterios que se mantuvieron	
Apariencia adecuada de los empleados.	
Empleados que realicen el servicio la primera vez sin equivocarse.	
Empleados que realicen el servicio en general sin errores.	
Empleados rápidos en la prestación de servicios.	

Criterios que se eliminaron
Equipamiento moderno.
Empleados que cumplen sus promesas.
Empleados que muestran un sincero interés en solucionar sus problemas.
Que te sientas seguro con el servicio que se te ofrece.

(Fuente: Elaboración propia)

Una vez hecho los cambios a la escala de medida se confeccionó una nueva escala, que recoge todos los cambios antes mencionados, la misma se muestra en la tabla 3.2.

Tabla 3.2: Propuesta de la escala de medida ServQual para el comercio minorista

Tangibilidad
Limpieza en la entrada, alrededores e interior de la tienda.
Edificios con fachada visualmente atractiva.
Cortesía por parte de los empleados que lo reciben a la entrada de la tienda.
Decorado interior agradable.
Apariencia adecuada de los empleados.
Ambiente agradable.
Existencia de locales para guardar bolsos y otras pertenencias.
Calidad del producto que compra.
Accesibilidad
Abundante soporte de información sobre los productos que se venden (catálogos, folletos, etc.).
Buena señalización de las áreas de ventas.
Información sobre los servicios asociados a las compras.
Cuando tiene alguna inquietud o problema con el servicio recibido puede contactar fácilmente con el personal de la tienda.
Recibir una respuesta rápida y satisfactoria cuando presenta una queja a la organización.
Invertir poco tiempo en cola.
Existencia de la mercancía deseada.
Surtido variado en marcas, tamaño y tallas.
Fácil circulación dentro de la tienda.
Horario de trabajo conveniente y adecuado a sus necesidades.
Cortesía
Empleados que realicen el servicio la primera vez sin equivocarse.
Empleados que realicen el servicio en general sin errores.

Empleados rápidos en la prestación de servicios.
Empleados dispuestos a ayudar a los clientes.
Empleados que respondan siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes.
Empleados que demuestren tener amplios conocimientos de los productos de su área.
Empleados amables y considerados con el cliente.
Empleados que inspiren confianza.
Empleados que aconsejen a las personas sobre el producto que más se ajuste a sus necesidades.
Empleados que brinden a sus clientes una atención personalizada.

(Fuente: Elaboración propia)

3.5 Diseño del cuestionario

Atendiendo de los resultados de la investigación cualitativa se procede al diseño de tres tipos de cuestionarios, que conforman el instrumento para la medición de la calidad del servicio percibida en el sector comercial, estos son:

Cuestionario a clientes (ver Anexo # 12).

Cuestionario a directivos (ver Anexo # 13).

Cuestionario al personal en contacto (ver Anexo # 14).

3.5.1 Cuestionario a clientes

El cuestionario a clientes a través de ServQual consta de 6 preguntas. La pregunta 1 tiene como objetivo medir las expectativas y el nivel de importancia que los clientes le atribuyen a las declaraciones. Para ello se utiliza una escala tipo Likert de dimensión cinco donde (1) significa estar totalmente en desacuerdo y (5) estar totalmente de acuerdo con la declaración dada para el caso de las expectativas y para medir la importancia (1) significa sin ninguna importancia y (5) muy alto nivel de importancia y se aplica para las 28 declaraciones de la escala de medida ServQual.

La pregunta 2 tiene como objetivo medir las percepciones reales del cliente con este servicio en particular. Para ello se utiliza una escala tipo Likert de dimensión cinco donde (1) significa estar totalmente en desacuerdo y (5) estar totalmente de acuerdo con la declaración y se constituye por las 28 declaraciones de la escala ServQual.

La tercera pregunta del cuestionario está diseñada para conocer el nivel de calidad percibido por los clientes de todos los servicios ofrecidos por los tres puntos de venta que se analizan ("El Encanto", "Praga" y "Riviera") para esto se utilizó una escala de valores (excelente, bueno, regular, malo y pésimo).

Para aplicar la metodología de la medición de la calidad percibida al cliente en puntos de venta de la Cadena de Tiendas Panamericanas, a través del instrumento propuesto ServQual, se escogieron tres puntos de venta ("El Encanto", "Praga" y "Riviera").

3.5.2 Cuestionario a directivos

Este cuestionario tiene como objetivo recopilar la información necesaria con vistas a poder detectar algunas de las posibles causas que conllevan a la entrega de una calidad del servicio deficiente al cliente. El cuestionario está dividido en dos partes, la primera recoge las preguntas 1,

2 y 3. La segunda parte recoge la pregunta 4 que está relacionada con las posibles causas que provocan las deficiencias 1 y 2, del modelo tomado como referencia.

La primera pregunta está diseñada para conocer lo que piensan los directivos con respecto a las expectativas de los clientes sobre el servicio que brinda la tienda, de esta forma se puede detectar las discrepancias existentes entre las expectativas de los clientes y lo que piensan los directivos con respecto a dichas expectativas (Deficiencia 1 del modelo de calidad del servicio percibida de Parasuraman, Zeithaml y Berry de 1985). Para ello se utiliza una escala tipo Likert de dimensión cinco donde (1) significa que sus clientes estarían totalmente en desacuerdo con la declaración y (5) estar totalmente de acuerdo. En este cuestionario se utilizan las mismas declaraciones del cuestionario a clientes. La otra parte de la pregunta está relacionada con el nivel de importancia que los directivos creen que le atribuyen sus clientes a cada una de las mismas declaraciones cuando evalúan la calidad del servicio. Igualmente se utiliza una escala tipo Likert que va de (1) total ausencia de importancia para los clientes a (5) muy alto nivel de importancia para los clientes.

La segunda pregunta se diseña con el fin de conocer el grado de formalización de las normas vigentes en la tienda tomando en cuenta las dimensiones del instrumento de calidad de servicio percibida. De esta forma se puede llegar a conocer la posible existencia de discrepancias entre las percepciones de los directivos con respecto a las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad de servicio (Deficiencia 2 del modelo de calidad del servicio percibida de Parasuraman, Zeithaml y Berry de 1985). Para ello se utiliza una escala que va de (1) las normas son totalmente informales a (5) las normas son totalmente formales. Se incluye una columna adicional para conocer la posible no existencia de normas estándar.

La tercera pregunta está diseñada para conocer en que grado la empresa cumple con las promesas que en algunos momentos hace a sus clientes. Como se ha señalado con anterioridad, un factor clave y determinante en la formación de las expectativas del cliente es la comunicación externa de los proveedores del servicio. Las promesas que hace una empresa de servicios en la publicidad, en los medios de comunicación, en los mensajes que transmiten sus redes de ventas y en otras comunicaciones similares, incrementan las expectativas y, a su vez, actúan como las normas contra las que los clientes evaluarán lo que consideran un servicio de calidad. Una discrepancia entre las promesas o lo que se promete del servicio y el servicio real percibido o lo que se realiza tienen, por lo tanto, un efecto negativo sobre la percepción de calidad del servicio para los clientes (Deficiencia 4 del modelo de calidad del servicio percibida de Parasuraman, Zeithaml y Berry de 1985). En esta pregunta también se utiliza una escala tipo Likert donde (1) significa estar totalmente en desacuerdo con la declaración y (5) totalmente de acuerdo con dicha declaración.

3.5.3 Cuestionario al personal en contacto

Este cuestionario tiene como objetivo identificar las posibles causas que llevan a la entrega de una calidad de servicio deficiente al cliente. Este cuestionario consta de dos partes. La primera recoge las preguntas que se describen a continuación:

La primera pregunta está diseñada para conocer el nivel de importancia que el personal en contacto cree le atribuyen sus clientes a cada una de las mismas 28 declaraciones cuando evalúan la calidad de servicio. Se utiliza una escala tipo Likert que va de (1) total ausencia de importancia para los clientes a (5) muy alto nivel de importancia para los clientes. Esta pregunta se elaboró con el objetivo de determinar algunas de las posibles causas de la Deficiencia 3 del modelo de calidad del servicio percibida de Parasuraman, Zeithaml y Berry de 1985.

La segunda pregunta se diseña con el fin de conocer la capacidad de cumplimentar regularmente las normas estándar, tomando en cuenta las dimensiones del instrumento de calidad de servicio percibida. De esta forma se puede llegar a detectar la posible existencia de discrepancia entre las especificaciones de calidad de servicio y la prestación real del mismo (Deficiencia 3 del modelo de calidad del servicio percibida de Parasuraman, Zeithaml y Berry de 1985). Para ello se utiliza una escala que va de (1) total incapacidad de cumplir regularmente las normas estándar a (5) total capacidad de cumplir regularmente las normas estándar. Se incluye una columna adicional para conocer la posible no existencia de normas estándar en la tienda.

La tercera pregunta está diseñada para determinar las posibles causas que originan las Deficiencias 3 y 4 del modelo de calidad del servicio percibida de Parasuraman, Zeithaml y Berry de 1985; para ello se utiliza una escala tipo Likert de dimensión cinco que va de (1) totalmente en desacuerdo a (5) totalmente de acuerdo.

3.6 Diseño de la muestra y recolección de datos

Para realizar el trabajo de campo se realizaron 3 tipos de encuestas (encuestas a clientes, encuestas a directivos y encuestas a personal en contacto). Se decidió realizar para los tres tipos de encuestas un muestreo aleatorio simple.

Para las encuestas a clientes se hizo un cálculo del tamaño de muestra para poblaciones infinitas, considerando la población de la ciudad de Santa Clara como infinita y a partir de estas conjeturas se procedió al cálculo del tamaño de la muestra por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} * p * q}{d^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra requerido.

$\mathbf{Z_{\alpha/2}}$ = percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza seleccionado por el investigador.

p = proporción estimada de la población que establecería un acuerdo determinado sobre la variable a estudiar. Note que para p = 0.5 (50%) se obtiene el mayor tamaño de muestra.

q = 1- **p**

d = margen de error o desviación del valor real estimado.

Se realizó el cálculo con un índice de confianza del 95% y arrojó una muestra de 196 personas a encuestar.

Donde:

$\mathbf{Z_{\alpha/2}}$ = 1.96

P = 0.5

d = 5%

Para las encuestas a directivos se decidió encuestar al gerente general de la sucursal, a los tres especialistas principales de calidad, a todos los subgerentes de la sucursal (7) a los gerentes de complejos (6) a los administradores de los tres puntos de venta bajo estudio, en total se encuestaron 20 miembros de la dirección de CIMEX en la provincia.

Para las encuestas a personal en contacto se hizo un cálculo del tamaño de muestra para poblaciones finitas a partir de la siguiente fórmula considerando por separado cada uno de los tres puntos de venta bajo estudio:

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

Donde:

NP = Total de empleados del punto de venta "Praga", que están en contacto directo con el cliente.

NE = Total de empleados del punto de venta "El Encanto", que están en contacto directo con el cliente.

NR= Total de empleados del punto de venta "La Riviera", que están en contacto directo con el cliente.

Después de efectuados los cálculos se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3.3 Tamaños de muestra de clientes a encuestar

Variables	Valores	
$Z_{\alpha/2}$	1.96	
P	0.50	
d	0.05	**Tamaño de muestra**
NP	40	20
NE	25	16
NR	45	21

(Fuente: Elaboración propia)

Una vez calculado el tamaño de muestra para cada uno de los tres grupos a estudiar se empezó el trabajo de campo, comenzando el 23 de abril y terminando el 30 de mayo. Las encuestas se realizaron en los tres puntos de venta bajo estudio y en áreas de la universidad, el parque Leoncio Vidal y el Boulevard.

3.7 Resultados de la Medición de la Calidad de Servicio Percibida

Después de terminado el trabajo de campo se procedió a procesar toda la información para evaluar la calidad de servicio con el instrumento propuesto.

Para evaluar la calidad con este instrumento es necesario determinar si existen diferencias significativas o no entre las expectativas y percepciones de la calidad de servicio que tienen los clientes, para ello se introducen los datos de cada uno de los 28 Items de las preguntas 1 y 2 de la encuesta a clientes en el software SPSS 9.0, luego se realiza una prueba no paramétrica del tipo 2 muestras relacionadas (Wilcoxon) y se analiza la región crítica como se muestra a continuación:

Planteamiento de las hipótesis

H_0 : no existen diferencias significativas entre las expectativas y percepciones de los clientes

H_1 : existen diferencias significativas entre las expectativas y percepciones de los clientes

Región crítica

Si (Asymp. Sig.) ≤ **α** se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa

Significado de los indicadores

(Asymp. Sig.) : índice asintótico de la prueba

Coeficiente **α:** (Error Tipo I: probabilidad de aceptar la hipótesis nula cuando realmente es verdadera) α nivel de significación ó (1- α) nivel de confianza de la dócima.

En este caso al analizarse la región crítica, esta se cumple lo que indica que si existen diferencias significativas entre las expectativas y percepciones de los clientes en los tres puntos de venta bajo estudio. (Ver Anexos # 15; 16; 17).

Una vez obtenido este resultado se verifica para cada uno de los 28 Items del instrumento, cuantas veces el valor de las expectativas para cada Item fue mayor que el de las percepciones y en qué grado, calculándose el nivel de calidad para cada punto de venta de la siguiente forma:

Puntuación ServQual = Puntuación Percepciones – Puntuación Expectativas.

De modo que, cuanto mayor sea la puntuación, mejor es la situación en ese aspecto de calidad concreto o en general, y cuando supera el valor de cero, significa que el servicio ofrecido es de mejor calidad que el esperado.

En los Anexos 18, 19 y 20 se muestra la puntuación ServQual y valores promedios de expectativas, percepciones e importancia del punto de venta "El Encanto", "Praga" y "La Riviera" según los clientes.

Al calcularse la puntuación no ponderada de la calidad de servicio percibida por los clientes respecto a los puntos de venta "El Encanto", "Praga" y "La Riviera" para la escala en su conjunto, se obtuvo un valor de -1.8286, -1.6396 y -1.5402 lo que demuestra que los clientes tienen unas percepciones de calidad de servicios, que estas unidades les ofrecen, por debajo de sus expectativas. Este valor de la calidad de servicio demuestra que no existe calidad en el servicio prestado por las tres tiendas.

Solamente se obtiene un valor positivo en la variable de "Edificios con fachada visualmente atractiva" para el punto de venta "Praga" (0.102) y el punto de venta "La Riviera" (0.0051).

Analizando en cada punto de venta las variables más críticas (aquellas con menor nivel de calidad) se tiene que para el punto de venta "El Encanto" en el criterio Tangibilidad las variables más críticas son: la 4 "Decorado interior agradable" (-2.4745), la 7 "Existencia de locales para guardar bolsos y otras pertenencias" (-2.5), y la 8 "Calidad del producto que compra" (-2.2704). En el criterio Accesibilidad las variables más críticas son: la 9 "Abundante soporte de información sobre los productos que se venden (catálogos, folletos, etc.)" (-2.8928); la 11 "Información sobre los servicios asociados a las compras" (-2.9031), y la 16 "Surtido variado en marcas, tamaño y tallas." (-2.7807). En el criterio Cortesía las variables más críticas son la 23 "Empleados que respondan siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes" (-2.0612); la 27 "Empleados que aconsejen a las personas sobre el producto que más se ajuste a sus necesidades" (-1.8826). y la 28 "Empleados que brinden a sus clientes una Atención personalizada" (-2.3622).

Para el punto de venta "Praga" se tiene que en el criterio Tangibilidad las variables más críticas son: la 3 "Cortesía por parte de los empleados que lo reciben a la entrada de la tienda" (-2.7449), la 7 "Existencia de locales para guardar bolsos y otras pertenencias" (-1.7959) y la 8 "Calidad del producto que compra" (-2.1633). En el criterio Accesibilidad las variables más críticas son: la 9 "Abundante soporte de información sobre los productos que se venden (catálogos, folletos, etc.)" (-2.8418), la 11 "Información sobre los servicios asociados a las compras" (-2.6938) y la 16 "Surtido variado en marcas, tamaño y tallas." (-2.6786). En el criterio Cortesía las variables más críticas son: la 23 "Empleados que respondan siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes" (-2.1582); la 27 "Empleados que aconsejen a las personas sobre el producto que más se ajuste a sus necesidades" (-1.9336). y la 28 "Empleados que brinden a sus clientes una Atención personalizada" (-2.3622).

Para el punto de venta "La Riviera" se tiene que en el criterio Tangibilidad las variables más críticas son: la 3 "Cortesía por parte de los empleados que lo reciben a la entrada de la tienda" (-2.2551), la 6 "Ambiente agradable" (-1.0102) y la 8 "Calidad del producto que compra" (-2.0). En el criterio Accesibilidad las variables más críticas son la 9 "Abundante soporte de información sobre los productos que se venden (catálogos, folletos, etc.)" (-2.7908), la 11 "Información sobre los servicios asociados a las compras" (-2.7398) y la 16 "Surtido variado en marcas, tamaño y tallas." (-2.5153). En el criterio Cortesía las variables más críticas son: la 23 "Empleados que respondan siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes" (-2.2755); la 27 "Empleados que aconsejen a las personas sobre el producto que más se ajuste a sus necesidades" (-1.8826). y la 28 "Empleados que brinden a sus clientes una Atención personalizada" (-2.3112).

En la tabla 3.4 se muestran las variables más críticas, analizándolas en el conjunto de los tres puntos de venta (la x indica el punto de venta donde es crítica dicha variable):

Tabla 3.4: Variables más críticas en los tres puntos de venta

Variables por criterios	**Puntos de ventas**		
Tangibilidad	**El Encanto**	**Praga**	**La Riviera**
Cortesía por parte de los empleados que lo reciben a la entrada de la tienda		**X**	**X**
Calidad del producto que compra	**X**	**X**	**X**
Existencia de locales para guardar bolsos y otras pertenencias	**X**	**X**	
Decorado interior agradable	**X**		
Ambiente agradable			**X**
Accesibilidad			
Información sobre los servicios asociados a las compras	**X**	**X**	**X**
Abundante soporte de información sobre los productos que se venden (catálogos, folletos, etc.)	**X**	**X**	**X**

Surtido variado en marcas, tamaño y tallas.	X	X	X
Cortesía			
Empleados que brinden a sus clientes una Atención personalizada	X	X	X
Empleados que respondan siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes	X	X	X
Empleados que aconsejen a las personas sobre el producto que más se ajuste a sus necesidades	X	X	X

(Fuente: Elaboración propia)

La información acerca de las valoraciones promedio de la importancia atribuida por los encuestados a cada una de las variables de modelo de calidad de servicio percibida arroja que los clientes consideran que todas las declaraciones (28) de los tres criterios plasmados en el instrumento son importantes para que un servicio prestado tenga calidad pues todos alcanzan el máximo de valoración con (5). Si se compara el nivel de importancia de las 28 variables con el nivel medio de calidad de las mismas, se comprueba que las puntuaciones de calidad distan bastante de la importancia que le conceden los clientes a las variables.

El resultado de la pregunta 3 del cuestionario parte a clientes que pregunta la opinión del encuestado sobre la calidad percibida total de todos los servicios ofrecidos por las tiendas se muestra en la tabla 3.5.

Tabla 3.5: Contraste del índice de calidad de todos los servicio con la media global de las percepciones de calidad

Punto de venta	Índice de calidad de todos los servicios	Desviación estándar del índice de calidad de todos los servicios	Cantidad de clientes que respondieron según la escala					Media global de las percepciones de calidad
			1	2	3	4	5	
Encanto	2.9439	0.4319	-	24	159	13	-	3.0561
Praga	2.8316	0.6220	-	57	115	24	-	3.2755
Riviera	3.1020	0.4527	-	11	154	31	-	3.3214

(Fuente: Elaboración propia)

Si se compara este índice de calidad de todos los servicios, que se recoge en la pregunta 3 del cuestionario, con el nivel global de calidad percibida, resultante del promedio de percepciones en el instrumento aplicado, se puede comprobar que en la opinión post venta los clientes detectan

incluso un poco menos de calidad que en la percepción global en los tres puntos de venta bajo estudio, por lo que se concluye que la calidad del servicio entregado es deficiente.

3.8 Deficiencias y causas de una mala calidad del servicio

Una vez establecidas las deficiencias que originan una mala calidad del servicio, se deben detectar los factores causantes de dichas deficiencias con vistas a definir políticas, estrategias o acciones concretas que las eliminen o minimicen, de forma tal que el nivel de calidad del servicio que se entregue al cliente sea superior o al menos igual al que este espera.

En los próximos sub-epígrafes se hace un análisis de los resultados de la investigación con el objetivo de determinar estas deficiencias, sus causas y sus posibles soluciones.

3.8.1 Diferencias entre las expectativas de los clientes y las percepciones del personal de la dirección con respecto a dichas expectativas (Deficiencia #1)

Como se planteó en el epígrafe referido al diseño del cuestionario, en el diseñado para clientes, la primera pregunta se presenta para conocer cuáles son las expectativas de los clientes respecto a cada una de las variables del modelo de calidad percibida, y en el caso del cuestionario a directivos, la primera pregunta se dedica a conocer las percepciones que tiene el personal de la dirección con respecto a las expectativas de los clientes. Estas preguntas fueron elaboradas con el objetivo de poder detectar la posible deficiencia #1 (no saber lo que los clientes desean). La dimensión de esta deficiencia puede, por lo tanto, medirse determinando la diferencia que existe entre las puntuaciones de los directivos y las puntuaciones de los clientes en los contenidos de las correspondientes preguntas del cuestionario. Más específicamente, se ha calculado la puntuación de la deficiencia #1 en cada uno de los tres criterios siguiendo el siguiente procedimiento:

1. Se ha determinado la desviación estándar y la puntuación media de las expectativas de los clientes con respecto a las 28 declaraciones del modelo ServQual propuesto, para cada uno de los tres puntos de venta bajo estudio.
2. Se ha determinado la puntuación media de las percepciones que tiene la dirección respecto a las expectativas que tienen los clientes.
3. Se ha restado la puntuación media obtenida en el paso 1 de la puntuación media obtenida en el paso 2. La diferencia resultante representa la cuantificación de una de las causas de la deficiencia #1.

En los anexos 21, 22 y 23 se muestran las medias de las expectativas de los clientes en los puntos de venta "El Encanto", "Praga" y "La Riviera" y las medias de las percepciones de los directivos con respecto a dichas expectativas. Además, se muestra la puntuación de la deficiencia #1 para las 28 variables del modelo ServQual propuesto.

Al efectuar el cálculo de la dimensión de esta deficiencia se aprecia que para los tres puntos de venta las expectativas de los clientes son mayores que las percepciones que tienen los directivos respecto a dichas expectativas, solamente las percepciones de los directivos son superiores a las expectativas de los clientes en las variables 8 del criterio Tangibilidad y 27 y 28 del criterio Cortesía para los tres puntos de venta y en la variable 7 del criterio Tangibilidad para la unidad comercial "Praga". Todo esto demuestra que si existen diferencias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos con respecto a dichas expectativas y, que por tanto se está en presencia de la deficiencia # 1 del modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry de 1985.

Haciendo un análisis más detallado de las causas que pueden contribuir a la existencia de la deficiencia #1 (ver Tabla 3.6), a partir de los resultados obtenidos en la pregunta 4 del cuestionario de directivos (ver Anexo # 13), se puede concretar, en cuanto a la situación del trabajo en la tienda y sus operaciones que:

a) No existe una buena orientación hacia la investigación de mercados tanto en la obtención de información del mercado vía estudios y/o comunicación dirección-clientela. Si se analizan las puntuaciones otorgadas a las declaraciones 1, 3 y 4 de la tabla 3.6 se aprecia que los valores fluctúan entre 3.3 y 2.25, siendo un valor favorable 4 o más. Sin embargo como se refleja en la puntuación de la declaración 17, la empresa tiene las capacidades y recursos necesarias para conocer los requerimientos de servicio de los clientes.
b) Deficiente tratamiento de la información recopilada en las investigaciones de mercado. Esto se demuestra en las puntuaciones otorgadas en la declaración 2.
c) El flujo de información entre los empleados en contacto con el cliente y la alta dirección, como entre los niveles de dirección, es deficiente. Esto se refleja en las declaraciones 5, 6, 7, 10 y 14, los valores de las puntuaciones fluctúan entre 2.45 y 3.75.

Tabla 3.6: Causas que contribuyen a la presencia de la deficiencia #1

Posibles causas de la deficiencia #1	Puntuación	Desviación
1. Regularmente recopilamos información sobre las ***necesidades*** de nuestros clientes.	3.3000	0.4702
2. Raramente utilizamos la información que nos brindan nuestros clientes.	3.6500	0.4894
3. Regularmente recopilamos información sobre las ***expectativas*** que tienen nuestros clientes sobre la calidad de nuestro servicio.	2.2500	0.4443
4. Los directivos de nuestra empresa raras veces interactúan con los clientes.	2.3000	0.4702

5. El personal de contacto con la clientela de nuestra empresa se comunica frecuentemente con los miembros de la dirección.	2.6000	0.5026
6. Los directivos de nuestra empresa raras veces piden sugerencias sobre el servicio al personal de contacto con los clientes.	3.7500	0.4443
7. Los directivos en nuestra empresa interactúan frecuentemente (cara a cara)con el personal de contacto con la clientela.	2.4500	0.5104
8. En nuestra empresa, la comunicación entre el personal de contacto y los niveles de dirección se produce fundamentalmente por medio de memorandos (-).	3.7500	0.4443
9. Nuestra empresa tiene muchos niveles jerárquicos entre el personal en contacto y la alta dirección (-).	4.5500	0.5104
10. Nuestra empresa no asigna los recursos que se requieren para ofrecer un servicio con calidad (-).	3.4500	0.5104
11. Nuestra empresa tiene programas internos para mejorar la calidad del servicio a los clientes.	4.4000	0.5026
12. En nuestra empresa, a los directivos que mejoran la calidad del servicio se le recompensa más que a los otros directivos.	2.4000	0.5026
13. Nuestra empresa le da igual o mayor importancia a las ventas que al servicio a la clientela.	4.3500	0.4894
14. Nuestra empresa tiene un proceso formal para dar a conocer a los empleados los objetivos de la calidad del servicio que brindamos.	3.4500	0.5104
15. En nuestra empresa, tratamos de establecer objetivos específicos de calidad en el servicio.	3.4000	0.5026
16. En nuestra empresa se aplican programas de mejora continua para lograr una alta calidad del servicio.	3.3500	0.4894
17. Nuestra empresa tiene las capacidades y recursos necesarias para conocer los requerimientos de servicio de los clientes.	4.6500	0.4894
18. Nuestra empresa tiene los sistemas operativos necesarios para ofrecer el nivel de servicio que los clientes demandan.	4.4500	0.5104

(Fuente: Elaboración propia)

3.8.2. Existe grado de formalización de las normas vigentes (Deficiencia #2)

Al diseñar el cuestionario de directivos (ver Anexo # 13) se planteó que la segunda pregunta estaba dedicada a conocer el grado de formalización adecuada de las normas vigentes en las tiendas. A partir de la misma se puede detectar la posible deficiencia # 2, pidiendo directamente a los miembros del personal de la dirección su estimación al respecto. Se utilizó una escala Likert de dimensión cinco con la que indicaron la amplitud de la deficiencia para cada uno de los tres criterios de la calidad de servicio **(Tabla 3.7)**.

Tabla 3.7: Grado de formalización de las normas vigentes en la tienda.

Dimensiones	Grado de formalidad	Desviación estándar
1- Confort de las instalaciones, empleados que posean una apariencia adecuada, excelente iluminación, climatización, limpieza, decoración en el punto de venta.	4.3000	0.4702
2- Abundante soporte de información, buena señalización, buena disposición de la empresa para atender las quejas de sus clientes y darles	4.5000	0.5130

respuestas en el menor tiempo posible y de la mejor manera tanto para el cliente como para la empresa, horario de trabajo adecuado a las necesidades de los clientes.		
3- Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y brindarles un servicio rápido, sin errores, con empleados muy amables, respetuosos y con amplios conocimientos.	4.5500	0.5104

(Fuente: Elaboración propia)

Al efectuar un análisis del grado de formalización de las normas (tabla 3.7) se puede afirmar que los directivos consideran que existen normas altamente formalizadas para cada una de las dimensiones de la calidad de servicio, en todos los casos, estos valores oscilan entre 4 y 5, por tanto, se puede concluir, que la deficiencia #2 no es la causa de la existencia de una entrega deficiente de la calidad en el servicio que ofrecen las tiendas "El Encanto", "Praga" y "La Riviera".

3.8.3. Capacidad de cumplimiento regular de las normas estándar (Deficiencia #3)

Al diseñar el cuestionario del personal en contacto (ver Anexo # 12) se planteó que la segunda pregunta estaba dedicada a conocer la capacidad de cumplimiento de las normas estándar. A partir de la misma se puede detectar la posible deficiencia # 3, pidiendo directamente al personal en contacto su estimación al respecto. Se utilizó una escala Likert de dimensión cinco con la que se indica la amplitud de la deficiencia para cada uno de los tres criterios de la calidad de servicio.

Analizando por criterios, y para cada uno de los tres puntos de venta esta pregunta, se puede constatar que en el punto de venta "El Encanto" el criterio cortesía con valor de 3.2500 es el que tiene menor valor, por tanto es en el que los empleados y unidades operativas tienen menor capacidad para cumplir, los demás criterios, tangibilidad y accesibilidad, también presentaron valores bajos en cuanto a la capacidad de cumplimiento de las normas establecidas, siendo sus valores 3.4375 y 3.8125 respectivamente. (Ver Tabla 3.8)

Tabla 3.8: Capacidad de cumplimiento de las normas por parte de los empleados de la unidad comercial El Encanto

Dimensiones	Capacidad de cumplimiento de las normas	Desviación estándar
1- Confort de las instalaciones, empleados que posean una apariencia adecuada, excelente iluminación, climatización, limpieza, decoración en el punto de venta.	3.4375	0.5123
2- Abundante soporte de información, buena señalización, buena disposición de la empresa para atender las quejas de sus clientes y darles respuestas en el menor tiempo posible y de la mejor manera tanto para el cliente como para la empresa, horario de trabajo adecuado a las necesidades de los clientes.	3.8125	0.4031
3- Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y brindarles un servicio rápido, sin errores, con empleados muy amables, respetuosos y con amplios conocimientos.	3.2500	0.6831

(Fuente: Elaboración propia)

En el punto de venta "Praga" el criterio cortesía con valor de 2.9000 es el que tiene menor valor, por tanto es en el que los empleados y unidades operativas tienen menor capacidad para cumplir, los demás criterios, accesibilidad y tangibilidad, también presentaron valores bajos en cuanto a la capacidad de cumplimiento de las normas establecidas, siendo sus valores 3.2500 y 3.8500 respectivamente. (Ver Tabla 3.9)

Tabla 3.9: Capacidad de cumplimiento de las normas por parte de los empleados de la unidad comercial Praga

Dimensiones	Capacidad de cumplimiento de las normas	Desviación estándar
1- Confort de las instalaciones, empleados que posean una apariencia adecuada, excelente iluminación, climatización, limpieza, decoración en el punto de venta.	3.8500	0.3663
2- Abundante soporte de información, buena señalización, buena disposición de la empresa para atender las quejas de sus clientes y darles respuestas en el menor tiempo posible y de la mejor manera tanto para el cliente como para la empresa, horario de trabajo adecuado a las necesidades de los clientes.	3.2500	0.7164
3- Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y brindarles un servicio rápido, sin errores, con empleados muy amables, respetuosos y con amplios conocimientos.	2.9000	0.4472

(Fuente: Elaboración propia)

En el punto de venta "La Riviera" el criterio cortesía con valor de 3.0000 es el que tiene menor valor, por tanto es en el que los empleados y unidades operativas tienen menor capacidad para cumplir, los demás criterios, tangibilidad y accesibilidad, también presentaron valores bajos en cuanto a la capacidad de cumplimiento de las normas establecidas, siendo sus valores 3.1429 y 3.1905 respectivamente. (Ver Tabla 3.10)

Tabla 3.10: Capacidad de cumplimiento de las normas por parte de los empleados de la unidad comercial La Riviera

Dimensiones	Capacidad de cumplimiento de las normas	Desviación estándar
1- Confort de las instalaciones, empleados que posean una apariencia adecuada, excelente iluminación, climatización, limpieza, decoración en el punto de venta.	3.1429	0.7270
2- Abundante soporte de información, buena señalización, buena disposición de la empresa para atender las quejas de sus clientes y darles respuestas en el menor tiempo posible y de la mejor manera tanto para el cliente como para la empresa, horario de trabajo adecuado a las necesidades de los clientes.	3.1905	0.4024
3- Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y brindarles un servicio rápido, sin errores, con empleados muy amables, respetuosos y con amplios conocimientos.	3.0000	0.6325

(Fuente: Elaboración propia)

Una vez efectuado este análisis se puede concluir que una de las causas que contribuyen a la entrega de una calidad deficiente del servicio en estos tres puntos de venta es la deficiencia # 3 pues los valores asignados por el personal de los tres puntos de venta bajo estudio oscilan entre

2.9000 y 3.8500 lo que indica que hay cierto grado de incapacidad de cumplimiento de las normas estándar impuestas por la dirección.

A continuación se analizan las posibles causas que originan esta deficiencia, para ello se muestra en el Anexo # 14 del cuestionario a personal en contacto la pregunta dos, que está centrada en conocer la opinión que tiene el personal en contacto sobre su empresa y sus operaciones.

Para realizar el análisis de esta pregunta de la encuesta primeramente se obtiene una media para cada declaración y para cada punto de venta y se contrasta con la escala del 1 al 5 que se define en la pregunta siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo". Se calculan además las desviaciones estándar de las muestras como una medida de la variabilidad de los datos que permite conocer cuán alejados se encuentran estos con respecto al promedio calculado para no cometer errores al inferir sobre este.

Tabla 3.11: Causas que contribuyen a la presencia de la deficiencia # 3. Punto de venta "El Encanto"

Declaraciones	Media	Desviación
1. En mi empresa, siento que soy parte de un equipo.	3.7500	0.7746
2. En mi empresa, todos contribuyen al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los clientes.	3.5000	0.8944
3. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.	3.6875	0.7042
4. Mis compañeros de trabajo y yo cooperamos con más frecuencia de lo que nos corresponde.	3.6250	0.8062
5. Siento que soy un miembro importante de la empresa.	1.5000	0.7303
6. Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido de que soy capaz de realizarlo bien.	4.0625	0.9287
7. Mi empresa contrata personal cualificado para realizar sus trabajos.	2.5625	0.9636
8. Mi empresa me da los instrumentos y equipos que necesito para realizar mi trabajo.	4.0000	0.0000
9. Conozco absolutamente todos los productos que vendo en términos de características y beneficios.	2.4375	0.5123
10. En mi organización los directivos se preocupan constantemente por la capacitación de sus empleados.	3.0000	0.8944
11. En mi trabajo, tengo libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.	2.6250	0.7188
12. Algunas veces siento que no tengo control sobre mi trabajo ya que muchos clientes demandan el servicio al mismo tiempo (-).	3.5625*	0.8139
13. Las evaluaciones de mi supervisor sobre mis actuaciones en el trabajo incluyen lo bien que interactúo con mis clientes.	3.9375	0.6801
14. En nuestra empresa, el hecho de hacer un esfuerzo especial para servir a los clientes no implica una mayor paga o reconocimiento(-).	4.6250*	0.5000
15. En nuestra empresa, los empleados que dan lo mejor de sí para servir a los clientes reciben mayores recompensas de parte de la empresa que los otros empleados.	1.7500	0.4472
16. La cantidad de papeleo que implica mi trabajo me dificulta el servir eficazmente a mis clientes (-).	3.0000*	0.6325
17. En términos generales, lo que mis clientes quieren que haga y lo que mis supervisores quieren que haga es lo mismo.	3.0000	0.8944
18. Mi empresa y yo tenemos las mismas ideas sobre como debería realizar mi	2.7500	0.4472

trabajo.		
19. Recibo suficiente información de la dirección sobre lo que se supone que debo hacer en mi trabajo.	3.1875	0.6551
20. Siento que en mi empresa no me han entrenado lo suficiente para interactuar eficazmente con los Clientes (-).	3.1250*	0.5000
21. No estoy seguro de a que aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi comportamiento en el trabajo (-).	3.7500*	0.4452
22. Empleados como yo interactúan con los directivos para discutir el nivel de servicio que la empresa puede ofrecer a los clientes.	2.9500	0.7500

(Fuente: Elaboración propia)

*En la declaraciones que se expresan en términos negativos y tienen signo (-), las puntuaciones se calculan con valoración contraria (por ejemplo, una puntuación de 5 se calcula como 1, y una de 4 como 2)

El análisis de la tabla 3.11 y 3.12 muestra que en los puntos de venta "Praga" y "El Encanto", los resultados arrojados sobre el nivel de concordancia del personal en contacto referidos a los aspectos *ambigüedad de funciones* y *conflicto de funciones* se comportan de manera similar entre las tiendas.

También es un problema el aspecto relacionado con la *calificación y capacitación del personal* en este establecimiento siendo la deficiencia principal la relacionada con el desconocimiento del personal sobre las características de los productos de su área.

El punto de venta "Praga" tampoco presenta grandes dificultades con el *equipamiento tecnológico requerido* por el personal para el buen desempeño de sus funciones, según manifiestan los empleados encuestados.

Debe destacarse además que en esta unidad, las interacciones con el cliente no son objeto de evaluación por parte de las supervisiones de los superiores y, por tanto, no se estimula de manera diferenciada a aquellos empleados que sirven excelentemente al cliente, lo que muestra deficiencias en el aspecto *supervisión del sistema de control*.

El personal en contacto de "Praga" considera también que se *trabaja en equipo*, pero, al igual que en "El Encanto", no se siente parte importante de la organización.

Tabla 3.12: Causas que contribuyen a la presencia de la deficiencia # 3. Punto de venta "Praga"

Declaraciones	Media	Desviación
1. En mi empresa, siento que soy parte de un equipo.	4.8000	0.4104
2. En mi empresa, todos contribuyen al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los clientes.	4.6000	0.5026
3. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.	4.4000	0.8208
4. Mis compañeros de trabajo y yo cooperamos con más frecuencia de lo que nos corresponde.	3.6500	0.6708
5. Siento que soy un miembro importante de la empresa.	1.8500	0.9445
6. Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido de que soy capaz de	4.8000	0.4104

realizarlo bien.		
7. Mi empresa contrata personal cualificado para realizar sus trabajos.	3.2000	0.4104
8. Mi empresa me da los instrumentos y equipos que necesito para realizar mi trabajo.	3.9500	0.6048
9. Conozco absolutamente todos los productos que vendo en términos de características y beneficios.	2.7000	0.7881
10. En mi organización los directivos se preocupan constantemente por la capacitación de sus empleados.	3.6500	0.8751
11. En mi trabajo, tengo libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.	3.1500	0.3663
12. Algunas veces siento que no tengo control sobre mi trabajo ya que muchos clientes demandan el servicio al mismo tiempo (-).	4.6000*	0.8208
13. Las evaluaciones de mi supervisor sobre mis actuaciones en el trabajo incluyen lo bien que interactúo con mis clientes.	4.1000	0.7182
14. En nuestra empresa, el hecho de hacer un esfuerzo especial para servir a los clientes no implica una mayor paga o reconocimiento(-).	4.0500*	0.9445
15. En nuestra empresa, los empleados que dan lo mejor de sí para servir a los clientes reciben mayores recompensas de parte de la empresa que los otros empleados.	1.7000	0.8013
16. La cantidad de papeleo que implica mi trabajo me dificulta el servir eficazmente a mis clientes (-).	2.8500*	0.8751
17. En términos generales, lo que mis clientes quieren que haga y lo que mis supervisores quieren que haga es lo mismo.	3.7000	0.7327
18. Mi empresa y yo tenemos las mismas ideas sobre como debería realizar mi trabajo.	3.7500	0.7164
19. Recibo suficiente información de la dirección sobre lo que se supone que debo hacer en mi trabajo.	3.6500	0.5871
20. Siento que en mi empresa no me han entrenado lo suficiente para interactuar eficazmente con los Clientes (-).	3.7500*	0.7164
21. No estoy seguro de a que aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi comportamiento en el trabajo (-).	3.6000*	0.9947
22. Empleados como yo interactúan con los directivos para discutir el nivel de servicio que la empresa puede ofrecer a los clientes.	2.7000	0.8645

(Fuente: Elaboración propia)

La tabla 3.13 muestra que en el punto de venta "La Riviera", los resultados arrojados sobre el nivel de concordancia del personal en contacto referidos a los aspectos *ambigüedad de funciones, conflicto de funciones, calificación y capacitación del personal* y *equipamiento tecnológico* se comportan de manera similar a los de los establecimientos anteriormente analizados "El Encanto" y "Praga".

En esta unidad tampoco reciben recompensa adicional aquellos que brindan un mejor servicio al cliente y, aunque existe *trabajo en equipo*, representa una dificultad el hecho de que los empleados no se sientan miembros fundamentales dentro de la empresa (aunque el nivel de concordancia obtenido para el punto de venta en cuestión sea ligeramente superior a los anteriores).

Tabla 3.13: Causas que contribuyen a la presencia de la deficiencia #3. Punto de venta "La Riviera"

Declaraciones	Media	Desviación
1. En mi empresa, siento que soy parte de un equipo.	3.8571	0.7928
2. En mi empresa, todos contribuyen al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los clientes.	3.1429	0.5732
3. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.	3.8571	0.9103
4. Mis compañeros de trabajo y yo cooperamos con más frecuencia de lo que nos corresponde.	3.3333	0.7303
5. Siento que soy un miembro importante de la empresa.	2.0014	0.8701
6. Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido de que soy capaz de realizarlo bien.	4.0925	0.7003
7. Mi empresa contrata personal cualificado para realizar sus trabajos.	3.1439	0.6547
8. Mi empresa me da los instrumentos y equipos que necesito para realizar mi trabajo.	4.2381	0.4304
9. Conozco absolutamente todos los productos que vendo en términos de características y beneficios.	2.3333	0.9661
10. En mi organización los directivos se preocupan constantemente por la capacitación de sus empleados.	3.5238	0.8729
11. En mi trabajo, tengo libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.	2.2381	0.8891
12. Algunas veces siento que no tengo control sobre mi trabajo ya que muchos clientes demandan el servicio al mismo tiempo (-).	3.5238*	0.9284
13. Las evaluaciones de mi supervisor sobre mis actuaciones en el trabajo incluyen lo bien que interactúo con mis clientes.	4.0000	0.6325
14. En nuestra empresa, el hecho de hacer un esfuerzo especial para servir a los clientes no implica una mayor paga o reconocimiento(-).	4.6190*	0.9207
15. En nuestra empresa, los empleados que dan lo mejor de sí para servir a los clientes reciben mayores recompensas de parte de la empresa que los otros empleados.	1.3810	0.9207
16. La cantidad de papeleo que implica mi trabajo me dificulta el servir eficazmente a mis clientes (-).	2.0952*	0.7684
17. En términos generales, lo que mis clientes quieren que haga y lo que mis supervisores quieren que haga es lo mismo.	3.3810	0.9735
18. Mi empresa y yo tenemos las mismas ideas sobre como debería realizar mi trabajo.	2.9524	0.7400
19. Recibo suficiente información de la dirección sobre lo que se supone que debo hacer en mi trabajo.	3.3333	0.6583
20. Siento que en mi empresa no me han entrenado lo suficiente para interactuar eficazmente con los Clientes (-).	3.7619*	0.8891
21. No estoy seguro de a que aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi comportamiento en el trabajo (-).	3.9524*	0.8047
22. Empleados como yo interactúan con los directivos para discutir el nivel de servicio que la empresa puede ofrecer a los clientes.	2.0952	0.8891

(Fuente: Elaboración propia)

Una vez calculadas las medias y las desviaciones estándar de cada una de las 22 declaraciones del personal en contacto de los tres puntos de venta se puede apreciar que el conjunto de datos de las muestras no están muy dispersos con respecto a la media (desviaciones típicas bajas), por lo que esta última es una buena medida del nivel de concordancia que tiene el personal en contacto

con respecto a estas declaraciones. Agrupando cada una de las 22 declaraciones por las causas que originan la deficiencia 3 se tiene (Ver tabla 3.14)

Tabla 3.14 Causas que originan la deficiencia # 3

Causas	Declaraciones
Ambigüedad de funciones.	11-12
Conflicto de funciones.	17-18
Personal poco calificado para las funciones a desempeñar.	6-7-9-10-20
Tecnología pobre para el trabajo a realizar.	8-16
Supervisión de sistema de control inapropiado.	13-14-15-19-21
Ausencia de trabajo en equipo.	1-2-3-4-5-22

(Fuente: Elaboración propia)

Un análisis resultante del procesamiento de la información recopilada en el punto de venta "El Encanto", muestra que en este establecimiento el personal está en *desacuerdo* con las declaraciones 11 y 12 relacionadas con la *ambigüedad de funciones.* Resultados similares se obtienen en este aspecto en las unidades "Praga" y "La Riviera".

Por otra parte, el personal está *más o menos de acuerdo* con el hecho de que coinciden sus ideas sobre el trabajo con la que tienen sus jefes y la empresa en general (declaraciones 17 y 18), lo que evidencia que existe *conflicto de intereses* sobre este aspecto en la unidad.

En cuanto a la *calificación y capacitación del personal* se puede apreciar que aunque los empleados perciben que realizan bien su trabajo (declaración 6), están en desacuerdo con la capacitación recibida y la preocupación de los directivos respecto a esta actividad (declaraciones 7, 10 y 20) y que además no conocen todas las características y beneficios de los productos de su área de venta (declaración 9).

Relacionado con el *equipamiento tecnológico* requerido por el personal para realizar adecuadamente sus funciones, no existen grandes dificultades pues el personal considera que la empresa pone a su disposición todos los equipos e instrumentos necesarios (declaración 8).

También existe una *supervisión del sistema de control inapropiado* dado fundamentalmente por el hecho de que aquellos empleados que sirven mejor a los clientes no reciben mejores recompensas por parte de la empresa (declaraciones 14 y 15).

En cuanto al *trabajo en equipo* que debe primar en la empresa, el personal encuestado considera estar de acuerdo con este aspecto pero debe destacarse que no se siente miembro importante de la empresa (declaración 5), algo que se debe tener muy en cuenta si se parte del hecho de que la filosofía Marketing plantea que el empleado es la persona más importante dentro de la organización puesto que si no se satisfacen sus necesidades, no podrán ser satisfechas las de los clientes.

3.8.4 Capacidad de cumplimiento de las promesas (Deficiencia #4)

Al diseñar el cuestionario a directivos del modelo ServQual propuesto (ver Anexo # 13) se planteó que la segunda pregunta estaba dedicada a conocer hasta qué punto la empresa cumple con el nivel de servicios que promete a sus clientes, con respecto a los tres criterios de la calidad de servicio. A partir de la misma se puede detectar la posible deficiencia # 4. En la Tabla 3.15 se muestran las medias de estas puntuaciones.

Tabla 3.15: Capacidad de cumplimiento de las promesas

Dimensiones	Criterios	Capacidad de cumplir con el nivel de servicios	Desviación
1. Confort de las instalaciones, empleados que posean una apariencia adecuada, excelente iluminación, climatización, limpieza, decoración en el punto de venta.	**TANGIBILIDAD**	3.2500	0.6993
2. Abundante soporte de información, buena señalización, buena disposición de la empresa para atender las quejas de sus clientes y darles respuestas en el menor tiempo posible y de la mejor manera tanto para el cliente como para la empresa, horario de trabajo adecuado a las necesidades de los clientes.	**ACCESIBILIDAD**	2.6500	0.4688
3. Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y brindarles un servicio rápido, sin errores, con empleados muy amables, respetuosos y con amplios conocimientos.	**CORTESIA**	2.5500	0.5136

(Fuente: Elaboración propia)

Como se observa en la tabla 3.15 la capacidad de cumplimiento por parte de la empresa de las promesas que se hacen a los clientes en cuanto a los tres criterios de la calidad de servicio es deficiente, analizando cada criterio por separado en los tres puntos de venta, se aprecia que en el caso del criterio "Cortesía" las unidades comerciales tienen poca capacidad de cumplimiento de las promesas, así sucede con el criterio "Accesibilidad" y en menor medida "Tangibilidad".

Un análisis más profundo de las causas que originan la deficiencia # 4, lleva a considerar como las principales causas de esta deficiencia la poca información que recibe el personal en contacto de parte de la alta dirección, esto se puede verificar en la declaración 19 de la pregunta dos de la encuesta a personal en contacto que recibe una puntuación de 3.1875 (punto de venta "El Encanto"), 3.6500 (punto de venta "Praga") y 3.3333 (punto de venta "La Riviera"), esto trae consigo que el personal en ocasiones desconozca ciertas políticas tanto de calidad, como de atención al cliente, etc. que traza la dirección de la empresa y se da a conocer al cliente antes que a los empleados. Otra de las causas que origina esta deficiencia es la poca interacción que existe entre el personal en contacto y la alta dirección para discutir el nivel de servicio que la empresa

puede ofrecer a la clientela, reflejándose en la declaración 22 de la pregunta dos de la encuesta a personal en contacto, que recibe una puntuación de 2.9500 (punto de venta "El Encanto"), 2.7000 (punto de venta "Praga") y 2.0952 (punto de venta "La Riviera"), esto provoca que cuando la alta dirección planifique el nivel de servicio de calidad, en ocasiones se trazan estándares mucho más altos de los que son capaces de brindar los empleados y al prometer estos estándares al cliente estos se sienten engañados por la empresa por no poder cumplirlos.

3.8.5 Diferencia entre las expectativas y percepciones de resultado de servicio del cliente (Deficiencia # 5)

GAP 5 = f (GAP 1, GAP 3, GAP 4). Como consecuencia de las deficiencias anteriores se produce esta deficiencia que constituye, el único patrón de medida en materia de calidad, o sea, el elemento clave para disminuir esta deficiencia radica en disminuir las deficiencias 1 a la 4 y mantenerlas en el nivel más bajo posible.

Para disminuir o eliminar estas deficiencias **(GAP 1, GAP 3, GAP 4)** es necesaria la adopción de un plan de medidas efectivas, las cuales se relacionan a continuación:

- Ø Deben realizarse estudios de mercado con mucho más frecuencia para recopilar información sobre las ***expectativas*** que tienen los clientes sobre la calidad del servicio, para de esta forma poder entregar un servicio con calidad igual o superior a lo que esperan los clientes.
- Ø Se debe lograr una mayor interacción entre los directivos de la corporación y los clientes de manera que la dirección pueda conocer con mucha más certeza lo que realmente desea el cliente.
- Ø Se debe lograr una mejor comunicación entre el personal de contacto con la clientela y los directivos de manera que la información que se comparta entre ambas partes fluya lo más rápido y segura posible sin temor a que sea tergiversada.
- Ø Implantar sistemas de estimulación eficaces de manera que se recompense, tanto material como moralmente, a los directivos y empleados que mejoran la calidad del servicio y dan lo mejor de sí para satisfacer las necesidades de sus clientes, de forma tal que todos en la empresa se sientan comprometidos con el cliente y con la organización, lo que repercute positivamente en la rentabilidad de la misma.
- Ø La dirección de la empresa debe preocuparse mucho más por la capacitación de sus empleados, brindando cursos de técnicas de ventas al personal en contacto, inculcando en todos sus miembros una cultura empresarial enfocada en el marketing, de manera que cada cual realice su trabajo eficazmente elevando la satisfacción del cliente.

3.9 Fiabilidad de las variables de la calidad percibida

La *fiabilidad* trata de asegurar que el proceso de medida de un determinado objeto o elemento en el que se utiliza la escala esté libre de error aleatorio, o lo que es lo mismo, que el valor generado por la escala sea consistente y estable. Mientras que la validez trata de asegurar que lo que se está midiendo sea verdaderamente lo que se pretende medir, la fiabilidad pretende que lo que se está midiendo, sea lo que sea, se haga de forma consistente. En la mayoría de las ocasiones las escalas constituidas por múltiples atributos o ítems son superiores a las formadas por un único ítem, pues son menos susceptibles de errores aleatorios y por tanto más fiables. Existen varios métodos para comprobar la fiabilidad de una escala, para la presente investigación se propone el siguiente:

Coeficiente Alfa de Cronbach

El grado de fiabilidad exigido, reflejado en el *α* de *Cronbach*, varía en función del tipo de estudio. Así en los estudios exploratorios, se exige que este alcance un valor del 0.6, mientras que en el resto de los estudios se considera a una escala fiable si el *alfa* de *Cronbach* se sitúa entre 0.8 y 0.9 (Vernette, 1995 citado en Pons y González, 2005); en general el rango de fiabilidad establecido es de 0,7 a 1.

Para comprobar la fiabilidad de las variables del instrumento propuesto en la investigación, se calcularon las matrices de correlaciones y los Alfa correspondientes a cada criterio de dicho instrumento. Este análisis estadístico se realizó con los resultados obtenidos en la medición de las expectativas de los tres puntos de venta objeto de estudio, para el Componente Holístico y el Componente Perceptual/Cognitivo (por dimensiones).

El Anexo # 24 muestra los valores del coeficiente Alfa de Cronbach para el Componente Holístico y el Componente Perceptual (por dimensiones) para cada uno de los tres puntos de venta.

De acuerdo a los parámetros establecidos se puede asegurar que la escala propuesta en su conjunto (Componente Holístico) es fiable, pues tanto los valores de Alfa y Alfa estandarizado de los tres criterios de los puntos de venta bajo estudio se encuentran dentro del rango de fiabilidad establecido, siendo los mejores valores los del Alfa estandarizado.

3.10 Validación de la hipótesis

Al inicio del capítulo se planteó la siguiente hipótesis:

"Si se diseña un instrumento para medir la calidad de servicio percibida en los puntos de venta "El Encanto", "Praga" y "La Riviera" de la Cadena Tiendas Panamericanas en Santa Clara, es posible detectar sus deficiencias y mejorar la gestión de marketing en los mismos".

La aplicación del instrumento ServQual propuesto, para la medición de la calidad de servicio percibida en las unidades comerciales objeto de estudio, permitió la detección de las principales deficiencias y causas que afectan la calidad del servicio en estas unidades, posibilitando la mejora de la gestión de marketing en estas con la implantación de un paquete de medidas encaminadas a eliminar las deficiencias detectadas y de esta forma elevar la satisfacción del cliente. De esta forma se puede concluir diciendo que la hipótesis planteada al inicio del capítulo es aceptada.

Conclusiones Generales

- Ø Se propone un instrumento contentivo de una escala de medida válida y fiable, basado en el Modelo Servqual, que contempla las variables adecuadas según las características del sector comercial en Cuba, para medir la calidad del servicio percibida en los puntos de venta objeto de estudio.
- Ø La aplicación del instrumento Servqual propuesto en la investigación permite determinar el nivel de calidad de servicio percibida por el cliente, y las deficiencias y causas que afectan la calidad.
- Ø Existe una entrega deficiente de la calidad del servicio que brindan los puntos de venta “El Encanto”, ”Praga” y ”La Riviera”.
- Ø La mala calidad de los servicios que brindan los puntos de venta “El Encanto”, ”Praga” y ”La Riviera”, trae consigo la insatisfacción de sus clientes, una imagen negativa de la empresa ante su mercado y una pérdida de la rentabilidad de la empresa a corto y largo plazo.
- Ø Las principales deficiencias que originan una mala calidad del servicio en los puntos de venta bajo estudio son: el desconocimiento por parte de la dirección de la corporación CIMEX de las expectativas de sus clientes; el no acatamiento de las normas de calidad por parte de los empleados, y la poca capacidad de cumplimiento del nivel de servicios que se promete al cliente.
- Ø Las principales causas que originan estas deficiencias son: la falta de una buena orientación hacia la investigación de mercados tanto en la obtención de información del mercado vía estudios y/o comunicación dirección-clientela; la mala capacitación del personal de ventas; la poca interacción que existe entre el personal en contacto y la alta dirección para discutir el nivel de servicio que la empresa puede ofrecer a la clientela;
- Ø La aplicación del instrumento proporciona una valoración de la calidad del servicio al cliente. Sus resultados, constituyen una norma de comparación cada vez que se aplique.
- Ø La mejora continua de la calidad de los servicios de la cadena de tiendas Panamericanas en Santa Clara es un requisito indispensable para el logro de la excelencia.
- Ø Existen grandes diferencias entre las expectativas y percepciones de los clientes respecto a la calidad del servicio percibida en los puntos de venta “El Encanto”, ”Praga” y ”La Riviera”, lo que demuestra que no existe calidad en el servicio prestado por estas tres tiendas.

Recomendaciones

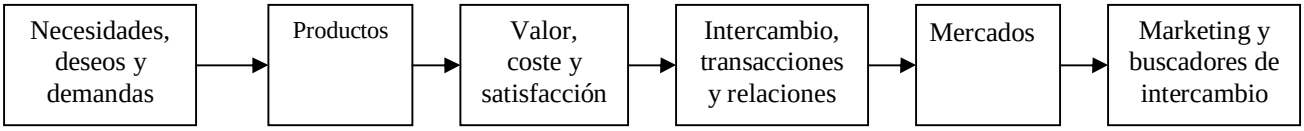
- Ø Utilizar la referencia bibliográfica de la investigación como fuente informativa para la dirección, del personal vinculado al departamento de calidad y para futuros estudios sobre el tema.
- Ø Emplear el instrumento como vía para la mejora de los servicios de otras unidades comerciales de la sucursal en la provincia; así como en otras cadenas de tiendas.
- Ø Poner en práctica en la sucursal de CIMEX en Villa Clara una cultura empresarial con enfoque en el marketing por parte de todos los trabajadores de la cadena de Tiendas Panamericanas, con el fin de lograr la plena satisfacción de sus clientes.
- Ø Continuar profundizando en la orientación al cliente como uno de los factores claves del éxito, de cuyo dominio depende alcanzar y mantener una posición de liderazgo en el sector de tiendas que opera en CUC, fortaleciendo el eslabón fundamental en la cadena: el vendedor**.**
- Ø Lograr que el personal de la dirección interactúe más a menudo con los clientes y el personal en contacto, a fin de atender las quejas y sugerencias de los clientes a la empresa para elevar la calidad de los servicios.
- Ø Capacitar continuamente tanto al personal en contacto con el cliente como a los mandos intermedios de dirección de manera que estos realizan sus funciones entregando un servicio con alto valor para sus clientes, así como a los nuevos empleados.
- Ø Recompensar tanto moral como materialmente a los empleados y directivos que dan lo mejor de si para servir a los clientes y a la organización.

Bibliografía

- Barreiro Pousa, Luis A. (2002). *Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba.* Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Consultado en diciembre, 2006 en http://www.uh.cu/centros/ceted/tesis/barreiro-tesis-phd.pdf .
- Bitner, Mary Jo (1990). *Evaluating Service encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses.* Journal of Marketing. Vol. 54. Abril.
- Bolton, Ruth N. y Drew, James H. (1991). *A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. Journal of Customer Marketing.* Vol. 55. Enero.
- Business Project Innovation (s/f). Gestion de la Calidad de los Servicios. Consultado en diciembre, 2006 en http://www.merk2.com/portada/Documentacion/Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad%20de%20los%20Servicios.pdf.
- Cadotte, Ernest R.; Woodruff, Robert B. y Jenkins, Roger L. (1987). *Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction*. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXIV. Agosto.
- Campbell, P. Dayexy (2004). *Modelización e instrumentación de la calidad percibida en instituciones bancarias cubanas.* Trabajo presentado para optar por el título de Licenciatura en Economía.
- Carmona Lavado, Antonio (s/f). *La dimensionalidad de la calidad del servicio: un enfoque diferente.* Sevilla. España.
- Díaz de Santos, J (1990). *La estrategia básica del mercadeo*. Madrid: McGraw-Hill
- Eiglier, Pierre y Langeard, Eric (1989). *Servucción. El Marketing de Servicios.* McGraw- Hill. Madrid.
- Fernández Hatre, Alfonso (2002). *Calidad en las Empresas de Servicio.* Instituto de Fomento Regional. Consultado en enero, 2007 en http://www.ifrasturias.com.
- García Veitía, Miladys y Arribas García, Frank (2006). *La calidad percibida en comercio minorista de bienes: el caso del punto de venta "El Especial" de la cadena TRD Caribe de Encrucijada.* Trabajo de Diploma.
- Grönroos, Christian (1983). *Strategies Management and Marketing in the Service Sector.* Marketing Science Institute. Mayo. Report núm.83-104. Cambridge, Massachusetts.
- Grönroos, Christian (1988). *Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality*. Review of Business. New York: St. John's University Press.
- Kotler, Phillip (1995). *Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control.* Tomo I

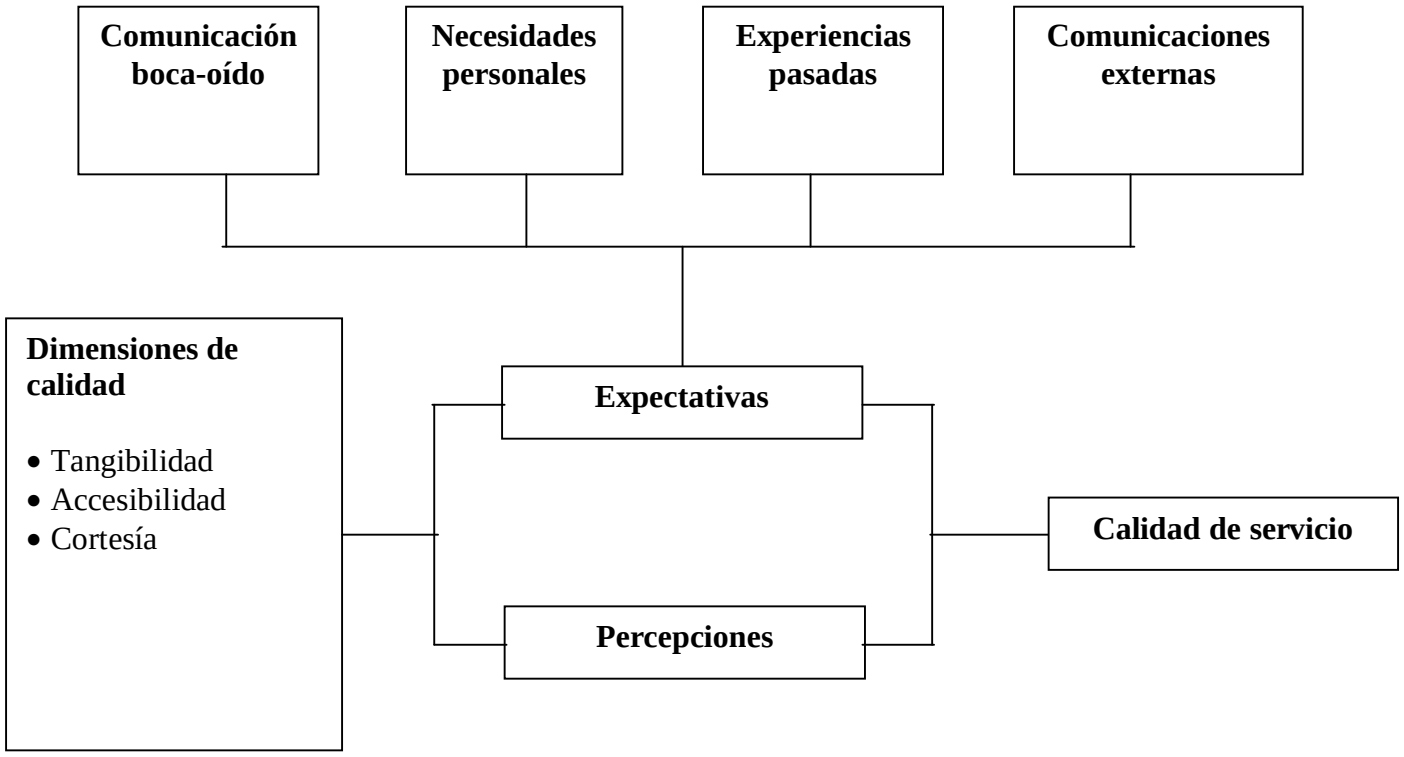
- Lambin, Jean Jacques (1991). Marketing estratégico. McGraw-Hill. Madrid.
- Mendoza Aquino, José A. (2002). *Medición de la calidad del servicio.* Consultado en enero, 2007 en http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml.
- Nguyen, Nha (1991). *Un Modelo Explicativo de Ia Evaluación de la Calidad de un Servicio: un Estudio Empírico. Investigaciones Aplicadas al Marketing.* Vol. VI. Núm. 2.
- Parasuraman, A.; Zeithaml Valarie A. y Berry Leonard L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". Journal of Marketing. Vol. 49. Otoño.
- Parasuraman, A.; Zeithaml Valarie A. y Berry Leonard L. (1988). "SERVQUAL: A Múltiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". Journal of Retailing. Vol. 64. Núm. 1. Primavera.
- Parasuraman, A.; Zeithaml Valarie A. y Berry Leonard L. (1991). "Understanding Customer Expectations of Service". Sloan Management Review. Primavera.
- Parasuraman, A.; Zeithaml Valarie A. y Berry Leonard L. (1993). "Calidad Total en la Gestión de Servicios". Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- Parasuraman, A.; Zeithaml Valarie A. y Berry Leonard L. (1994). "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality". Journal of Marketing. Vol. 58. Enero
- Petracci, Mónica (1998). *La medición de la calidad y la satisfacción del ciudadano - usuario de servicios públicos privatizados.* Instituto Nacional de la Administración Pública. Buenos Aires. Consultado en diciembre, 2006 en http://www.monografias.com.
- Piñeiro, José Luis (2004). *La excelencia como factor de distinción (Caso McDonald's).* Consultado en enero, 2007 en http://www.monografias.com.
- Pons, R. y González, D (2005). La imagen en el comercio minorista de bienes: el caso de los puntos de venta "Praga" y "Los Dependientes" de la cadena Tiendas Panamericanas y "Siglo XX" y "El Especial" de TRD Caribe, en Santa Clara y Encrucijada.
- Romero Fernández, Ariel. (2002). *Modelo RESORTQUAL para la Evaluación de la Calidad Percibida del Servicio en un destino Turístico de Sol y Playa.* Consultado en diciembre, 2006 en http://www.monografías.com.
- Tse, David K. y Wilton, Peter C. (1988). *Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension.* Journal of Marketing Research. Vol. XXV. Mayo.
- Zimmermann, III, y John W, Enell (1994). En J. M. Juran y F.M. Gryna, *Manual de Control de Calidad.* 4ta Edición. Mac Graw-Hill.

Anexo # 1 Los conceptos básicos del marketing



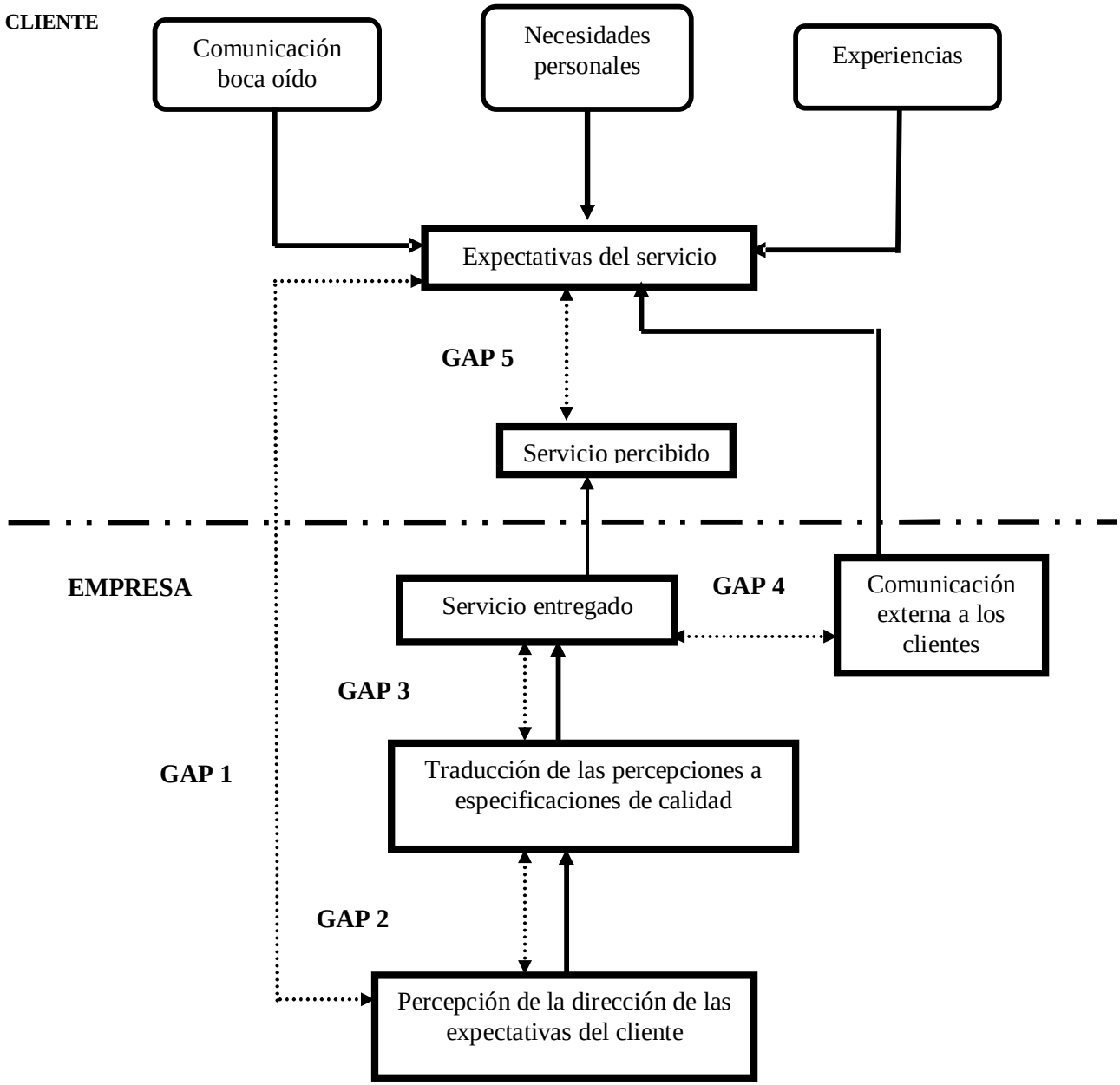
(Fuente: Kottler, 1995)

Anexo # 2 Modelo de calidad en el servicio percibida parte a clientes



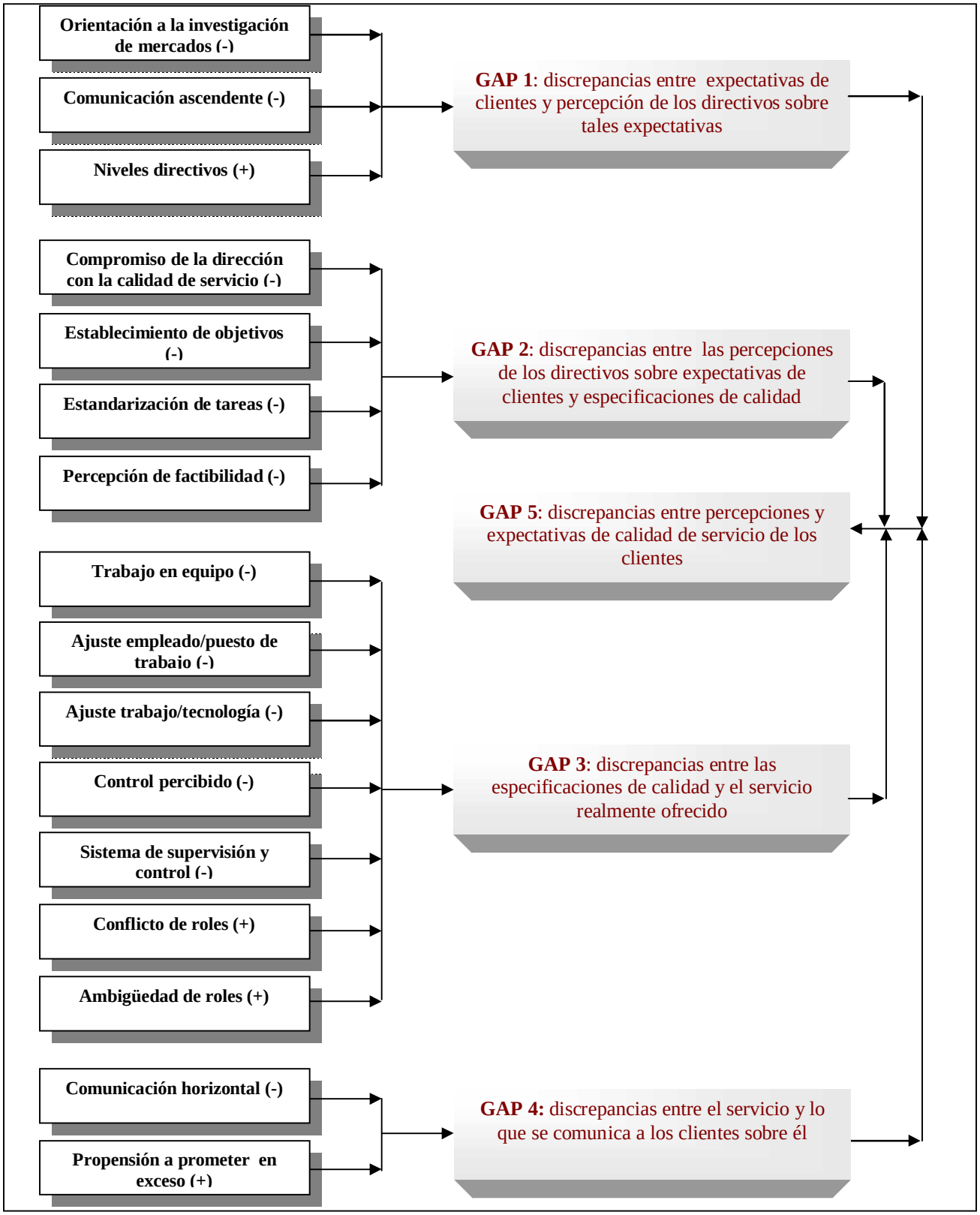
(Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985)

Anexo # 3 Modelo de calidad en el servicio percibida parte a empresas



(Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985)

Anexo # 4 Modelo ampliado de calidad de servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988)



Anexo # 5 Escala de Medida ServQual Revisado

1	***Tangibilidad***
1.1	Equipamiento moderno
1.2	Instalaciones visualmente atractivas
1.3	Apariencia adecuada de los empleados
1.4	Elementos materiales atractivos
2	**Fiabilidad**
2.5	Empleados que cumplan las promesas
2.6	Empleados que muestran un sincero interés en solucionar los problemas de los clientes
2.7	Empleados que realizan el servicio la primera vez sin equivocarse
2.8	Empleados que concluyen el servicio en el tiempo esperado
2.9	Empleados que realizan el servicio en general sin errores
3	**Capacidad de Respuesta**
3.10	Empleados comunicativos
3.11	Empleados rápidos en la prestación de servicios
3.12	Empleados dispuestos a ayudar a los clientes
3.13	Empleados que responden siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes
4	**Seguridad**
4.14	Transmisión de confianza de los empleados
4.15	Seguridad con el servicio que le ofrece el banco
4.16	Empleados siempre amables
4.17	Empleados con conocimientos suficientes para responder a sus preguntas.
5	**Empatía**
5.18	Empleados que presten atención individualizada
5.19	Horario conveniente y adecuado
5.20	Empleados que presten atención personalizada
5.21	Empleados que se preocupen por los mejores intereses de los clientes
5.22	Empleados que comprendan las necesidades específicas de los clientes

(Fuente: Parasuraman. Zeithaml y Berry, 1993)

Anexo # 6 Cuestionario ServQqual parte a clientes

Instrucciones: Basado en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las empresas en el sector de _____, piense por favor, en el tipo de empresa de _____ que podría ofrecer un servicio de excelente calidad. Piense en el tipo de empresa de _____con la que usted se sentiría complacido de negociar. Por favor, indiquemos hasta que punto piensa que una empresa de _____debería tener características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una características no es esencial para considerar como excelente a una empresa de _____, haga un circulo alrededor del numero 1. si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un circulo alrededor de uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa que nos indique un numero que refleje con precisión lo que piensa respecto alas empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

	Fuertemente en desacuerdo						Fuertemente de acuerdo
1.Las empresas de _____ excelente tiene equipos de apariencia moderna	1	2	3	4	5	6	7
2.Las instalaciones fisicas de la empresa_____ excelentes son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de la empresa_____ tiene apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
4. En una empresa de _____excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta ,etc,)son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando la empresa de _____excelentes promete algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando un cliente tiene un problema, las empresas de ____ excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo	1	2	3	4	5	6	7
7. Las empresas de_____ excelentes realizan bien el servicio la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7

8. Las empresas de _____ excelentes concluyen el servicio en le tiempo prometido	1	2	3	4	5	6	7
9. Las empresas de_____ excelentes insisten en mantener registros externos de errores	1	2	3	4	5	6	7
10. En una empresa de _____ excelente, los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11.En una empresa _____ de excelentes, los empleados ofrecen un servicio rápido a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12.En una empresa_____de excelente, los empleados siempre están dispuesto a ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. En una empresa_____ de excelentes, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
14.El comportamiento de los empleados de las empresas de _____excelentes trasmite confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Los clientes de las empresas de _____excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	1	2	3	4	5	6	7
16. En una empresa de _____ excelentes, los empleados son siempre amables con los clientes	1	2	3	4	5	6	7
17. En una empresa de_____ excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Las empresas de _____ excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. Las empresas de _____ excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos los clientes	1	2	3	4	5	6	7

20.Una empresa de_____ excelentes tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
21. Las empresas de_____ excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22.Los empleados de las empresas de_____comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Instrucciones: En la lista que aparece a continuación incluimos cinco características que corresponden a las empresas de _____y los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer que nivel de importancia le atribuye usted a cada una de esas características cuando evalúa la calidad de los servicios de una empresa de_____. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características *de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica* (cuanto mas importante sea para usted una característica más puntos le asignará). Por favor, asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.

1. Apariencia de las instalaciones físicas, personal y material de comunicación que utiliza una empresa de_____ _____puntos

2. Habilidad de una empresa de _____para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa _____puntos

3. Disposición de una empresa de _____para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido _____puntos

4. Conocimiento y trato amable de los empleados de una empresa de_____y su habilidad para trasmitir un sentimiento de fe y confianza _____puntos

5. Cuidado, atención individualizada que una empresa de_____ le da a sus clientes _____puntos

Total de puntos asignados ***100 puntos***

De las cinco características señaladas previamente, *¿Cuál es la mas importante para usted*?(por favor , indique el numero de la característica) _____

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

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

Instrucciones: el siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre la empresa XYZ , S.A. Para cada declaración indiquemos, por favor, hasta que punto considera que la empresa XYZ, S:A posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, trazar un circulo alrededor del numero 1 significa que usted esta fuertemente en desacuerdo con la empresa XYZ, S:A, tiene esa característica y rodear el numero 7 significa que esta fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representan sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa que nos indique un numero que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la empresa XYZ S.A.

	Fuertemente en desacuerdo						Fuertemente de acuerdo
1.Los equipos de la empresas XYZ S.A tienen equipos la apariencia de ser modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2.Las instalaciones fisicas de XYS S.A son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de la XYZ S.A tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los materiales relacionados con el servicio que utiliza XYZ S.A (folletos, estados de cuenta ,etc,)son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando en XYZ. S.A prometen hacer algo en un determinado tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando usted tiene un problema, en XYZ S.A muestran un sincero interés en solucionarlo	1	2	3	4	5	6	7
7.En XYZ S.A realizan bien el servicio la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. En XYZ S.A terminan el servicio en el tiempo que prometen hacerlo	1	2	3	4	5	6	7
9. En XYZ S.A insisten en mantener registros exentos de errores	1	2	3	4	5	6	7

10. Los empleados de XYZ S.A informan con precisión a los clientes cuando concluirá el servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11.Los empleados de a empresa XYZ S.A le sirven con rapidez	1	2	3	4	5	6	7
12.Los empleados de XYZ S.A siempre se muestran dispuesto a ayudarles	1	2	3	4	5	6	7
13. Los empleados de XYZ S.A nunca están demasiado ocupados para responder sus preguntas	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los empleados de XYZ S.A les trasmite confianza.	1	2	3	4	5	6	7
15. Usted se siente seguro en sus transacciones con XYZ S.A	1	2	3	4	5	6	7
16. Los empleados de XYZ S.A son siempre amables con usted	1	2	3	4	5	6	7
17. Los empleados de XYZ S.A tienen conocimientos suficientes siempre amables con usted para contestar las preguntas que les hace	1	2	3	4	5	6	7
18. En XYZ S.A le dan atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19.En XYZ S.A tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
20. Los empleados de XYZ S. A le dan una atención personalizada	1	2	3	4	5	6	7
21. En XYZ S.A se preocupan por sus mejores intereses	1	2	3	4	5	6	7
22.Los empleados XYZ S.A comprenden sus necesidades especificas	1	2	3	4	5	6	7

Anexo # 7 Instrumento para medir las deficiencias y causas de la 1-4

Parte I

Instrucciones: Esta parte del estudio se centra en lo que usted cree que piensan sus clientes sobre una empresa de _____Que, desde el punto de vista de esos clientes, ofrece un servicio de excelente calidad. Por favor, indique hasta que punto piensa que sus clientes consideran que una empresa de _____debe poseer, para ser considerada excelente, las características que aparecen descritas en cada declaración. Si cree que sus clientes piensan que la característica *no es esencial* para que una empresa de_____sea considerada excelente, trace un circulo alrededor del numero 1. Si cree que sus clientes creen que la característica es *absolutamente esencial* trace un circulo alrededor del numero 7. Si cree que las convicciones de sus clientes no son tan definitivas, haga un circulo alrededor de uno cualquiera de los números intermedios. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas; solo estamos interesados en lo que usted cree que piensan los clientes respecto a como debería ser una empresa de _____para que se considere que ofrece un servicio de excelente calidad

	Nuestros clientes estarían fuertemente en desacuerdo						Nuestros clientes estarían fuertemente de acuerdo
1.Las empresas de _____excelente tiene equipos de apariencia moderna	1	2	3	4	5	6	7
2.Las instalaciones fisicas de la empresa_____ excelentes son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de la empresa_____ tiene apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
4. En una empresa de _____excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta ,etc,)son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando la empresa de _____excelentes promete algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando un cliente tiene un problema, las empresas de ____ excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo	1	2	3	4	5	6	7
7. Las empresas de_____excelentes realizan bien el servicio la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. Las empresas de _____excelentes concluyen el servicio en le tiempo prometido	1	2	3	4	5	6	7
9. Las empresas de_____							

excelentes insisten en mantener registros externos de errores	1	2	3	4	5	6	7
10. En una empresa de _____ excelente, los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11.En una empresa _____ de excelentes, los empleados ofrecen un servicio rápido a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12.En una empresa_____de excelente, los empleados siempre están dispuesto a ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. En una empresa_____ de excelentes, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
14.El comportamiento de los empleados de las empresas de _____excelentes trasmite confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Los clientes de las empresas de _____excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	1	2	3	4	5	6	7
16. En una empresa de _____ excelentes, los empleados son siempre amables con los clientes	1	2	3	4	5	6	7
17. En una empresa de_____ excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Las empresas de _____ excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. Las empresas de _____ excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos los clientes	1	2	3	4	5	6	7
20.Una empresa de_____ excelentes tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7

21. Las empresas de_____ excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22.Los empleados de las empresas de_____comprenden las necesidades especificas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Parte II

Instrucciones: La lista que aparece a continuación incluimos cinco características que corresponden a las empresas de _____y los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer cuanta importancia tiene para *sus clientes* cada una de esas características cuando evalúa la calidad de los servicios de una empresa de_____. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características *de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica* (cuanto mas importante sea para usted una característica más puntos le asignara). Por favor, asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.

1. La apariencia de las instalaciones físicas, personal y material de comunicación de las empresa de_____ _____puntos

2. La habilidad de las empresa de _____para realizar el servicio prometido de forma fiable y precisa _____puntos

3. La disposición de las empresa de _____para ayudar a sus clientes y darles un servicio rápido _____puntos

4. El conocimiento y amabilidad de los empleados de la empresa de_____y su habilidad para trasmitir fe y confianza _____puntos

5. El cuidado y la atención individualizada que las empresas de_____ ofrecen a sus clientes _____puntos

Total de puntos asignados **100 puntos**

De las cinco características indicadas con anterioridad, cual considera que *es la mas importante para sus clientes*?(por favor , indique el numero de la característica) _____

¿Qué característica parece ser la *segunda* mas importante para sus clientes ? _____

¿Qué característica parece ser la la *menos importante* para sus clientes? _____

Parte III

Instrucciones: En las empresas, las normas estándar puden ser formales (escritas, explicitas, debidamente comunicadas a los empleados) o informales (verbales, implícitas, se asuma que los empleados deben conocerlas y comprenderlas). Para cada una de las siguientes características, trace un circulo alrededor del numero que mejor describa hasta que punto las normas estándar que existen en su empresa son formales o informales. Si no existen normas estándar en su empresa, indíquelo con una X en la casilla que corresponde.

	Normas Informales				Normas Formales		No existen normas
1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación de las empresa	1	2	3	4	5	6	7
2.Habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma fiable y precisa	1	2	3	4	5	6	7
3.Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido	1	2	3	4	5	6	7
4.Conocimiento y amabilidad de los empleados de la empresa y su habilidad para trasmitir fe y confianza	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuidado y atención individualizada que la empresa da a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7

Instrucciones: En la lista que aparece a continuación mostramos las mismas cinco características. En ocasiones, los empleados y las unidades operativas de una empresa afrontan dificultades para cumplir las normas estándar que les han establecido. Para cada una de las características mostradas en la lista, tace un círculo alrededor del número que mejor represente el grado en que una empresa y sus empleados cumplen las normas estándar establecidas para sus funciones. Recuerde que no hay respuestas correctas e incorrectas: solo necesitamos su valiosa y sincera evaluación al respecto.

	Incapaces de cumplir regularmente las normas				Capaces de cumplir regularmente las normas			No existen normas
1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación de las empresa	1	2	3	4	5	6	7	[]
2.Habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma fiable y precisa	1	2	3	4	5	6	7	[]
3.Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido	1	2	3	4	5	6	7	[]
4.Conocimiento y amabilidad de los empleados de la empresa y su habilidad para trasmitir fe y confianza	1	2	3	4	5	6	7	[]
5. Cuidado y atención individualizada que la empresa da a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7	[]

Instrucciones: con frecuencia, los miembros del personal de ventas, de publicidad o de otras áreas de comunicación de la empresa hacen promesas respecto al nivel de servicios que ofrece la empresa. En algunas organizaciones, no siempre es posible cumplir esas promesas. Para cada una de las características que aparecen a continuación deseamos saber hasta que punto cree la empresa y sus empleados cumplen con el nivel de servicio que se promete a los clientes.

	Incapaces de cumplir regularmente promesas						Capaces de cumplir regularmente promesas
1.Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación de las empresa	1	2	3	4	5	6	7
2.Habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma fiable y precisa	1	2	3	4	5	6	7
3.Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido	1	2	3	4	5	6	7
4.Conocimiento y amabilidad de los empleados de la empresa y su habilidad para trasmitir fe y confianza	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuidado y atención individualizada que la empresa da a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7

Declaraciones para medir los antecedentes de la Deficiencia 1 y 2*

Instrucciones: La lista que aparece a continuación enumera una serie de declaraciones relacionadas con la opinión sobre su empresa y sus operaciones. Por favor. Indique hasta que punto esta de acuerdo o no con la declaración trazando un circulo alrededor de uno de los siete números que aparecen junto a cada declaración. Si esta fuertemente en desacuerdo, trace un circulo alrededor del numero 1. Si esta fuertemente de acuerdo, trácelo alrededor del numero 7. Si sus convicciones no son tan definitivas, trace el circulo alrededor de uno de los números intermedios . No existen respuestas correctas e incorrectas. Por favor, díganos honestamente lo que piensa.

	Fuertemente en desacuerdo						Fuertemente de acuerdo
1. Regularmente Recopilamos información sobre las necesidades de nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7

2. Raramente utilizamos las investigaciones de nuestros clientes mercado que realizamos entre nuestros cliente(-)	1	2	3	4	5	6	7
3. Regularmente recopilamos información sobre las expectativas que tienen nuestros clientes sobre la calidad de nuestro servicio	1	2	3	4	5	6	7
4.Los directivos de nuestra empresa raras veces interactúan con los clientes	1	2	3	4	5	6	7
5.El personal de contacto con la clientela de nuestra empresa se comunica frecuentemente con los miembros de la dirección	1	2	3	4	5	6	7
6. Los directivos de nuestra empresa raras veces piden sugerencias sobre el servicio al personal de contacto con los clientes	1	2	3	4	5	6	7
7.Los directivos en nuestra empresa interactúan frecuentemente (cara a cara)con el personal de contacto con la clientela	1	2	3	4	5	6	7
8.En nuestra empresa, la comunicación entre el personal de contacto y los niveles de dirección se produce fundamentalmente por medio de memorandos(-)	1	2	3	4	5	6	7
9. Nuestra empresa tiene muchos niveles jerárquicos entre el personal en contacto y la alta dirección(-)	1	2	3	4	5	6	7
10.Nuestra empresa no asigna los recursos que se requieren para ofrecer un servicio con calidad (-)	1	2	3	4	5	6	7
11.Nuestra empresa tiene programas internos para mejorar la calidad del servicio a los clientes	1	2	3	4	5	6	7
12.En nuestra empresa, a los directivos que mejoran la calidad del servicio se le recompensa mas que a los otros directivos	1	2	3	4	5	6	7
13.Nuestra empresa le da igual o mayor importancia a las ventas que al servicio a la	1	2	3	4	5	6	7

clientela							
14.Nuestra empresa tiene un proceso formal para ofrecer a los empleados objetivos de la calidad del servicio	1	2	3	4	5	6	7
15.En nuestra empresa, tratamos de establecer objetivos específicos de calidad en el servicio.	1	2	3	4	5	6	7
16.Nuestra empresa utiliza con eficacia la automatización para lograr consistencia en el servicio a los clientes	1	2	3	4	5	6	7
17.En nuestra empresa se aplican programas tanto para mejorar los procedimientos operativos como para lograr regularidad en el servicio	1	2	3	4	5	6	7
18.Nuestra tiene las capacidades necesarias para conocer los requerimientos deservicio de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
19. Si ofreciéramos a los clientes el nivel de servicio que realmente quieren iríamos a la quiebra (-)	1	2	3	4	5	6	7
20.Nuestra empresa tiene los sistemas operativos necesarios para ofrecer el nivel de servicio que los clientes demandan.	1	2	3	4	5	6	7

*En la declaraciones que se expresan en términos negativos y tienen signo (-), las puntuaciones se calculan con valoración contraria (por ejemplo, una puntuación de 7 se calcula como 1, y una de 6 como 2, una de 5 como 3 etc)

Declaraciones para medir las deficiencias de la 3 a la 4

Instrucciones: La lista que aparece a continuación enumera una serie de declaraciones relacionada con las opiniones sobre su empresa y sus operaciones. Por favor, indique hasta que punto esta de acuerdo o no con cada declaración trazando un circulo alrededor de uno de los siete números que aparecen junto a cada declaración. Si está fuertemente en desacuerdo, trace un círculo alrededor del 1. Si esta fuertemente de acuerdo, trácelo alrededor del numero 7. Si sus convicciones no son definitivas, trace un círculo alrededor de los números intermedios. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor díganos honestamente los que piensa.

	Fuertemente En desacuerdo						Fuertemente de acuerdo
1. En mi empresa, siento que soy parte de un equipo .	1	2	3	4	5	6	7
2. En mi empresa, todos contribuyen al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los clientes	1	2	3	4	5	6	7
3.Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
4.Mis compañeros de trabajo y yo cooperamos con mas frecuencia de lo que nos corresponde	1	2	3	4	5	6	7
5.Siento que soy un miembro importante de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
6.Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido de que soy capaz de realizarlo bien	1	2	3	4	5	6	7
7.Mi empresa contrata personal cualificado para realizar sus trabajos	1	2	3	4	5	6	7
8.Mi empresa me da los instrumentos y equipos que necesito par realizar mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
9.En mi trabajo, dedico gran parte de	1	2	3	4	5	6	7

mi tiempo a resolver problemas sobre los que tengo muy poco control(-)							
10.En mi trabajo, tengo libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.	1	2	3	4	5	6	7
11.Algunas veces siento que no tengo control sobre mi trabajo ya que muchos clientes demanda el servicio al mismo tiempo (-)	1	2	3	4	5	6	7
12.Una de mis frustraciones en mi trabajo es que algunas veces tengo que depender de otros empleados para servir a mis clientes(-)	1	2	3	4	5	6	7
13.Las evaluaciones de mi supervisor sobre mis actuaciones en el trabajo incluyen lo bien que interactuó con mis clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14.En nuestra empresa, el hecho de hacer un esfuerzo especial para servir a los clientes no implica una mayor paga o reconocimiento(-)	1	2	3	4	5	6	7
15.En nuestra empresa, los empleados que dan lo mejor de sí para servir a los clientes reciben mayores recompensas que los otros empleados.	1	2	3	4	5	6	7
16.La cantidad de papeleo que implica mi trabajo me dificulta el servir eficazmente a mis clientes(-).	1	2	3	4	5	6	7
17.La empresa le da							

tanta importancia a la venta que es difícil ofrecer el nivel de servicio apropiado al cliente(-)	1	2	3	4	5	6	7
18 En términos generales, lo que mis cliente quieren que haga y lo que mis supervisores quieren que haga es lo mismo.	1	2	3	4	5	6	7
19. Mi empresa y yo tenemos las mismas ideas sobre como debería realizar mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
20 Recibo suficiente información de la dirección sobre lo que se supone que debo hacer en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
21.Con frecuencia siento que no entiendo los servicios que ofrece mi compañía.(-)	1	2	3	4	5	6	7
22.Me siento capaz de adecuarme a los cambios que introduce la empresa en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
23.Siento que en mi empresa no me han entrenado lo suficiente para interactuar eficazmente con los clientes	1	2	3	4	5	6	7
24.No estoy seguro de a que aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi comportamiento en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
25.Las personas que crean nuestra publicidad consultan con empleados como	1	2	3	4	5	6	7

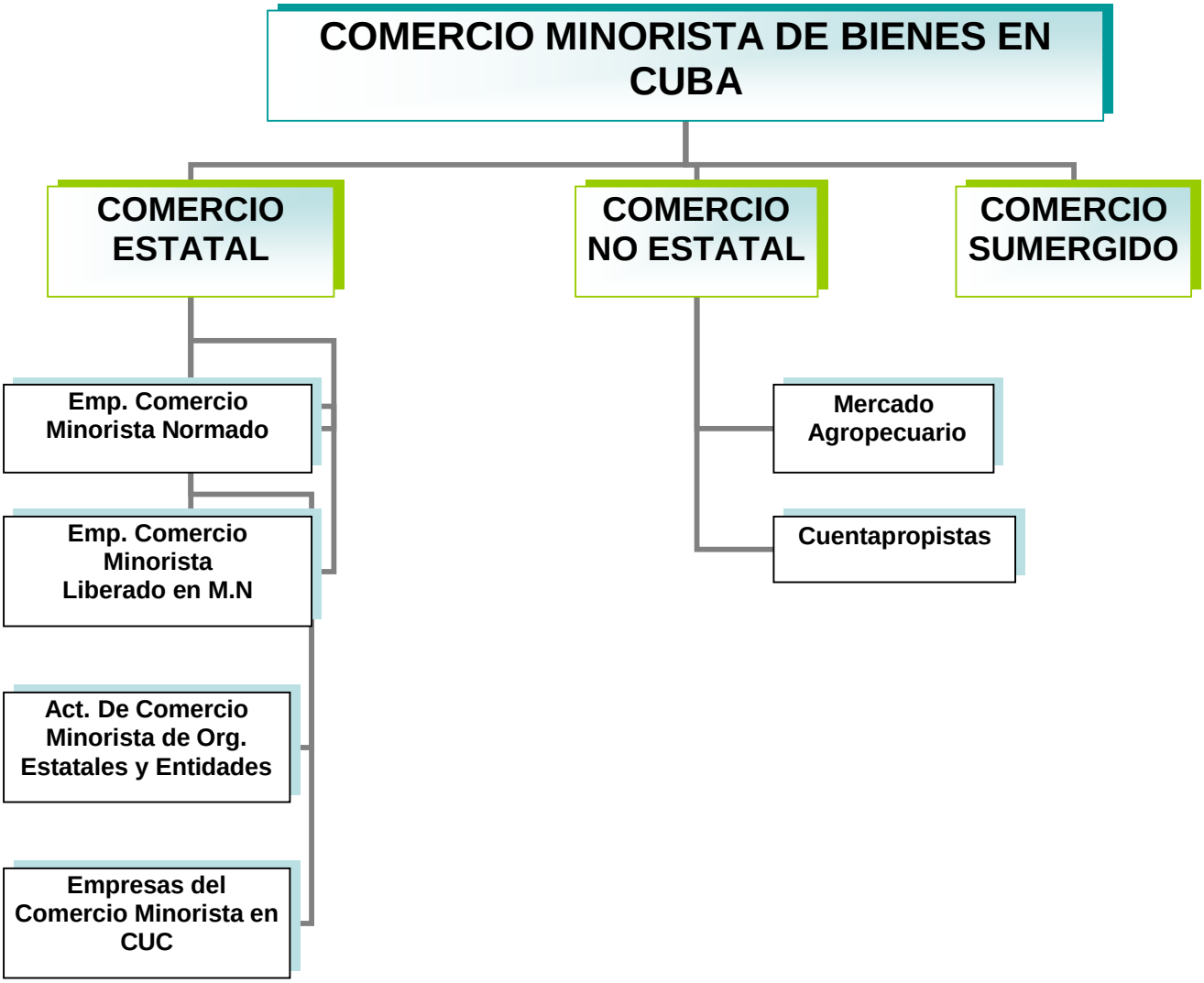
yo sobre la veracidad de las promesas que hacen en la publicidad							
26.Con frecuencia no tengo conocimiento por adelantado de las promesas que hacen en las campañas publicitarias de nuestra empresa	1	2	3	4	5	6	7
27.Empleados como yo interactúan con el personal de operaciones para discutir el nivel de servicio que la empresa puede ofrecer a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
28. La política de nuestra empresa sobre el servicio es la misma en las diferentes oficinas que dan servicio a la clientela.	1	2	3	4	5	6	7
29.La intensa competencia esta provocando mas y mas presión a la empresa para generar nuevos negocios.(-)	1	2	3	4	5	6	7
30.Nuestros principales competidores, en un esfuerzo para captar nuevos clientes, hacen promesas que posiblemente no podrán cumplir	1	2	3	4	5	6	7

*En la declaraciones que se expresan en términos negativos y tienen signo (-), las puntuaciones se calculan con valoración contraria (por ejemplo, una puntuación de 7 se calcula como 1, y una de 6 como 2, una de 5 como 3 etc)

Anexo # 8 Investigaciones Réplicas a la Escala ServQual

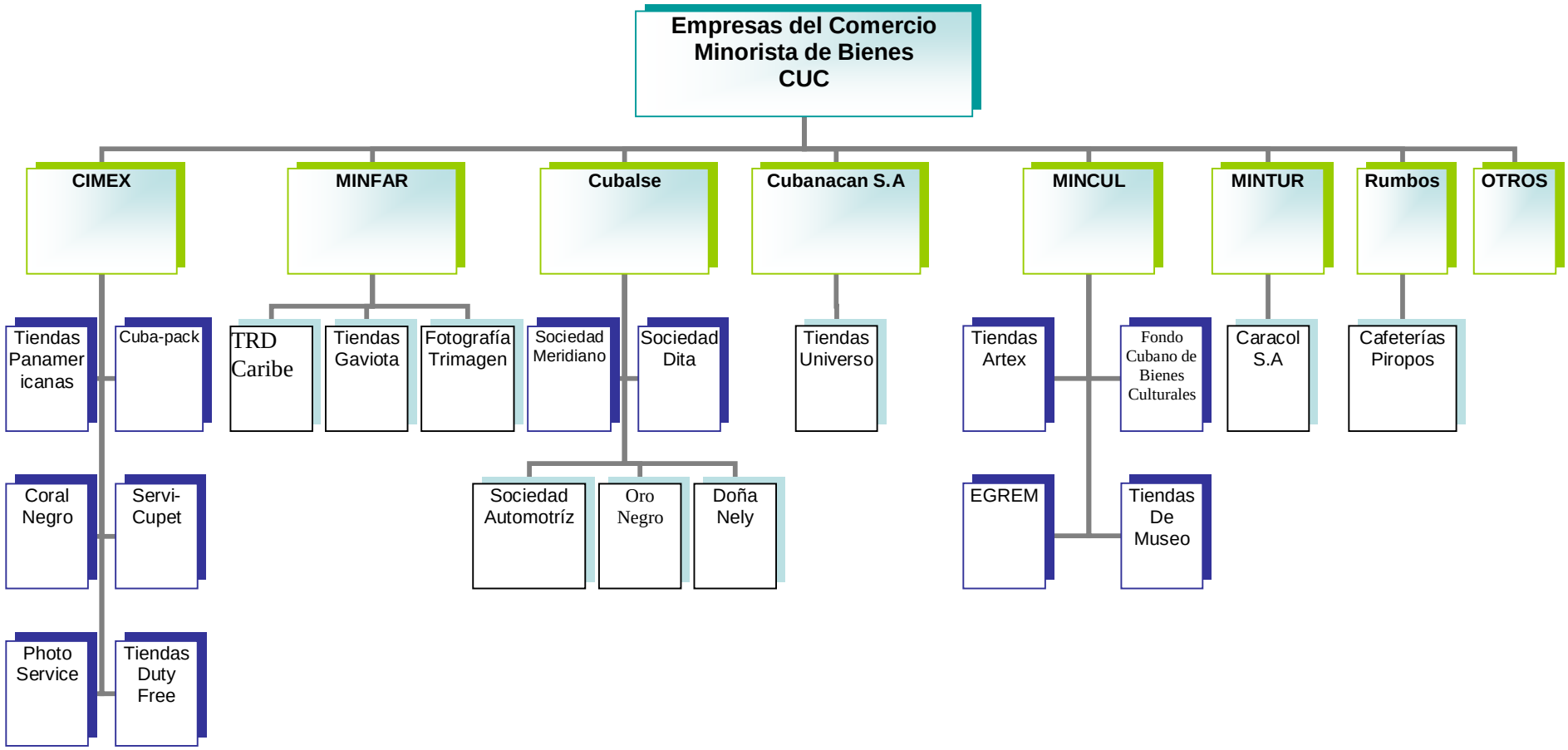
Réplicas / Autores	Puntuaciones	Expectativas	Ítems negativos	Importancia	Generalidad
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Pauta no confirmatoria sustractivas. Percepciones (P) – Expectativas (E).	Sí	Sí	No	Sí
Carman (1990)	No válido; mejor únicamente percepciones.	Si se utilizan, deben ser medidas	Problemas	Sí, por ítem	No
Babakus y Boller (1992)	No válido; mejor únicamente percepciones.	No necesarias	Problemas	_	No
Cronin y Taylor (1992)	No válido; mejor únicamente percepciones.	No necesarias	_	Su inclusión por ítem no mejora el resultado	_
Koelemeijer (1991)	No válido; mejor pauta no confirmatoria subjetiva.	Sí	Problemas	Su inclusión por ítem no mejora el resultado	No
Finn y Lamb (1991)	Pauta no confirmatoria sustractiva. P – E.	Sí	Sí	No	No
Holmberg, Nilsson, Martenson y Ossiansson (1991)	Pauta no confirmatoria subjetiva.	Sí, pero sobre una buena tienda	No	Sí, por dimensión	_
Teas (1993)	Pauta sustractiva sí, pero P – I.	No, sustituir por I= el punto ideal clásico de los modelos actitudinales	_	Su inclusión por ítem no mejora el resultado	_

Anexo # 9 Estructura de la red de comercio minorista de bienes en Cuba



(Fuente: Elaboración propia)

Anexo # 10 Red minorista de bienes que opera en CUC en Cuba



Anexo # 11 Entrevista en profundidad con ServQual

Esta entrevista forma parte de un estudio que realiza el Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Empresariales, perteneciente a la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, con el objetivo de conocer los elementos que usted considera importante a la hora de valorar la Calidad Percibida en el Comercio Minorista. El centro de atención es el cliente, esperamos nos dedique unos minutos a este propósito. Muchas gracias de antemano por el tiempo que dedicará y por tanto le aseguramos total confidencialidad al respecto.

1. Conoce UD Qué es la calidad percibida. Si_____ , No_____

De ser positiva su respuesta, por favor, responda las siguientes preguntas

2. Conoce la importancia que tiene para la empresa brindar un buen servicio de calidad al cliente Si_____ , No_____

Explique.

3. A continuación se exponen una serie de declaraciones, a considerar, para medir la calidad percibida por el cliente, de acuerdo con la experiencia que UD tiene en este campo quisiera emitiera un juicio valorativo al respecto, marcando en una de las casillas (Si, No) si es válida o no dicha declaración para medir la calidad percibida. Especifique si alguna debe eliminarse o redactarse de otra forma y diga además si cree que puede ser incluida alguna otra declaración:

Declaraciones	Sí	No
Puertas de las tiendas cerradas (-)		
Suciedad en la entrada y alrededores de la tienda (-)		
Edificios con fachada visualmente atractiva		
Falta de cortesía de los empleados que lo reciben a la entrada de la tienda (-)		
Decorado interior agradable		
Limpieza en la tienda		
Apariencia adecuada de los empleados		
Equipamiento moderno que inspira seguridad		
Buen soporte de información sobre los productos que se venden (catálogos, folletos, etc)		
Buena señalización de las áreas de ventas		
Ambiente agradable		
Información sobre los servicios asociados a las compras		
Empleados que realizan el servicio la primera vez sin equivocarse		
Empleados que concluyen el servicio en el tiempo esperado		
Empleados que realizan el servicio en general sin errores		

Empleados comunicativos		
Empleados rápidos en la prestación de servicios		
Empleados dispuestos a ayudar a los clientes		
Empleados que responden siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes		
Empleados con amplios conocimientos de los productos de su área		
Cuando tiene alguna inquietud o problema con el servicio recibido puede contactar fácil con el personal de la tienda.		
Recibe una respuesta rápida y satisfactoria cuando presenta una queja a la organización		
Invierte mucho tiempo en cola (-)		
Existencia de locales para guardar bolsos y otras pertenencias		
Existencia de la mercancía deseada.		
Surtido variado en marcas, tamaño y tallas.		
Fácil circulación dentro de la tienda.		
El personal de la tienda es amable		
El personal de la tienda presta atención a sus necesidades		
El personal de la tienda es considerado con Ud.		
El personal de la tienda es respetuoso		
El personal de la tienda inspira confianza		
Los empleados brindan una explicación detallada sobre los artículos que venden en su área.		
Los empleados aconsejan a las personas sobre el producto que más se ajusta a sus necesidades		
Tiene Ud. confianza en la calidad del producto que compra		
Los empleados dan a sus clientes una atención individualizada		
Tienen un horario de trabajo conveniente y adecuado a sus necesidades		
Recibe una atención personalizada por parte de los empleados		
Los empleados se preocupan por sus mejores intereses.		
Los empleados comprenden sus necesidades específicas.		

Declaraciones que se pudieran incluir:

Anexo # 12 Cuestionario a clientes del modelo ServQual propuesto

Este cuestionario es totalmente anónimo y forma parte de un estudio que está realizando el Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. El objetivo es conocer el nivel de satisfacción que presenta con respecto a los servicios que recibe de la **Cadena de Tiendas Panamericanas** en Santa Clara. Recuerde que no hay respuestas correctas ni incorrectas, sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa al respecto. **Muchas gracias por su cooperación.**

Preguntas:

1. Basado en sus necesidades personales a la hora de recibir un servicio, por favor, indique para cada una de las siguientes declaraciones su opinión con respecto al servicio **que le gustaría recibir** como cliente de las **Tiendas Panamericanas**, para ello utilice una escala que va desde 1 "totalmente en desacuerdo" hasta 5 "totalmente de acuerdo". Además señale el nivel de importancia que tiene para usted cada una de estas declaraciones. Para ello utilice una escala que va desde 1 "sin ninguna importancia" hasta 5 "muy importante".

Tangibilidad	**Expectativas**	**Importancia**
1. Limpieza en la entrada, alrededores e interior de la tienda		
2. Edificios con fachada visualmente atractiva		
3. Cortesía por parte de los empleados que lo reciben a la entrada de la tienda		
4. Decorado interior agradable		
5. Apariencia adecuada de los empleados		
6. Ambiente agradable		
7. Existencia de locales para guardar bolsos y otras pertenencias		
8. Calidad del producto que compra		
Accesibilidad		
9. Abundante soporte de información sobre los productos que se venden (catálogos, folletos, etc)		
10. Buena señalización de las áreas de ventas		
11. Información sobre los servicios asociados a las compras		
12. Cuando tiene alguna inquietud o problema con el servicio recibido puede contactar fácil con el personal de la tienda.		
13. Recibir una respuesta rápida y satisfactoria cuando presenta una queja a la organización		
14. Invertir poco tiempo en cola		
15. Existencia de la mercancía deseada.		
16. Surtido variado en marcas, tamaño y tallas.		
17. Fácil circulación dentro de la tienda.		
18. Horario de trabajo conveniente y adecuado a sus necesidades		
Cortesía		
19. Empleados que realicen el servicio la primera vez sin equivocarse		
20. Empleados que realicen el servicio en general sin errores		
21. Empleados rápidos en la prestación de servicios		

22. Empleados dispuestos a ayudar a los clientes		
23. Empleados que respondan siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes		
24. Empleados que demuestren tener amplios conocimientos de los productos de su área		
25. Empleados amables y considerados con el cliente		
26. Empleados que inspiren confianza		
27. Empleados que aconsejen a las personas sobre el producto que más se ajuste a sus necesidades		
28. Empleados que brinden a sus clientes una Atención personalizada		

2. Basado en el servicio que le ofrecen las tiendas El Encanto, Praga y Riviera de la cadena de Tiendas Panamericanas, por favor, indíquenos que calificación daría a cada una de las siguientes declaraciones. Para ello utilice una escala que va desde 1 "totalmente en desacuerdo" hasta 5 "totalmente de acuerdo".

Tangibilidad	**Encanto**	**Praga**	**Riviera**
1. Limpieza en la entrada, alrededores e interior de la tienda			
2. Edificios con fachada visualmente atractiva			
3. Cortesía por parte de los empleados que lo reciben a la entrada de la tienda			
4. Decorado interior agradable			
5. Apariencia adecuada de los empleados			
6. Ambiente agradable			
7. Existencia de locales para guardar bolsos y otras pertenencias			
8. Calidad del producto que compra			
Accesibilidad			
9.Abundante soporte de información sobre los productos que se venden (catálogos, folletos, etc)			
10. Buena señalización de las áreas de ventas			
11. Información sobre los servicios asociados a las compras			
12. Cuando tenga alguna inquietud o problema con el servicio recibido pueda contactar fácil con el personal de la tienda.			
13. Recibir una respuesta rápida y satisfactoria cuando presenta una queja a la organización			
14. Invertir poco tiempo en cola			
15. Existencia de la mercancía deseada.			
16. Surtido variado en marcas, tamaño y tallas.			
17. Fácil circulación dentro de la tienda.			
18. Horario de trabajo conveniente y adecuado a sus necesidades			
Cortesía			
19. Empleados que realicen el servicio la primera vez sin equivocarse			
20. Empleados que realicen el servicio en general sin errores			
21. Empleados rápidos en la prestación de servicios			
22. Empleados dispuestos a ayudar a los clientes			
23. Empleados que respondan siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes			
24. Empleados que demuestren tener amplios conocimientos de los productos de su área			
25. Empleados de la tienda amables y considerados con el cliente			
26. Empleados de la tienda que inspiren confianza			
27. Empleados que aconsejen a las personas sobre el producto que más se			

ajuste a sus necesidades			
28. Empleados que brinden a sus clientes una Atención personalizada			

3. Basado en el servicio que generalmente le ofrecen en estas tiendas (Encanto, Praga y Riviera), podría decirnos el nivel de calidad de todos los servicios ofrecidos por la tienda. Para ello utilice una escala que va de Excelente a Pésimo. Marque con una **x** según corresponda.

	Excelente	**Bueno**	**Regular**	**Malo**	**Pésimo**
Encanto					
Praga					
Riviera					

Anexo # 13 Cuestionario a directivos del modelo ServQual propuesto

Este cuestionario es totalmente anónimo y forma parte de un estudio que realiza el departamento de economía de la facultad de Ciencias Empresariales, perteneciente a la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, con el objetivo de conocer su opinión de las posibles deficiencias y causas de la buena o mala calidad existente en las sucursales del comercio minorista. Necesitamos usted sea sincero y honesto pues su opinión es de suma importancia. Esperamos nos dedique unos minutos a este propósito. **Muchas gracias por el tiempo que nos dedicará.**

1. Esta parte del estudio se centra en lo que usted como directivo percibe de las necesidades y deseos de los clientes que reciben el servicio en su entidad. Por favor indique para cada una de las siguientes declaraciones cuáles usted considera sean las expectativas de sus clientes sobre el servicio que ofrece la tienda. Para ello utilice una escala que va desde (1) nuestros clientes estarían totalmente en desacuerdo, hasta (5) nuestros clientes estarían totalmente de acuerdo con la declaración. En la segunda columna de la derecha utilizando el mismo tipo de escala desde (1) a (5) indique el nivel de importancia que cree usted le atribuyen los clientes a cada una de las declaraciones:

Tangibilidad	**Expectativas**	**Importancia**
1. Limpieza en la entrada, alrededores e interior de la tienda		
2. Edificios con fachada visualmente atractiva		
3. Cortesía por parte de los empleados que lo reciben a la entrada de la tienda		
4. Decorado interior agradable		
5. Apariencia adecuada de los empleados		
6. Ambiente agradable		
7. Existencia de locales para guardar bolsos y otras pertenencias		
8. Calidad del producto que compra		
Accesibilidad		
9. Abundante soporte de información sobre los productos que se venden (catálogos, folletos, etc)		
10. Buena señalización de las áreas de ventas		
11. Información sobre los servicios asociados a las compras		
12. Cuando tiene alguna inquietud o problema con el servicio recibido puede contactar fácil con el personal de la tienda.		
13. Recibir una respuesta rápida y satisfactoria cuando presenta una queja a la organización		
14. Invertir poco tiempo en cola		
15. Existencia de la mercancía deseada.		
16. Surtido variado en marcas, tamaño y tallas.		
17. Fácil circulación dentro de la tienda.		
18. Horario de trabajo conveniente y adecuado a sus necesidades		
Cortesía		
19. Empleados que realicen el servicio la primera vez sin equivocarse		
20. Empleados que realicen el servicio en general sin errores		

21. Empleados rápidos en la prestación de servicios		
22. Empleados dispuestos a ayudar a los clientes		
23. Empleados que respondan siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes		
24. Empleados que demuestren tener amplios conocimientos de los productos de su área		
25. Empleados amables y considerados con el cliente		
26. Empleados que inspiren confianza		
27. Empleados que aconsejen a las personas sobre el producto que más se ajuste a sus necesidades		
28. Empleados que brinden a sus clientes una Atención personalizada		

2. En las empresas, las normas pueden ser **formales** (escritas, explícitas, debidamente comunicadas a los empleados) o **informales** (verbales, implícitas, se asume que los empleados deben conocerlas y comprenderlas). Para cada una de las siguientes características, diga hasta que punto las normas estándar que existen en su empresa son informales o formales, para ello se estableció una escala del 1 al 5 siendo la mayor puntuación para las normas formales. Si no existen normas estándar en su empresa, indíquelo con una X en la casilla que corresponde.

Dimensiones	**Grado de formalidad**	**No existen normas estándar**
1- Confort de las instalaciones, empleados que posean una apariencia adecuada, excelente iluminación, climatización, limpieza, decoración en el punto de venta.		
2- Abundante soporte de información, buena señalización, buena disposición de la empresa para atender las quejas de sus clientes y darles respuestas en el menor tiempo posible y de la mejor manera tanto para el cliente como para la empresa, horario de trabajo adecuado a las necesidades de los clientes		
3- Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y brindarles un servicio rápido, sin errores, con empleados muy amables, respetuosos y con amplios conocimientos,		

3. Con frecuencia, los miembros del personal de ventas, de publicidad o de otras áreas de comunicación de las empresas hacen promesas respecto al nivel de servicios que ofrecen al cliente. En algunas organizaciones, no siempre es posible cumplir esas promesas. Para cada una de las características que aparecen a continuación deseamos saber hasta que punto cree que la empresa y sus empleados cumplen con el nivel de servicio que se promete a los clientes.

Dimensiones	**Capacidad de cumplir con el nivel de servicios**
1- Confort de las instalaciones, empleados que posean una apariencia adecuada, excelente iluminación, climatización, limpieza, decoración en el punto de venta.	
2- Abundante soporte de información, buena señalización, buena disposición de la empresa para atender las quejas de sus clientes y darles respuestas en el menor tiempo posible y de la mejor manera tanto para el cliente como para la empresa, horario de trabajo adecuado a las necesidades de los clientes	

3- Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y brindarles un servicio rápido, sin errores, con empleados muy amables, respetuosos y con amplios conocimientos,	

4. La lista que aparece a continuación enumera una serie de declaraciones relacionadas con la opinión sobre su empresa y sus operaciones. Por favor, indique hasta que punto está de acuerdo o no con la declaración otorgando una puntuación en una escala del 1 al 5. Si está fuertemente en desacuerdo otorgue 1. Si esta fuertemente de acuerdo otorgue un 5. Si sus convicciones no son tan definitivas marque 2, 3 o 4 según esté más o menos de acuerdo con la declaración. No existen respuestas correctas ni incorrectas. Por favor, díganos honestamente lo que piensa.

Declaraciones	**Puntuación**
1. Regularmente recopilamos información sobre las ***necesidades*** de nuestros clientes	
2. Raramente utilizamos la información que nos brindan nuestros clientes (-)	
3. Regularmente recopilamos información sobre las ***expectativas*** que tienen nuestros clientes sobre la calidad de nuestro servicio	
4. Los directivos de nuestra empresa raras veces interactúan con los clientes	
5. El personal de contacto con la clientela de nuestra empresa se comunica frecuentemente con los miembros de la dirección	
6. Los directivos de nuestra empresa raras veces piden sugerencias sobre el servicio al personal de contacto con los clientes (-)	
7. Los directivos en nuestra empresa interactúan frecuentemente (cara a cara)con el personal de contacto con la clientela	
8. En nuestra empresa, la comunicación entre el personal de contacto y los niveles de dirección se produce fundamentalmente por medio de memorandos(-)	
9. Nuestra empresa tiene muchos niveles jerárquicos entre el personal en contacto y la alta dirección(-)	
10. Nuestra empresa no asigna los recursos que se requieren para ofrecer un servicio con calidad (-)	
11. Nuestra empresa tiene programas internos para mejorar la calidad del servicio a los clientes	
12. En nuestra empresa, a los directivos que mejoran la calidad del servicio se le recompensa mas que a los otros directivos	
13. Nuestra empresa le da igual o mayor importancia a las ventas que al servicio a la clientela	
14. Nuestra empresa tiene un proceso formal para dar a conocer a los empleados los objetivos de la calidad del servicio que brindamos.	
15. En nuestra empresa, tratamos de establecer objetivos específicos de calidad en el servicio.	
16. En nuestra empresa se aplican programas de mejora continua para lograr una alta calidad del servicio	
17. Nuestra empresa tiene las capacidades y recursos necesarias para conocer los requerimientos de servicio de los clientes	
18. Nuestra empresa tiene los sistemas operativos necesarios para ofrecer el nivel de servicio que los clientes demandan.	

Anexo # 14 Cuestionario a personal en contacto del modelo ServQqual propuesto

Este cuestionario es totalmente anónimo y forma parte de un estudio que realiza el Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Empresariales, perteneciente a la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, con el objetivo de conocer su opinión de las posibles deficiencias y causas de la buena o mala calidad existente en las sucursales comerciales. Necesitamos usted sea sincero y honesto pues su opinión es de suma importancia. Esperamos nos dedique unos minutos a este propósito. **Muchas gracias por el tiempo que nos dedicará.**

1. En ocasiones, los empleados y las unidades operativas de una empresa afrontan dificultades para cumplir las normas estándar que le ha establecido la dirección. Recuerde que las normas estándar pueden ser **formales** (escritas, explícitas, debidamente comunicadas a los empleados) o **informales** (verbales, implícitas, se asume que los empleados deben conocerlas y comprenderlas). Por favor, indíquenos para cada una de las tres dimensiones de la calidad de servicios su capacidad de cumplimiento regular de las normas. Para ello utilice una escala que va de (1) total incapacidad de cumplir regularmente las normas a (5) total capacidad de cumplir regularmente las normas. Si no existen normas en la institución, manifiéstelo en la segunda columna.

Dimensiones	Capacidad de cumplimiento de las normas	No existen normas estándar
1- Confort de las instalaciones, empleados que posean una apariencia adecuada, excelente iluminación, climatización, limpieza, decoración en el punto de venta.		
2- Abundante soporte de información, buena señalización, buena disposición de la empresa para atender las quejas de sus clientes y darles respuestas en el menor tiempo posible y de la mejor manera tanto para el cliente como para la empresa, horario de trabajo adecuado a las necesidades de los clientes		
3- Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y brindarles un servicio rápido, sin errores, con empleados muy amables, respetuosos y con amplios conocimientos,		

2. La lista que aparece a continuación enumera una serie de declaraciones relacionadas con la opinión sobre su empresa y sus operaciones. Por favor, indique hasta que punto esta de acuerdo o no con la declaración otorgando una puntuación en una escala del 1 al 5. Si está totalmente en desacuerdo otorgue 1. Si esta totalmente de acuerdo otorgue un 5. Si sus convicciones no son tan definitivas marque 2, 3 o 4 según esté más o menos de acuerdo con la declaración. No existen respuestas correctas e incorrectas. Por favor, díganos honestamente lo que piensa.

Declaraciones	Puntuación
En mi empresa, siento que soy parte de un equipo	
En mi empresa, todos contribuyen al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los clientes	
Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo	
Mis compañeros de trabajo y yo cooperamos con mas frecuencia de lo que nos corresponde	
Siento que soy un miembro importante de la empresa	
Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido de que soy capaz de realizarlo bien	
Mi empresa contrata personal cualificado para realizar sus trabajos	
Mi empresa me da los instrumentos y equipos que necesito par realizar mi trabajo	
Conozco absolutamente todos los productos que vendo en términos de características y beneficios	

En mi organización los directivos se preocupan constantemente por la capacitación de sus empleados	
En mi trabajo, tengo libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.	
Algunas veces siento que no tengo control sobre mi trabajo ya que muchos clientes demandan el servicio al mismo tiempo (-)	
Las evaluaciones de mi supervisor sobre mis actuaciones en el trabajo incluyen lo bien que interactuó con mis clientes.	
En nuestra empresa, el hecho de hacer un esfuerzo especial para servir a los clientes no implica una mayor paga o reconocimiento(-)	
En nuestra empresa, los empleados que dan lo mejor de sí para servir a los clientes reciben mayores recompensas de parte de la empresa que los otros empleados.	
La cantidad de papeleo que implica mi trabajo me dificulta el servir eficazmente a mis clientes (-).	
En términos generales, lo que mis clientes quieren que haga y lo que mis supervisores quieren que haga es lo mismo.	
Mi empresa y yo tenemos las mismas ideas sobre como debería realizar mi trabajo	
Recibo suficiente información de la dirección sobre lo que se supone que debo hacer en mi trabajo	
Siento que en mi empresa no me han entrenado lo suficiente para interactuar eficazmente con los Clientes	
No estoy seguro de a que aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi comportamiento en el trabajo	
Empleados como yo interactúan con los directivos para discutir el nivel de servicio que la empresa puede ofrecer a los clientes.	

Anexo # 15 Diferencias significativas para el punto de venta “El Encanto”

Variables	Wilcoxon	
	Valor	**Significación**
Expectativa 1 - Percepción 1	-10.647	0.000
Expectativa 2 - Percepción 2	-11.850	0.000
Expectativa 3 - Percepción 3	-10.990	0.000
Expectativa 4 - Percepción 4	-11.616	0.000
Expectativa 5 - Percepción 5	-9.027	0.000
Expectativa 6 - Percepción 6	-10.243	0.000
Expectativa 7 - Percepción 7	-10.919	0.000
Expectativa 8 - Percepción 8	-12.393	0.000
Expectativa 9 - Percepción 9	-11.976	0.000
Expectativa 10 - Percepción 10	-11.484	0.000
Expectativa 11 - Percepción 11	-12.134	0.000
Expectativa 12 - Percepción 12	-11.614	0.000
Expectativa 13 - Percepción 13	-11.732	0.000
Expectativa 14 - Percepción 14	-11.657	0.000
Expectativa 15 - Percepción 15	-12.249	0.000
Expectativa 16 - Percepción 16	-12.347	0.000
Expectativa 17 - Percepción 17	-11.591	0.000
Expectativa 18 - Percepción 18	-9.884	0.000
Expectativa 19 - Percepción 19	-7.793	0.000
Expectativa 20 - Percepción 20	-7.657	0.000
Expectativa 21 - Percepción 21	-11.073	0.000
Expectativa 22 - Percepción 22	-11.663	0.000
Expectativa 23 - Percepción 23	-12.292	0.000
Expectativa 24 - Percepción 24	-11.446	0.000
Expectativa 25 - Percepción 25	-11.554	0.000
Expectativa 26 - Percepción 26	-10.797	0.000
Expectativa 27 - Percepción 27	-10.923	0.000
Expectativa 28 - Percepción 28	-11.62	0.000

(Fuente: Elaboración propia)

Anexo # 16 Diferencias significativas para el punto de venta “Praga”

Variables	Wilcoxon	
	Valor	**Significación**
Expectativa 1 - Percepción 1	-7.809	0.000
Expectativa 2 - Percepción 2	-1.538	0.124
Expectativa 3 - Percepción 3	-12.029	0.000
Expectativa 4 - Percepción 4	-8.84	0.000
Expectativa 5 - Percepción 5	-7.625	0.000
Expectativa 6 - Percepción 6	-9.69	0.000
Expectativa 7 - Percepción 7	-9.28	0.000
Expectativa 8 - Percepción 8	-12.387	0.000
Expectativa 9 - Percepción 9	-11.949	0.000
Expectativa 10 - Percepción 10	-8.642	0.000
Expectativa 11 - Percepción 11	-11.826	0.000
Expectativa 12 - Percepción 12	-11.934	0.000
Expectativa 13 - Percepción 13	-11.986	0.000
Expectativa 14 - Percepción 14	-11.933	0.000
Expectativa 15 - Percepción 15	-11.975	0.000
Expectativa 16 - Percepción 16	-11.963	0.000
Expectativa 17 - Percepción 17	-10.933	0.000
Expectativa 18 - Percepción 18	-10.004	0.000
Expectativa 19 - Percepción 19	-7.665	0.000
Expectativa 20 - Percepción 20	-7.608	0.000
Expectativa 21 - Percepción 21	-12.082	0.000
Expectativa 22 - Percepción 22	-12.388	0.000
Expectativa 23 - Percepción 23	-12.276	0.000
Expectativa 24 - Percepción 24	-11.641	0.000
Expectativa 25 - Percepción 25	-12.108	0.000
Expectativa 26 - Percepción 26	-11.442	0.000
Expectativa 27 - Percepción 27	-11.675	0.000
Expectativa 28 - Percepción 28	-11.647	0.000

(Fuente: Elaboración propia)

Anexo # 17 Diferencias significativas para el punto de venta "La Riviera"

Variables	Wilcoxon	
	Valor	**Significación**
Expectativa 1 - Percepción 1	-9.571	0.000
Expectativa 2 - Percepción 2	-0.184	0.854
Expectativa 3 - Percepción 3	-11.573	0.000
Expectativa 4 - Percepción 4	-8.059	0.000
Expectativa 5 - Percepción 5	-8.167	0.000
Expectativa 6 - Percepción 6	-9.651	0.000
Expectativa 7 - Percepción 7	-0.935	0.350
Expectativa 8 - Percepción 8	-12.349	0.000
Expectativa 9 - Percepción 9	-11.949	0.000
Expectativa 10 - Percepción 10	-9.151	0.000
Expectativa 11 - Percepción 11	-12.008	0.000
Expectativa 12 - Percepción 12	-11.934	0.000
Expectativa 13 - Percepción 13	-12.022	0.000
Expectativa 14 - Percepción 14	-11.622	0.000
Expectativa 15 - Percepción 15	-11.96	0.000
Expectativa 16 - Percepción 16	-11.935	0.000
Expectativa 17 - Percepción 17	-9.044	0.000
Expectativa 18 - Percepción 18	-9.884	0.000
Expectativa 19 - Percepción 19	-7.616	0.000
Expectativa 20 - Percepción 20	-7.608	0.000
Expectativa 21 - Percepción 21	-12.149	0.000
Expectativa 22 - Percepción 22	-12.417	0.000
Expectativa 23 - Percepción 23	-12.254	0.000
Expectativa 24 - Percepción 24	-11.28	0.000
Expectativa 25 - Percepción 25	-12.176	0.000
Expectativa 26 - Percepción 26	-11.518	0.000
Expectativa 27 - Percepción 27	-11.579	0.000
Expectativa 28 - Percepción 28	-11.608	0.000

(Fuente: Elaboración propia)

Anexo # 18 Valores medios de Expectativas, Percepciones, Puntuación ServQual e Importancia atribuida por los Clientes a las 28 variables de la Calidad de Servicio Percibida con respecto al punto de venta "El Encanto"

Variables del ServQual	***Nivel de Expect.***	***Nivel de Percepc***	***Nivel de Calidad* ServQual**	***Nivel de Importancia***
Tangibilidad				
1. Limpieza en la entrada, alrededores e interior de la tienda	4.8000	3.3061	-1.4939	4.6429
2. Edificios con fachada visualmente atractiva	4.4286	3.0612	-1.3674	4.0204
3. Cortesía por parte de los empleados que lo reciben a la entrada de la tienda	4.6837	3.0918	-1.5919	4.7449
4. Decorado interior agradable	4.7449	2.2704	-2.4745	4.3827
5. Apariencia adecuada de los empleados	4.8980	3.9898	-0.9082	4.6888
6. Ambiente agradable	4.8469	3.6327	-1.2142	4.7398
7. Existencia de locales para guardar bolsos y otras pertenencias	4.6327	2.1327	-2.5	4.6429
8. Calidad del producto que compra	5.0000	2.7296	-2.2704	5
Accesibilidad				
9. Abundante soporte de información sobre los productos que se venden (catálogos, folletos, etc.)	4.5204	1.6276	-2.8928	4.3827
10. Buena señalización de las áreas de ventas	4.5714	2.4694	-2.102	4.4694
11. Información sobre los servicios asociados a las compras	4.6939	1.7908	-2.9031	4.5306
12. Cuando tiene alguna inquietud o problema con el servicio recibido puede contactar fácil con el personal de la tienda.	4.8980	2.7551	-2.1429	4.8367
13. Recibir una respuesta rápida y satisfactoria cuando presenta una queja a la organización	4.9490	2.7551	-2.1939	4.9439
14. Invertir poco tiempo en cola	4.9490	3.0102	-1.9388	4.8878
15. Existencia de la mercancía deseada.	4.9490	2.3163	-2.6327	4.8469
16. Surtido variado en marcas, tamaño y tallas.	4.8980	2.1173	-2.7807	4.7398
17. Fácil circulación dentro de la tienda.	4.7449	2.8112	-1.9337	4.3214
18. Horario de trabajo conveniente y adecuado a sus necesidades	4.9490	3.8469	-1.1021	4.7959
Cortesía				
19. Empleados que realicen el servicio la primera vez sin equivocarse	4.4796	3.6888	-0.7908	4.2602
20. Empleados que realicen el servicio en general sin errores	4.6327	3.9592	-0.6735	4.6173
21. Empleados rápidos en la prestación de servicios	4.7857	3.3622	-1.4235	4.7245
22. Empleados dispuestos a ayudar a los clientes	4.8980	3.1020	-1.796	4.8418
23. Empleados que respondan siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes	4.9490	2.8878	-2.0612	4.949
24. Empleados que demuestren tener amplios conocimientos de los productos de su área	4.8469	3.0510	-1.7959	4.8980
25. Empleados amables y considerados con el cliente	4.8469	3.3010	-1.5459	4.8929
26. Empleados que inspiren confianza	4.5714	3.4133	-1.1581	4.4592
27. Empleados que aconsejen a las personas sobre el producto que más se ajuste a sus necesidades	4.3673	2.4847	-1.8826	4.6684
28. Empleados que brinden a sus clientes una Atención personalizada	4.3673	2.0051	-2.3622	4.6684

(Fuente: Elaboración propia)

Anexo # 19 Valores medios de Expectativas, Percepciones, Puntuación ServQual e Importancia atribuida por los Clientes a las 28 variables de la Calidad de Servicio Percibida con respecto al punto de venta "Praga"

Variables del ServQual **Tangibilidad**	*Nivel de Expect*	*Nivel de Percepc*	*Nivel de Calidad* **ServQual**	*Nivel de Importancia*
1. Limpieza en la entrada, alrededores e interior de la tienda	4.8000	4.102	-0.698	4.6429
2. Edificios con fachada visualmente atractiva	4.4286	4.5306	0.102	4.0408
3. Cortesía por parte de los empleados que lo reciben a la entrada de la tienda	4.8469	2.102	-2.7449	4.8112
4. Decorado interior agradable	4.6939	3.699	-0.9949	4.3827
5. Apariencia adecuada de los empleados	4.898	4.3724	-0.5256	4.6888
6. Ambiente agradable	4.8469	3.8316	-1.0153	4.7551
7. Existencia de locales para guardar bolsos y otras pertenencias	4.5816	2.7857	-1.7959	4.6531
8. Calidad del producto que compra	5.0000	2.8367	-2.1633	5
Accesibilidad				
9. Abundante soporte de información sobre los productos que se venden (catálogos, folletos, etc.)	4.5204	1.6786	-2.8418	4.3827
10. Buena señalización de las áreas de ventas	4.5714	3.2041	-1.3673	4.4796
11. Información sobre los servicios asociados a las compras	4.5918	1.898	-2.6938	4.5612
12. Cuando tiene alguna inquietud o problema con el servicio recibido pueda contactar fácil con el personal de la tienda.	4.8980	2.7041	-2.1939	4.8367
13. Recibir una respuesta rápida y satisfactoria cuando presenta una queja a la organización	4.9490	2.648	-2.301	5
14. Invertir poco tiempo en cola	4.9490	2.9133	-2.0357	4.8878
15. Existencia de la mercancía deseada.	4.9490	2.4745	-2.4745	4.9541
16. Surtido variado en marcas, tamaño y tallas.	4.8980	2.2194	-2.6786	4.9694
17. Fácil circulación dentro de la tienda.	4.7449	3.949	-0.7959	5
18. Horario de trabajo conveniente y adecuado a sus necesidades	4.8980	3.8469	-1.0511	4.7959
Cortesía				
19. Empleados que realicen el servicio la primera vez sin equivocarse	4.4796	3.7959	-0.6837	4.7296
20. Empleados que realicen el servicio en general sin errores	4.6327	3.9643	-0.6684	4.8163
21. Empleados rápidos en la prestación de servicios	4.7857	3.1582	-1.6275	4.9133
22. Empleados dispuestos a ayudar a los clientes	4.8980	3.0561	-1.8419	4.8414
23. Empleados que respondan siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes	4.9490	2.7908	-2.1582	4.9490
24. Empleados que demuestren tener amplios conocimientos de los productos de su área	4.8469	2.949	-1.8979	4.8980
25. Empleados amables y considerados con el cliente	4.8469	3.148	-1.6989	4.8929
26. Empleados que inspiren confianza	4.5714	3.2092	-1.3622	4.4592
27. Empleados que aconsejen a las personas sobre el producto que más se ajuste a sus necesidades	4.3673	2.4337	-1.9336	4.6684
28. Empleados que brinden a sus clientes una	4.3673	2.0051	-2.3622	4.6684

Atención personalizada				

(Fuente: Elaboración propia)

Anexo # 20 Valores medios de Expectativas, Percepciones, Puntuación ServQual e Importancia atribuida por los Clientes a las 28 variables de la Calidad de Servicio Percibida con respecto al punto de venta "La Riviera"

Variables del ServQual	*Nivel de Expect.*	*Nivel de Percepc*	*Nivel de Calidad* ServQual	*Nivel de Importancia*
Tangibilidad				
1. Limpieza en la entrada, alrededores e interior de la tienda	4.8000	3.8367	-0.9633	4.6324
2. Edificios con fachada visualmente atractiva	4.4286	4.4337	0.0051	4
3. Cortesía por parte de los empleados que lo reciben a la entrada de la tienda	4.7347	2.4796	-2.2551	4.7353
4. Decorado interior agradable	4.6939	3.8010	-0.8929	4.3725
5. Apariencia adecuada de los empleados	4.8980	4.3214	-0.5766	4.6863
6. Ambiente agradable	4.8469	3.8367	-1.0102	4.7500
7. Existencia de locales para guardar bolsos y otras pertenencias	4.6327	4.4592	-0.1735	4.6324
8. Calidad del producto que compra	5.0000	3.0000	-2	5
Accesibilidad				
9. Abundante soporte de información sobre los productos que se venden (catálogos, folletos, etc.)	4.5204	1.7296	-2.7908	4.3725
10. Buena señalización de las áreas de ventas	4.5714	3.3673	-1.2041	4.4657
11. Información sobre los servicios asociados a las compras	4.6939	1.9541	-2.7398	4.5441
12. Cuando tiene alguna inquietud o problema con el servicio recibido puede contactar fácil con el personal de la tienda.	4.8980	2.7041	-2.1939	4.8382
13. Recibir una respuesta rápida y satisfactoria cuando presenta una queja a la organización	4.9490	2.7041	-2.2449	4.9461
14. Invertir poco tiempo en cola	4.9490	2.8010	-2.148	4.8922
15. Existencia de la mercancía deseada.	4.9490	2.6327	-2.3163	4.8431
16. Surtido variado en marcas, tamaño y tallas.	4.8980	2.3827	-2.5153	4.7353
17. Fácil circulación dentro de la tienda.	4.7449	4.1122	-0.6327	4.3529
18. Horario de trabajo conveniente y adecuado a sus necesidades	4.9490	3.8469	-1.1021	4.7941
Cortesía				
19. Empleados que realicen el servicio la primera vez sin equivocarse	4.4796	3.8010	-0.6786	4.2451
20. Empleados que realicen el servicio en general sin errores	4.6327	3.9643	-0.6684	4.6225
21. Empleados rápidos en la prestación de servicios	4.7857	3.2143	-1.5714	4.7304
22. Empleados dispuestos a ayudar a los clientes	4.8980	3.1582	-1.7398	4.8431
23. Empleados que respondan siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes	4.9490	2.6735	-2.2755	4.9461
24. Empleados que demuestren tener amplios conocimientos de los productos de su área	4.8469	3.1122	-1.7347	4.8922
25. Empleados amables y considerados con el cliente	4.8469	3.2041	-1.6428	4.8971
26. Empleados que inspiren confianza	4.5714	3.2602	-1.3112	4.6814
27. Empleados que aconsejen a las personas sobre el producto que más se ajuste a sus necesidades	4.3673	2.4847	-1.8826	4.8971

28. Empleados que brinden a sus clientes una Atención personalizada	4.3673	2.0561	-2.3112	4.8971

(Fuente: Elaboración propia)

Anexo # 21 Expectativas de los clientes, percepciones de los directivos y puntuación de la deficiencia #1 a las 28 declaraciones y criterios del constructo calidad de servicio percibida con respecto al punto de venta "El Encanto"

Variables del ServQual	Media de las Expectativas de los clientes	Media de las Percepciones de los directivos *	Puntuación de la deficiencia # 1
Tangibilidad			
1. Limpieza en la entrada, alrededores e interior de la tienda	4.8000	4.3500	-0.45
2. Edificios con fachada visualmente atractiva	4.4286	4.2500	-0.1786
3. Cortesía por parte de los empleados que lo reciben a la entrada de la tienda	4.6837	4.2500	-0.4337
4. Decorado interior agradable	4.7449	4.0500	-0.6949
5. Apariencia adecuada de los empleados	4.8980	4.1500	-0.748
6. Ambiente agradable	4.8469	4.2500	-0.5969
7. Existencia de locales para guardar bolsos y otras pertenencias	4.6327	4.600	-0.0327
8. Calidad del producto que compra	5.0000	5.0000	0
Accesibilidad			
9. Abundante soporte de información sobre los productos que se venden (catálogos, folletos, etc.)	4.5204	3.6000	-0.9204
10. Buena señalización de las áreas de ventas	4.5714	3.6500	-0.9214
11. Información sobre los servicios asociados a las compras	4.6939	3.4000	-1.2939
12. Cuando tiene alguna inquietud o problema con el servicio recibido puede contactar fácil con el personal de la tienda.	4.8980	3.7000	-1.198
13. Recibir una respuesta rápida y satisfactoria cuando presenta una queja a la organización	4.9490	4.2000	-0.749
14. Invertir poco tiempo en cola	4.9490	3.8000	-1.149
15. Existencia de la mercancía deseada.	4.9490	4.4000	-0.549
16. Surtido variado en marcas, tamaño y tallas.	4.8980	4.2500	-0.648
17. Fácil circulación dentro de la tienda.	4.7449	4.2000	-0.5449
18. Horario de trabajo conveniente y adecuado a sus necesidades	4.9490	4.1500	-0.799
Cortesía			
19. Empleados que realicen el servicio la primera vez sin equivocarse	4.4796	4.0000	-0.4796
20. Empleados que realicen el servicio en general sin errores	4.6327	4.3000	-0.3327
21. Empleados rápidos en la prestación de servicios	4.7857	4.3500	-0.4357
22. Empleados dispuestos a ayudar a los clientes	4.8980	4.3500	-0.548
23. Empleados que respondan siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes	4.9490	4.5500	-0.399
24. Empleados que demuestren tener amplios conocimientos de los productos de su área	4.8469	4.4500	-0.3969
25. Empleados amables y considerados con el cliente	4.8469	4.5000	-0.3469
26. Empleados que inspiren confianza	4.5714	4.4500	-0.1214
27. Empleados que aconsejen a las personas sobre el producto que más se ajuste a sus necesidades	4.3673	4.4000	0.0327
28. Empleados que brinden a sus clientes una Atención personalizada	4.3673	4.4000	0.0327

(Fuente: Elaboración propia)

Anexo # 22 Expectativas de los clientes, percepciones de los directivos y puntuación de la deficiencia #1 a las 28 declaraciones y criterios del constructo calidad de servicio percibida con respecto al punto de venta "Praga"

Variables del ServQual	Media de las Expectativas de los clientes	Media de las Percepciones de los directivos *	Puntuación de la deficiencia # 1
Tangibilidad			
1. Limpieza en la entrada, alrededores e interior de la tienda	4.8000	4.3500	-0.45
2. Edificios con fachada visualmente atractiva	4.4286	4.2500	-0.1786
3. Cortesía por parte de los empleados que lo reciben a la entrada de la tienda	4.8469	4.2500	-0.5969
4. Decorado interior agradable	4.6939	4.0500	-0.6439
5. Apariencia adecuada de los empleados	4.8980	4.1500	-0.748
6. Ambiente agradable	4.8469	4.2500	-0.5969
7. Existencia de locales para guardar bolsos y otras pertenencias	4.5816	4.600	0.0184
8. Calidad del producto que compra	5.0000	5.0000	0
Accesibilidad			
9. Abundante soporte de información sobre los productos que se venden (catálogos, folletos, etc.)	4.5204	3.6000	-0.9204
10. Buena señalización de las áreas de ventas	4.5714	3.6500	-0.9214
11. Información sobre los servicios asociados a las compras	4.5918	3.4000	-1.1918
12. Cuando tiene alguna inquietud o problema con el servicio recibido puede contactar fácil con el personal de la tienda.	4.8980	3.7000	-1.198
13. Recibir una respuesta rápida y satisfactoria cuando presenta una queja a la organización	4.9490	4.2000	-0.749
14. Invertir poco tiempo en cola	4.9490	3.8000	-1.149
15. Existencia de la mercancía deseada.	4.9490	4.4000	-0.549
16. Surtido variado en marcas, tamaño y tallas.	4.8980	4.2500	-0.648
17. Fácil circulación dentro de la tienda.	4.7449	4.2000	-0.5449
18. Horario de trabajo conveniente y adecuado a sus necesidades	4.8980	4.1500	-0.748
Cortesía			
19. Empleados que realicen el servicio la primera vez sin equivocarse	4.4796	4.0000	-0.4796
20. Empleados que realicen el servicio en general sin errores	4.6327	4.3000	-0.3327
21. Empleados rápidos en la prestación de servicios	4.7857	4.3500	-0.4357
22. Empleados dispuestos a ayudar a los clientes	4.8980	4.3500	-0.548
23. Empleados que respondan siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes	4.9490	4.5500	-0.399
24. Empleados que demuestren tener amplios conocimientos de los productos de su área	4.8469	4.4500	-0.3969
25. Empleados amables y considerados con el cliente	4.8469	4.5000	-0.3469
26. Empleados que inspiren confianza	4.5714	4.4500	-0.1214
27. Empleados que aconsejen a las personas sobre el producto que más se ajuste a sus necesidades	4.3673	4.4000	0.0327
28. Empleados que brinden a sus clientes una Atención personalizada	4.3673	4.4000	0.0327

(Fuente: Elaboración propia)

Anexo # 23 Expectativas de los clientes, percepciones de los directivos y puntuación de la deficiencia #1 a las 28 declaraciones y criterios del constructo calidad de servicio percibida con respecto al punto de venta "La Riviera"

Variables del ServQual	Media de las Expectativas de los clientes	Media de las Percepciones de los directivos *	Puntuación de la deficiencia # 1
Tangibilidad			
1. Limpieza en la entrada, alrededores e interior de la tienda	4.8000	4.3500	-0.45
2. Edificios con fachada visualmente atractiva	4.4286	4.2500	-0.1786
3. Cortesía por parte de los empleados que lo reciben a la entrada de la tienda	4.7347	4.2500	-0.4847
4. Decorado interior agradable	4.6939	4.0500	-0.6439
5. Apariencia adecuada de los empleados	4.8980	4.1500	-0.748
6. Ambiente agradable	4.8469	4.2500	-0.5969
7. Existencia de locales para guardar bolsos y otras pertenencias	4.6327	4.600	-0.0327
8. Calidad del producto que compra	5.0000	5.0000	0
Accesibilidad			
9. Abundante soporte de información sobre los productos que se venden (catálogos, folletos, etc.)	4.5204	3.6000	-0.9204
10. Buena señalización de las áreas de ventas	4.5714	3.6500	-0.9214
11. Información sobre los servicios asociados a las compras	4.6939	3.4000	-1.2939
12. Cuando tiene alguna inquietud o problema con el servicio recibido puede contactar fácil con el personal de la tienda.	4.8980	3.7000	-1.198
13. Recibir una respuesta rápida y satisfactoria cuando presenta una queja a la organización	4.9490	4.2000	-0.749
14. Invertir poco tiempo en cola	4.9490	3.8000	-1.149
15. Existencia de la mercancía deseada.	4.9490	4.4000	-0.549
16. Surtido variado en marcas, tamaño y tallas.	4.8980	4.2500	-0.648
17. Fácil circulación dentro de la tienda.	4.7449	4.2000	-0.5449
18. Horario de trabajo conveniente y adecuado a sus necesidades	4.9490	4.1500	-0.799
Cortesía			
19. Empleados que realicen el servicio la primera vez sin equivocarse	4.4796	4.0000	-0.4796
20. Empleados que realicen el servicio en general sin errores	4.6327	4.3000	-0.3327
21. Empleados rápidos en la prestación de servicios	4.7857	4.3500	-0.4357
22. Empleados dispuestos a ayudar a los clientes	4.8980	4.3500	-0.548
23. Empleados que respondan siempre de forma adecuada a las inquietudes de los clientes	4.9490	4.5500	-0.399
24. Empleados que demuestren tener amplios conocimientos de los productos de su área	4.8469	4.4500	-0.3969
25. Empleados amables y considerados con el cliente	4.8469	4.5000	-0.3469
26. Empleados que inspiren confianza	4.5714	4.4500	-0.1214
27. Empleados que aconsejen a las personas sobre el producto que más se ajuste a sus necesidades	4.3673	4.4000	0.0327
28. Empleados que brinden a sus clientes una Atención personalizada	4.3673	4.4000	0.0327

(Fuente: Elaboración propia)

Anexo # 24 Análisis de fiabilidad de las variables de la calidad percibida para los tres puntos de venta objeto de estudio (alfa de Cronbach)

Dimensiones	Criterio	"El Encanto"	"Praga"	"Riviera"
Tangibilidad	Alfa	0.7907	0.8215	0.7905
	Alfa estandarizado	0.8053	0.8273	0.8020
Accesibilidad	Alfa	0.7757	0.7598	0.7757
	Alfa estandarizado	0.8800	0.8558	0.8800
Cortesía	Alfa	0.8894	0.8894	0.8894
	Alfa estandarizado	0.8972	0.8972	0.8972

(Fuente: Elaboración propia)