

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN MARKETING**

TEMA

**AUDITORÍA FUNCIONAL DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LOS
ALMACENES BATH CENTER DE LA CIUDAD DE QUITO**

AUTOR

IVÁN DARÍO CARPIO

DIRECTOR

LCDO. FRANCISCO JARA PADILLA, Ms.

QUITO – ECUADOR

MAYO– 2012

AGRADECIMIENTO

Agradezco emotivamente a los docentes de la carrera de Ingeniería en Marketing, los cuales supieron motivar mi cariño por esta Carrera y me ayudaron de la mejor manera en adquirir todos los conocimientos impartidos en clases.

Además agradezco al licenciado Francisco Jara Padilla, Ms. el cual eficientemente colaboró con la elaboración de esta Tesis aportando con su gran conocimiento y experiencia.

DEDICATORIA

La elaboración de esta Tesis está dedicada principalmente a mi primo, el cual me acompañó durante toda mi etapa universitaria, y a mis padres, los cuales con sus buenos consejos, supieron crear el mejor camino para la superación personal y académica de su hijo.

RESPONSABILIDAD

El autor se hace responsable por el contenido de la presente Tesis.

Iván Darío Carpio

C. C. 1717818502

CERTIFICACIÓN

Certifico que, bajo mi Dirección, la presente Tesis ha sido realizada en su totalidad por el señor Iván Carpio.

Lcdo. Francisco Jara Padilla, Ms.

DIRECTOR DE TESIS

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
I. Tema.....	1
II. Planteamiento del problema	1
III. Formulación y sistematización del problema	2
IV. Objetivos de la investigación.....	3
V. Justificación de la investigación	4
VI. Delimitación de la investigación.....	4
VII. Hipótesis.....	5
CAPÍTULO I	6
MARCO REFERENCIAL	6
1.1 Marco teórico.....	6
1.1.1 Definición de calidad en el servicio	6
1.1.1.1 Captación de la perspectiva que tiene el cliente sobre la calidad del servicio	8
1.1.1.2 Dimensiones consideradas en la evaluación de la calidad del servicio	9
1.1.1.3 Medidas suaves y duras de la calidad del servicio	10
1.1.1.4 Estrategias enfocadas en la calidad del servicio	10
1.1.2 Determinación de las exigencias del cliente	11
1.1.3 Dimensiones de calidad	11
1.1.3.1 Identificación de las dimensiones de calidad.....	12
1.1.3.2 Medición de las dimensiones de calidad	15
1.1.4 Creación de valor y satisfacción del cliente	16
1.1.4.1 El valor percibido por el cliente.....	16
1.1.4.2 Satisfacción total del cliente	18
1.1.5 Investigación secundaria (supervisión de los clientes)	19
1.1.5.1 Valor de la investigación secundaria.....	20
1.1.5.2 Naturaleza y alcance de los datos secundarios.....	20
1.1.6 Naturaleza de las actitudes y comportamiento en el mercado	21
1.1.6.1 Componentes de la actitud	21
1.1.7 Cultura corporativa	22
1.1.7.1 Importancia de la cultura corporativa.....	23

1.1.8	La percepción	24
1.1.8.1	Distorsión de la percepción.....	25
1.1.9	Control del servicio al cliente	26
1.2	Marco conceptual	27
CAPÍTULO II		29
LA EMPRESA BATH CENTER.....		29
2.1	Reseña de la Empresa	29
2.2	Visión, misión, filosofía empresarial	33
2.3	Constitución legal.....	34
2.4	Estructura administrativa.....	35
2.5	Productos que comercializa	36
CAPÍTULO III		37
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....		37
3.1	Objetivo de la investigación	37
3.2	Tipo de investigación.....	37
3.3	Población a investigar	37
3.4	Tamaño de la muestra.....	38
3.5	Tipo de muestreo	39
3.6	Métodos de investigación	39
3.7	Técnica para la recopilación de datos.....	39
3.7.1	Cuestionario	40
3.8	Herramientas para el procesamiento de datos	41
CAPÍTULO IV		42
INFORME DE RESULTADOS.....		42
4.1	Primera dimensión de calidad.- Atención rápida y amable	42
4.1.1	Datos agregados, primera dimensión	42
4.1.2	Datos desagregados, primera dimensión, especialistas de la construcción	43
4.1.3	Datos desagregados, primera dimensión, segmento familiar	43
4.2	Segunda dimensión.- Presentación del personal de ventas	44
4.2.1	Datos agregados, segunda dimensión	44
4.2.2	Datos desagregados, segunda dimensión, especialistas de la construcción	45
4.2.3	Datos desagregados, segunda dimensión, segmento familiar.....	45
4.3	Tercera dimensión.- Imagen interior y exterior del almacén.....	46

4.3.1	Datos agregados, tercera dimensión	46
4.3.2	Datos desagregados, tercera dimensión, especialistas de la construcción	47
4.3.3	Datos desagregados, tercera dimensión, segmento familiar	47
4.4	Cuarta dimensión.- Empoderamiento.....	48
4.4.1	Datos agregados, cuarta dimensión.....	48
4.4.2	Datos desagregados, cuarta dimensión, especialistas de la construcción.....	49
4.4.3	Datos desagregados, cuarta dimensión, segmento familiar	49
4.5	Quinta dimensión.- información ágil y completa sobre las características de los productos 50	
4.5.1	Datos agregados.....	50
4.5.2	Datos desagregados, quinta dimensión, especialistas de la construcción	51
4.5.3	Datos desagregado, quinta dimensión, segmento familiar	51
4.6	Sexta dimensión.- Disponibilidad y presentación de los productos en exhibición	52
4.6.1	Datos agregados.....	52
4.6.2	Datos desagregados, sexta dimensión, especialistas de la construcción	53
4.6.3	Datos desagregado, sexta dimensión, segmento familiar	53
4.7	Séptima dimensión.- Eficiencia en la facturación de los productos.....	54
4.7.1	Datos agregados.....	54
4.7.2	Datos desagregados, séptima dimensión, especialistas de la construcción	55
4.7.3	Datos desagregados, séptima dimensión, segmento familiar	55
4.8	Octava dimensión.- Entrega rápida del pedido.....	56
4.8.1	Datos agregados, octava dimensión	56
4.8.2	Datos desagregados, octava dimensión, especialistas de la construcción	56
4.8.3	Datos desagregados, octava dimensión, segmento familiar	57
4.9	Novena dimensión.- Solución de problemas	57
4.9.1	Datos agregados.....	57
4.9.2	Datos desagregados, novena dimensión, especialistas de la construcción.....	59
4.9.3	Datos desagregados, novena dimensión, segmento familiar	59
4.10	Conclusiones generales.....	60
4.11	Otras investigaciones	60
4.11.1	Buzón de sugerencias.....	60
4.11.1.1	Pregunta 1.- ¿Un asesor se acercó a atenderlo?.....	61
4.11.1.2	Pregunta 2.- ¿El asesor le saludó y le dio la bienvenida a Bath Center cordialmente?.....	61
4.11.1.3	Pregunta 3.- ¿El asesor lo acompañó durante toda su compra?	62

4.11.1.4	Pregunta 4.- ¿Encontró los productos que buscaba?	62
4.11.1.5	Pregunta 5.- ¿Cómo califica la atención del asesor?.....	63
4.11.1.6	Pregunta 6.- ¿Cómo fue su experiencia al visitar Bath Center?	63
4.11.1.7	Pregunta 7.- ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el servicio entregado en los almacenes Bath Center?	67
4.11.2	Cliente fantasma	68
4.11.2.1	Cuestionarios de medición.....	69
4.11.2.2	Ponderación de los cuestionarios	70
CAPITULO V		75
PROPUESTA DE MEJORA EN LOS ALMACENES BATH CENTER		75
5.1	Desarrollo de la propuesta de mejora	75
5.2	Estrategias para el primer objetivo	76
5.3	Estrategias para el segundo objetivo	77
5.4	Estrategias para el tercer objetivo	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		81
Conclusiones		81
Recomendaciones		81
Sustentación de hipótesis		82
BIBLIOGRAFÍA.....		83
ANEXOS		84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Primera impresión visual	1
Figura 1.1	Matriz calificación de la importancia/desempeño	15
Figura 2.1	Fachada del almacén Bath Center Shyris	29
Figura 2.2	Interior del Almacén Bath Center Shyris	30
Figura 2.3	Fachada del almacén Bath Center San Rafael	30
Figura 2.4	Almacén Bath Center Equus	31
Figura 2.5	Fachada e interior del almacén Bath Center La Planta	31
Figura 2.6	Almacén Bath Center C. C. Condado	32
Figura 2.7	Remodelación de las fachadas	32
Figura 2.8	Almacén Bath Center Home Desing Plaza	33
Figura 2.9	Productos	36
Figura 4.1	Importancia/desempeño, atención rápida y amable	42
Figura 4.2	Atención rápida y amable, especialistas de la construcción	43
Figura 4.3	Atención rápida y amable, segmento familiar	43
Figura 4.4	Importancia/desempeño, presentación del personal de ventas	44
Figura 4.5	Presentación del personal de ventas, especialistas de la construcción	45
Figura 4.6	Presentación del personal de ventas, segmento familiar	45
Figura 4.7	Importancia/desempeño, imagen interior y exterior del almacén	46
Figura 4.8	Imagen interior y exterior del almacén, especialistas de la construcción	47
Figura 4.9	Imagen interior y exterior del almacén, segmento familiar	47
Figura 4.10	Importancia/desempeño, empoderamiento	48
Figura 4.11	Empoderamiento, especialistas de la construcción	49
Figura 4.12	Empoderamiento, segmento familiar	49
Figura 4.13	Importancia/desempeño, información ágil y completa sobre las características de los productos	50
Figura 4.14	Información ágil y completa sobre las características de los productos, especialistas de la construcción	51
Figura 4.15	Información ágil y completa sobre las características de los productos, segmento familiar	51
Figura 4.16	Importancia/desempeño, disponibilidad y presentación de los productos en exhibición	52
Figura 4.17	Disponibilidad y presentación de los productos en exhibición, especialistas de la construcción	53
Figura 4.18	Disponibilidad y presentación de los productos en exhibición, segmento familiar	53
Figura 4.19	Importancia/desempeño, eficiencia en la facturación de los productos	54
Figura 4.20	Eficiencia en la facturación de los productos, especialistas de la construcción	55
Figura 4.21	Eficiencia en la facturación de los productos, segmento familiar	55
Figura 4.22	Importancia/desempeño, entrega rápida del pedido	56
Figura 4.23	Entrega rápida del pedido, especialistas de la construcción	56
Figura 4.24	Entrega rápida del pedido, segmento familiar	57
Figura 4.25	Importancia/desempeño, solución de problemas	58

Figura 4.26	Solución de problemas, especialistas de la construcción	59
Figura 4.27	Solución de problemas, segmento familiar	59
Figura 4.28	Atención de los asesores	61
Figura 4.29	Recepción por parte del asesor	61
Figura 4.30	Acompañamiento durante la compra	62
Figura 4.31	Existencia de productos	62
Figura 4.32	Calificación a la atención recibida	63
Figura 4.33	Ambiente	63
Figura 4.34	Limpieza	64
Figura 4.35	Servicio	65
Figura 4.36	Amabilidad	65
Figura 4.37	Total experiencia	66
Figura 4.38	Figura 4.24 Servicio	70
Figura 4.39	Momentos de verdad	71
Figura 4.40	Primera impresión visual	72
Figura 4.41	Consolidado de la Empresa	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Personal administrativo	35
Tabla 2.2	Personal de ventas	35
Tabla 4.1	Cuestionario para medir el servicio	69
Tabla 4.2	Cuestionario para medir la primera impresión visual	69
Tabla 4.3	Fortalezas y debilidades del servicio	71
Tabla 4.4	Momentos de verdad.....	72
Tabla 4.5	Primera impresión visual	73
Tabla 5.1	Adquisición de nuevo software para facturación.....	76
Tabla 5.2	Seguimiento de cotizaciones y visitas.....	76
Tabla 5.3	Estrategia de Web interactiva.....	77
Tabla 5.4	Control de inventarios.....	77
Tabla 5.5	Mejora del servicio en el despacho.....	78
Tabla 5.6	Capacitación al personal de ventas.....	78
Tabla 5.7	Dar mayor comodidad al cliente interno.....	79
Tabla 5.8	Propuesta tentativa para mejorar el servicio al cliente.....	80

INTRODUCCIÓN

I. Tema

Auditoría funcional del servicio al cliente en los almacenes Bath Center de la ciudad de Quito.

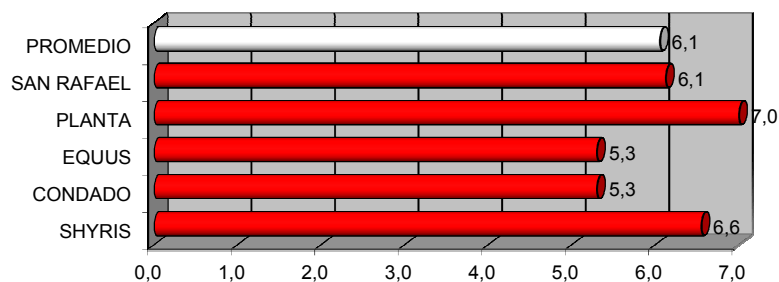
II. Planteamiento del problema

EDESA, durante los siete años que realiza la venta de sus productos a través de sus almacenes Bath Center, ha recibido quejas por parte de sus clientes acerca de la atención, el ambiente del local, la presentación de los productos y los problemas para encontrar el stock necesario.

Además de esto, no se toma la debida importancia por parte de la organización en controlar la forma en la cual los asesores comerciales atienden al cliente notándose cierta descoordinación por parte del equipo, lo que dificulta el proceso de compra.

Como se puede observar en la Figura 1., se califica a los almacenes con un promedio de 6,1 (regular) en la primera impresión visual, lo cual no supera expectativas y genera insatisfacción en los clientes.

Figura 1. Primera impresión visual



Fuente: Resultados de la aplicación de la técnica de *cliente fantasma*, realizada por Bath Center en febrero de 2011.

Además, se siente la competencia de otras empresas como Importadora Home Vega, Ferrisariato, Megakywi, Almacenes Boyacá y Franz Viegener. Estas empresas tienen en común la venta de piezas sanitarias, grifería, cerámica plana, línea blanca, cerraduras y piso flotante. Estos productos son cada vez más innovadores, adecuados a las características de los consumidores y comprometidos con el cuidado ambiental.

Con estos antecedentes, toma importancia el controlar la calidad con la cual los almacenes Bath Center atienden a sus consumidores y el determinar si el manejo actual de la atención al cliente en la Empresa es una fortaleza competitiva o una debilidad relevante dentro de la venta de acabados de la construcción.

III. Formulación y sistematización del problema

Formulación

¿Cuál es la percepción del servicio percibido por los clientes en los almacenes Bath Center de la ciudad de Quito?

Sistematización

- ¿El servicio al cliente entregado por Bath Center se puede considerar como una debilidad o una fortaleza para la Empresa, tomando como referencia el servicio entregado por otros almacenes de la industria?
- ¿El nivel de servicio que los almacenes ofrecen es el adecuado, según el tipo de establecimiento y el producto que estos comercializan?
- ¿Cuáles son las fallas en la cadena de valor existentes en los almacenes Bath Center?

- ¿La Gerencia de Bath Center establece como estrategias distintivas el servicio al cliente y controla su cumplimiento?
- ¿El personal de Bath Center es sometido a evaluaciones y capacitación para un mejor desempeño dentro de sus áreas?

IV. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Definir cuál es la percepción del servicio al cliente en los almacenes Bath Center de la ciudad de Quito.

Objetivos específicos

- Analizar si el servicio entregado por Bath Center es una debilidad o una fortaleza para la Empresa, tomando como referencia el servicio entregado por otros almacenes de la industria.
- Identificar si el nivel de servicio que los almacenes ofrecen es el adecuado, según el tipo de establecimiento y el producto que estos comercializan.
- Determinar las fallas existentes en todo el personal responsable de facilitar el servicio, en los almacenes Bath Center.
- Determinar si la Gerencia de Bath Center establece como estrategia distintiva el servicio al cliente y controla su cumplimiento.
- Identificar si personal de Bath Center es sometido a evaluaciones y capacitación para un mejor desempeño dentro de sus áreas.

V. Justificación de la investigación

El presente tema se justifica realizarlo desde un punto de vista práctico, pues es un aporte para una empresa real, en este caso Bath Center, dedicada a la comercialización de acabados de la construcción en la ciudad de Quito siendo estos almacenes la distribución propia de EDESA S.A., fabricante nacional de piezas sanitarias.

VI. Delimitación de la investigación

Teórica

La presente investigación aplica la teoría del marketing en general y dentro de eso la teoría de la investigación de mercados que permite recopilar datos para la toma de decisiones dentro de una organización. También aporta a la investigación la teoría sobre servicio al cliente, la cual determina la forma con la cual una empresa se relaciona con sus clientes y cómo influye esto en la percepción de los clientes hacia los productos que son ofertados.

Espacial

La investigación se desarrolló en el Distrito Metropolitano de Quito, en los almacenes Bath Center y otros almacenes de la industria en acabados de la construcción.

Temporal

La investigación se realizó en el mes de septiembre del 2011.

VII. Hipótesis

Hi

La percepción del servicio entregado en los almacenes Bath Center es positiva

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco teórico

1.1.1 Definición de calidad en el servicio

La calidad en el servicio es satisfacer los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por las que se contrata un servicio. Esta se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entrega la empresa. Se mide en función del grado de satisfacción que experimenta el cliente en todas las acciones, en las diferentes etapas por las que pasa al adquirir un bien o servicio.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables por fallas en el servicio y sorprendiéndolos favorablemente cuando una situación imprevista exija intervención para rebasar sus expectativas. Bob Hayes (2002:21)

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2002:483), todos los clientes miden el valor recibido por parte de las organizaciones mediante cinco diferentes factores:

- a) **Elementos tangibles:** se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y los equipos utilizados (de cómputo y oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.
- b) **Cumplimiento de promesa:** significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si el vendedor prometió entregar un producto el deberá cumplir tanto en entrega correcta así como en entrega oportuna al usuario.

- c) **Actitud de servicio:** con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas de la manera más conveniente. Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a realizar una compra.

- d) **Competencia del personal:** el cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para pedirle orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

- e) **Empatía:** este factor se explica como la facilidad de contacto, comunicación y gustos y necesidades, que se da cuando el cliente es tratado como si fuera único; implica que la organización le brinde los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él. Hellriegel, Jackson y Slocum (2002:484)

Así como las organizaciones tienen que ser eficientes en estos aspectos, también tienen que tomar en cuenta las brechas en el diseño y prestación del servicio. Lovelock identificó cuatro brechas potenciales del servicio dentro de la empresa, que podrían conducir a una quinta y más grave brecha final: la diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que perciben haber recibido. A continuación se describe siete tipos de brechas que pueden ocurrir en diferentes momentos durante el diseño y la prestación del servicio:

- 1) **“La brecha del conocimiento:** es la diferencia entre lo que los vendedores creen que los clientes esperan y las necesidades/expectativas reales del consumidor.

- 2) **La brecha de los estándares:** es la diferencia entre la percepción que tiene la gerencia respecto a las expectativas del cliente y los estándares de calidad establecidos para la prestación del servicio.
- 3) **La brecha de la entrega:** es la diferencia entre los estándares de entrega especificados y el desempeño real del proveedor con respecto a esos estándares.
- 4) **La brecha de las comunicaciones internas:** es la diferencia entre lo que la publicidad y el personal de ventas considera que son las características, desempeño y nivel de calidad del servicio del producto, y lo que la empresa es realmente capaz de entregar.
- 5) **La brecha de la percepción:** es la diferencia entre lo que en realidad se entrega y lo que los clientes perciben haber recibido.
- 6) **La brecha de la interpretación:** es la brecha entre lo que prometen los esfuerzos de comunicación de un proveedor de servicios y lo que el cliente cree que esas comunicaciones prometieron.
- 7) **La brecha del servicio:** es la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y sus percepciones del servicio que en realidad se les entregó.”(2009:424)

Las brechas 1, 5, 6 y 7 representan brechas externas entre el cliente y la empresa. Las brechas 2, 3 y 4 son brechas internas que ocurren entre diversas funciones y departamentos dentro de la empresa. Estas brechas pueden aparecer en cualquier punto del proceso de compra y denigrar la imagen que los clientes tienen sobre la organización, siendo la brecha de servicio la más crítica la cual se crea con la suma de ser deficiente en las otras seis brechas. Para mejorar la calidad del servicio se necesita identificar las causas específicas de todas las brechas y después desarrollar estrategias para cerrarlas.

1.1.1.1 Captación de la perspectiva que tiene el cliente sobre la calidad del servicio

Lovelock propone que:

“Para medir la satisfacción del cliente con varios aspectos de la calidad del servicio se elaboró un sistema llamado SERVQUAL el cual evalúa la calidad del

servicio de una empresa al comparar las percepciones que tienen los clientes del servicio con sus propias expectativas. SERVQUAL es una herramienta de medición genérica que se puede aplicar a una amplia gama de industrias.

Las personas encuestadas llenan una serie de escalas que miden sus expectativas, estas registran cuando el desempeño percibido es menor que las expectativas señalando una mala calidad del servicio, lo opuesto indica una buena calidad.

Las limitaciones de este método de medición indican los libros que la mayoría de los investigadores que utilizan este método han omitido, añadido o alterado la lista de afirmaciones pretendiendo medir la calidad del servicio. Esto corrobora lo difícil que es medir la forma en que los clientes perciben la calidad así como la necesidad de adaptar las dimensiones y medidas al contexto de investigación."Lovelock(2009:420)

1.1.1.2 Dimensiones consideradas en la evaluación de la calidad del servicio

- **Tangibilidad:** apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal, materiales visuales e impresos.
- **Confiabilidad:** habilidad del personal para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- **Capacidad de respuesta:** disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- **Competencia/profesionalismo:** conocimiento y habilidades mostradas para realizar el servicio.
- **Cortesía:** atención, respeto, consideración y amabilidad del personal de contacto.
- **Credibilidad:** veracidad, creencia, responsabilidad, honestidad del proveedor del servicio.

- **Seguridad:** libre de peligro, riesgo o dudas.
- **Accesibilidad:** lograr un acercamiento y ser fácil de contactar.
- **Comunicación:** escuchar al cliente y entender sus comentarios. Atender al cliente en un lenguaje que pueda entender.
- **Entendimiento del cliente:** hacer un esfuerzo para conocer al cliente y sus necesidades.

1.1.1.3 Medidas suaves y duras de la calidad del servicio

Los estándares y las mediadas de la calidad del servicio definidas por el cliente se pueden agrupar en dos categorías: suaves y duras.

“Las medidas suaves no se pueden observar con facilidad y deben reunirse hablando con los clientes, empleados y otros participantes del servicio, estos estándares suaves proporcionan guía, dirección y retroalimentación a los empleados sobre las formas de lograr la satisfacción del cliente y se pueden cuantificar midiendo las percepciones y la creencias de los mismos.

Las medidas duras, en contraste, son características y actividades que pueden contarse, cronometrarse o medirse por medio de auditorías.”Lovelock (2009:429)

Un ejemplo de medidas duras es el tiempo de facturación promedio en los almacenes Bath Center.

1.1.1.4 Estrategias enfocadas en la calidad del servicio

El desafío de los mercadólogos en cuanto a servicio, consiste en asegurar que las medidas operacionales de la calidad del servicio reflejen la información proporcionada por los clientes. Es por esto que se pueden crear estrategias de lealtad, relación con los clientes, quejas del cliente, garantías del servicio, que cumplen con objetivos enfocados en la calidad del servicio. Lovelock (2009: 432)

1.1.2 Determinación de las exigencias del cliente

La experiencia de compra por parte de los clientes, desde siempre se ha caracterizado por falta de información, largos tiempos de espera para ser atendidos, falta de conocimiento sobre los productos/servicios ofrecidos y un trato personal que no es el esperado para calificar a una empresa como de excelente servicio. Los prestadores de servicio que son la cara de la empresa ante el mercado, tienen deficiencias que pueden ser detectadas rápidamente por los clientes y que incomodan el proceso de compra haciéndolo cada vez más rápido y cortante, sin ser este disfrutado y mejorando así la percepción sobre un determinado local.

Es común ver una actitud defensiva por parte de los clientes hacia los asesores comerciales dificultando así la comunicación entre las dos partes, lo que conlleva a que los clientes no sepan todas las características y ventajas sobre el producto, modo de uso, formas de pago o garantías alterando negativamente la disonancia cognoscitiva. Por esto no solo se perjudica el cliente sino que también las empresas no son referidas y no se inducen futuras compras.

Dados estos antecedentes toma importancia conocer a profundidad las exigencias de los clientes en calidad del servicio, con el fin de organizar y controlar eficientemente tanto los procesos implícitos en la atención como el personal que los ejecuta.

1.1.3 Dimensiones de calidad

Es de importancia realizar una auditoría la cual analizará los factores que son más tomados en cuenta por parte de los clientes sobre el comportamiento de los asesores comerciales.

Para esto se desarrollarán dimensiones de calidad, que de acuerdo a Bob Hayes:

“implican a la agente que proporciona el servicio, la cual debe hallarse en buena posición para comprender el propósito y la función del servicio. Estas personas pueden ser individuos los cuales participan activamente en el proceso de compra por parte de los clientes, o individuos que en un grado superior controlan y mejoran la experiencia de compra. Este proceso consta de dos fases las cuales son: la identificación de las dimensiones y la definición de estas dimensiones por medio de ejemplos concretos.”(2002:22)

1.1.3.1 Identificación de las dimensiones de calidad

Identificar las dimensiones del servicio creando una lista que resulte del estudio del mismo. Este estudio debe incluir a personas que estén involucradas en el proceso de la prestación, que puedan comprender el propósito o la función de su trabajo en relación de las expectativas de los clientes. La lista inicial estará redactada en términos generales, que sirvan como guía para la comprensión del servicio y que cualquier persona que lea las definiciones comprenda con precisión lo que significa cada una de las dimensiones.

Es por esto que la organización cataloga como importante en la calidad del servicio a la eficiencia en los siguientes aspectos:

- Atención rápida y amable.
- Presentación del personal de ventas.
- Imagen interior y exterior del almacén.
- Empoderamiento.
- Información ágil y completa sobre las características de los productos.
- Disponibilidad de todos los productos en exhibición.
- Eficiencia en la facturación de los productos.

- Entrega rápida del pedido.
- Solución de problemas.

A continuación se presenta un ejemplo de las dimensiones de calidad, el cual es una tarea específica o comportamiento llevado a cabo por una persona al interior del proceso, reflejando la actuación del personal o del producto que pueda ser percibido por el cliente:

- **Atención rápida y amable:**

- a) El asesor comercial se acercó hacia el cliente.
- b) Fue amable con él.
- c) Lo acompañó en cada momento.
- d) Se nota un cuidado en su apariencia personal y uso del uniforme.

- **Presentación del personal de ventas:**

- a) Uso correcto del uniforme.
- b) Limpieza personal.

- **Imagen interior y exterior del almacén:**

- a) Limpieza y orden de las áreas de exhibición.
- b) Limpieza y orden en el counter de atención.
- c) Limpieza y disponibilidad de parqueaderos.

- **Información ágil y completa sobre las características de los productos:**
 - a) El asesor comercial expuso al cliente las características y ventajas del producto.
 - b) Le habló de los servicios extras del almacén.
 - c) Tuvo una comunicación fluida.
 - d) Sugirió otros productos complementarios.
 - e) Manejó las herramientas proporcionadas por la organización.
- **Disponibilidad y presentación de los productos en exhibición:**
 - a) Todas las exhibiciones contaban con productos.
 - b) Los productos requeridos fueron encontrados.
 - c) El cliente puede ver y tocar adecuadamente los productos.
 - d) La exhibición de los productos facilita la explicación sobre su funcionamiento.
 - e) Las exhibiciones tenían la limpieza y orden adecuado.
- **Eficiencia en la facturación de los productos:**
 - a) El proceso de facturación es rápido.
- **Entrega rápida del pedido:**
 - a) La entrega del pedido es rápida.

- b) Se entrega la totalidad del pedido.
- c) Se entrega en perfecto estado la totalidad del pedido.

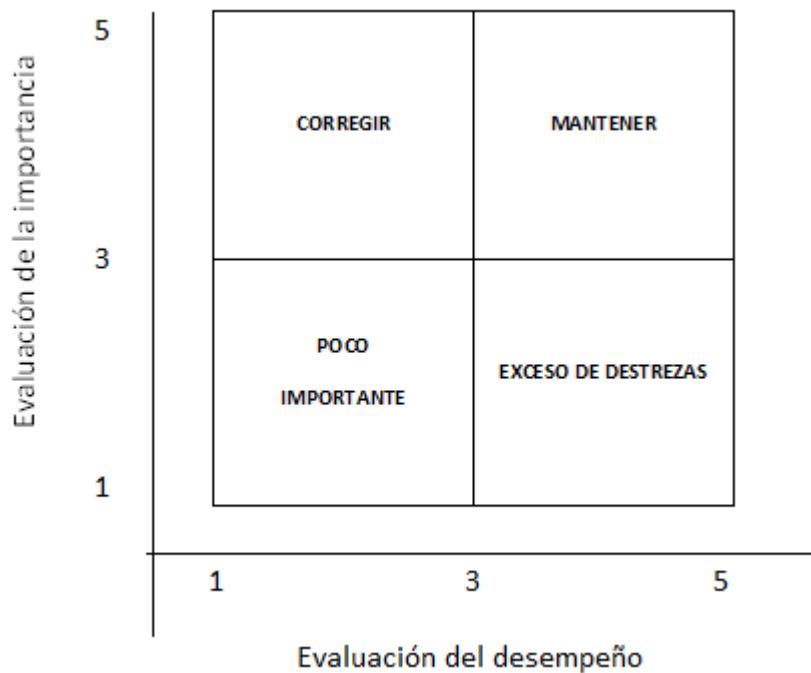
1.1.3.2 Medición de las dimensiones de calidad

Después de determinar las dimensiones de calidad estas serán medidas a través de la matriz de descripción de atributos y evaluación media de importancia y desempeño, la cual según SLACK

“consiste en evaluar varios elementos de la oferta en términos de importancia de cada uno y qué tan bien se desempeña la empresa en cada uno de ellos, este método es útil en tanto ayuda a la compañía a determinar en qué elementos o atributos importantes es diestra y en qué otros debe mejorar.”(1993:189)

El objetivo de la matriz es medir la calidad del servicio esperado para la calidad del servicio obtenido entregado por la organización en cada variable de las dimensiones de calidad.

Figura 1.1 Matriz calificación de la importancia/desempeño



Fuente: SLACK (1993:189)

1.1.4 Creación de valor y satisfacción del cliente

El marketing ha cambiado en el transcurso del tiempo hasta eliminar la tradicional forma de pensar de los directivos en la cual estos consideraban que el producto es el único centro de utilidades de la empresa, y en la que se aplicaba el organigrama de Kotler y Keller (2006:140) en donde lo más importante para una organización eran sus directivos, pasando por la fuerza de ventas, los front office (que mantienen una relación personal con los consumidores), y en la base de la pirámide los clientes, haciendo de este organigrama un modelo obsoleto poco enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes y fijándose más en el beneficio de la alta gerencia.

Ahora las empresas más innovadoras, las cuales marcan diferencias significativas en el mercado, han invertido este organigrama ubicando en la parte superior a los clientes, enfocándose en el conocimiento de sus gustos y preferencias, a continuación se encuentran las personas que tienen contacto y entregan el servicio a estos clientes (front office), para ubicar en la base del organigrama a la alta directiva, cuya tarea consiste en contratar y apoyar al personal el cual atiende a los consumidores de una organización. Este tipo de organigrama da mayor importancia a los dos tipos de clientes que toda organización tiene, los cuales deben ser atendidos de la mejor manera por la alta gerencia y los directivos intermedio.

1.1.4.1 El valor percibido por el cliente

Actualmente los consumidores tienen mayor acceso a la información de las empresas, es por esto que pueden discernir de mejor manera qué bien/servicio cumple de mejor manera con sus expectativas de compra. El valor percibido por el cliente según Kotler y Keller (2006:141) es la diferencia entre el valor total y el costo total:

- **Valor total:** valor del producto + valor de los servicios + valor de los empleados + valor de la imagen.

- **Costo total:** costo monetario + costo temporal+ costo de energía + costo psicológico.

Así, la organización puede aumentar el valor percibido de sus consumidores elevando algunas o todas las variables que componen el valor total o, de manera contraria, reduciendo alguna o todas las variables que conforman el costo total.

Tomando en cuenta el organigrama actual orientado a los consumidores y el valor percibido por los clientes, se pueden generar estrategias diferenciadoras por parte de las empresas de acabados de la construcción en las variables de valor total y costo total que sean mayoritariamente orientadas al valor percibido por los consumidores.

En el caso de Bath Center, un ejemplo de la percepción que pueden tener los clientes sobre el **valor total**, se describe a continuación:

- **Valor del producto:** alto, por los estándares de calidad y la larga experiencia en el mercado.
- **Valor de los servicios:** se deben tomar en cuenta las dificultades propias de los almacenes de acabados de construcción y el hecho de que son locales personalizados, diferentes de autoservicios como Megakywi.
- **Valor de los empleados:** alto, debido a que cuenta con asesores comerciales y diseñadoras de interiores las cuales son profesionales en construcciones nuevas o restauraciones.
- **Valor de la imagen:** posicionada y de fácil reconocimiento de sus logotipos y modelos, por experiencias previas de uso.

De igual forma, los consumidores pueden evaluar el **costo total** de la siguiente manera:

- **Costo monetario:** moderado, siendo menor al de marcas extranjeras o marcas de la competencia como Franz Viegener.
- **Costo temporal:** en ocasiones puede molestar al cliente, ya que hay que ir al local para elegir el producto, cuya naturaleza lo obliga a ser visto para conocer más sobre su funcionamiento, y debido a la poca información a la que se puede acceder.
- **Costo de energía:** el esfuerzo físico que la persona debe realizar para acceder a un determinado producto.
- **Costo psicológico:** este se refiere al interés que los clientes tienen por adquirir un producto.

Cada cliente puede realizar una evaluación personal del servicio recibido en Bath Center, similar a la descrita en los párrafos anteriores, y el compendio de todas esas evaluaciones es el que guiará a la Empresa en la búsqueda y desarrollo de características diferenciadoras para crear un valor fácil de reconocer y de excelente percepción para los consumidores.

1.1.4.2 Satisfacción total del cliente

El nivel de satisfacción del cliente, posterior a la compra, depende de los resultados de la oferta en relación con sus expectativas previas. Según Kotler y Keller (2006:147) la satisfacción es una sensación de placer o de decepción de comparar las experiencias del producto contra las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son superiores a las expectativas el cliente quedará muy satisfecho; si son como las expectativas esperadas, quedará satisfecho; y si no son como esperaba, quedará insatisfecho. Sobre estos casos se deberá trabajar para indagar de qué manera la organización falló, en relación al servicio al cliente.

1.1.5 Investigación secundaria (supervisión de los clientes)

Según Hellrigel, Jackson y Slocum (2002:523), la supervisión de los clientes consiste en realizar esfuerzos permanentes por obtener retroalimentación de los clientes sobre la calidad de los bienes y servicios. Esta supervisión se realiza para evitar problemas, o advertir su existencia y resolverlos. Se utiliza cada vez más en el control correctivo, con la intención de evaluar o medir la percepción que tienen los clientes del servicio y la calidad. Con base en tales evaluaciones la organización puede emprender acciones para prevenir la pérdida de negocios futuros debido a la insatisfacción de los clientes.

Las empresas comprometidas con el servicio al cliente, supervisan los gustos y preferencias de sus clientes creando fuentes de información que sean de gran alcance y traten de empatizar de la mejor forma al momento de ser resuelta. Ejemplo de esto es la tarjeta Supermaxi, la cual tiene un gran número de usuarios y cada vez que es utilizada arroja datos importantes acerca de los productos que más se compran en la cadena de supermercados, una base de datos de la cual la organización puede tomar una buena cantidad de información sobre los gustos y preferencias de sus clientes y usarla para mejorar la calidad en el servicio, o incluso usar esta información como poder de negociación ante los proveedores, por el conocimiento de los productos que mayor rotación tienen en las perchas.

Es importante ser oportuno al momento de recopilar información para lograr la mejor disposición de los clientes y obtener respuestas reales; por esta razón en Bath Center se entregan las cartillas para el buzón de sugerencias, justo en el momento en el cual el cliente tiene más tiempo libre, esto lo distrae de cualquier demora que pueda surgir en la dimensión de calidad de facturación. Con esta táctica se puede entregar un gran número de cartillas, casi obligando al cliente a responderlas, caso contrario no se podría obtener una buena cantidad de información recopilada por esta vía, debido a la negativa de los clientes a responder.

De cualquier manera, las investigaciones que se realicen tienen que relacionarse más con los gerentes, para reconocer e identificar problemas y oportunidades de negocio. Quienes toman las decisiones dan comienzo al proceso de investigación, porque entienden que se necesita más información para poder trazar un buen plan de negocios.

1.1.5.1 Valor de la investigación secundaria

Es necesario entender que la investigación de mercados ya no se enfoca en los datos primarios para resolver los problemas administrativos. Cada vez es más frecuente que se incluya a la investigación secundaria y a la información del almacén en la toma de decisiones. Los adelantos tecnológicos de Internet y los sistemas acelerados de recolección y recopilación de datos, han cambiado de tal el estilo de investigar los mercados que los problemas se resuelven más con datos secundarios que con la recolección de datos primarios.

Cuatro situaciones en las que no es recomendable realizar investigaciones de mercado, según Hair, Bush y Ortinau(2009:34), son: cuando ya se tiene suficiente información secundaria, cuando se cuenta con tiempo limitado, cuando no hay suficientes recursos y cuando los costos de la investigación son demasiados altos.

1.1.5.2 Naturaleza y alcance de los datos secundarios

La meta básica de la investigación es obtener datos para que la gerencia tome las mejores decisiones, antes de determinar si se ha de emprender una investigación secundaria, la gerencia y el investigador tienen que aclarar el problema o la oportunidad de investigación, para ello deben:

- Identificar y aclarar las necesidades de investigación.
- Definir el problema y las preguntas de investigación.

- Especificar los objetivos de la investigación y confirmar el valor de esta.

Cuando esto se cumple, el siguiente paso es determinar si pueden usarse datos secundarios para responder las preguntas de la investigación. Aquí, el investigador, con la ayuda de los responsables de los diferentes departamentos, determina si hay datos secundarios, si son pertinentes y cómo se obtienen.

1.1.6 Naturaleza de las actitudes y comportamiento en el mercado

En la actualidad, la mayor parte de empresas saben de la importancia que tiene identificar las actitudes y sensaciones de los clientes para determinar las fortalezas y debilidades de los negocios. La identificación de actitudes es útil para entender los comportamientos observables en el mercado de los consumidores; sin embargo, los investigadores cuentan con escalas que son menos precisas para medir actitudes y fenómenos relacionados. Para captar con precisión las actitudes de los clientes los investigadores deben estar en posibilidades de entender las dimensiones de calidad del constructo de la actitud. Hair, Bush y Ortinau (2009:354)

1.1.6.1 Componentes de la actitud

Las actitudes poseen tres componentes: cognitivo, afectivo y conductual.

- **Componente cognitivo:** son las creencias, percepciones y conocimientos de la persona sobre un objeto y sus atributos. Estas creencias pueden o no ser verdaderas, pero son reales según el pensamiento de una persona.
- **Componente afectivo:** está constituido por las emociones que tiene una persona hacia determinado objeto, este componente se revela con mayor frecuencia cuando a la persona se le pide que verbalice su actitud hacia algún objeto, persona o fenómeno

- **Componente conductual:** parte de una actitud que representa la respuesta deseada, conductual o real de una persona a un determinado objeto.

Las actitudes son un ámbito complejo como para entenderlo completamente, pero es de vital importancia comprenderlas a fondo y agruparlas con características homogéneas para así poder entregarle el mejor servicio al cliente, que la organización esté preparada a entregar. Hair, Bush y Ortinau(2009:355)

1.1.7 Cultura corporativa

La cultura corporativa según Certo(2001:93) es un conjunto de valores y creencias compartidas que tienen los miembros de una organización, respecto al funcionamiento y a la existencia de su organización. Los clientes toman en cuenta esta cultura corporativa a través de símbolos de estatus, tradición e historia, y el ambiente físico de la empresa. La gerencia debe procurar un correcto funcionamiento de todos estos factores para desarrollar una cultura beneficiosa para la firma.

- **Símbolo de estatus:** cuando un observador mira los símbolos de estatus de una organización (las señales visibles externas de la posición social asociada con los diferentes cargos de la firma) logra un sentido de la jerarquía social de la empresa.
- **Tradicición e historia:** la historia y la tradición de una empresa puede determinar cómo los empleados de una firma en particular actúan a diario. Típicamente, las tradiciones desarrolladas con el tiempo les permiten a los trabajadores saber exactamente qué se espera de ellos.
- **Ambiente físico:** el ambiente físico de una firma es una declaración de su cultura corporativa. Las oficinas cerradas y con muy pocas áreas comunes en las que los miembros de una empresa pueden encontrarse, indican un tipo de cultura cerrada. La gerencia que desea una cultura abierta, entonces, verá que

las puertas de las oficinas estén por lo regular abiertas; la gerencia que desee un tipo de cultura más formal estimulará las oficinas de puertas cerradas.

1.1.7.1 Importancia de la cultura corporativa

La importancia de la cultura corporativa para la gerencia, es que influye en la conducta de todos los miembros de la organización y si se maneja cuidadosamente tendrá un efecto positivo en el éxito de la empresa; es por esto que una cultura corporativa debe estar comprometida funcionalmente con todas las áreas para crear una percepción positiva del servicio al cliente, al momento de prestar el servicio. La alta gerencia y otros líderes empresariales actuales o anteriores son los principales agentes que influyen en la cultura corporativa.

A continuación se describen cinco mecanismos primordiales para desarrollar y reforzar la cultura corporativa deseada:

- **A los que los líderes prestan atención, miden y controlan:** los líderes pueden comunicar muy eficazmente cuál es la visión de la organización y qué quieren que se haga, al hacer énfasis en los mismos temas. Por ejemplo si la calidad del producto es el valor agregado que se desea inculcar en los empleados, la gerencia puede preguntar a estos sobre el efecto de cambios en la calidad del producto.
- **La relación de los líderes con los incidentes críticos y la crisis en la empresa:** la manera en que los líderes manejan la crisis puede generar nuevas creencias y valores, y revelar las suposiciones de una organización. Por ejemplo, cuando una organización tiene una crisis financiera y no despidió intempestivamente a sus empleados da una percepción de que la empresa es una familia unida.
- **Papeles modelos deliberados, enseñanzas y entrenamiento:** la conducta de los líderes, tanto en ambientes informales como formales, tiene un efecto importante en los valores, conductas y creencias de los empleados. Por

ejemplo, si los integrantes de la gerencia frecuentemente trabajan muchas horas y fines de semana, otros empleados de en los diferentes niveles de la organización responderán también más tiempo en el trabajo.

- **Criterio para dar incentivos y estatus:** los líderes pueden comunicar firmemente sus valores y prioridades, y ligar coherentemente la recompensa y los castigos a las conductas que los conciernen. Por ejemplo, si la gerencia decide otorgar un bono por llegar a la cuota de ventas a los vendedores, estos podrán centrar sus esfuerzos en ello.
- **Criterio para el reclutamiento, la elección, promoción y el retiro de empleados:** los tipos de personas que contratan y los que tienen éxito en una organización, son aquellos que aceptan los valores de la organización y se comprometen de acuerdo con ella. Por ejemplo, si los gerentes que están orientados hacia la acción y que implementa estrategias eficazmente son los que consistentemente ascienden dentro de la empresa, las prioridades de la organización serán muy evidentes para los otros gerentes.

Un gerente debe primero elegir la cultura corporativa apropiada para la organización, tomando en cuenta el tipo de negocio, los productos que se ofertan y en qué se diferencia de sus principales competidores; y luego dar pasos calculados y explícitos a fin de motivar el establecimiento, crecimiento y mantenimiento de esa cultura. Dejar que esa cultura se desarrolle espontáneamente sin que haya una dirección planeada, puede originar una cultura inapropiada que limite el éxito de una organización.

1.1.8 La percepción

Certo (2001:409), manifiesta que la percepción es el proceso psicológico de seleccionar los estímulos, organizar la información en patrones reconocibles e interpretar la información que resulta. El proceso perceptivo es una serie de acciones que los individuos ejecutan para la seleccionar, organizar e interpretar

los estímulos por medio de los sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Solo se aprecia una pequeña porción de estos estímulos.

Puesto que el ser humano puede seleccionar y procesar un número limitado de estímulos, nunca es consciente de la totalidad de lo que ocurre a su alrededor. Adicionalmente, los estímulos limitados que percibe están sujetos a filtros perceptivos, que están en gran medida determinados por sus experiencias, actividades y creencias previas.

1.1.8.1 Distorsión de la percepción

Los gerentes, como cualquier otro individuo, emiten juicios y toman decisiones con base en sus percepciones. Con el fin de asegurarse de que estos juicios y estas decisiones valen la pena, los gerentes deben tratar de evitar las distorsiones comunes de la percepción: estereotipos, efectos halo, proyección, prejuicios autoformulados, error de atribución, percepción selectiva y novedad.

- **Estereotipos:** es una imagen trillada, con pocos detalles, acerca de un grupo de gente que comparte ciertas cualidades, características y habilidades. Por lo general ya fue aceptada por la mayoría como patrón o modelo de cualidades o de conducta.
- **Efecto halo:** el efecto halo es un clásico de la psicología y se refiere a cómo la evaluación que se hace de una persona, está influenciada por juicios previos, que en ocasiones ni siquiera se toman en cuenta. Un ejemplo típico es considerar que una persona bella, además es talentosa o inteligente o la inversa, que un hombre feo es malo o peligroso.

Pero lo más curioso de este efecto es que es difícil de modificar, aún cuando se presenta evidencia contraria al juicio realizado.

- **Proyección:** se denomina a la tendencia de asignar los propios rasgos, motivos, creencias, y actitudes a otras personas. Esta forma clásica de

distorsión de la percepción supone que hay otras personas con las mismas necesidades y deseos que las propias. Esta premisa es muy poco exacta.

- **Error de atribución:** esta práctica se refiere a que cuando se pide a los gerentes que identifiquen las causas del bajo rendimiento de un empleado, por lo general menciona causas como motivación, habilidades o esfuerzo y no causas externas como falta de apoyo de otras personas o circunstancias más allá del control del empleado. Se da más importancia a las causas internas de la conducta y se desestima las externas.
- **Prejuicios autoformulados:** los gerentes se refieren a causas externas cuando se les pide calificar su propio desempeño. Esta es la tendencia de atribuir el éxito personal a causas internas y las fallas a causas externas.
- **Percepción selectiva:** el ser humano tiene una capacidad asombrosa para ignorar estímulos y concentrarse en otros. La atención es una fuerza realmente poderosa en su mente y le permite separar el grano de la paja, a veces con efectos sorprendentes. La capacidad para centrar la atención en determinados estímulos ignorando los demás se llama percepción selectiva.
- **Novedad:** los gerentes se enteran de comentarios negativos poco usuales en el montón de tarjetas de comentarios semanales de los clientes. Sin embargo, puesto que la mayoría de las tarjetas contiene comentarios positivos acerca del servicio al cliente la gerencia cree de manera exacta refleja el trabajo de su personal e ignora los mensajes negativos.

1.1.9 Control del servicio al cliente

El papel de la alta gerencia en la mejora de la calidad, a decir de Certo (200:516), es participar activamente en cada una de las áreas de la empresa comprometidas con la satisfacción al cliente, involucrando a los empleados de todos los niveles, siendo las principales labores de los responsables de mejorar la calidad las siguientes:

- Un proceso para nominar y seleccionar los procesos de mejora.
- Un proceso para asignar equipos a los procesos de mejora.
- Un proceso para realizar mejoras.
- Una variedad de recursos como tiempo para el diagnóstico y el remedio de los problemas, los facilitadores para ayudar en los procesos de mejora, apoyo al diagnóstico y capacitación.
- Un proceso para revisar el progreso.
- Un proceso para la diseminación de resultados y su reconocimiento.
- Un sistema de calificación meritosa para los empleados a fin de recompensar la mejora de la calidad.

1.2 Marco conceptual

- **Almacenes de acabados para la construcción:** almacenes pertenecientes a la industria de la construcción, los cuales ofrecen la totalidad o parte de productos usados para la construcción de soluciones habitacionales nuevas o para renovar las ya existentes.
- **Asesores comerciales:** personas especializadas en el trato con los clientes, los cuales deben tener un amplio conocimiento sobre las características de los productos que ayudan a vender, además de manejar de manera eficaz las herramientas que las organizaciones entregan para facilitar su trabajo.
- **Dimensión de la calidad:** son las etapas o atributos de la experiencia de compra las cuales pueden ser percibidas por el cliente, enfocadas en entregar la mejor calidad en el servicio.

- **Fiabilidad:** *“es la probabilidad de que una herramienta funcione bien o sea segura.”*¹
- **Validez:** *“se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.”*²
- **Escala de Likert:** una escala según la cual se pide a los encuestados que indiquen hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con una declaración.

¹ <http://es.answers.yahoo.com/question>

² <http://www.eumed.net/libros/2008b>

CAPÍTULO II

LA EMPRESA BATH CENTER

2.1 Reseña de la Empresa

Actualmente, Bath center es una empresa que comercializa acabados de construcción y posee sucursales en las ciudades de Quito y Guayaquil. En Quito cuenta con 5 locales (Condado, Shyris, Equus, La Planta y San Rafael) en los cuales oferta las marcas que se han posicionado como líderes en este mercado: Edesa, Briggs, Alfa, Teka, Corona, entre otras.

Para el 2005, Edesa tenía ya una trayectoria de liderazgo de 30 años, respaldada por la prestigiosa marca americana Briggs y su orientación de negocio era entregar soluciones de acabados de baño.

Bajo este marco, Briggs y Edesa necesitaban acercarse y comunicarse de una manera más directa y estrecha con sus consumidores, así la compañía se planteó abrir puntos de venta cuya propuesta sea una fusión entre diseño y comodidad para el consumidor.

En mayo de 2005, se abrió la primera tienda Bath Center & More, ubicada en la Av. De Los Shyris e Isla Floreana concebida como una tienda especializada de acabados para la construcción.

Figura 2.1 Fachada del almacén Bath Center Shyris



Fuente: Bath Center 2011.

Para llevar a cabo el proyecto, personal de Edesa visitó este tipo de locales con la finalidad de comprender a profundidad las necesidades del consumidor, que son: diseñar, decorar o remodelar un baño; como respuesta, recreó ambientes de baño con distintos estilos, tendencias de decoración y con todas sus piezas funcionando, de esta manera ofrece al consumidor una experiencia vivencial similar a la que tendría en su hogar.

Figura 2.2 Interior del Almacén Bath Center Shyris



Fuente: Bath Center 2011.

Ese mismo año Bath Center inauguró una tienda más en Quito - San Rafael, para atender al Valle de los Chillos.

Figura 2.3 Fachada del almacén Bath Center San Rafael



Fuente: Bath Center 2011.

Para el año 2006, el concepto de tienda es sumamente exitoso y Bath Center & More abre dos nuevos almacenes en Quito, ubicados en la Av. Eloy Alfaro y 6 de Diciembre, en el Edificio Equus, y en la Av. Morán Valverde y Teniente Hugo Ortiz.

Figura 2.4 Almacén Bath Center Equus



Fuente: Bath Center 2011.

Figura 2.5 Fachadae interior del almacén Bath Center La Planta



Fuente: Bath Center 2011.



Dentro de su oferta de servicio, y coherente con su filosofía de negocios, Bath Center incorporó el asesoramiento en decoración, el cual consiste en que una profesional del diseño acompaña al cliente y le proporciona ideas prácticas acordes a sus requerimientos.

El crecimiento continuó y en el año 2007 Bath Center, atento a las necesidades de sus clientes, incorporó nuevas líneas como: toallas, cabinas de hidromasaje, cerámica, cocina, piso flotante, cerraduras, muebles, entre otras, con marcas muy reconocidas e importantes.

En el año 2008 Bath Center & More, en búsqueda de accesibilidad para sus clientes, abrió una tienda ubicada en el Centro Comercial Condado.

Figura 2.6 Almacén Bath Center C.C. Condado



Fuente: Bath Center 2011.

En el año 2010, Bath Center & More desarrolló una nueva imagen para el *layout* de sus tiendas, modernizando las propuestas de acuerdo a las tendencias actuales en diseño, y remodelando las fachadas de los almacenes: Shyris, Equus y San Rafael, en la ciudad de Quito con su nuevo logo Bath Center.

Figura 2.7 Remodelación de las fachadas



Shyris Equus



San Rafael



Fuente: Bath Center 2011.

Como proyecto de expansión y atendiendo un nuevo target, en noviembre de 2012 Bath Center abrió un nuevo local en el valle de Tumbaco, en el centro comercial Home Design Plaza.

Figura 2.8 Almacén Bath Center Home Desing Plaza



Fuente: Bath Center 2011.

En el año 2012 Bath Center cuenta con un total de ocho locales, cuatro tiendas en Quito una en San Rafael, una en Tumbaco y dos en Guayaquil, presentando su oferta con ambientes completos de baño y con tendencias actuales, contando además con asesoría profesional para entregar al cliente un servicio integral y especializado.

2.2 Visión, misión, filosofía empresarial

Misión

Fabricar y comercializar productos de óptima calidad para ambientes de baño, en armonía con la comunidad y el medio ambiente, cumpliendo las expectativas de nuestros clientes, logrando el crecimiento profesional y humano de nuestro personal. Fuente: Bath Center 2011.

Visión

Será una empresa dinámica, innovadora y competitiva, con la mejor oferta de ambientes para el baño en los mercados local e internacional. Fuente: Bath Center 2011.

Código de ética

- *Honestidad.*
- *Respeto.*
- *Responsabilidad.*
- *Solidaridad.*
- *Lealtad.*
- *Justicia.*
- *Disciplina.***Fuente: Bath Center 2011.**

Política de gestión integrada

*Fabricar y comercializar sanitarios de cerámica y productos complementarios para el baño, comprometidos con la protección del ambiente, la seguridad y salud de nuestros colaboradores, cumpliendo con la legislación aplicable al respecto, trabajando coordinadamente con la comunidad, manteniendo una continua capacitación, concienciación y un proceso de mejoramiento continuo, para lograr la satisfacción del cliente.***Fuente: Bath Center 2011.**

2.3 Constitución legal

Edesa S.A. es una sociedad mercantil cuyo titular principal es el Sr. Fernando Salvador, además de participación en el capital social a través de títulos o acciones representadas por el grupo CISA de origen chileno que también tiene como actividad la elaboración de acabados de la construcción con mayor participación en Sudamérica.

2.4 Estructura administrativa

Bath Center, con sus oficinas ubicadas en Bath Center Shyris, divide su equipo de trabajo en: personal administrativo y personal de ventas.

Tabla 2.1 Personal administrativo

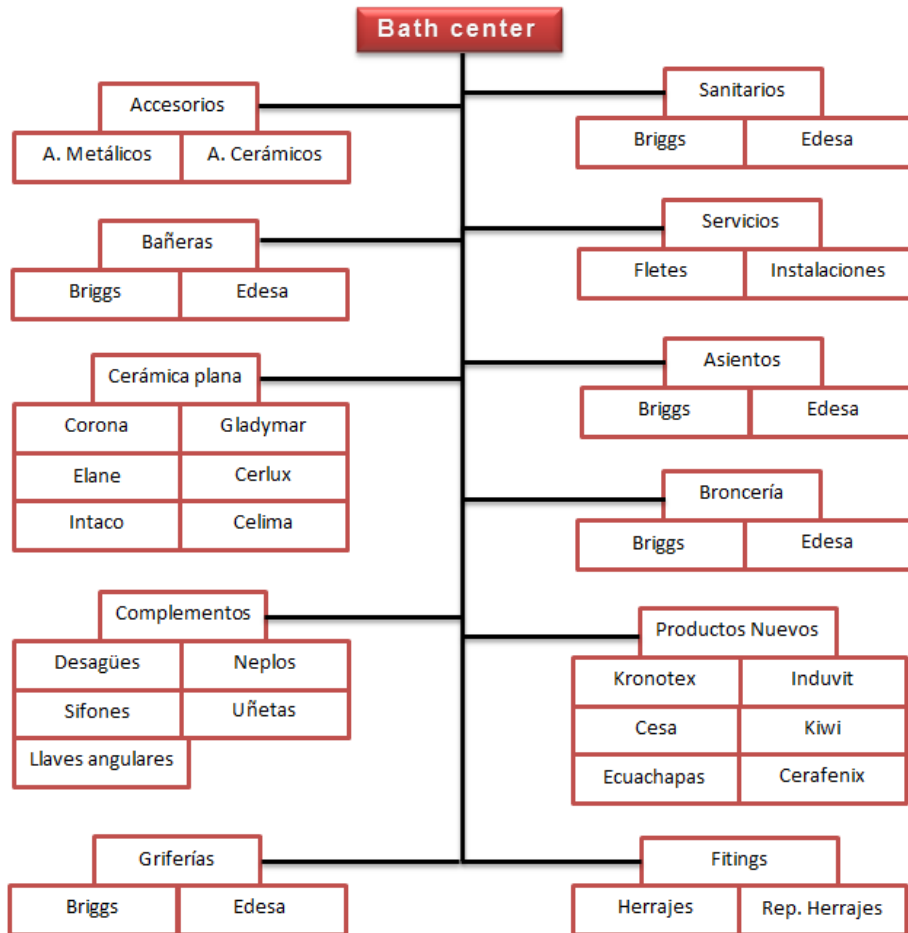
Personal administrativo	
1	Gerente de Almacenes
1	Coordinadora de producto
1	Jefe de Logística
1	Jefe de Franquicia
1	Asistente de Gerencia
2	Asesoría y Diseño
1	Recepción

Tabla 2.2 Personal de ventas

Personal de ventas	
5	Supervisores
9	Vendedores
5	Bodegueros

2.5 Productos que comercializa

Figura 2.9 Productos



CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Objetivo de la investigación

Determinar la percepción que los consumidores de almacenes Bath Center otorgan a las dimensiones de calidad establecidas.

3.2 Tipo de investigación

Se utilizó el tipo de investigación descriptivo, pues lo que se pretendió fue evaluar varios aspectos relacionados con el servicio recibido en Bath Center por los clientes que concluyeron todo el proceso de compra en los almacenes de la ciudad de Quito.

3.3 Población a investigar

La población a investigar está conformada por 3084 clientes que, en promedio, terminan la experiencia de compra en los cinco locales de Bath Center, divididos en dos segmentos:

- **Familiar:** grupo correspondiente al 80% de los clientes que asisten a Bath Center, quienes en su mayoría lo hacen con el fin de remodelar los ambientes de cocina o baño de sus hogares.

Este grupo de personas habitualmente realiza el pago con tarjeta de crédito o efectivo. Conoce los almacenes Bath Center porque lo han visto al pasar por ellos y por la publicidad que los almacenes realizan en medios impresos de la ciudad. Es el que más aprovecha la asesoría por parte de las diseñadoras de interiores.

- **Especialistas de la construcción:** grupo de personas integrado por arquitectos, diseñadores o ingenieros, que representa el 20% de los clientes de Bath Center pero posee una capacidad de compra superior al grupo familiar.

Este grupo se caracteriza por comprar una gran cantidad de productos, generalmente para proyectos habitacionales. Su forma de pago principal es a través de la emisión de cheques. Conoce de los almacenes debido a referencias laborales y no suele utilizar la asesoría de las diseñadoras de interiores. La principal solicitud de este grupo es un estricto cumplimiento en la entrega de los productos, lo cual en ocasiones se dificulta dada la magnitud del pedido y la escasez de ciertos ítems en el mercado. Además, el grupo otorga mucha importancia a temas como: repuestos, garantías, instalación y el funcionamiento de los productos.

3.4 Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(N-1)e^2 + z^2 * p * q}$$

Donde

n= muestra.

N= tamaño de la población, 3084 personas.

z= nivel de confianza, 95% = 2.

e= error permitido, 5% = 0,05.

p y q = 50% = 0,5%.

Entonces

$$n = \frac{2^2 * 0,50 * 0,50 * 3084}{(3084-1)0,05^2 + 2^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 354$$

3.5 Tipo de muestreo

Se efectuó un muestreo no probabilístico por cuota, el cual selecciona los participantes conforme a cuotas pre-especificadas de características especiales, en este caso los tipos de clientes que ha identificado la Empresa. Se puede establecer cuotas en las que se use el factor *tipos de clientes*, especificando que el 80% de las encuestas deben corresponder a clientes de tipo familiar y el 20% a especialistas de la construcción.

3.6 Métodos de investigación

- **Observación:** utilizado para determinar cuál es el servicio que los almacenes Bath Center ofrecen a sus usuarios a través del personal de ventas.
- **Inducción:** utilizado para, a partir de los datos obtenidos de la muestra, realizar conclusiones para la población.
- **Análisis:** se analizaron una serie de factores que intervienen en la experiencia de compra, con el fin de determinar si las actividades en esta son fortalezas o debilidades para la organización.

3.7 Técnica para la recopilación de datos

Se utilizó el cuestionario el cual se entregó a los clientes que culminan el proceso de compra en los almacenes.

3.7.1 Cuestionario

Descripción de las dimensión de calidad de las áreas de apoyo	Evaluación de la importancia	Evaluación del desempeño
Atención rápida y amable:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El asesor comercial se acercó hacia el cliente. 2. El asesor comercial fue amable con el cliente. 3. El asesor comercial acompañó en cada momento al cliente. 4. El asesor comercial cuida de su apariencia personal y uso del uniforme. 		
Presentación del personal de ventas:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso correcto del uniforme 2. Limpieza personal del personal de ventas 		
Imagen interior y exterior del almacén		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Limpieza y orden de las áreas en exhibición 2. Limpieza y orden en el counter de atención 3. Limpieza y disponibilidad de parqueaderos 		
Empoderamiento		
<input type="checkbox"/> Información ágil y completa sobre las características de los productos.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El asesor comercial expuso las características y ventajas del producto. 2. El asesor comercial expuso los servicios extras del almacén. 3. El asesor comercial tuvo una comunicación fluida. 4. El asesor comercial sugirió otros productos complementarios. 5. El asesor comercial maneja las herramientas proporcionadas por la organización. 		
Disponibilidad y presentación de los productos en exhibición.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Todas las exhibiciones contaban con productos. 2. Los productos requeridos fueron encontrados. 3. Se puede ver y tocar adecuadamente los productos por parte del cliente. 4. La exhibición de los productos facilita la explicación sobre el funcionamiento. 5. Las exhibiciones tenían la limpieza y orden adecuado. 		

Eficiencia en la facturación de los productos.		
1. El proceso de facturación es rápido.		
Entrega rápida del pedido.		
1. La entrega del pedido es rápida. 2. Se entrega la totalidad del pedido. 3. Se entrega en perfecto estado la totalidad del pedido.		
Solución de problemas		

3.8 Herramientas para el procesamiento de datos

La información se tabuló en el programa Microsoft Excel el cual contiene herramientas suficientes para este proceso.

CAPÍTULO IV

INFORME DE RESULTADOS

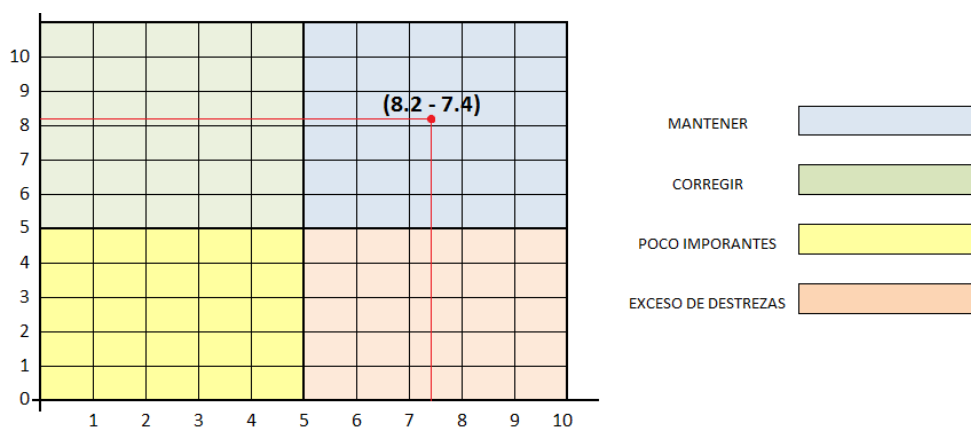
4.1 Primera dimensión de calidad.- Atención rápida y amable

4.1.1 Datos agregados, primera dimensión

La dimensión *atención rápida y amable* califica la calidad en el servicio al cliente, esta variable está conformada por los siguientes rasgos:

1. El asesor comercial se acercó hacia el cliente.
2. El asesor comercial fue amable con el cliente.
3. El asesor comercial acompañó en cada momento al cliente.
4. El asesor comercial cuida de su apariencia personal y uso del uniforme.

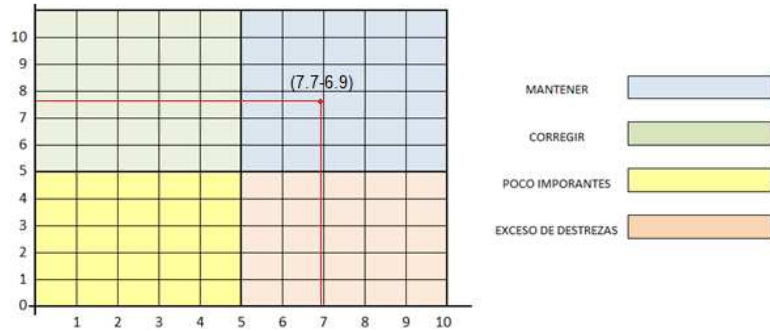
Figura 4.1 Importancia/desempeño, atención rápida y amable



Los encuestados otorgan una importancia de 8,2 sobre 10 a esta dimensión de calidad, mientras que la atención rápida y amable entregada en los almacenes Bath Center fue calificada con 7,4.

4.1.2 Datos desagregados, primera dimensión, especialistas de la construcción

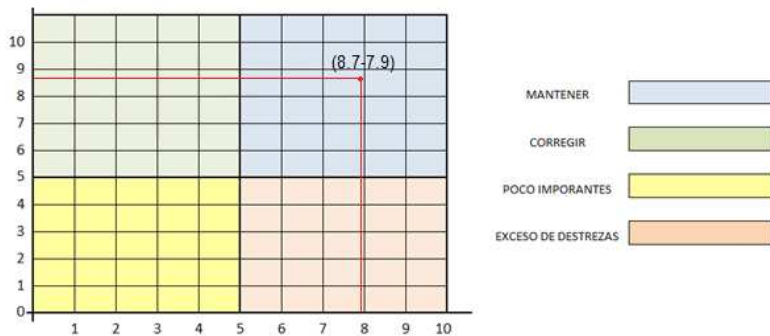
Figura 4.2 Atención rápida y amable, especialistas de la construcción



Los especialistas en la construcción dan menos importancia a la atención rápida y amable; si bien la calificación es baja, no se aleja mucho de lo que estos clientes esperan(7,7). La experiencia recibida en la atención disminuye porque los clientes tienen largas esperas en el teléfono o sus llamadas no son contestadas ya que este segmento no acude con frecuencia a los almacenes.

4.1.3 Datos desagregados, primera dimensión, segmento familiar

Figura 4.3 Atención rápida y amable, segmento familiar



En cambio, este segmento está más conforme con la atención siendo estos los que acuden con mayor frecuencia a los almacenes y tienen mejor contacto con los asesores comerciales. La calificación no fue superior debido a que en algunas experiencias los vendedores no atendieron inmediatamente a los clientes.

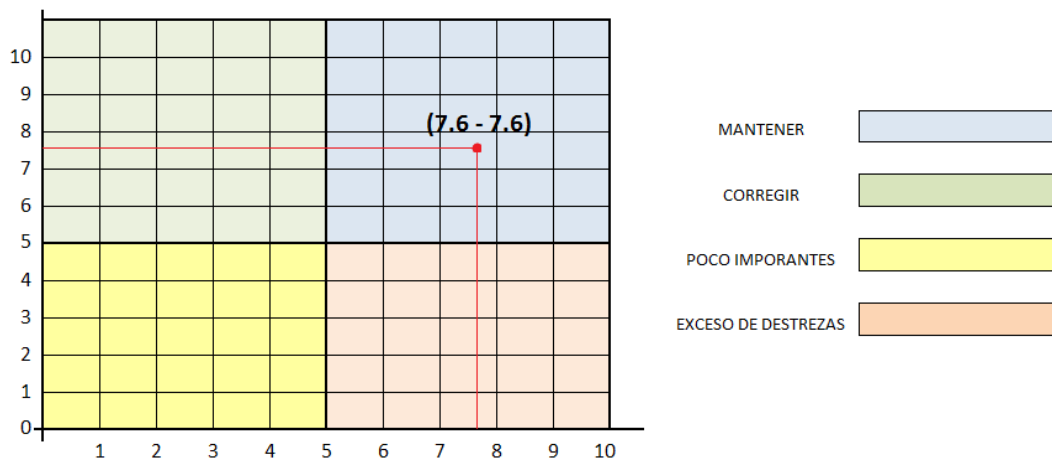
4.2 Segunda dimensión.- Presentación del personal de ventas

4.2.1 Datos agregados, segunda dimensión

Presentación del personal de ventas es una dimensión de calidad integrada por los siguientes enunciados:

1. Uso correcto del uniforme.
2. Limpieza personal del personal de ventas.

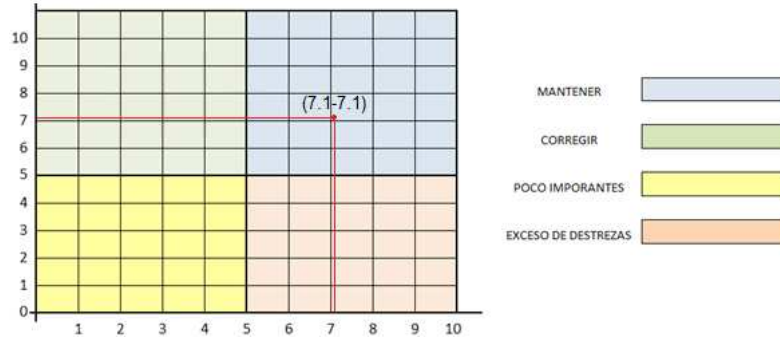
Figura 4.4 Importancia/desempeño, presentación del personal de ventas



La variable *presentación del personal* de ventas fue calificada en su importancia y desempeño con 7,6 respectivamente, lo cual la ubica en el cuadrante de mantener.

4.2.2 Datos desagregados, segunda dimensión, especialistas de la construcción

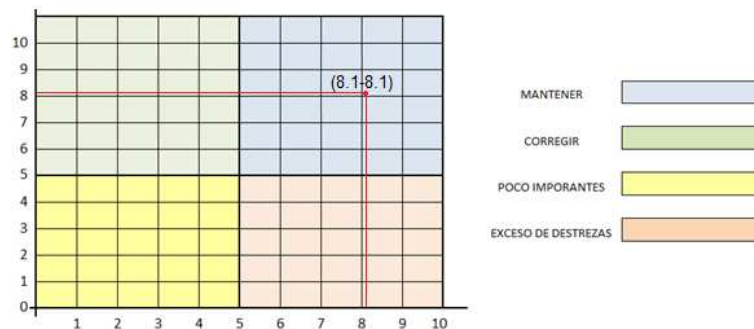
Figura 4.5 Presentación del personal de ventas, especialistas de la construcción



Como en la gráfica anterior de este segmento, los especialistas de la construcción otorgan menor importancia a esta dimensión de calidad por el poco contacto que tienen con los asesores comerciales. El valor recibido no fue mejor debido a impuntualidades en las visitas a las obras por parte de las diseñadoras.

4.2.3 Datos desagregados, segunda dimensión, segmento familiar

Figura 4.6 Presentación del personal de ventas, segmento familiar



Por el contrario, el segmento familiar, al tener mayor contacto con los asesores comerciales, otorga mayor importancia a la dimensión *presentación del personal de ventas*. El valor recibido no fue mejor porque parte del personal estaba mal uniformado.

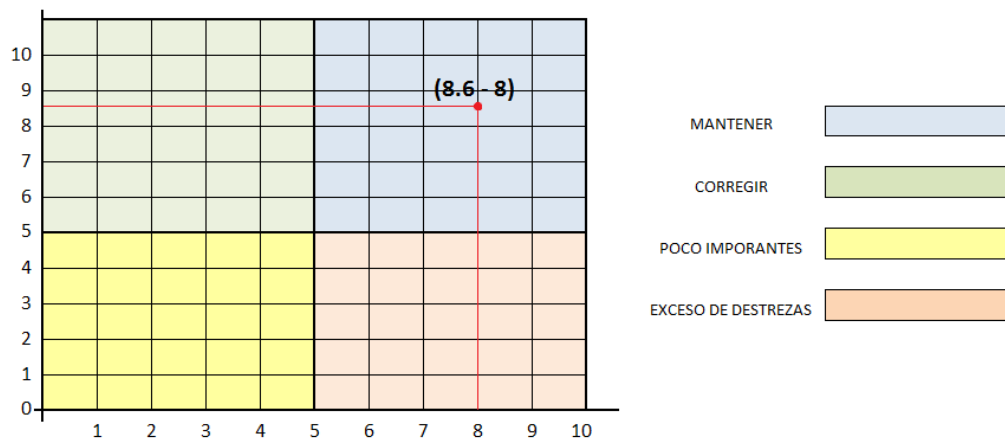
4.3 Tercera dimensión.- Imagen interior y exterior del almacén

4.3.1 Datos agregados, tercera dimensión

Imagen interior y exterior del almacén es una dimensión de calidad conformada por:

1. Limpieza y orden de las áreas en exhibición.
2. Limpieza y orden en el counter de atención.
3. Limpieza y disponibilidad de parqueaderos

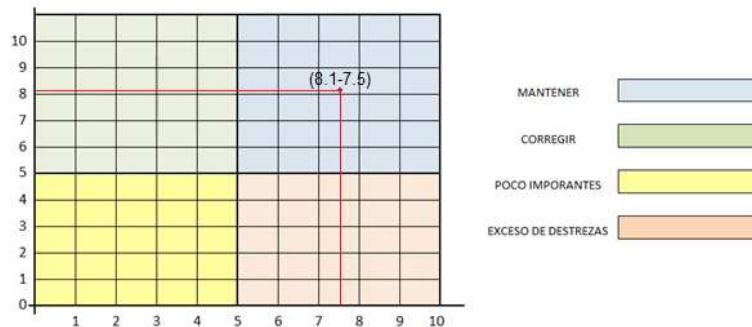
Figura 4.7 Importancia/desempeño, imagen interior y exterior del almacén



Las personas encuestadas dieron una calificación de 8,6 sobre 10 a la importancia de esta variable. Además calificaron el desempeño entregado por el Almacén con una calificación de 8, lo que ubica a esta dimensión de calidad en el cuadrante de mantener.

4.3.2 Datos desagregados, tercera dimensión, especialistas de la construcción

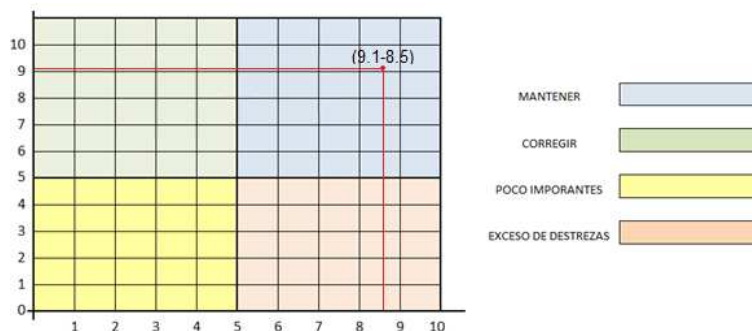
Figura 4.8 Imagen interior y exterior del almacén, especialistas de la construcción



A esta dimensión de calidad los especialistas de la construcción le otorgan más importancia, aunque no superior debido a que a ellos no visitan con frecuencia los locales. El valor recibido no fue mejor debido a que los locales se encontraban desordenados o poco aseados.

4.3.3 Datos desagregados, tercera dimensión, segmento familiar

Figura 4.9 Imagen interior y exterior del almacén, segmento familiar



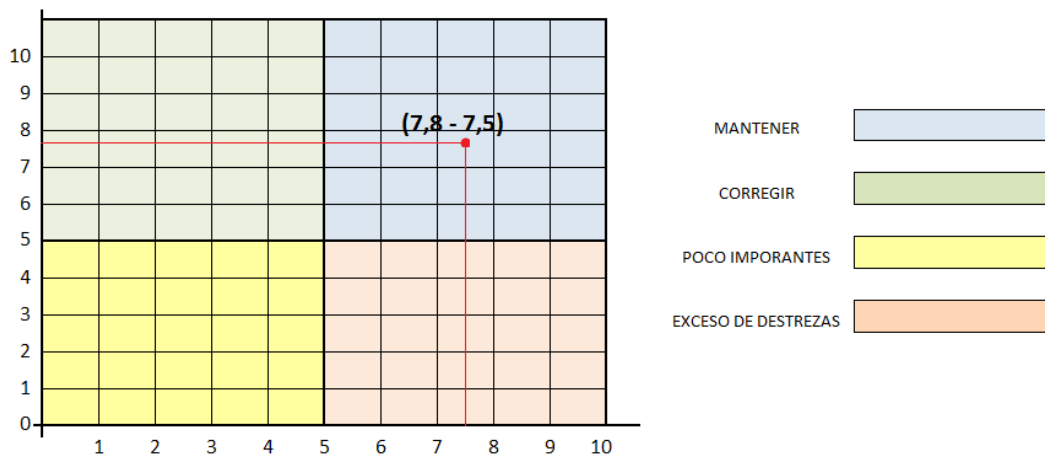
El segmento familiar otorga mucha más importancia a la imagen de los almacenes, la percepción por parte de este segmento al adquirir productos en locales atractivos y con excelente infraestructura, es de gran importancia para hacerlos sentir más cómodos. El valor percibido no fue mejor debido a que se encontró exhibiciones sin producto además de falta de aseo en el counter.

4.4 Cuarta dimensión.- Empoderamiento

4.4.1 Datos agregados, cuarta dimensión

Empoderamiento es una dimensión de calidad que determina la capacidad con la cual los asesores comerciales pueden tomar decisiones sin tener que consultar a sus superiores retardando el proceso de compra.

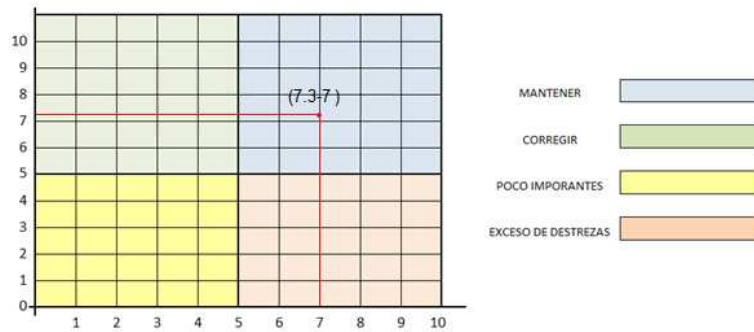
Figura 4.10 Importancia/desempeño, empoderamiento



A la dimensión de calidad *empoderamiento*, los encuestados otorgan una importancia de 7,8 y califican su desempeño con 7,5. Esto ubica a la dimensión en el cuadrante de mantener.

4.4.2 Datos desagregados, cuarta dimensión, especialistas de la construcción

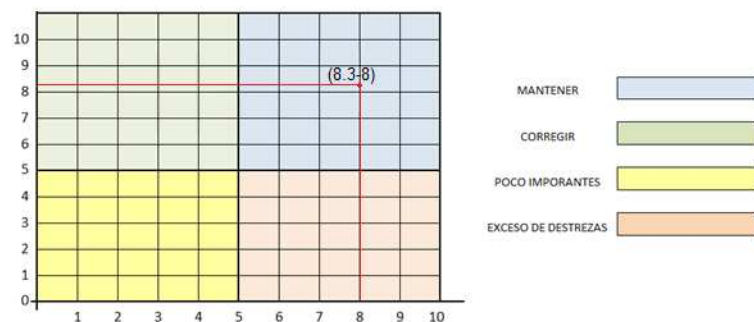
Figura 4.11 Empoderamiento, especialistas de la construcción



Los especialistas de la construcción dan menor importancia al empoderamiento debido a que, por lo general, al realizar sus compras ellos tratan directamente con personal de cargos altos como supervisores de almacén y gerentes de producto. El valor percibido no fue mejor debido a que los vendedores no pueden tomar decisiones con facilidad sin antes consultar a sus superiores.

4.4.3 Datos desagregados, cuarta dimensión, segmento familiar

Figura 4.12 Empoderamiento, segmento familiar



El segmento familiar otorga mayor importancia al empoderamiento por parte de los asesores comerciales aunque estos no pueden tomar ciertas decisiones en el proceso de compra como descuentos o garantías. El valor percibido no fue mejor debido a que algunas decisiones no pueden ser tomadas sin antes consultar a los superiores.

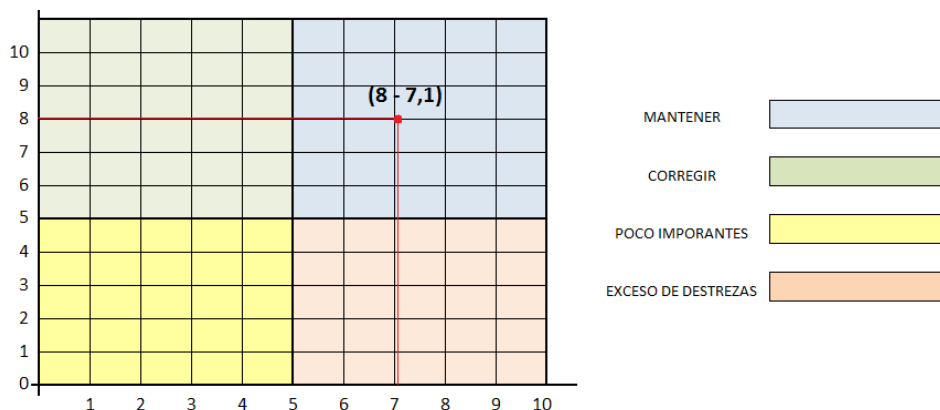
4.5 Quinta dimensión.- información ágil y completa sobre las características de los productos

4.5.1 Datos agregados

La dimensión de calidad *información ágil y completa sobre las características de los productos* toma en cuenta los siguientes aspectos:

1. El asesor comercial expuso las características y ventajas del producto.
2. El asesor comercial expuso los servicios extras del almacén.
3. El asesor comercial tuvo una comunicación fluida.
4. El asesor comercial sugirió otros productos complementarios.
5. El asesor comercial maneja las herramientas proporcionadas por la organización.

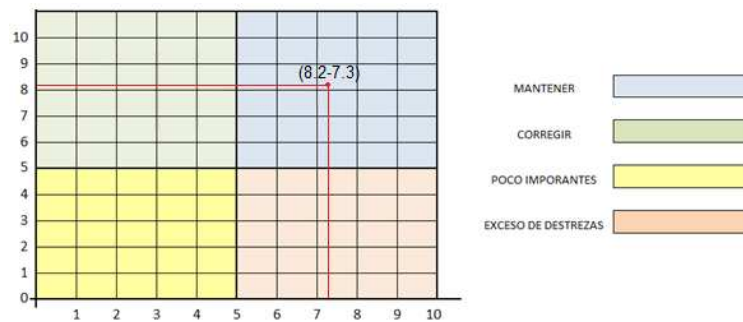
Figura 4.13 Importancia/desempeño, información ágil y completa sobre las características de los productos



Los encuestados otorgan una importancia de 8 a esta dimensión. Además, calificaron al desempeño del Almacén con 7,1, lo cual ubica a esta variable en el cuadrante de mantener.

4.5.2 Datos desagregados, quinta dimensión, especialistas de la construcción

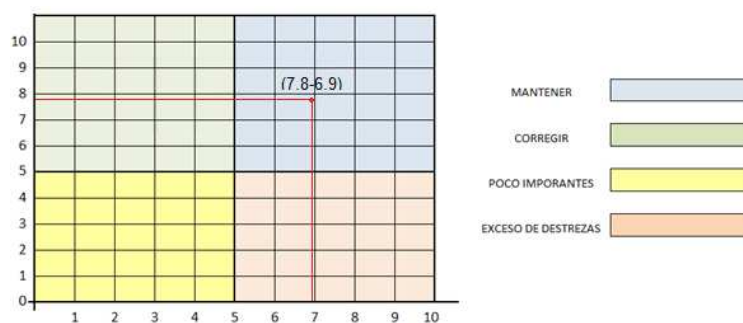
Figura 4.14 Información ágil y completa sobre las características de los productos, especialistas de la construcción



En esta dimensión de calidad, los especialistas de la construcción otorgan una mayor importancia, esto es debido a que este segmento realiza preguntas de mayor complejidad. El valor percibido no fue mejor debido a la falta de atención personalizada por parte de los vendedores.

4.5.3 Datos desagregado, quinta dimensión, segmento familiar

Figura 4.15 Información ágil y completa sobre las características de los productos, segmento familiar



Para el segmento familiar, en cambio, la explicación por parte de los asesores comerciales debe ser de menor complejidad; para un vendedor es más fácil tratar con este segmento, al cual puede sorprender al explicar ciertas características que tienen impacto en la decisión de compra. El valor percibido no fue mejor debido a la falta de información en las características de algunos productos

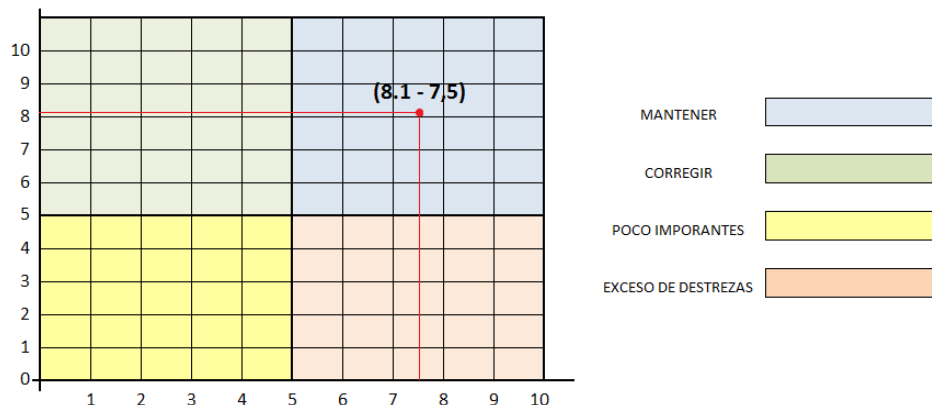
4.6 Sexta dimensión.- Disponibilidad y presentación de los productos en exhibición

4.6.1 Datos agregados

La dimensión de calidad *disponibilidad y presentación de los productos en exhibición*, toma en consideración los siguientes aspectos:

1. Todas las exhibiciones contaban con productos.
2. Los productos requeridos fueron encontrados.
3. Se puede ver y tocar adecuadamente los productos por parte del cliente.
4. La exhibición de los productos facilita la explicación sobre el funcionamiento.
5. Las exhibiciones tenían la limpieza y orden adecuado.

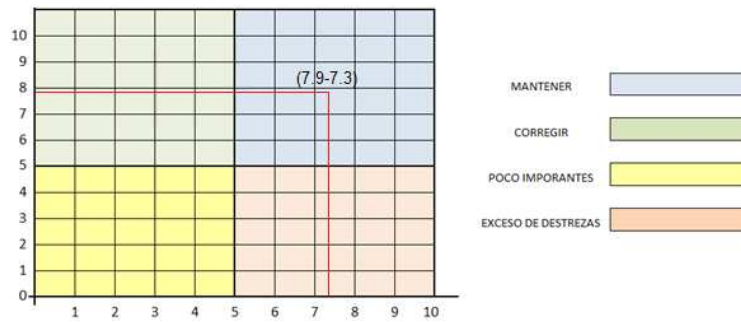
Figura 4.16 Importancia/desempeño, disponibilidad y presentación de los productos en exhibición



La importancia que otorgan los encuestados a la dimensión de calidad *disponibilidad y presentación de los productos en exhibición* es de 8,1 sobre 10 y el desempeño percibido sobre esta dimensión de calidad es de 7,5, lo cual la ubica en el cuadrante de mantener.

4.6.2 Datos desagregados, sexta dimensión, especialistas de la construcción

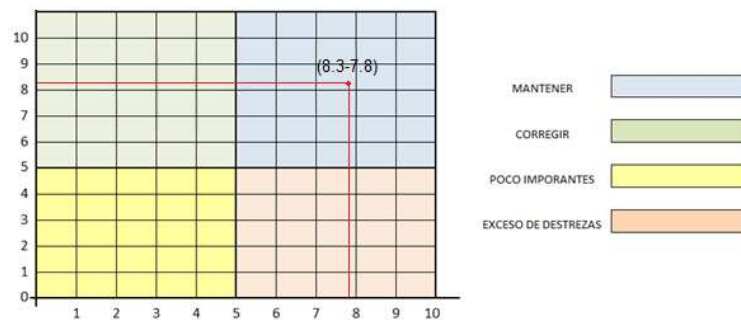
Figura 4.17 Disponibilidad y presentación de los productos en exhibición, especialistas de la construcción



A esta dimensión de calidad, los especialistas de la construcción otorgan menor importancia dado a que Bath Center tiene una reserva diferente de los productos que se ofrecen a los compradores por volumen. El valor percibido fue aceptable debido a que se encontraron todos los productos en exhibición.

4.6.3 Datos desagregado, sexta dimensión, segmento familiar

Figura 4.18 Disponibilidad y presentación de los productos en exhibición, segmento familiar



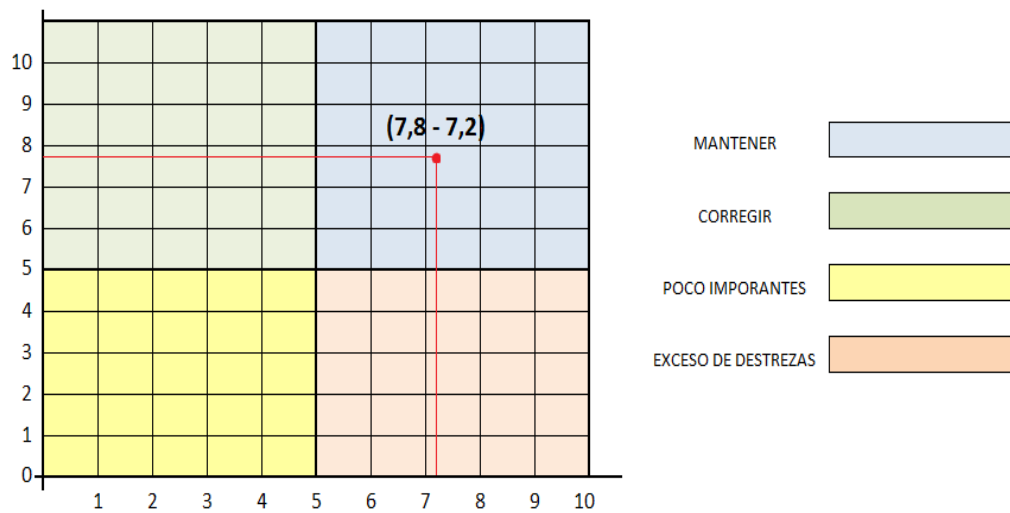
El segmento familiar otorga mayor importancia a la disponibilidad de los productos en exhibición, es por esto que las diseñadoras de interiores de cada local son las responsables en mantener las vitrinas en orden y completas, para crear la mejor percepción posible. El valor percibido fue aceptable debido a que las exhibiciones se encontraron en buenas condiciones.

4.7 Séptima dimensión.- Eficiencia en la facturación de los productos

4.7.1 Datos agregados

La dimensión de calidad *eficiencia en la facturación de los productos* califica la rapidez en el proceso de facturación.

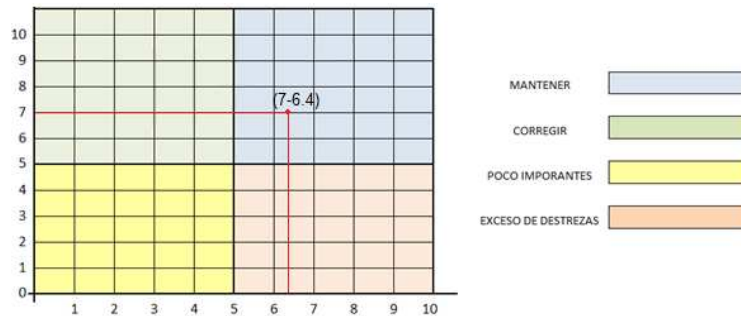
Figura 4.19 Importancia/desempeño, eficiencia en la facturación de los productos



Las personas encuestadas calificaron a la importancia de esta dimensión de calidad con 7,8 sobre 10, y al desempeño con 7,2; lo cual la ubica en el cuadrante de mantener.

4.7.2 Datos desagregados, séptima dimensión, especialistas de la construcción

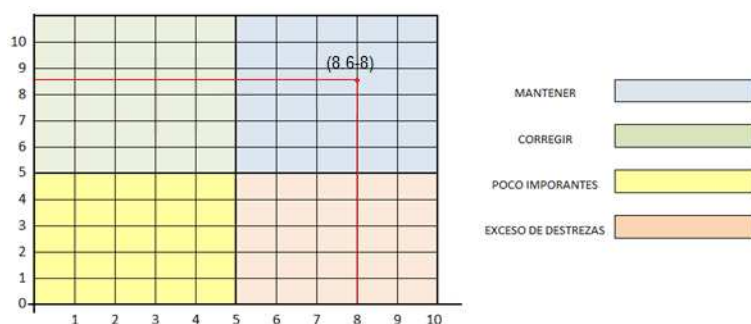
Figura 4.20 Eficiencia en la facturación de los productos, especialistas de la construcción



El segmento de especialistas de la construcción otorga menor importancia a esta dimensión de calidad debido a que por lo general el pago se hace por transferencias o cheques empresariales. El valor percibido no fue mejor debido a las demoras en el tiempo de facturación específicamente por deficiencias en el sistema.

4.7.3 Datos desagregados, séptima dimensión, segmento familiar

Figura 4.21 Eficiencia en la facturación de los productos, segmento familiar



El segmento familiar, a diferencia del otro segmento, otorga mayor importancia a esta dimensión de calidad porque la factura se realiza ese momento, con pago en efectivo o con tarjetas de crédito. El valor percibido no fue el mejor debido a que el proceso de facturación toma mucho tiempo.

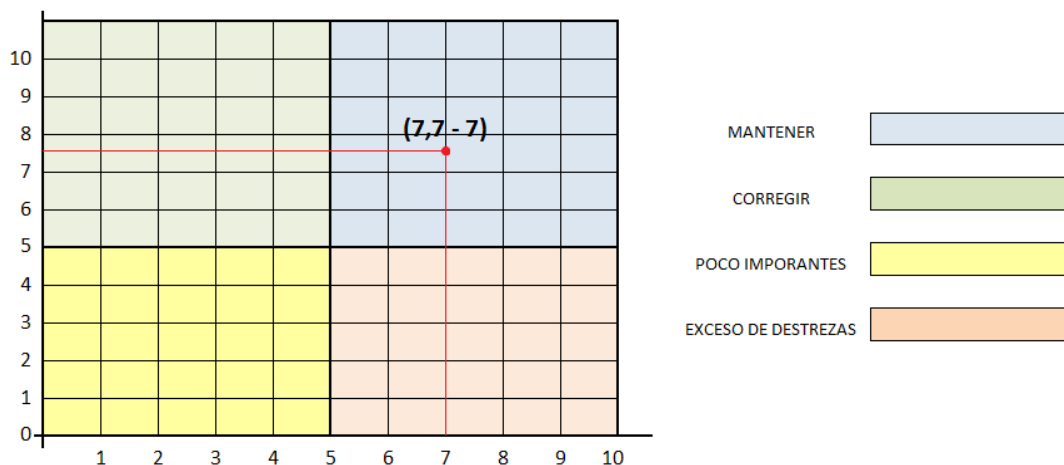
4.8 Octava dimensión.- Entrega rápida del pedido

4.8.1 Datos agregados, octava dimensión

La dimensión de calidad *entrega rápida del pedido* evalúa las siguientes variables:

1. La entrega del pedido es rápida.
2. Se entrega la totalidad del pedido.
3. Se entrega en perfecto estado la totalidad del pedido.

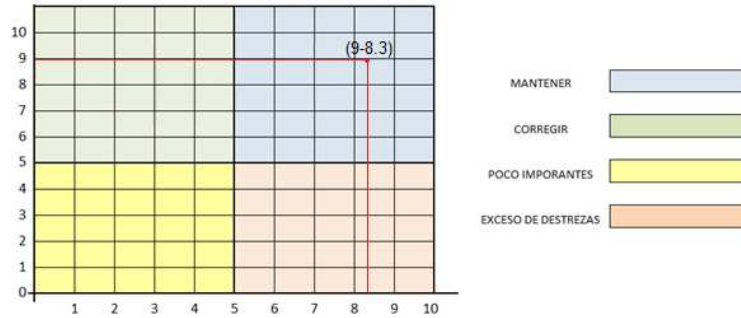
Figura 4.22 Importancia/desempeño, entrega rápida del pedido



Los encuestados indicaron que la importancia que le dan a la entrega rápida del pedido es de 7,7 sobre 10; valor que no se aleja mucho del desempeño con el cual las personas calificaron según lo percibido en el Almacén. Esto ubica a la dimensión de calidad en el cuadrante de mantener

4.8.2 Datos desagregados, octava dimensión, especialistas de la construcción

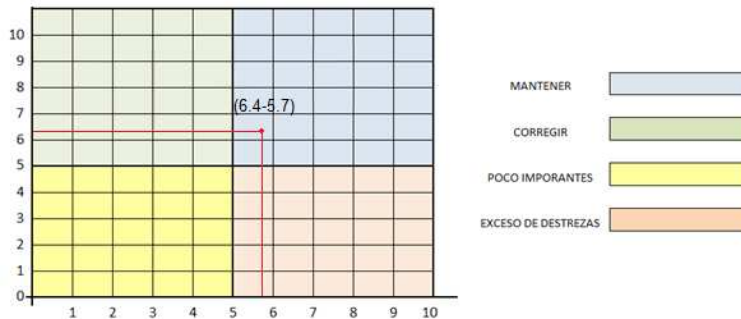
Figura 4.23 Entrega rápida del pedido, especialistas de la construcción



El segmento de especialistas de la construcción otorga mayor importancia a este factor por el volumen de productos que se compra, sumado a los itinerarios que deben cumplir los constructores al entregar sus obras. El valor percibido es aceptable debido a que se da prioridad a la entrega de productos para ese segmento.

4.8.3 Datos desagregados, octava dimensión, segmento familiar

Figura 4.24 Entrega rápida del pedido, segmento familiar



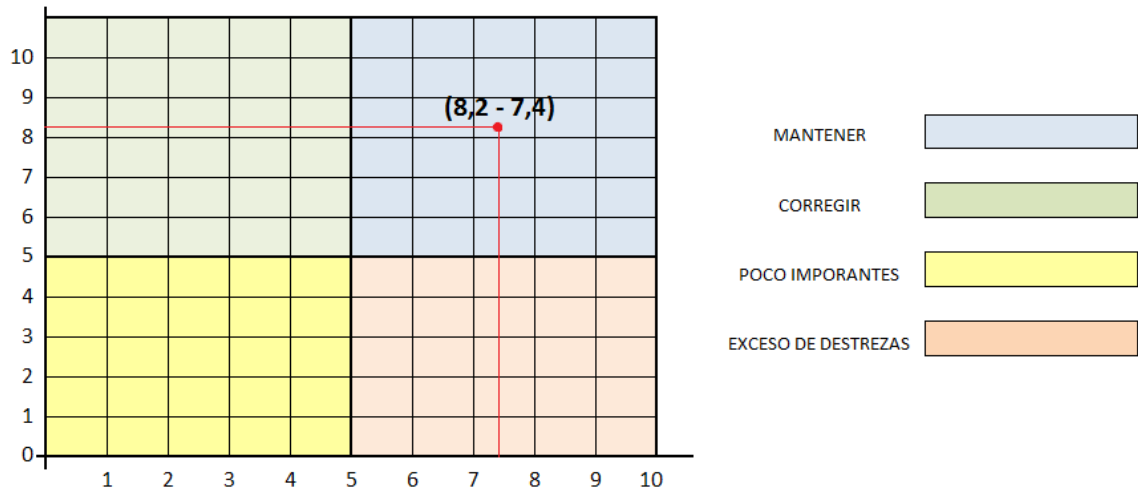
El segmento familiar, en cambio, otorga menos importancia a esta dimensión porque los asesores comerciales pueden negociar la fecha de entrega de los productos restantes y es conocido en este mercado que en temporadas hay escasez de ciertos productos. El valor percibido no fue mejor debido a las demoras en la entrega del producto y por las entregas incompletas de este,

4.9 Novena dimensión.- Solución de problemas

4.9.1 Datos agregados

La dimensión de calidad *solución de problemas*, considera la manera en que se resuelven las causas aleatorias a las que se les denomina factores incontrolables y que representan la existencia de un problema potencial en el proceso.

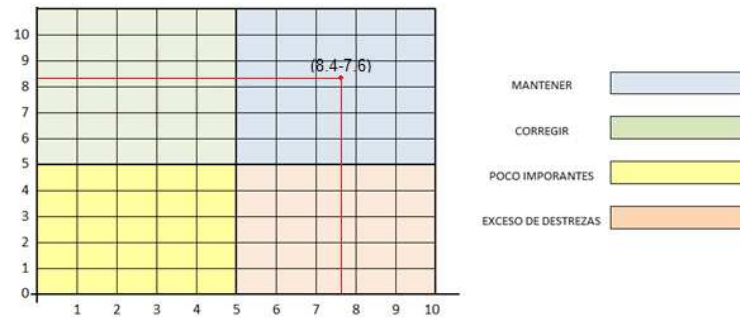
Figura 4.25 Importancia/desempeño, solución de problemas



Las personas encuestadas otorgan una importancia de 8,2 sobre 10 a esta dimensión de calidad y califican el desempeño percibido con 7,4, lo cual coloca a esta dimensión de calidad en el cuadrante de mantener.

4.9.2 Datos desagregados, novena dimensión, especialistas de la construcción

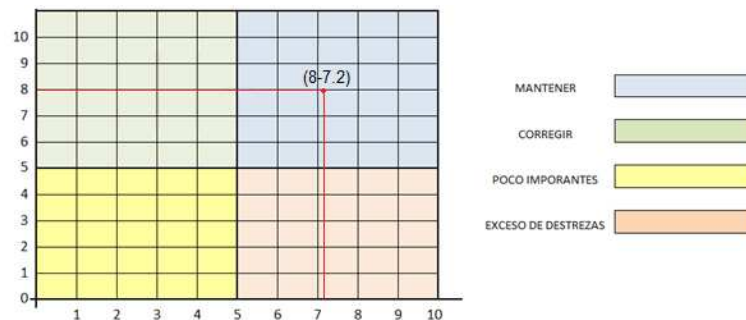
Figura 4.26 Solución de problemas, especialistas de la construcción



Los especialistas de la construcción otorgan mayor importancia a esta dimensión de calidad debido al monto del pedido, esto implica que este segmento debe ser mejor atendido en todo el proceso de compra; además, esta es la variable que genera mayor valor agregado por la complejidad que existe en atender pedidos de grandes cantidades de productos. La percepción no fue mejor debido a problemas para completar los pedidos en líneas de productos como cerámica plana.

4.9.3 Datos desagregados, novena dimensión, segmento familiar

Figura 4.27 Solución de problemas, segmento familiar



El segmento familiar, si bien toma en cuenta mucho este factor, le otorga menor importancia en comparación con el segmento anterior. Esto tiene relación con el monto de sus pedidos que, al ser menor, son mejor manejados por la organización. El valor percibido no fue mejor debido a que

4.10 Conclusiones generales

Como muestran los resultados de investigación, los consumidores de acabados de la construcción requieren un promedio de servicio de 8 en todas las dimensiones de calidad estudiadas y los almacenes Bath Center, en esas mismas dimensiones, tienen un desempeño de 7,4. Aunque la Empresa nunca obtuviera resultados de 10 en la calificación del servicio al cliente, debe saber que los consumidores tampoco pedirán un servicio calificado con 10 en ninguna de las dimensiones de calidad estudiadas. Esto puede suceder, en general, debido a que el sector de acabados de la construcción tiene limitaciones en su servicio, las cuales escapan del control de la Empresa al tener demasiados productos y una amplia cartera de proveedores de los cuales depende mucho.

4.11 Otras investigaciones

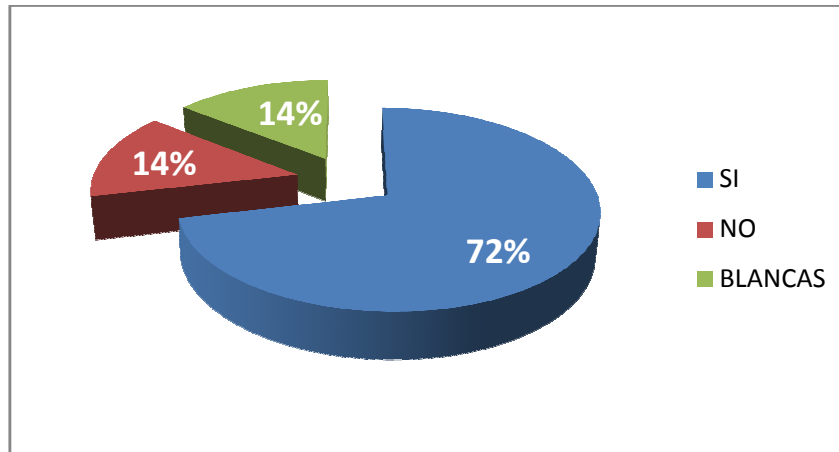
Para respaldar la información de la matriz *importancia/desempeño*, se realizaron dos investigaciones más: *Buzón de sugerencias* y *Cliente fantasma*.

4.11.1 Buzón de sugerencias

Se realizó una investigación a los clientes externos que completaron todo el proceso de compra, estudiando a los dos segmentos identificados anteriormente (especialistas de la construcción y familiar). Se estudió a una muestra de 354 personas tomadas de una población de 3084 que son el número promedio de clientes que culminan el proceso de compra en los almacenes Bath Center.

4.11.1.1 Pregunta 1.- ¿Un asesor se acercó a atenderlo?

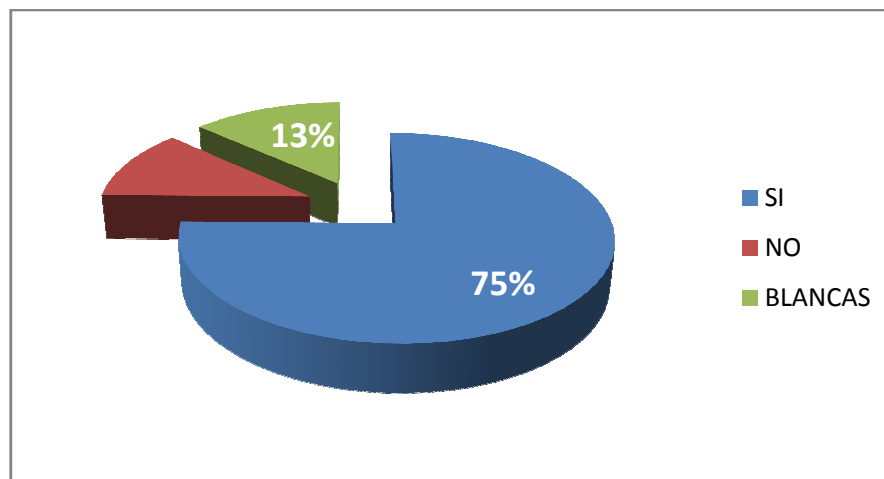
Figura 4.28 Atención de los asesores



Al 72% de los clientes encuestados se les acercó un asesor para atenderlos, un 14% no recibió atención personalizada y el 14% no responde a esta pregunta.

4.11.1.2 Pregunta 2.- ¿El asesor le saludó y le dio la bienvenida a Bath Center cordialmente?

Figura 4.29 Recepción por parte del asesor

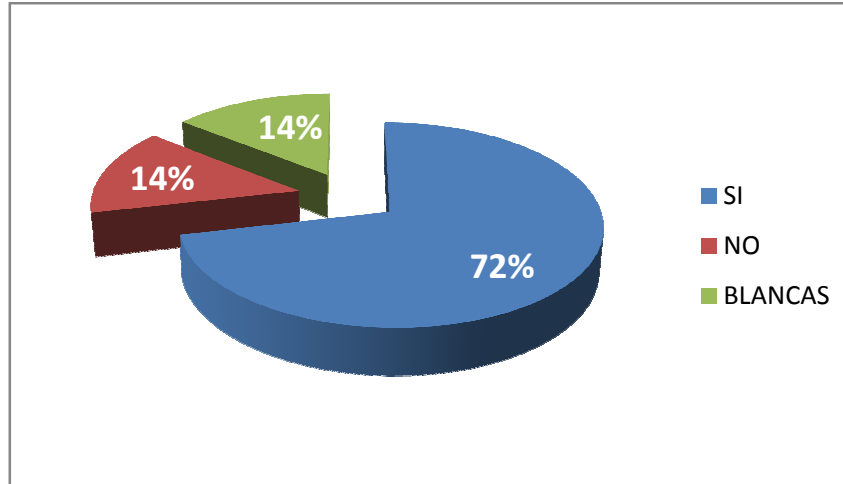


Al 75% de los clientes encuestados el asesor comercial les saludó y les dio la bienvenida cordialmente, esto toma importancia debido al concepto de almacén con atención personalizada como son los almacenes Bath Center. Al 12% de

personas no les saludaron ni les dieron la bienvenida y el 13% corresponde a respuestas en blanco.

4.11.1.3 Pregunta 3.- ¿El asesor lo acompañó durante toda su compra?

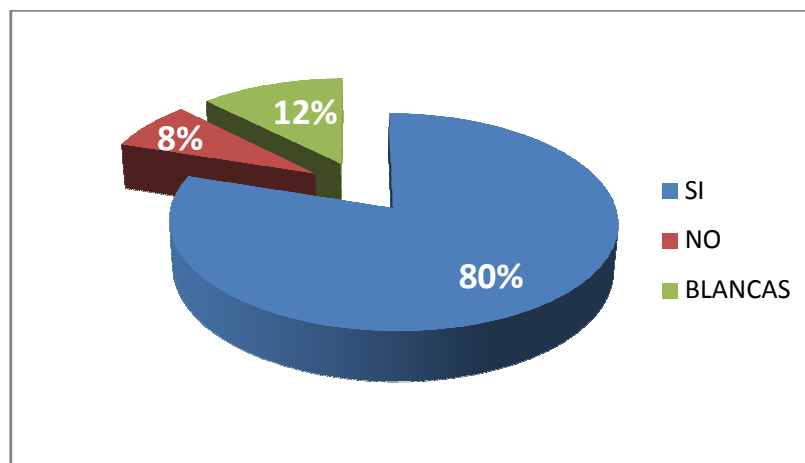
Figura 4.30 Acompañamiento durante la compra



Al 71% de clientes encuestados el asesor comercial le acompañó durante toda la compra, el 14% no recibió esa atención y un 14% no respondió a esta pregunta. Este aspecto es muy importante ya que el cliente debe tener en todo momento la asesoría del vendedor, en un almacén de venta personalizada.

4.11.1.4 Pregunta 4.- ¿Encontró los productos que buscaba?

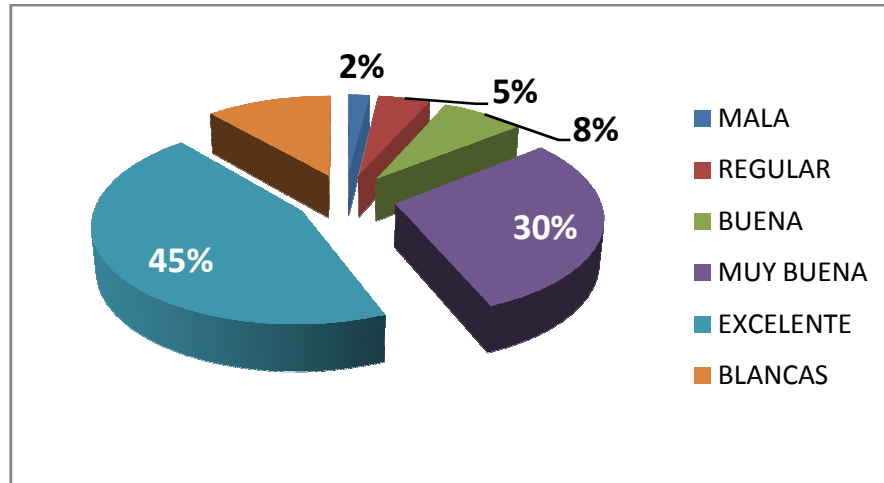
Figura 4.31 Existencia de productos



El 80% de clientes encuestados encontró los productos que buscaban, el 8% de personas no lo hizo y un 12% no responde.

4.11.1.5 Pregunta 5.- ¿Cómo califica la atención del asesor?

Figura 4.32 Calificación a la atención recibida

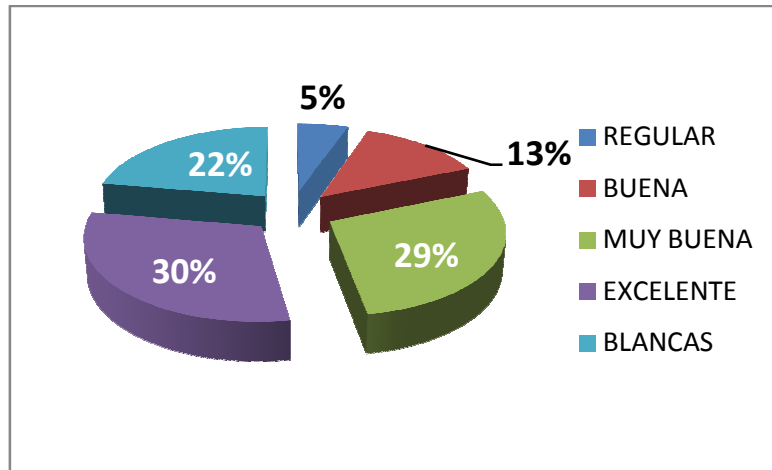


El 45% de los encuestados califica como excelente a la atención del asesor, un 30% como muy buena, el 8% como buena, un 5% como regular y el 2% como mala, esta tiene una particularidad ya que la opción mala no consta en el Buzón de sugerencias, los clientes crearon un casillero adicional para ingresar su insatisfacción. El 11% corresponde a respuestas blancas.

4.11.1.6 Pregunta 6.- ¿Cómo fue su experiencia al visitar Bath Center?

- Ambiente

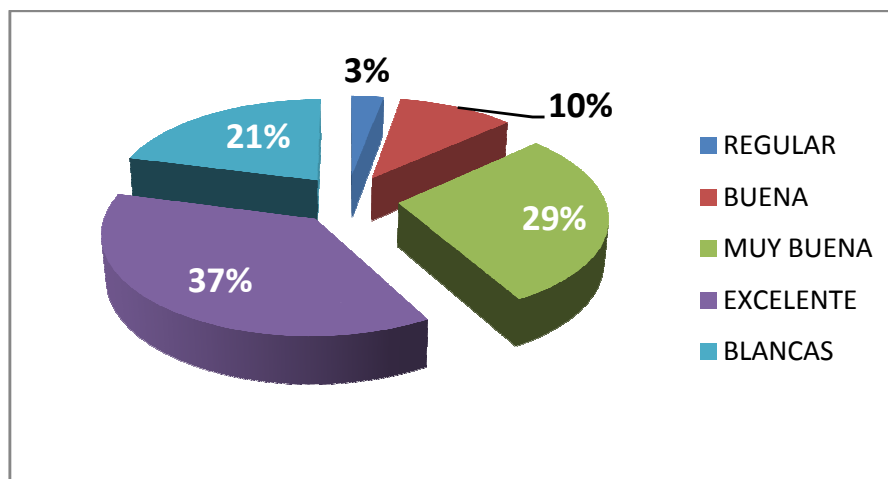
Figura 4.33 Ambiente



En cuanto al ambiente, un 30% califica a su experiencia en Bath Center como excelente, el 29% como muy buena, un 13% como buena y el 5% como regular. El 22% restante corresponde a respuestas en blanco. El 59% de las personas indicaron que el ambiente excelente o muy bueno, se debe controlar de mejor manera esta variable para aumentar esta cifra.

- **Limpieza**

Figura 4.34 Limpieza

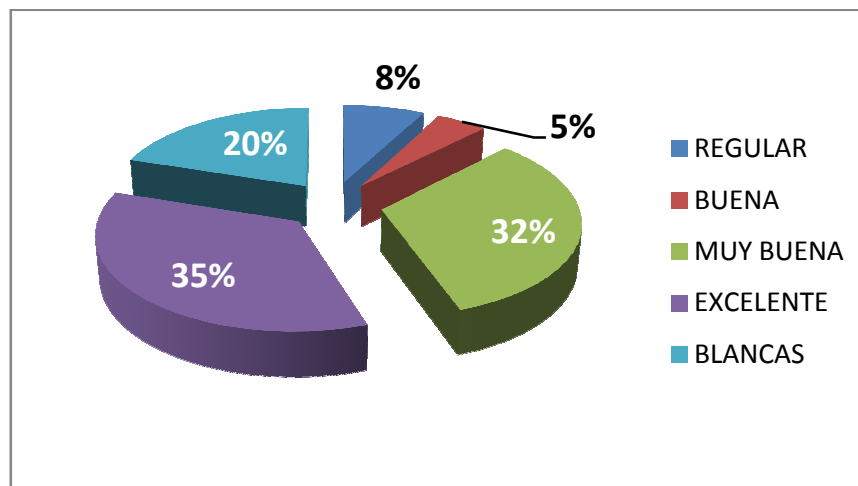


En cuanto a la limpieza, el 37% la califica como excelente, un 29% muy buena, 10% buena y el 3% regular. Un valor a tener en cuenta es el 21% de respuestas en blanco lo cual puede ser a una indecisión de las personas ya que en un mismo almacén se puede tener una sección relativamente limpia mientras que algún otro

lugar puede presentar suciedad y desorden lo cual desorienta la respuesta de los usuarios respondiendo estos de la forma más neutral posible que es la respuesta en blanco. Si bien un 66% de los encuestados tiene una percepción positiva, no se puede decir que este factor sea totalmente satisfactorio para el Almacén, es por esto que se debería trabajar aun más sobre este factor para no afectar la percepción.

- **Servicio**

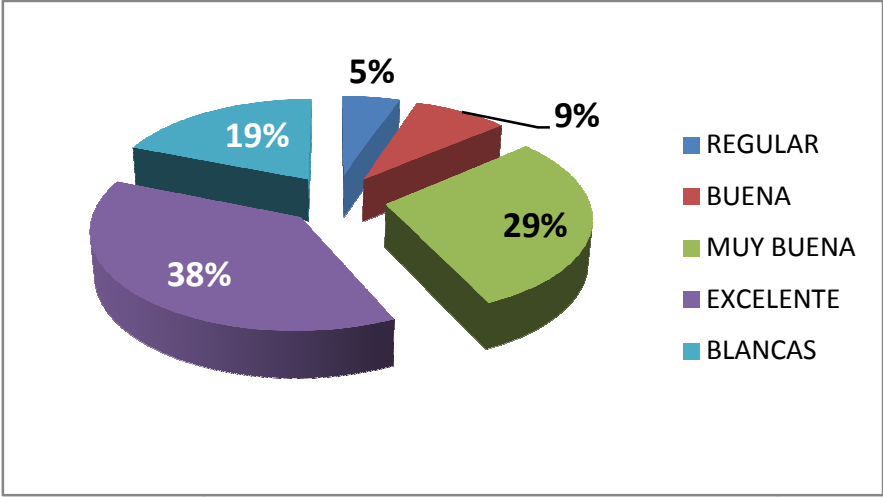
Figura 4.35 Servicio



El 35% de las personas opina que el servicio es excelente, 32% muy bueno, 8% regular y 5% bueno. Un 20% corresponde a respuestas en blanco. El 67% de las personas indicaron que el servicio es excelente o muy bueno, hay que mejorar este factor para acercarnos al 100%.

- **Amabilidad**

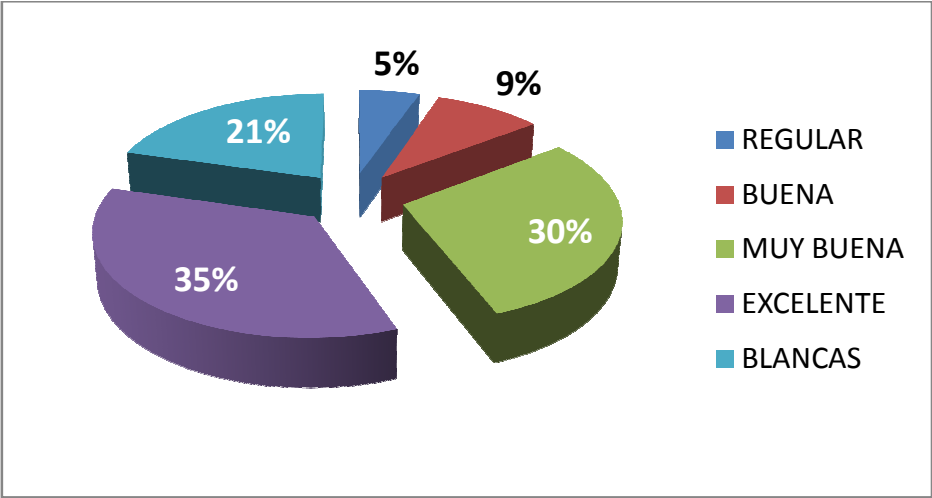
Figura 4.36 Amabilidad



El 38% de los encuestados indica que la amabilidad de los asesores es excelente, 29% muy buena, 9% buena y un 5% regular, en blanco el 19%. Sumadas las calificaciones que más importan a la organización se puede decir que el 67% de las personas sintió amabilidad por parte de los vendedores, sería interesante que este valor se eleve para que los clientes tengan una mejor percepción y recomienden a los almacenes por la amabilidad de los asesores.

- **Total variables de experiencia**

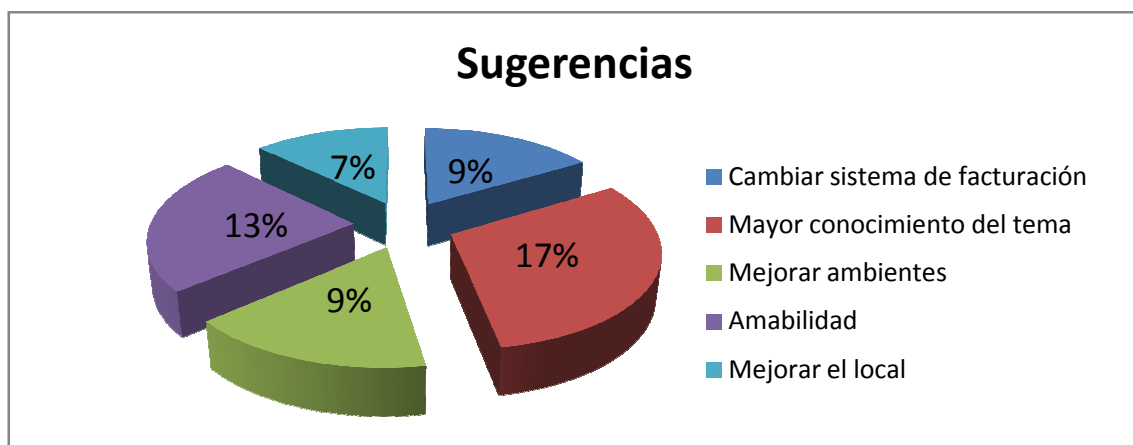
Figura 4.37 Total experiencia



En conjunto, los factores: ambiente, limpieza, servicio y amabilidad que conforman la experiencia en Bath Center, tienen un 35% de excelencia, 30% muy buena, 9% buena y 5% excelente. Las calificaciones que la empresa valora como positivas suman el 74%; se puede concluir que el servicio en general es superior a la media aunque existe un porcentaje considerable sobre el cual se debería trabajar, identificar los casos con los cuales se puede tener problemas de percepción negativa, y, a través de estrategias controladas por personas destinadas, se las pueda mejorar y usar como ventaja competitiva frente a los principales competidores.

4.11.1.7 Pregunta 7.- ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el servicio entregado en los almacenes Bath Center?

Figura 4.20 Sugerencias



Algunas sugerencias se repiten por lo que se las agrupó tomando en cuenta las cuatro más importantes. La sugerencia que mayores votos tuvo es mayor conocimiento del tema, seguida por amabilidad, estas dos referencias son muy importantes e indispensables para la calidad del servicio prestado ya que los productos tienen ciertos datos técnicos que deben ser dominados

por parte de los asesores. A estas dos sugerencias les siguen mejorar ambientes, cambiar sistema de facturación y mejorar el local. Estos son los problemas en los cuales más debe trabajar la Organización pues ya son una debilidad. Como indica la Tabla 11. del Anexo 1. hay otros factores con importancia que, si bien no influyen representativamente en la percepción, deberían ser tomados en cuenta paulatinamente para anticiparse a ellos en el caso de que se presenten con más frecuencia.

4.11.2 Cliente fantasma

La investigación calificó, a través de un formato, a supervisores, vendedores y bodegueros de los cinco almacenes. Siendo estos la totalidad del *front office* que labora diariamente en la Empresa. Se calificó a dos diseñadoras de interiores, las cuales rotan por los cinco almacenes ofreciendo una venta más personalizada.

Para la muestra se realizó un sondeo para todos los locales ubicados en la ciudad de Quito (cinco locales), los cuales serán visitados una vez cada uno sin trabajar sobre una muestra, sino sobre la población total. Se realizó una visita a cada local teniendo en cuenta que el personal, sin importar su cargo, debe entregar la mejor atención.

La forma de calificar fue del 1 al 10 donde:

- 1 a 2 = pésimo: sin nada de valor agregado o inexistente.
- 3 a 4 = deficiente: no genera valor, insuficiente, inferior.
- 5 a 6 = regular: no supera la expectativa y genera insatisfacción.
- 7 a 8 = normal: no genera insatisfacción ni valor agregado.
- 9 a 10 = excelente: supera expectativas del cliente.

4.11.2.1 Cuestionarios de medición

Tabla 4.1 Cuestionario para medir el servicio

SERVICIO	
Saludo	
Asistencia	
Comprensión de requerimientos	
Presentación personal	
PROMEDIO	

Fuente: Bath Center

Tabla 4.2 Cuestionario para medir la primera impresión visual

PRIMERA IMPRESIÓN VISUAL	
Imagen exterior	
Aseo y orden	
Exhibidores	
Distractores	
PROMEDIO	

Fuente: Bath Center

Figura 4.23 Cuestionario para medir los Momentos de verdad

MOMENTOS DE VERDAD	
Demoras en el servicio	
Conocimiento del tema	
Comunicación eficaz	
Manejo de objeciones	
Productos similares	
Solución de problemas	
Tiempo de facturación	
Productos complementarios	
PROMEDIO	

Fuente: Bath Center

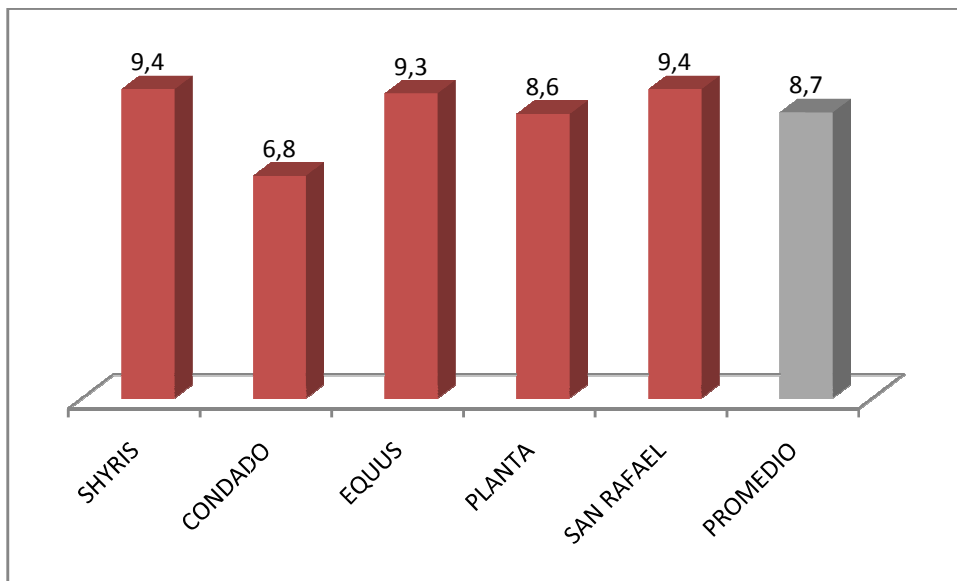
4.11.2.2 Ponderación de los cuestionarios

Se ponderó los datos obtenidos en cada variable, según la importancia que los clientes daban a estas en la prestación del servicio. Se otorgó 50% de importancia al servicio, 30% a los momentos de verdad y 20% a la primera impresión visual.

A continuación los resultados:

- Servicio

Figura 4.38 Figura 4.24 Servicio



Elaborado por: Bath Center

La variable *servicio* tiene una calificación de 8,7 (normal, no genera valor agregado ni insatisfacción). El almacén con calificación más baja es El Condado con una calificación de 6,8 (regular, no supera las expectativas y genera

insatisfacción) y la calificación más alta la obtuvieron los almacenes Shyris y San Rafael con 9,4 cada uno (excelente, supera las expectativas).

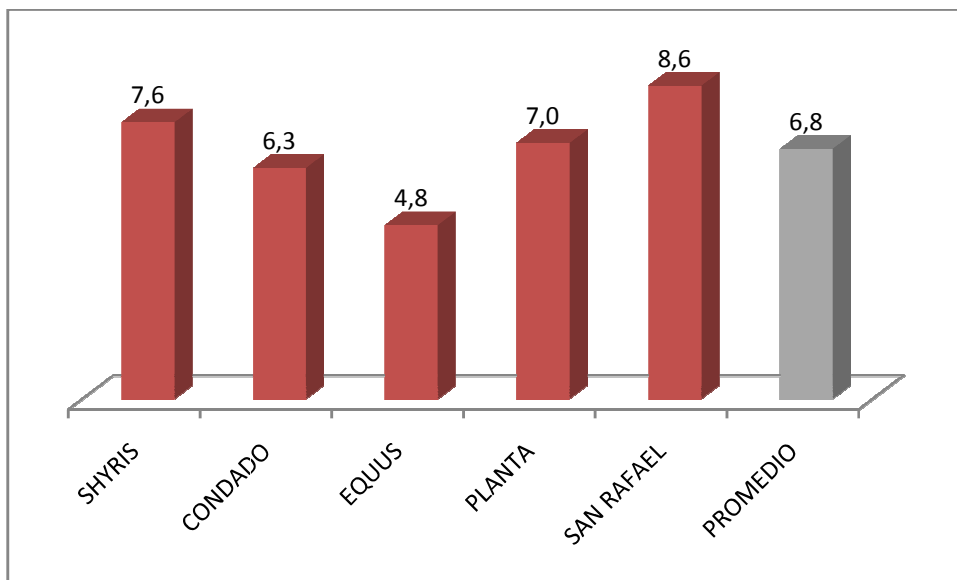
Tabla 4.3 Fortalezas y debilidades del servicio

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • El asesor tiene todas las herramientas de trabajo para desempeñarse correctamente. • Está capacitado para resolver las dudas del cliente. • Contribuye a la imagen corporativa, por el uniforme completo. • La imagen personal de manos, rostro y cabello es limpia y adecuada para la atención al público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un saludo habitual corporativo. • Atiende a más de un cliente a la vez. • El saludo inicial se demora entre 2 a 10 minutos.

Elaborado por: Bath Center

- **Momentos de verdad**

Figura 4.39 Momentos de verdad



Elaborado por: Bath Center

La variable *momentos de verdad* tiene como promedio 6,8 (regular, no supera las expectativas y genera insatisfacción). El almacén con calificación más baja es Equus con 4,8 (deficiente, no genera valor, insuficiente) y el almacén con mayor

calificación es San Rafael calificado 8,6 (normal, no genera insatisfacción ni valor agregado).

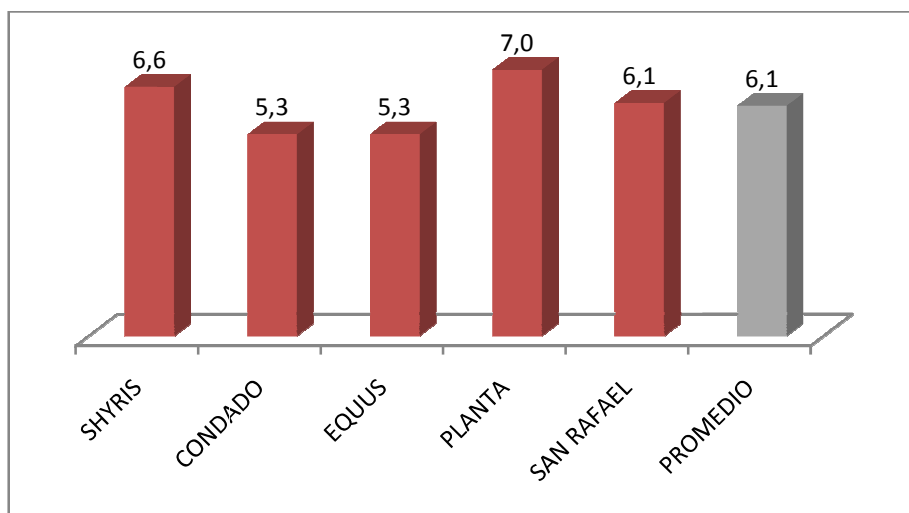
Tabla 4.4 Momentos de verdad

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Los asesores conocen la distribución de los productos dentro del Almacén. • Conocen sobre los servicios extras del Almacén. • Se comunican con fluidez y seguridad con el cliente, son capacitados para brindar el servicio. • Pueden manejar adecuadamente objeciones. • Solucionan problemas ágilmente. • Facilitan la entrega del producto a tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de facturación SAP no es apropiado para puntos de venta, la facturación es lenta. • El despacho del producto desde bodega es lento, más aún en la bodega de planta que está muy distante del almacén. • Los asesores no manejan todas las herramientas de trabajo. • Además de los productos requeridos por el cliente, el asesor no sugiere otros productos complementarios.

Elaborado por: Bath Center

- **Primera impresión visual**

Figura 4.40 Primera impresión visual



Elaborado por: Bath Center

El promedio para el factor *primera impresión visual* en los Bath Center es de 6,1. Siendo la calificación más baja Equus con 5,3 (regular, no supera las expectativas y genera insatisfacción) y la más alta la Planta con una calificación de 7 (normal, no genera insatisfacción ni valor agregado).

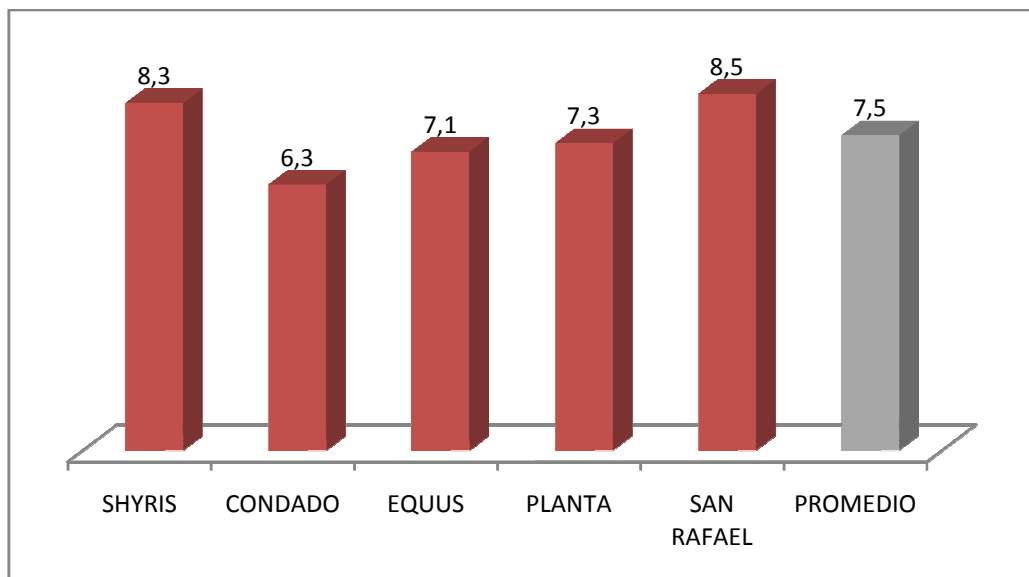
Tabla 4.5 Primera impresión visual

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • El letrero es legible y utiliza los colores corporativos. • La puerta de ingreso permite fluidez al ingresar y comodidad al cliente. • Las formas y colores de la fachada están bien presentadas. • Los parqueaderos están aseados y permiten el tránsito. • El producto de la exhibición se puede ver en funcionamiento. • La exhibición tiene información sobre el producto. • Se puede tocar y ver los productos de la exhibición. • La exhibición tiene iluminación y fondo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un lugar destinado a la espera. • Alguna exhibición no tiene producto. • Se puede observar objetos de uso del almacén fuera de su lugar. • Las paredes y pisos del almacén no están limpios. • La exhibición esta desaseada • Falta de parqueaderos en el almacénEquus.

Elaborado por: Bath Center

- **Consolidado general**

Figura 4.41 Consolidado de la Empresa



Elaborado por: Bath Center

La situación actual de los almacenes Bath Center se ve reflejada en la calificación promedio obtenida de 7,5/10.

Las observaciones realizadas en los diferentes almacenes reflejan las fortalezas y debilidades del servicio que Bath Center ofrece a los clientes.

Las principales características positivas que encierran a Bath Center son:

- Adecuada imagen personal de los asesores comerciales.
- La forma de comunicarse con los clientes por parte de los asesores comerciales.
- El asesor comercial está capacitado en el tema y preparado para manejar eficientemente las herramientas del almacén.
- La imagen externa del almacén impacta y posiciona la marca en el mercado.
- Las exhibiciones cumplen parámetros que facilitan la observación e interacción del cliente con los productos ofertados.

Las principales características negativas que encierran a Bath Center son:

- Falta de limpieza y orden dentro del almacén.
- Falta de control sobre las exhibiciones que se encuentran incompletas y vacías.
- No existen distractores en los almacenes, importantes por la demora en facturación y despacho.
- Los asesores comerciales no sugieren productos complementarios.
- Inexistencia de un saludo corporativo que le dé la bienvenida al cliente.

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORA EN LOS ALMACENES BATH CENTER

5.1 Desarrollo de la propuesta de mejora

Del análisis realizado han salido a luz ciertos componentes de las dimensiones de calidad en los cuales se deben mejorar para que la experiencia Bath Center sea de la mejor. Para esto se ha realizado una propuesta tentativa para aplicarla en todos los almacenes estudiados y que mejore en su primera instancia la percepción que tienen los clientes para con los almacenes y esta posteriormente sea una herramienta que mejore las ventas.

La propuesta tentativa se divide en 3 objetivos que cubren las principales mejora que se le debe hacer al proceso de compra de los almacenes, estos objetivos son:

- Implementar sistemas tecnológicos adecuados de servicio en atención al cliente y seguimiento de cotizaciones en un periodo de seis meses para reducir las quejas de sistema facturación en un 50% y reducir al 50% el número de personas que realizan cotizaciones de productos.
- Reducir el porcentaje de quejas por falta de stock y entregas tardías en un 80% para un periodo de 12 meses.
- Comprometer al cliente interno con el establecimiento y mantener una constante capacitación en ventas duplicando la eficiencia en el servicio para un periodo de 12 meses.

La correcta y disciplinada ejecución de estos objetivos será un trabajo en conjunto tanto por el personal de ventas así como por el personal administrativo. A continuación se explicara la ejecución de las estrategias y como afectara cada una de estas en cada almacén.

5.2 Estrategias para el primer objetivo

Tabla 5.1 Adquisición de nuevo software para facturación

Objetivo: implementar sistemas tecnológicos adecuados de servicio en atención al cliente y seguimiento de cotizaciones en un periodo de seis meses, para reducir las quejas de sistema facturación en un 50% y reducir al 50% el número de personas que realizan cotizaciones de productos.		
Problema: gran cantidad de personas ven como falla en el servicio el tiempo que demora el proceso de facturación.		
Estrategia: Adquisición de nuevo software para facturación.		
Táctica: junto con el departamento informático implementar un software en todos los almacenes que disminuya el tiempo de facturación y se acople con facilidad al software que controla el inventario en EDESA.		
Indicador: reducir las quejas sobre facturación al 50% en buzón de sugerencia y cliente fantasma.		
Recursos		
Recursos Humanos -Área de Marketing -Depto. Informático	Recursos técnicos Software punto de venta	Financiero \$25,000
Tiempo: 6 meses	Responsable: Depto. Informático y Asistente de Marketing	

Elaborado por: Bath Center

Tabla 5.2 Seguimiento de cotizaciones y visitas

Objetivo: implementar sistemas tecnológicos adecuados de servicio en atención al cliente y seguimiento de cotizaciones en un periodo de seis meses, para reducir las quejas de sistema facturación en un 50% y reducir al 45% el número de personas que realizan cotizaciones de productos.		
Problema: falta de incentiviación a las personas que realizan cotizaciones a cerrar la venta. Disminuir el 70% de visitas que realizan cotizaciones.		
Estrategia: dar seguimiento a las cotizacionesque realizan los clientes. Esto permitirá controlar y evaluar el servicio ofrecido por Bath Center y atraer a clientes a que cierren su venta.		
Táctica: revisar las cotizaciones que se realizaron, según el monto incentivar a través de webmail o llamadas telefónicas para convertirlas en ventas reales.		
Indicador: reducir el 70% del número de personas que realizan cotizaciones al 50%.		
Recursos		
Recursos Humanos -Supervisores de Sala -Vendedores Bath Center	Recursos técnicos Software punto de venta	Financiero \$350
Tiempo: 6 meses	Responsable: Asistente de Marketing	

Elaborado por: Bath Center

Tabla 5.3 Estrategia de Web interactiva

Objetivo: implementar sistemas tecnológicos adecuados de servicio en atención al cliente y seguimiento de cotizaciones en un periodo de seis meses, para reducir las quejas de sistema facturación en un 50% y reducir al 50% el número de personas que realizan cotizaciones de productos.		
Problema: eliminar los problemas en reservas o traslados de productos entre los almacenes y actividades de transporte diarias.		
Estrategia: implementar intranet en las salas de ventas.		
Táctica: capacitar a los vendedores, supervisores y personal administrativo a que utilicen la Web interactiva en todas las actividades de traslado y reservas.		
Indicador: completar diariamente todos los traslados de mercadería entre los almacenes y pedidos con los proveedores.		
Recursos		
Recursos Humanos -Depto. Informático -Empleados Bath Center	Recursos técnicos Portal Web interactivo	Financiero \$0
Tiempo: 1 mes	Responsable: Asistente de Marketing	

Elaborado por: Bath Center

5.3 Estrategias para el segundo objetivo

Tabla 5.4 Control de inventarios

Objetivo: Reducir el porcentaje de quejas por falta de stock y entregas tardías en un 100% para un periodo de 12 meses.		
Problema: eliminar las quejas por falta de stock y por entregas tardías de stock en los almacenes.		
Estrategia: controlar el inventario de los almacenes analizando la rotación de productos, para disminuir las quejas por entregas tardías y manejar stock adecuados en cada almacén.		
Táctica: realizar reportes de rotación de productos y negociar con los proveedores para tener facilidades en conseguir los productos con bajo stock.		
Indicador: eliminar las quejas en el buzón de sugerencias debido a problemas por la falta entrega de producto.		
Recursos		
Recursos Humanos -Administración de Bath Center	Recursos técnicos Software de inventario	Financiero \$0
Tiempo: 6 meses	Responsable: Asistente de Marketing	

Elaborado por: Bath Center

Tabla 5.5 Mejora del servicio en el despacho

Objetivo: Reducir el porcentaje de quejas por falta de stock y entregas tardías en un 100% para un periodo de 12 meses.		
Problema: se dan varios casos de clientes a los que no se les entrega todo el pedido por falta de stock o porque no se tiene el stock completo.		
Estrategia: otorgar un servicio eficiente de logística y despacho en los almacenes.		
Táctica: junto con los bodegueros de cada almacén crear reportes de stock y además la administración de Bath Center generar un cronograma de transporte para dar cobertura más frecuente a todos los almacenes.		
Indicador: cumplir con todos los traslados de mercadería entre los almacenes según el cronograma establecido.		
Recursos		
Recursos Humanos -Bodegueros -Administración de Bath Center	Recursos técnicos Software de inventario	Financiero \$0
Tiempo: 6 meses	Responsable: Asistente de Marketing	

Elaborado por: Bath Center

5.4 Estrategias para el tercer objetivo

Tabla 5.6 Capacitación al personal de ventas

Objetivo: Comprometer al cliente interno con el establecimiento y mantener una constante capacitación en ventas duplicando la eficiencia en el servicio para un periodo de 12 meses.		
Problema: se presentan desconociendo por parte de los vendedores en las características de ciertos productos además de algunas fallas en las técnicas de ventas.		
Estrategia: intensificar las capacitaciones al personal de ventas.		
Táctica: se plantea realizar un manual de servicios por parte del Asistente de marketing en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos. Además de impartir seminarios a los vendedores sobre técnicas de ventas y seminarios con los representantes de cada una de las líneas de producto que se ofertan en el almacén. Y realizar evaluaciones constantes al personal de ventas para controlar la calidad del servicio entregado.		
Indicador: crear manual de servicio. Realizar 2 seminarios semestrales. Evaluar trimestralmente a los vendedores.		
Recursos		
Recursos Humanos -Depto. Recursos Humanos -Asistente de Marketing	Recursos técnicos Manual de Servicios	Financiero \$1,500
Tiempo: 1 año	Responsable: Asistente de Marketing	

Elaborado por: Bath Center

Tabla 5.7 Dar mayor comodidad al cliente interno

Objetivo: Comprometer al cliente interno con el establecimiento y mantener una constante capacitación en ventas duplicando la eficiencia en el servicio para un periodo de 12 meses.		
Problema: reducir las molestias que afectan al personal como licencias de programas e inadecuados espacios físicos.		
Estrategia: entregar al cliente interno comodidad y satisfacción en su lugar de trabajo, adecuándolo de acuerdo a las funciones desempeñadas		
Táctica: entregar según la actividad realizada los espacios adecuados para que el personal desempeñe de la mejor manera su labor además de entregar las herramientas necesarias a las diseñadoras de interiores.		
Indicadores: instalar mobiliaria para cada empleado y tener instaladas todas las licencias necesarias para las actividades diarias.		
Recursos		
Recursos Humanos -Seguridad Industrial -Depto. Informático	Recursos técnicos	Financiero \$5,000
Tiempo: 1 año	Responsable: Asistente de Marketing	

Elaborado por: Bath Center

El cumplimiento de las estrategias se controlaran desde la oficina matriz y será supervisada en su totalidad por el Asistente de marketing que tiene como fecha limite de hasta 1 año para culminar con todas las actividades. Estas actividades tendrán informes mensuales los cuales serán entregados al Gerente de almacén que evaluara el impacto en las ventas el cual deberá ser de 1% anual adicional al incremento del 7% que se obtiene todos los años por parte de la organización.

El retorno de la inversión se estima en un 62%, se calcula obtener una ganancia de \$50,000 anuales sobre los \$31,850 invertidos en las actividades. Las actividades se realizaran en el orden establecido y se darán inicio a partir de la implementación del nuevo software para la facturación.

El presupuesto entregado para las estrategias enfocadas al servicio al cliente es parte del presupuesto anual de marketing. El valor destinado para todas las estrategias es de \$31,850 el cual ya fue previamente aprobado por el Departamento financiero de Edesa S.A.

Tabla 5.8 Resumen de la propuesta tentativa para mejorar el servicio al cliente

Objetivo	Estrategia	Táctica	Recursos			Tiempo	Responsable	Presupuesto
			Humanos	Técnicos	Financieros			
Implementar sistemas tecnológicos adecuados de servicio en atención al cliente y seguimiento de cotizaciones en un periodo de seis meses, para reducir las quejas de sistema facturación en un 50% y reducir al 45% el número de personas que realizan cotizaciones de productos.	Mejorar proceso de facturación	Software de facturación	-Area de Marketing -Depto. Informático	Software punto de venta	\$25,000	6 meses	Departamento informático Asistente de Marketing	\$25,000
	Seguimiento y cotizaciones y visitas	Revisar las cotizaciones del sistema	-Supervisores de Sala -Vendedores Bath Center	Software punto de venta	\$350	6 meses	Asistente de Marketing	\$350
Mejorar la comunicación interna de vendedores	Intranet entre vendedores	Intranet entre vendedores	-Depto. Informático -Empleados Bath Center	Portal Web interactivo	\$0	1 mes	Asistente de Marketing	\$0
	Control de inventarios	-Reportes de rotación -Convenios con proveedores	-Administración de Bath Center	Software de inventario	\$0	6 meses	Asistente de Marketing	\$0
Mejorar logística en despachos	Cronograma de transporte	Cronograma de transporte	-Bodegueros -Administración de Bath Center	Software de inventario	\$0	6 meses	Asistente de Marketing	\$0
	Capacitar a los vendedores	-Manual de servicios -Seminarios -Evaluaciones	-Depto. Recursos Humanos -Asistente de Marketing	Manual de servicios	\$1,500	1 año	Asistente de Marketing	\$1500
Comprometer al cliente interno con el establecimiento y mantener una constante capacitación en ventas duplicando la eficiencia en el servicio para un periodo de 12 meses	Dar comodidad al cliente interno	-Mobiliaria apropiada -Licencias necesarias	-Seguridad Industrial -Depto. Informático	-Software -Mobiliarios	\$5,000	1 año	Asistente de Marketing	\$5,000
	Total							\$31,850

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Es de suma importancia entender a profundidad el tipo de producto que se oferta, todos los tipos de clientes a los que se enfoca la organización y el tipo de venta que se quiere ofrecer. Es por esto que, si bien existen calificaciones bajas en dimensiones de calidad muy importantes, estas afectan moderadamente en la percepción del cliente dado a que el sector de acabados de la construcción tiene como aspectos en común demoras en las entregas de pedido y en el tiempo de facturación, además de otros aspectos de menor importancia. Por este motivo, la calidad del servicio en almacenes de acabados de la construcción, tiene un límite sobre el cual los profesionales de marketing deben trabajar a través de estrategias que, debidamente planificadas, controlen la participación del personal y marquen una diferencia sobre otras empresas.

Además, si bien la organización toma en cuenta el servicio al cliente de sus asesores comerciales a través de buzones de sugerencia y capacitaciones de producto, hace falta encargados de controlar de una mejor manera las acciones que se hagan para mejorar la percepción que refleja la Empresa.

Recomendaciones

A continuación se plantea un plan para controlar de una mejor manera las dimensiones de calidad identificadas por Bath Center, con el fin de que estas logren mantener la percepción positiva y ajustada a los cambios que pueden presentarse en el mercado.

Sustentación de hipótesis

La percepción del servicio entregado en los almacenes Bath Center es positiva, queda demostrado en las tres investigaciones realizadas.

- La matriz importancia/desempeño muestra la mayoría de dimensiones de calidad con valores de 7 sobre 10, cuando los consumidores requieren un servicio de 8 sobre 10; esta es una calificación que no genera insatisfacción ni valor agregado.
- El Buzón de sugerencias arroja valores donde las preguntas del formulario tienen un 70% de respuestas positivas sobre la calidad del servicio.
- El Cliente fantasma como promedio general da una nota de 7,5/10, otra calificación que no genera insatisfacción ni valor agregado. Además es importante que la investigación realizada a los asesores comerciales haya arrojado datos negativos en primera impresión visual y momentos de verdad en todos los almacenes ya que si la organización determina parámetros altos dando importancia a la excelencia demuestra lo interesada y comprometida que está con dar una mejor calidad en el servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- Almacenes Bath Center.
- CERTO, Samuel; (2001); Administración moderna, Octava edición; Editorial Prentice Hall, Colombia.
- HAIR, BUSH yORTINAU; (2009); Investigación de mercados, Cuarta edición; Editorial McGraw-Hill, México.
- HAYES, Bob; (2002); Cómo medir la satisfacción del cliente, Tercera edición; Gestión 2000, España.
- HELLRIEGEL, JACKSON y SLOCUM; (2002); Administración, Novena edición; Editorial Thomson Learning, Colombia.
- LOVELOCK, Christopher; (2009); Marketing de servicios, Sexta edición; Editorial Prentice Hall, México.
- KOTLER y KELLER; (2006); Dirección de marketing, Duodécima edición; Editorial Prentice Hall, México.
- <http://es.answers.yahoo.com/question>
- <http://www.eumed.net/libros/2008b>

ANEXOS

Anexo 1.- Evaluación importancia / desempeño

Tabla 1.- Cuestionario de la evaluación importancia / desempeño

Del siguiente cuestionario evaluar las dimensiones de calidad del 1 al 10 siendo 10 totalmente satisfecho y 1 totalmente insatisfecho. Tomando en cuenta la experiencia recibida en los almacenes Bath Center.

Descripción de las dimensión de calidad de las áreas de apoyo	Evaluación de la importancia	Evaluación del desempeño
Atención rápida y amable:		
1. El asesor comercial se acercó hacia el cliente. 2. El asesor comercial fue amable con el cliente. 3. El asesor comercial acompaño en cada momento al cliente. 4. El asesor comercial cuida de su apariencia personal y uso del uniforme.		
Presentación del personal de ventas:		
1. Uso correcto del uniforme 2. Limpieza personal del personal de ventas		
Imagen interior y exterior del almacén		
1. Limpieza y orden de las áreas en exhibición 2. Limpieza y orden en el counter de atención 3. Limpieza y disponibilidad de parqueaderos		
Empoderamiento		
<input type="checkbox"/> Información ágil y completa sobre las características de los productos.		
1. El asesor comercial expuso las características y ventajas del producto. 2. El asesor comercial expuso los servicios extras del almacén. 3. El asesor comercial tuvo una comunicación fluida. 4. El asesor comercial sugirió otros productos complementarios. 5. El asesor comercial maneja las herramientas proporcionadas por la organización.		
Disponibilidad y presentación de los productos en exhibición.		

<ol style="list-style-type: none"> 1. Todas las exhibiciones contaban con productos. 2. Los productos requeridos fueron encontrados. 3. Se puede ver y tocar adecuadamente los productos por parte del cliente. 4. La exhibición de los productos facilita la explicación sobre el funcionamiento. 5. Las exhibiciones tenían la limpieza y orden adecuado. 		
Eficiencia en la facturación de los productos.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El proceso de facturación es rápido. 		
Entrega rápida del pedido.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La entrega del pedido es rápida. 2. Se entrega la totalidad del pedido. 3. Se entrega en perfecto estado la totalidad del pedido. 		
Solución de problemas		

Anexo 2.- Tablas del Buzón de sugerencias

Tabla 1.-Atención de los asesores

Pregunta / opción	Si	No	Blancas	Total
Pregunta 1	254	50	50	354
%	72%	14%	14%	100%

Tabla 2.-Recepción por parte del asesor

Pregunta / opción	Si	No	Blancas	Total
Pregunta 1	265	39	50	354
%	75%	11%	13%	100%

Tabla 3.- Acompañamiento durante la compra

Pregunta / opción	Si	No	Blancas	Total
Pregunta 1	254	50	50	354
%	72%	14%	14%	100%

Tabla 4.- Existencia de productos

Pregunta / opción	Si	No	Blancas	Total
Pregunta 1	254	50	50	354
%	80%	8%	12%	100%

Tabla 5.- Calificación a la atención recibida

Pregunta / opción	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Blancas	Total
Pregunta 5	7	17	28	105	158	39	354
%	2%	5%	8%	30%	45%	11%	100%

Tabla 6.- Ambiente

Pregunta / opción	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Blancas	Total
Ambiente	18	47	103	108	78	354
%	5%	13%	29%	30%	22%	100%

Tabla 7.- Limpieza

Pregunta / opción	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Blancas	Total
Ambiente	11	35	102	131	75	354
%	3%	10%	29%	37%	21%	100%

Tabla 8.- Servicio

Pregunta / opción	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Blancas	Total
Ambiente	28	18	114	124	70	354
%	8%	5%	32%	35%	20%	100%

Tabla 9.- Amabilidad

Pregunta / opción	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Blancas	Total
Ambiente	18	32	102	134	68	354
%	5%	9%	29%	38%	19%	100%

Tabla 10.-Total experiencia

Total experiencia Bath Center					
Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Blancas	Total
18	32	106	123	75	354
5%	9%	30%	35%	21%	100%

Tabla 11.-Sugerencias

Sugerencias	
No devolución de compra	2%
Que cambien a los trabajadores	2%
Cambiar sistema de facturación	9%
Mayor conocimiento del tema	17%
Mayor rapidez para aprobar pedidos	2%
Mejorar ambientes	9%
Demoras en despachar	2%
Amabilidad	13%
Asesores se distraen mucho	4%
Mayor decisión de los asesores	2%
Mejorar el local	7%
Servicio a domicilio con menor monto de compra	4%
Productos nuevos exhibidos	4%
Bodega muy lejos del almacén	2%
Segunda compra dar descuento	2%
Repuestos de Edesa se cambian a cada rato	2%
Mucho consumo de agua en exhibición	2%
Promociones por fin de año	2%
Mejorar logística desde bodegas	2%
La importación se demora mucho	2%
No hay stock	4%
Precios altos, en ferreterías más barato	2%

Anexo 3.- Tablas del cuestionario de medición del Cliente fantasma

Tabla 1.- Cuestionario cliente fantasma

Cliente fantasma. Debe ser llenado tomando en cuenta tres variables, servicio, primera impresión visual y momentos de verdad. La calificación debe ser del 1 al 10 siendo 1 pésimo y 10 excelente.

SERVICIO	
Saludo	
Asistencia	
Comprensión de requerimientos	
Presentación personal	
PROMEDIO	

PRIMERA IMPRESIÓN VISUAL	
Imagen exterior	
Aseo y orden	
Exhibidores	
Distractores	
PROMEDIO	

MOMENTOS DE VERDAD	
Demoras en el servicio	
Conocimiento del tema	
Comunicación eficaz	
Manejo de objeciones	
Productos similares	
Solución de problemas	
Tiempo de facturación	
Productos complementarios	
PROMEDIO	

Tabla 2.-Servicio

Servicio	
Shyris	9,4
Condado	6,8
Equus	9,3
Planta	8,6
San Rafael	9,4
Promedio	8,7

Tabla 3.-Momentos de verdad

Momentos de verdad	
Shyris	7,6
Condado	6,3
Equus	4,8
Planta	7,0
San Rafael	8,6
Promedio	6,8

Tabla 4.-Primera impresión visual

Primera impresión visual	
Shyris	6,6
Condado	5,3
Equus	5,3
Planta	7,0
San Rafael	6,1
Promedio	6,1

Tabla 5.- Consolidado global de la Empresa

Consolidado global de la Empresa	
Shyris	8,3
Condado	6,3
Equus	7,1
Planta	7,3
San Rafael	8,5
Promedio	7,5