

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS
EMPRESAS LÁCTEAS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO
DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

ANA LISSETTE GUERRA CABRERA

**ASESORA DE TESIS
LADY M. CAICEDO TAPIA
MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS
EMPRESAS LÁCTEAS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO
DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

ANA LISSETTE GUERRA CABRERA
Trabajo de grado para optar por el título de
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

ASESORA DE TESIS
LADY M. CAICEDO TAPIA
MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva de la autora.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 17 de noviembre del 2015.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios y al niño Jesús de Praga, por permitirme terminar mi segunda carrera profesional, por la fuerza y fe que me brindaron para tener confianza en mis capacidades y llevar a cabo esta nueva meta que me propuse.

Gracias papito, por su confianza y apoyo incondicional, en todos los días de mi vida, por estar conmigo en todo momento.

Gracias mamita, por su paciencia y comprensión, llevo para la vida tu ejemplo de ser fuerte y valiente, en especial en este nuevo comienzo.

Gracias mi Juan David, tu eres el mejor compañero de tesis que pude tener, te agradezco por cada una de tus buenas acciones, tu eres la bendición que Dios regalo a mi vida.

Gracias a mis maestros por sus enseñanzas y a mis compañeros de curso, por compartir conmigo todos aquellos buenos momentos, que llevaré siempre en mi corazón

DEDICATORIA

Mi tesis de grado la dedico con todo cariño a Dios y al Niño Jesús de Praga, por ser mi fuente de esperanza y fortaleza para llevar a cabo esta meta de mi vida.

A mis amados padres, que son los pilares de mi vida, ya que sin esperar nada a cambio, me ayudaron a ser la persona que soy ahora.

A mis hermanos, sobre todo a Ricardo, por su compañía y apoyo, en cada una de mis travesías.

A mi Anita bonita, que con sus sonrisas y abrazos ha llenado mi mundo de colores y pequeñas aventuras en este inmenso mar de la vida.

A mi Juan David, por ser el sol de mis días, por ser mi amor, compañero y cómplice de vida, para ti es esta alegría que hoy siento.

A mi pequeña Luisa, a mi abuelita, a mi cuñada, a mis tías, tíos, primos y primas, que son la bonita familia que Dios me regaló.

A mis amigas y amigos, que son la familia extendida que escogí, y que han estado pendientes de cada una de mis metas.

A mis profesores y mi alma mater la universidad de Nariño, por ser mi segundo hogar.

A todos aquellos que me prestaron su ayuda, les dedico esta investigación con todo mi cariño y agradecimiento.

RESUMEN

La calidad de la atención al cliente está enfocada en la satisfacción de sus requerimientos y necesidades. El objetivo de la presente investigación consistió, evaluar la calidad de la atención al cliente en los puntos de venta directa de las empresas lácteas de la ciudad de San Juan de Pasto. Para determinar la satisfacción y la calidad en la atención que brindan a los clientes se realizó a través de la modificación del cuestionario del modelo de SERVQUAL(Service of quality) Los resultados muestran una alta consistencia interna y pertinencia de la aplicación del Análisis de Factores (α Cronbach=de 0,832) Los resultados arrojaron un 68% que base de escala de Likert los clientes están satisfechos, sin embargo se encontró un Índice de Calidad en el Servicio (ICS) de -1.69 lo que significa que las percepciones de los clientes se encuentran por debajo de las expectativas. La dimensión de elementos tangibles encuentra más alejado del cero, con una brecha de -1.74, esto indica que los clientes están inconformes con la apariencia física de las instalaciones. Al mismo tiempo por medio de la observación directa, el diagrama de causa y efecto y diagrama de Pareto se determinó deficiencias de la atención del cliente por parte de los empleados. En este sentido se propuso estrategias de calidad de servicio de Leonard Berry 2001, para mejorar las causas encontradas en esta investigación

ABSTRACT

Customer service department is focus on satisfaction of its requirements and necessities. The objective of this research consisted in made an evaluation of the quality in costumers service in direct point of sale of dairy products in San Juan de Pasto City, to determinate costumer's satisfaction and quality, it made a modification in SERVQUAL (Service of quality) questionnaire. The results shows a high internal consistence and pertinence of the application of facts analysis (α Cronbach=de 0,832) the results shows a 68% according to Likert scale costumers are satisfied, however, it finds an index of quality of service (ICS) of -1.69, meaning that costumers perceptions are below of the expectances. The dimension of the concrete elements are further than zero, with a -1.74 breach. It means that costumers are disagree with the physical appearance of the installations. At the same time, through direct observation, the cause-effect and Pareto chart, employees could be the responsible of deficiencies in costumers service. In this sense, it was proposed quality of service strategies by Leonard Berry (2001) to improve finding causes in this research.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	22
1.1 DEFINICIÓN DE TEMA	22
1.2 TÍTULO	22
1.3 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	22
1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	22
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	23
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	24
3. OBJETIVOS	25
3.1 OBJETIVO GENERAL	25
3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	25
4. MARCO REFERENCIAL	26
4.1 MARCO DE ANTECEDENTES	19
4.2 MARCO TEÓRICO	28
4.2.1 EL CLIENTE	28
4.2.1.1 TIPOS DE CLIENTES	29

4.2.1.2	PERCEPCIÓN DEL CLIENTE	30
4.2.1.3	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	31
4.2.2	EL SERVICIO	32
4.2.2.1	SERVICIO AL CLIENTE	32
4.2.3	ATENCIÓN AL CLIENTE	33
4.2.3.1	CARACTERÍSTICAS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	33
4.2.3.2	PRINCIPIOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	35
4.2.3.3	IMPORTANCIA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	35
4.2.3.4	PROTAGONISTA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	36
4.2.3.5	MOMENTOS DE VERDAD	39
4.2.4	LA CALIDAD	41
4.2.4.1	CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	41
4.2.5	MODELOS CONCEPTUALES DE LA CALIDAD	42
4.2.5.1	MODELO SERVQUAL	44
4.2.5.2	DIMENSIONES DEL MODELO SERVQUAL	45
4.2.5.3	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	46
4.2.5.4	LAS BRECHAS DEL MODELO SERVQUAL	47
4.2.6	ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE	48
4.2.6.1	CULTIVAR EL LIDERAZGO EN SERVICIO	49
4.2.6.2	CONSTRUIR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO	50

4.2.6.3	CREAR UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO	50
4.2.6.4	IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO POR MEDIO DE LA ESTRUCTURA	51
4.2.6.5	IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO POR MEDIO DE LA TECNOLOGÍA	51
4.2.6.6	IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO POR MEDIO DE LOS EMPLEADOS	51
4.3	MARCO CONCEPTUAL	52
4.4	MARCO CONTEXTUAL	53
4.5	MARCO SITUACIONAL	54
4.6	MARCO LEGAL	54
5.	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	56
5.1	DELIMITACIÓN ESPACIAL	56
5.2	DELIMITACIÓN TEMPORAL	56
5.3	DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN	56
5.4	VARIABLES DEL ESTUDIO	56
5.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	57
5.6	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN	57
5.7	TAMAÑO DE LA MUESTRA	58
5.8	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	60
5.8.1	PRIMERA ETAPA. ENCUESTAS MODELO SERVQUAL	52
5.8.2	SEGUNDA ETAPA. OBSERVACIÓN DIRECTA NO PARTICIPANTE	63

5.8.3	TERCERA ETAPA. DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO	64
5.8.3.1	DIAGRAMA DE PARETO	65
6.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	65
6.1	ENCUESTAS MODELO SERVQUAL	65
6.1.1	VALIDEZ DEL INSTRUMENTO	65
6.1.2	ANÁLISIS FACTORIAL	66
6.1.3	ANÁLISIS DEL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS	69
6.1.3.1	ANÁLISIS DE LA MEDIA Y DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LAS PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES.	70
6.1.3.2	ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN SERVQUAL	72
6.1.3.3	ÍNDICE DE CALIDAD EN EL SERVICIO (ICS)	75
6.1.3.4	ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DEL MODELO SERVQUAL	77
6.2	OBSERVACIÓN DIRECTA	83
6.3	DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO	91
6.3.1	ÍNDICE DE PARETO	92
6.4	ESTRATEGIA DE CALIDAD	95
6.4.1	CULTIVAR EL LIDERAZGO EN SERVICIO	95
6.4.2	CONSTRUIR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO	96
6.4.3	CREAR UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO	96
6.4.4	IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO POR MEDIO DE LA ESTRUCTURA	99

6.4.5 IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO POR MEDIO DE LA TECNOLOGÍA	99
6.4.6 IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO POR MEDIO DE LOS EMPLEADOS	100
7. CONCLUSIONES	102
8. RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	113

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Dimensiones del Modelo SERVQUAL	45
Cuadro 2. Legislación nacional vigente para las empresas lácteas.	54
Cuadro 3. Significado de la escala Likert para interpretar la satisfacción del cliente	61

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. KMO y prueba de Bartlett	66
Tabla 2. Varianza total explicada	67
Tabla 3. Composición de las dimensiones de calidad	68
Tabla 4. Promedio de las Dimensiones del Modelo SERVQUAL	70
Tabla 5. Análisis de la media y desviación estándar para las percepciones de la encuesta	72
Tabla 6. Índice de calidad en el servicio general para los puntos de venta directa de las empresas lácteas.	76
Tabla 7. Sistematización observación directa infraestructura	84
Tabla 8. Observación directa presentación personal del empleado	86
Tabla 9. Observación directa labor de ventas	87
Tabla 10. Observación directa tiempo labor de ventas	90
Tabla 11. Datos Diagrama de Pareto.	92

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Triangulo se servicio externo	37
Figura 2. Mapa del ciclo del servicio	40
Figura 3. Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio	48
Figura 4. Marco para lograr un excelente servicio	49
Figura 5. Diagrama de causa y efecto	93

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfico 1. Promedio de la puntuación de las dimensiones del modelo SERVQUAL	69
Gráfico 2. Perspectiva promedio por ítem de las encuestas SERVQUAL	72
Gráfico 3. Brechas de dimensiones del modelo SERVQUAL	73
Gráfico 4. Brechas de los ítems de las dimensiones del modelo SERVQUAL	74
Gráfico 5. Índice de calidad en el servicio para los puntos de venta directa de las empresas lácteas	76
Gráfico 6. Brecha de la dimensión de elementos tangibles	77
Gráfico 7. Brecha de la dimensión de fiabilidad	79
Gráfico 8. Brecha de la dimensión capacidad de respuesta	80
Gráfico 9. Brecha de la dimensión de seguridad	81
Gráfico 10. Brecha de la dimensión de Empatía	82
Gráfico 11. Observación directa de la infraestructura	85
Gráfico 12. Observación presentación personal del empleado	86
Gráfico 13. Observación directa labor de ventas	89
Gráfico 14. Frecuencia de clientes por hora	91
Gráfico 15. Diagrama de Pareto	93

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Ejemplo cuestionario modelo SERVQUAL según Augusto Rodríguez y Elías Ramírez	113
ANEXO B. Modificación encuesta modelo SERVQUAL	114
ANEXO C. Instrumento de observación directa	117

GLOSARIO

Atención al cliente: es el trato que le damos al cliente cuando interactuamos con él, constituida por acciones para aumentar la satisfacción del cliente

Brecha o GAP: es la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que recibe del mismo

Calidad atención al cliente: proceso por el cual se busca la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos.

Estrategia de calidad de servicio: es la orientación de la toma de decisiones generalizada, homogénea, que propicia los dinamismos, la comunicación y la creación de una cultura empresarial entre otros.

Índice de calidad de servicio: es la diferencia de entre la percepción del cliente y la expectativa frente al servicio recibido

Punto de venta directa: es un canal de distribución y comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores y concierne de un proceso de compraventa cara a cara.

SERVQUAL: escala para medir la calidad de servicio mediante la diferencia entre las percepciones y las expectativas de los clientes

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema de calidad de la atención al cliente, que según Esteban Fernández y colaboradores¹, la calidad de la atención es evaluada por el cliente durante la prestación del servicio y esta contiene dos tipos de calidad: la objetiva y la funcional. La primera tiene que ver con el diseño del servicio, lo que el cliente recibe; la segunda es la forma como el cliente recibe el servicio.

La satisfacción del cliente según Vanesa Pérez², es uno de los indicadores importantes de la calidad de la atención, porque las características propias del servicio, junto a la relación entre percepciones y expectativas son relativas a cada cliente en particular. El informe anual de Accenture³, “Encuesta sobre el Pulso Global del Consumidor” de 2013 (una investigación sobre el impacto de la atención al cliente), revela que el 66% de los consumidores se cambian a la competencia debido a un pobre servicio al cliente. Pero además, el 81% de los consumidores afirma que la empresa de la cual son clientes podría haber hecho algo más para evitar que ellos efectuasen tal cambio. Es decir, las empresas no se esfuerzan demasiado por retenerlos, incluso brindar un servicio de calidad es más importante que el precio, esto se evidencia en los datos de una encuesta de satisfacción del cliente recogidos por Forbes⁴, afirman que el 86% de los clientes pagarían más dinero por tener un mejor servicio al cliente, y por sentirse más valorados como consumidores. Por lo tanto el precio no es el motivo de la pérdida de clientes, sino mala calidad del servicio⁵.

El estudio de la evaluación de la calidad de la atención al cliente en los puntos de venta directa de las empresas lácteas de la ciudad de San Juan de Pasto, se realizara por el interés de conocer la forma en que los servicios son prestados, la

¹ FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Esteban; JUNQUERA, Beatriz y DEL BRIO, Jesús Ángel. [Online] INICIACIÓN A LOS NEGOCIOS PARA INGENIEROS: Aspectos funcionales. Editorial Paraninfo, 2008. 664p. Disponible en: books.google.com.co/books?id=8497326814,9788497326810

² PÉREZ TORRES, Vanesa Carolina. [Online] Calidad Total en la Atención Al Cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. España: Ideaspropias Editorial S.L., 2010. 104 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8498393566,9788498393569>

³ ACCENTURE. Global Consumer Pulse Survey Global & U.S. Key Findings. En: ACCENTURE: Executive Summary. [online] 2013. [citado 5 de mayo de 2015] Disponible en: <http://accenture-global-consumer-pulse-research-study-2013-key-findings.pdf>

⁴ CRANDELL, Christine. ¿Customer Experience: Is It the Chicken or Egg? En: Forbes\ Leadership. [online] Jan 21, 2013. [citado el 5 de mayo de 2015] Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2013/01/21/customer-experience-is-it-the-chicken-or-egg/>

⁵ SCARILLI, Juan Manuel. La importancia de un excelente servicio al cliente y las encuestas de satisfacción. En: marketingdirecto.com. el portal para el marketing, publicidad y los medios [online] Enero 21, 2015. [citado el 5 de mayo de 2015] Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/la-importancia-de-un-excelente-servicio-al-cliente-y-las-encuestas-de-satisfaccion-juan-manuel-scarilli/>

satisfacción del cliente y la percepción que tiene frente a este tema. Además la falta de información de este tipo de investigaciones permitirá ser una herramienta útil para futuros estudios relacionados en la calidad y satisfacción del cliente en las empresas lácteas.

En base a lo anterior y para dar respuesta a la problemática planteada en este estudio, se realizó una observación directa en los puntos de venta directa, registrando datos acordes a los objetivos planteados, con el diagrama de causas y efectos se determinó la causas más repetitivas y se retomó el modelo de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985). El modelo de SERVQUAL expuesto por estos autores, permite analizar los orígenes de los problemas de calidad y ayuda a comprender como solucionarlos. Para ello se realizó una encuesta en base a este modelo, para obtener un aproximación a la percepción con respecto al servicio y prioridades valoradas por los clientes para identificando las variables que pueden impactar la percepción de la calidad de la atención al cliente. Se evaluó la Validez y confiabilidad del instrumento a través de la medida de adecuación de Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) y el coeficiente alfa de Cronbach para realizar el análisis factorial. Adicionalmente se realizó una observación directa estructurada y un diagrama de Pareto para determinar otras causas que afecten la calidad de atención al cliente y se propuso estrategias de calidad del servicio según el modelo establecido por Leonard Berry

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DE TEMA:

CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

1.2 TITULO:

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS EMPRESAS LÁCTEAS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO DEPARTAMENTO DE NARIÑO

1.3 LÍNEA Y SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Línea: dinámica empresarial

Sub-línea: problemática de la Mipyme

1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enfocara en la calidad de la atención al cliente en los puntos de venta directa de las empresas lácteas de la ciudad de San Juan de Pasto

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Kahle 2011, citado por Merchan 2015,⁶ el área de servicio al cliente es, quizá, el aspecto más importante para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones, su correcta gestión es un proceso muy complejo que incluye la fijación de objetivos, la asignación de presupuestos y la correcta aplicación de las técnicas de ventas y servicios.

En este sentido, la calidad en el servicio al cliente no es un tema reciente dentro de las empresas, ya que, desde siempre, los usuarios han exigido, en primera instancia, el mejor trato y atención al momento de adquirir un producto o servicio, antes que otro tipo de aspectos como, por ejemplo, la confiabilidad y calidad del servicio, horarios y precios razonables o, incluso, una constante innovación por parte de las empresas; de ahí la necesidad de cual cada una de las organizaciones, de buscar diversas alternativas para lograr satisfacer las mencionadas exigencias.⁷

La capacidad de una empresa para lograr la satisfacción del cliente, es clave que le permitirá a mantenerse en el mercado a largo plazo; esto se debe a que la mayoría de sus ingresos provienen, en gran parte, de los pagos directos recibidos a cambio de los productos y servicios ofrecidos a sus clientes externos. Para mantener un adecuado nivel de satisfacción del cliente, es necesario establecer y conservar características significativas como la calidad, precios justos, contar con el personal adecuado, encargado del manejo de clientes, así como una entrega eficiente y oportuna de servicios; prestando, además, atención a las peticiones, quejas y reclamos de los usuarios⁸.

⁶ MERCHAN GARCIA, Hernán Leonardo. [online] Elementos clave del servicio al cliente de una microempresa de complementos vitamínicos naturales en relación a la NORMA ISO 9000. Tesis pregrado administración de empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, Facultad De Ciencias Económicas 2015, 21p. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13310/1/leoooooooo123.pdf>

⁷ SOLÓRZANO, G., & ACEVES, J. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. En: El buzón de Pacioli: revista del departamento de contaduría y finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora. Julio-Septiembre 2013, Año XIII, No. 82, Julio-Septiembre 2013 [5 mayo de 2015] Disponible en: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>

⁸ MUÑOZ VALBUENA, Astrid Julieth y SERRANO BRAVO, Manuel Felipe. Estudio de la calidad de servicio al cliente de los hoteles afiliados a COTELCO en San Juan De Pasto primer semestre 2013. Tesis pregrado comercio internacional y mercadeo. Nariño: Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2013. 227p

En lo referente a los puntos de venta directa de las empresas lácteas de la ciudad de Pasto, el servicio que se ofrece a los clientes no ha experimentado cambios significativos desde su creación, ya que el trato que se les ha dado a los usuarios, se ha venido realizado de la misma manera durante años y, en vista de que no existen estudios que puedan evidenciar información, con respecto a la satisfacción del cliente en los mencionados establecimientos, este estudio puede, además, convertirse en una herramienta útil y en una fuente de información confiable, para llevar a cabo futuras investigaciones, relacionadas con ésta temática o campo de investigación en particular.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el estado de la calidad de la atención al cliente en los puntos de venta directa de las empresas lácteas de la ciudad de San Juan de Pasto?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo es el servicio prestado en los puntos de venta directa de las empresas en la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Cuál es la percepción del cliente con respecto a la atención recibida por las empresas lácteas?
- ¿Cuál es la estrategia de servicios para mejorar la atención al cliente en los puntos de venta en las empresas lácteas de la ciudad de San Juan de Pasto?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la calidad de la atención al cliente en los puntos de venta directa de las empresas lácteas de la ciudad de San Juan de Pasto

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Especificar la situación actual de la atención al cliente en los puntos de venta en las empresas lácteas de la ciudad de San Juan de Pasto
- Establecer las percepciones del cliente para evaluar la calidad de la atención recibida
- Desarrollar la estrategia de servicios con los resultados encontrados en la atención al cliente en los puntos de venta en las empresas lácteas de la ciudad de San Juan de Pasto

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO DE ANTECEDENTES

En lo referente a la revisión literaria efectuada, fueron seleccionadas y recopiladas investigaciones realizadas con anterioridad, las cuales se vinculan, de una u otra manera con el presente estudio, en vista de que tratan temáticas referentes a la calidad de la atención al cliente y a la manera en que éste aspecto es evaluado o potenciado en diferentes empresas.

Se resalta el trabajo de Susie Castellano y Pamela González⁹, (2010), titulado: **“CALIDAD DE SERVICIO EN FARMACIAS TRADICIONALES Y DE AUTOSERVICIO: ESTUDIO DE CASO”**, cuyo objetivo fue comparar la calidad del servicio de las farmacias con enfoque tradicional y autoservicio del municipio de Maracaibo, Venezuela, para lo cual, las autoras efectuaron una revisión documental, tuvieron en cuenta fuentes secundarias y llevaron a cabo la aplicación de dos instrumentos para medir la variable: en primer lugar, una lista de verificación con escala dicotómica para identificar las características de las farmacias y, también, una entrevista estructurada, según el modelo SERVQUAL, con escala de Likert a los usuarios de las farmacias. Los resultados obtenidos en esta investigación, determinaron una mediana calidad del servicio de las farmacias tradicionales, en contraste con la alta calidad obtenida por las farmacias de autoservicio, en el municipio de Maracaibo del estado de Zulia. A partir de los resultados obtenidos, se llevaron a cabo recomendaciones a las farmacias tradicionales, para que lograran enfocarse en sus puntos débiles, con el fin de superarlos, teniendo como punto de referencia las fortalezas de las farmacias de autoservicio.

Por otra parte, Anne Morris Díaz y otros¹⁰, (2011), en su trabajo titulado: **“LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LAS UNIDADES DE ATENCIÓN A LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA PETROLERA”**, describe la calidad del servicio que prestan las Unidades de Atención a los trabajadores petroleros en el occidente Venezolano, mediante el análisis de las diferencias obtenidas entre las expectativas y las percepciones de los usuarios, por medio del estudio de las propiedades psicométricas de las distintas escalas multidimensionales, empleadas

⁹ CASTELLANO, Susie y GONZÁLES, Pamela. Calidad de servicio en farmacias tradicionales y de autoservicio: estudio de caso. En: Revista Venezolana de Gerencia (RVG). [online]. Octubre 2010, no. 52, año 15. [citado 26 agosto 2015]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/comocitar.oe?id=29016182004>

¹⁰ MORRIS DÍAZ, Anne; VIZÁN IDOPE, Antonio; RODRÍGUEZ MONROY, Carlos y MARTÍNEZ SOTO, Moisés. La Calidad del Servicio en las Unidades de Atención a los Trabajadores de la Industria Petrolera. En: "5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management". [online](15: 7-9, septiembre: Cartagena, Colombia) Ingeniería industrial: redes innovadoras. Cartagena (MURCIA): E.T.S.I., 2011. Disponible en: <http://oa.upm.es/9441/>

en el modelo SERVQUAL. La encuesta se aplicó a una muestra representativa de 383 personas, utilizando la escala de Lickert, la cual fue modificada a través de un factor de conversión (Fc), obteniendo, de ésta manera, una nueva escala de 1 a 20 puntos con distribución normal para cada dimensión y de 1 a 100 puntos para la medición de la calidad en general. Los resultados arrojados por el estudio en cuestión, indicaron que, la calidad del servicio encontrada, alcanzó una media de 76.56 puntos y una mediana de 79,67 puntos de satisfacción a los usuarios, con una desviación típica de 17,99 y una desviación estándar de 23.50% en base a los 100 puntos máximos establecidos, con respecto a la satisfacción de los usuarios. En conclusión, los autores afirman que los usuarios percibieron como buena o muy buena, la gestión de los trabajadores petroleros en el occidente venezolano; aun así, la investigación hizo énfasis en mejorar los aspectos de baja puntuación en las dimensiones evaluadas.

Por su parte, Bianca Benavente y Tifany Figueroa¹¹, (2012), en Puerto Montt, Chile, realizaron un trabajo titulado: **“MEDICIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES BANCARIOS DE PUERTO MONTT BASADA EN LA ESCALA SERVQUAL”**; este estudio evaluó el grado de satisfacción de los clientes bancarios de Puerto Montt, a través de la escala SERVQUAL, la cual reflejó la percepción que tiene el cliente con respecto al servicio ofrecido. Las encuestas fueron realizadas a clientes de cuatro bancos con mayor participación en el mercado y la medición de los resultados se llevó a cabo a través de la escala de Likert. Los resultados y conclusiones demostraron que los clientes en general no se encuentran lo suficientemente satisfechos con los servicios ofrecidos por los bancos que fueron objeto de estudio; las investigadoras identificaron que la raíz del problema no se fundamenta en los instrumentos empleados por los bancos, tales como cajeros electrónicos, formatos de consignación y retiro, chequeras, entre otros, sino que se basaban en la exigencia de los clientes por obtener una mejor calidad en los servicios recibidos, que garantizara el respeto y cumplimiento de sus derechos como usuarios.

Adriana Soto¹², (2013), en su trabajo de grado titulado: **“CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS PYMES DEL MUNICIPIO DE ARAUCA”**, identificó los principales factores empresariales, culturales y/o comportamentales que influyen en la calidad de atención al cliente, en un grupo focal de nueve (9) pymes orientadas a los sectores comercio y servicios del municipio de Arauca, Colombia. Para el desarrollo de este estudio se realizó una encuesta a 115

¹¹ BENAVENTE ELGUETA, Bianca Solange y FIGUEROA GÓMEZ, Tifany Carolina. Medición del grado de satisfacción de los clientes bancarios de Puerto Montt basada en la Escala SERVQUAL. [online] Tesis de licenciado en Administración. Chile: Universidad Austral de Chile, Escuela de Ingeniería Comercial, 2012. 52p. disponible en: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2012/bpmfeb456m/doc/bpmfeb456m.pdf>

¹² SOTO SOTO, Adriana Del Pilar. Calidad en la atención al cliente en las pymes del municipio de Arauca. [online] Tesis de maestría en Administración de empresas. Arauca: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Posgrados en Administración, 2013. 91p. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/10204/1/7709583.2013.pdf>

clientes de las mismas, basada en las 5 dimensiones adaptadas al modelo de SERVQUAL utilizando la escala de Likert y una entrevista semi-estructurada de tipo cualitativo a los gerentes de las pymes del grupo focal. Los resultados demostraron que los problemas que presentan las pymes en el municipio de Arauca, están focalizados, principalmente, hacia la fiabilidad y capacidad de respuesta, poco liderazgo empresarial en las pymes, además de una marcada escases de procesos de formulación y planificación estratégica de calidad. Entre las recomendaciones formuladas por la investigadora, figura la capacitación del personal en materia de atención al cliente y, además, una capacitación especializada en cultura de servicio, gestión administrativa y administración del talento humano, destinada a los gerentes de las pymes objeto de estudio.

Finalmente, vale la pena resaltar la investigación realizada por Germán Rubio Guerrero¹³, (2014), titulada: **“LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LOS GRANDES SUPERMERCADOS DE IBAGUÉ: UN ANÁLISIS DESDE LA ESCALA MULTIDIMENSIONAL (SERVQUAL)”**. Por medio del mencionado estudio, el autor determinó la calidad del servicio que los clientes recibieron por parte de los grandes supermercados de Ibagué, Colombia, mediante la aplicación de una encuesta estructurada, basada en el modelo multi-ítem SERVQUAL, además de una escala de Likert, las cuales fueron aplicadas a 380 clientes de los 6 principales supermercados de la ciudad. Los resultados indicaron la insatisfacción de los consumidores con respecto al comportamiento y amabilidad, demostrados por el personal en general (personal de seguridad, impulsadoras, mercaderistas, cajeros, empacadores y supervisores) en referencia a los clientes; además de la falta de agilidad en la atención recibida.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 El cliente. Según Jorge Pietro¹⁴, se denomina “cliente” a toda persona que tiene una necesidad latente o sentida, y que se encuentra buscando un servicio o producto con ciertas características y condiciones, que le permitan satisfacer en su totalidad, aquella necesidad en cuestión. Debe tenerse en cuenta que, el punto de apoyo y el mayor activo sobre el cual reposa toda la estructura de la empresa, es en el cliente, de ahí su innegable importancia. Los clientes poseen motivos y razones lógicas para realizar una compra, las cuales se relacionan directamente con el producto y servicio que reciben. El precio, la calidad, la durabilidad, el

¹³ RUBIO GUERRERO, Germán. La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL). *En*: Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. [online], julio – diciembre 2014, No 52, Vol. 15. [citado 26 agosto 2015]. Disponible en: <http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/2865>

¹⁴ Prieto Herrera, Jorge Eliecer. Gerencia del servicio: la clave para ganar todos. 2° edición. Bogotá: Ecoe ediciones, 2010. 170 p.

servicio, la garantía entre otras, son algunas de las razones que impulsan al cliente a preferir una determinada empresa.

4.2.1.1 Tipos de clientes. Las necesidades de los clientes difieren, sustancialmente, de unos a otros, debido a que no todas las personas son iguales y sus comportamientos de compra son distintos. Por lo tanto, para su clasificación, de acuerdo con los planteamientos de Soledad Carrasco Fernández¹⁵, se opta por ubicarlos en grupos similares, en función de los criterios establecidos por las características del sector, en el que la empresa se encuentra incluida.

Por su parte, dependiendo de una serie de diversos criterios objetivos, Ana Bastos¹⁶ presenta diferentes tipos de clientes, entre los cuales figuran los siguientes:

- Segmentación según la frecuencia de compra:
 - Cliente de consumo frecuente: su consumo es a menudo o en intervalo de tiempo corto, por lo general se encuentra contento con los productos y el servicio, por lo tanto se le debe dar un trato personalizado.
 - Clientes de consumo habitual: su consumo lo realizan con cierta regularidad, es aconsejable brindar una atención esmerada para aumentar su nivel de satisfacción, según María Palomo¹⁷.
 - Clientes de consumo ocasional: adquieren esporádicamente el producto o servicio y son compartidos con la competencia¹⁸.
- Segmentación según la satisfacción:
 - Cliente complacido: Según Luis Carvajal y colaboradores¹⁹, la adquisición del producto o servicio supera las expectativas del cliente, además, puede existir un vínculo emocional con determinada empresa o marca.
 - Clientes satisfechos: la percepción el desempeño del establecimiento, el producto y el servicio coinciden con sus expectativas.

¹⁵ CARRASCO FÉRNANDEZ, Soledad. [online] Gestión de la atención al cliente/ consumidor. España: Ediciones Paraninfo, S.A., 2013. 119p. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=8428334595_9788428334594

¹⁶ BASTOS BOUBETA, Ana Isabel. [online] Fidelización Del Cliente: Gestión empresarial. España: Ideaspropias Editorial S.L., 2007. 104p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=8498392462_9788498392463

¹⁷ PALOMO MARTÍNEZ, María. [online] Atención al cliente. España: Ediciones Paraninfo, S.A., 2014. 147p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=8428335753_9788428335751

¹⁸ BASTOS., Op. cit. p. 5

¹⁹ CARVAJAL, Luis; ORMEÑO; Josefa y VALVERDE; María. [online] FBP. Atención al cliente. Editex. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=8490785473_9788490785478

- Clientes insatisfechos: el desempeño del establecimiento, el producto y el servicio no coinciden con sus expectativas, por lo tanto tuvieron una experiencia desagradable que no desean repetir.²⁰
- Segmentación según uso del producto o servicio:
 - Consumidores finales: adquieren los productos o servicios para uso personal o familiar.
 - Organizaciones: adquieren productos o servicios para transformarlos o comercializarlos²¹

4.2.1.2 Percepción del cliente. Para Dolor Setó²², la percepción del cliente frente a un servicio o a la atención recibida, se encuentra en función de la prestación del producto, teniendo en cuenta el antes durante y después de la venta; conjuntamente el nivel de desempeño que realmente importa es aquel que, subjetivamente, percibe el cliente; es decir, mientras la forma en que se ofrece la atención podría ser adecuada, según la opinión de la empresa, es posible que para el cliente, resulte ser todo lo contrario. Por lo tanto, la atención y el servicio deben ser diseñados en base a las características o atributos que son percibidos como valiosos para los clientes.

Renata Paz²³, comenta que la percepción es un proceso mental por el cual se selecciona, organiza e interpreta la información, con el propósito de darle un significado; además, hace referencia a la visión de la realidad, que una persona tiene, la cual varía en función de las circunstancias. La percepción global del cliente es la valoración que se realiza, respecto a la empresa, en comparación con el resto de la competencia. Los elementos que constituyen la percepción se clasifican en Tangibles e Intangibles; los primeros son todos aquellos que se perciben a través del trato con el personal que atiende, de los servicios recibidos o del producto ofrecido, además de las instalaciones, los medios técnicos y equipos con los que una empresa cuenta. En cuanto a los Elementos Intangibles, la autora hace referencia a aspectos como la fiabilidad, la capacidad de respuesta que tiene la empresa, el prestigio de la marca, en nivel de compromiso con el cliente entre otros.

²⁰ BASTOS., Op. cit. p.5

²¹ CARVAJAL., Op. cit. p. 77

²² PAZ COUSO, Renata. [online] Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente. España: Ideaspropias Editorial S.L., 2005. 150p. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=8496578127_9788496578128

²³ LARREA, Pedro. [online] Calidad de servicio: del marketing a la estrategia. Ediciones Díaz de Santos, 1991.274p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=8479780010_9788479780012

4.2.1.3 Satisfacción del cliente. Para investigar la satisfacción del cliente, de acuerdo con Willian Band²⁴, deben tenerse en cuenta todos los aspectos de interacción que la empresa tiene con sus clientes potenciales y con los clientes existentes; además, es necesario definir las relaciones que se producen a la largo del tiempo entre el proveedor del servicio y el comprador, enfatizando en aquellos puntos de contacto que incrementan o disminuyen la satisfacción del cliente.

Sin embargo, muchos directivos no se sienten cómodos con el valor estratégico de la medición de la satisfacción del cliente, debido a que los datos pueden resultar frágiles o subjetivos. No obstante, William Band cita a Tom Pérez²⁵, para explicar que estos datos pueden convertirse en cuantitativos, siempre y cuando se tenga presente, en primera instancia, el hecho de que los sentimientos surgen a partir de observaciones que pueden puntualizarse ya sea como deficiencias medibles, o como puntos de excelencia; en segundo lugar, se especifica que, la queja individual de un cliente indica, con frecuencia, la existencia de un problema en el servicio.

Por su parte, Vanesa Pérez²⁶, considera que la satisfacción del cliente es uno de los indicadores más importantes de la calidad de un servicio, esto debido a que las características propias del producto, en conjunto con la relación que se establece entre percepciones y expectativas, son relativas a cada cliente en particular. Por lo tanto, existen métodos directos e indirectos que permiten obtener la información necesaria, acerca del nivel de satisfacción que cada cliente tiene, en relación con el servicio prestado por la organización.

Los métodos directos contienen el desarrollo de cuestionarios, cuyos análisis contribuyen a conocer de una mejor manera, así como a identificar las necesidades y expectativas de los clientes. Ejemplos de lo anterior son las entrevistas cualitativas y los cuestionarios de satisfacción.

Los métodos indirectos, por su parte, hacen referencia a aquellas actividades sistemáticas y estructuradas que realiza la empresa para recolectar, evaluar y buscar las debidas soluciones a las quejas de sus clientes como, por ejemplo, los buzones de sugerencias, sistema de quejas y reclamaciones, reuniones con los clientes, entre otros.

²⁴ BAND, William A. [Online] Creación del valor. La clave de la gestión competitiva: Diseño e implantación de una estrategia global. España: Ediciones Díaz de Santos, 1994. 400p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=8479781742_9788479781743

²⁵ *Ibíd.*, p.19

²⁶ PÉREZ. Op. cit., p. 23.

4.2.2 El servicio. Martha Vargas y Luzángela Aldana²⁷, consideran el servicio como un conjunto de actividades ejecutadas, cuya finalidad es otorgar a otras personas aquello que requieren o necesitan, en un momento en particular, para llevar a cabo procesos de satisfacción de necesidades, deseos y expectativas. Por lo tanto, el servicio, como tal, conlleva al establecimiento de múltiples interrelaciones personales, que ocasionan un beneficio mutuo.

Los servicios se caracterizan porque son intangibles, por lo tanto, una muestra del servicio no puede ser enviada anticipadamente al cliente para su aprobación; además, el valor del servicio en cuestión, tampoco resulta proporcional al costo de producción. Esta característica implica que la calidad del servicio es una cuestión altamente subjetiva.

Por otra parte el servicio es perecedero, ya que es prestado en el lugar donde se encuentra el cliente, por personas que poco tienen que ver con su cotidianidad y que, además, son supervisadas a distancia. El servicio es producido en el instante mismo en que es entregado al cliente, en otras palabras es instantáneo e inmediato. A diferencia de los bienes, el servicio se caracteriza por ser de manera personal; por lo tanto, y a excepción de los casos de automatización total, los servicios poseen un componente social determinante.

4.2.2.1 Servicio al cliente. Para Soledad Carrasco²⁸, el servicio al cliente abarca una serie de actividades que tienen lugar antes, durante y después de la adquisición de los productos; en concordancia con lo anterior, y de acuerdo con Ronald H. Ballou²⁹, el servicio al cliente abarca aspectos como la disponibilidad del inventario, la velocidad de entrega y la rapidez y precisión para cumplir con el pedido. Las actividades que comprende el servicio al cliente, tal y como asegura Renata Paz³⁰, son las siguientes:

- Todas aquellas actividades necesarias para que el producto o servicio se entreguen a tiempo, en las unidades y presentaciones adecuadas.
- Relaciones interpersonales establecidas entre los clientes y la empresa.
- Servicios de asistencia, reparación y postventa.
- Servicio de atención, información y reclamos por parte de los clientes.
- Departamento de recepción de pedido.

²⁷ Vargas, Marta Elena y Aldana, Luzángela. Calidad y Servicio, conceptos y herramientas. Bogotá: Ecoe ediciones, 2006.280p

²⁸ CARRASCO. Op. cit. p. 114

²⁹ BALLOU, Ronald H. [online] Logística: administración de la cadena de suministro. México: Pearson Educación, 2004. 789p. disponible en: http://books.google.com.co/books?id=9702605407_9789702605409

³⁰PAZ., Op. cit. p 1

Renata paz, en su libro “Servicio al Cliente”,³¹ cita a Ted Levitt, para quien todos los productos o servicios tienen cuatro dimensiones específicas:

- La genérica: que hace referencia a las características comunes y mínimas, que los clientes esperan del producto o servicio, los cuales no marcan diferencia alguna.
- La esperada: son todos aquellos servicios tradicionales que el cliente espera obtener como mínimo, tales como una recepción adecuada, entre otras.
- La aumentada: son aquellas ventajas con las que el cliente no contaba, las cuales exceden sus expectativas y producen muchas satisfacciones.
- La potencial: cuando los beneficios aumentados han perdido el poder de incrementar la satisfacción del cliente, por lo tanto es necesario concentrarse en el producto potencial, incluyendo las opciones y posibilidades que pueden emplearse para atraer y retener a la clientela, y lograr que aumente en el futuro.

De esta manera el cliente percibe el carácter proactivo de aquel producto o servicio, debido a que es capaz de anticiparse a los clientes, solucionando problemas en lugar de producirlos. Por consiguiente, es posible considerar al servicio al cliente, como todas aquellas actividades capaces de ligar a la empresa con los clientes, aumentan de paso, el nivel de satisfacción de los usuarios.

4.2.3 Atención al cliente. Según Renata Paz³² y Soledad Carrasco³³, la atención al cliente está constituida por todas aquellas acciones que realiza una empresa, para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes; se trata de un servicio añadido que todas las compañías ofrecen a sus clientes, independientemente del sector en el que se encuentren o de los bienes que comercialicen. Para José Escudero³⁴, las personas que trabajan en una empresa y tienen contacto con los clientes, son identificadas, por los usuarios, como referentes de la empresa, es decir, como si al tratar con ellos, los usuarios estuviesen tratando, directamente, con la misma organización como tal. En éste sentido, vale la pena resaltar el hecho de que, estadísticamente, se ha logrado demostrar que, cuando los clientes realizan una compra, aprecian más el buen servicio y atención del trabajador, que la calidad o el precio del producto adquirido.

4.2.3.1 Características de la atención al cliente. Una empresa puede ofrecer una buena atención al cliente, siempre y cuando sea el usuario en cuestión quien

³¹ PAZ COUSO, Renata. [online] Atención al cliente: guía práctica de técnicas y estrategias. España: Ideaspropias Editorial S.L., 2005. 184p. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=8496578380_9788496578388

³² PAZ, Op. cit., p. 70.

³³ CARRASCO FERNÁNDEZ, Soledad [online] Atención al cliente en el proceso comercial. España: Editorial Paraninfo, 2012. 132p. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=8428333572_9788428333573

³⁴ ESCUDERO SERRANO, José. [online] Gestión comercial y servicio de atención al cliente. España: Editorial Paraninfo, 2011. 277p. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=8497328515_9788497328517

pueda percibir tanto a la empresa, como a la calidad del servicio que ofrece; para lograr lo anterior, de acuerdo con Francisco Miranda y colaboradores³⁵, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Accesibilidad es la capacidad que tiene la empresa de ser accesible y facilitar el contacto con el cliente, por lo general, para esto se necesita disponer de suficiente personal y de una buena comunicación. Un ejemplo de éste aspecto, son aquellas organizaciones que ofrecen el servicio de 24 horas.
- Comprensión: con una atención personalizada, la organización puede conocer al cliente y sus necesidades.
- Cortesía: debe tenerse en cuenta que el cliente siempre desea sentirse bien recibido e importante, además de percibir que la empresa los necesita.
- Atención rápida: el cliente no desea sentirse ignorado.
- Confianza: la compra o el servicio recibido no impliquen riesgos para el usuario.
- Capacidad de respuesta: la empresa debe mostrar una rápida disponibilidad en atender y ofrecer su servicio, al igual que en las ocasiones en que cometa errores, ya que todo esto será considerado, por el cliente, como parte de un servicio de calidad.
- Atención personal: para el cliente, resulta grato ser llamado por su nombre, ya que se disgusta que lo traten como a una cifra o a un simple número.
- Personal bien informado: el cliente espera recibir de los empleados una información completa y segura, respecto a los productos que ofrecen.
- Simpatía: el trato comercial con el cliente debe responder a sus necesidades, con entusiasmo y cordialidad.
- Calidad en el saludo: el saludo debe realizarse con esmero y delicadeza, para que el cliente perciba que es bien recibido.
- No omitir detalles: informar al cliente acerca de la existencia de cargos adicionales por un producto o servicio.
- Credibilidad: la veracidad y honestidad en el servicio, conlleva a que el cliente confíe con la persona con la que se encuentra interactuando.
- Elementos tangibles: debe tenerse en cuenta la infraestructura, el personal y los medios de comunicación, ya que son los componentes que causan la primera impresión en el cliente.
- Fiabilidad: hace referencia a la habilidad de los proveedores para realizar el servicio de forma fiable, adecuada y sin errores.
- Profesionalidad: son los conocimientos, la capacidad y experiencia necesaria para realizar el servicio.

³⁵ MIRANDA GONZÁLEZ, Francisco Javier; CHAMORRO MERA, Antonio; RUBIO LACOPA, Sergio.
[Online]Introducción a la gestión de la calidad. Madrid: Delta Publicaciones, 2007. 258p. Disponible en:
[books.google.com.co/books?id= 8496477649, 9788496477643](https://books.google.com.co/books?id=8496477649_9788496477643)

Vanesa Pérez³⁶, considera que la atención al cliente es una poderosa herramienta del marketing, para la cual es necesario establecer políticas eficaces, de tal manera que resulte conocida por todos los empleados, quienes además sean capaces de ponerla en práctica. Por ende, debe disponerse de una estructura organizativa, donde las funciones y responsabilidades de todos los empleados se encuentren claramente definidas y comprometidas con el bienestar del cliente; además, debe contarse con una cultura corporativa orientada hacia al cliente, que se manifieste en la actitud y comportamiento de los trabajadores. Finalmente, vale la pena resaltar la importancia de contar con la infraestructura necesaria, que sirva como soporte de la ejecución, para brindar procesos de calidad en materia de servicio al cliente.

4.2.3.2 Principios de la atención al cliente. Como principio de la atención al cliente, Vanesa Pérez³⁷, establece que es el usuario quien valora la calidad de atención que recibe; por lo tanto, toda acción que se realice en la prestación del servicio debe estar encaminada a lograr la satisfacción de las necesidades del cliente, ya que esto garantiza la competitividad y permanencia de la empresa en el mercado. Por consiguiente, es necesario reducir las diferencias entre la realidad de lo que ofrece, ya sean productos y/o servicios, en relación con las necesidades y preferencias del cliente. Las exigencias y expectativas del cliente guían la estrategia de la empresa, con respecto a la producción de bienes y servicios; para ello la calidad en la atención al cliente debe basarse en políticas, normas y procedimientos que abarquen a todas las personas que integran la empresa.

Cada empresa debe desarrollar su propia estrategia de calidad de atención al cliente, en base al sector en el que opera y al tipo de negocio que realiza, es decir, para cada segmento de mercado debe diseñarse un nivel de servicio acorde a las necesidades y preferencias que el cliente manifieste.

4.2.3.3 Importancia de la atención al cliente. Luz Beltrán y colaboradores³⁸, consideran que el servicio al cliente está cobrando fuerza, a medida que aumenta la competencia, ya que, precisamente por ésta razón, los clientes tienen muchas más opciones, para escoger donde adquirir el producto o servicio que necesitan. Es en este aspecto en particular en donde radica la importancia de perfeccionar y adecuar la atención al cliente, de acuerdo con sus necesidades, ya que son los usuarios quienes tienen la última palabra en el momento de decidir su compra.

³⁶ PÉREZ TORRES, Vanesa Carolina. [Online] Calidad Total en la Atención Al Cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. España: Ideaspropias Editorial S.L., 2010. 104 p. Disponible en:

https://books.google.com.co/books?id=8498393566_9788498393569

³⁷ *Ibid.*, p. 19

³⁸ BELTRAN. Op. cit. p. 59

Lida Jiménez y Elizabeth Ortega³⁹ manifiestan la importancia de brindar una buena atención al cliente considerando los siguientes aspectos:

- La competencia cada vez aumenta, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado.
- Los competidores se están equiparando en calidad y precio, para ello se debe buscar una diferenciación.
- Los clientes, en mayor medida, buscan una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y un servicio rápido.
- Un cliente insatisfecho por el servicio o la atención, probablemente comunique su mala experiencia a otros consumidores.
- En caso contrario, un cliente satisfecho, muy probablemente, vuelva a adquirir los productos, visite nuevamente el establecimiento e incluso lo recomiende a otros consumidores.

Las razones anteriormente expuestas, determinan la importancia de brindar una buena atención al cliente; lo cual abarca, desde el instante mismo en que se realiza el saludo del personal encargado de la seguridad del negocio; pasando por la limpieza, tanto de las áreas de venta como de las administrativas; hasta la óptima capacitación de todo el personal, motivándolo para que sea capaz de brindarle una buena atención a todos los clientes, caracterizada por un trato amable y cordial. Por consiguiente, es necesario evaluar diferentes aspectos de la empresa, tales como el servicio, la limpieza, el orden, la organización, entre otros, con el fin de mejorar aquellos que resulten deficientes, para garantizar la satisfacción del cliente e, incluso, rebasar las expectativas de los usuarios con respecto al servicio recibido.

4.2.3.4 Protagonista de la atención al cliente. Por medio del modelo del triángulo del servicio de Albrecht y Zemke, se pueden visualizar los protagonistas de la calidad en la atención al cliente. Por su parte, Vanesa Péres⁴⁰ considera que los clientes y la organización están vinculados en una relación triangular, constituida por la estrategia del servicio. María Araluce⁴¹, en su libro *Empresas de restauración alimentaria: un sistema de gestión global*, asegura que el cliente es el centro de la atención, en cuestiones de calidad. La satisfacción del consumidor se logra a través de una relación armoniosa establecida entre la estrategia de servicio, el personal y los equipos, y la estructura del sistema de prestación del

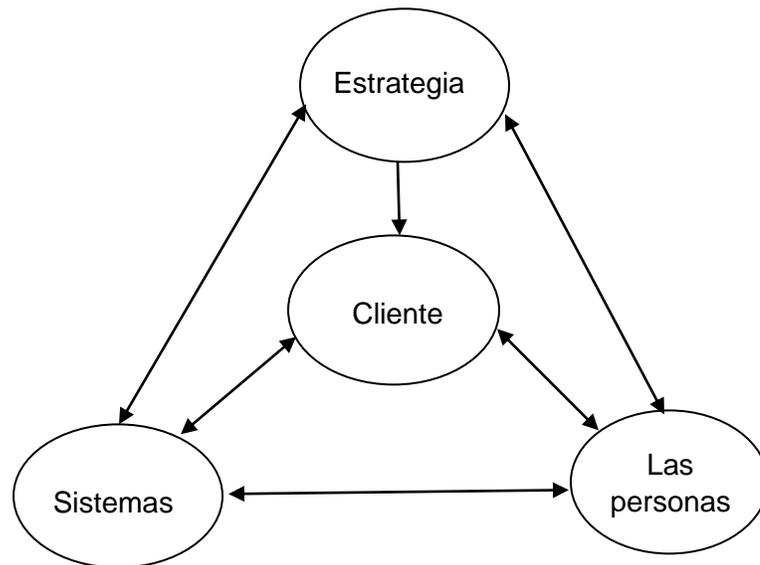
³⁹ JIMENEZ CALIXTO, Lida Zoraida y ORTEGA PEREZ, Elizabeth. Modelo de evaluación de servicio al cliente en las pymes. En: congreso internacional de contaduría, administración e informática. [online] (XVII: 3-5, octubre: México D.F.). Memorias. México: Ciudad universitaria: 2012. Disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/N10.pdf>

⁴⁰ PERÉZ., Op. cit. p.11

⁴¹ ARALUCE LETAMENDÍA, María del Mar. [online] *Empresas de restauración alimentaria: un sistema de gestión global*. España: Ediciones Díaz de Santos, 2001. 249 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8479784601,9788479784607>

servicio. Más que una estructura, esta relación constituye un proceso, en donde la organización debe incluir al cliente en la concepción del negocio. Este modelo se expone de la siguiente manera:

Figura 1. Triángulo de servicio externo



Fuente: Martha Vargas y Luzángela Aldana⁴², Calidad y Servicio, conceptos y herramientas. Ecoe ediciones, 2006.

Las relaciones entre los componentes del triángulo para Vanesa Pérez⁴³, se especifican de la siguiente manera: la línea que conecta al cliente con la estrategia de servicio representa la importancia de establecer la estrategia en cuestión, en torno a de las necesidades y motivos esenciales del cliente; además representa el proceso por medio del cual se comunica dicha estrategia al cliente y a los empleados. La línea que conecta al cliente con el talento humano de la organización, establece el punto de contacto o de interacción, donde se presta y se recibe el servicio. Este punto en particular, ayuda a plantear aquellos aspectos que necesitan ser superados en los momentos críticos durante la interacción con los clientes. La línea que conecta al cliente con los sistemas, se constituye como un punto de apoyo en el momento de prestar el servicio, ya que abarca a todos aquellos procedimientos y equipos empleados por los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.

La conexión entre la estrategia de servicio con los sistemas propone el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos. La línea entre la estrategia

⁴² VARGAS. Op. cit. p. 62

⁴³ PERÉS. Op. cit. p. 23

del servicio y la gente sugiere la posibilidad de que el personal que presta el servicio, requiera de una filosofía de calidad claramente definida por la dirección de la empresa. Posteriormente, la línea que conecta a las personas con los sistemas, sugiere la necesidad de que todas las personas de la organización, desde la alta dirección, hasta los empleados que establecen contacto con el público, deban trabajar en concordancia dentro de los sistemas establecidos por la organización.

La estrategia del servicio para Martha Vargas y Luzángela Aldana⁴⁴, se concibe como una guía y método de trabajo, que la empresa utiliza para lograr sus propósitos. Se caracteriza por adaptar la oferta de la empresa a las necesidades y deseos del cliente para satisfacerlos, ajustando los productos o servicios para que se adapten o anticipen a las expectativas de los clientes; la finalidad de todo lo anterior, de acuerdo con Vanesa Pérez⁴⁵, no es otra sino garantizar la máxima calidad de atención al cliente, con el fin de recibir una retroalimentación constante por parte de los consumidores y usuarios.

La relación entre los clientes y los empleados, es denominada por María Martín y Eloísa Díaz⁴⁶, como el “momento de la verdad”, de ahí que, la calidad de esta relación, sea lo que, finalmente, determine la satisfacción del cliente. Los elementos clave que permiten contar con trabajadores efectivos en materia de atención al cliente, de acuerdo con Vanesa Perés⁴⁷, son la existencia de una buena autoestima, la capacidad de transmitir confianza en el trato, contar con las habilidades sociales necesarias para lograr comunicarse eficazmente con los clientes, además de ser una persona respetuosa, educada y tolerante, en vista de a las sucesivas interacciones que en adelante se establecerán entre trabajadores y clientes.

Los sistemas y recursos de prestación de servicio, para Martha Vargas y Luzángela Aldana⁴⁸, deben estar apropiadamente creados para la convivencia del cliente y no para la convivencia de la organización. En opinión de las autoras, las instalaciones físicas, las políticas, los procedimientos y los métodos de comunicación, deben manifestarle al cliente: “estamos para satisfacer sus necesidades”.

El cliente es el núcleo del triángulo, lo que obliga a que los demás componentes de la organización, se centren en él. El cliente es definido como todo ser humano

⁴⁴ VARGAS., Op. cit. p. 26

⁴⁵ PERÉS. Op. cit. p. 13

⁴⁶ MARTÍN PEÑA, María Luz y DÍAZ GARRIDO, Eloísa. [online] Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios. España: ESIC Editorial, 2013. 275p. Disponible en: <https://books.google.com.co/book?id=8473569121,9788473569125>

⁴⁷ PERÉS., Op. cit. p. 14

⁴⁸ VARGAS., Op. cit. p 65

que espera que la organización o el personal que lo componen, le brinden soluciones o respuestas a cierto tipo de necesidad o inquietudes, y que busca un servicio o producto que se ajuste a sus deseos y expectativas.

4.2.3.5 Momentos de verdad. David W. Cottle⁴⁹ expresa que un Momento de Verdad, constituye cualquier acontecimiento en el que una persona entra en contacto con cualquier aspecto de la organización; como resultado de ésta interacción, la persona construirá una impresión particular, acerca de la calidad del servicio recibido. Para Jeffrey Gitomer y Ron Zemke⁵⁰, un Momento de Verdad puede ser una conversación informal, una llamada telefónica respondida, una presentación del producto o servicio, una sonrisa y un apretón de manos, es decir, se trata de cualquier experiencia de contacto entre un cliente y su empresa, la cual, con el tiempo se convertirá en una impresión duradera que perdurará en su mente, y que puede ser de carácter positivo o negativo.

La identificación y gestión de los Momentos de Verdad, para Martin Christopher y colaboradores⁵¹, son vitales si se pretenden lograr que la calidad del servicio se mantenga en los más altos niveles de coherencia posible. Cada uno de ellos constituye la oportunidad, que tiene el proveedor del servicio, para demostrar la calidad de aquello que ofrece o, por el contrario, para cometer errores y en consecuencia, disminuir el nivel de calidad percibido por los clientes.

Los Momentos de Verdad, la mayor parte del tiempo, son gestionados por las personas que tienen el menor nivel jerárquico, capacitación, autoridad y remuneración. En otras palabras, el futuro de la organización no está en manos de los gerentes, sino que depende de las personas menos importantes en cuestiones de jerarquías organizativas, ya que se encuentra relacionado directamente con la lealtad de los clientes. En la mayoría de los casos, la lealtad de los clientes se dirige hacia los vendedores, sastres, mecánicos, cajeros, entre otros; es decir, hacia aquellos trabajadores con quienes interactúan directamente, y no hacia los gerentes, quienes rara vez intervienen en los Momentos de Verdad. Por algún motivo vinculado con la lealtad, de acuerdo con Tom Wise⁵², la ausencia de estas personas de la empresa, implica perder también al usuario, quien generalmente opta por continuar siendo cliente del ex-empleado, sin importar si está laborando para una nueva empresa, con condiciones y políticas distintas.

⁴⁹ COTTLE, David W. [online] El Servicio centrado en el cliente. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, 1991. 346p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=8487189962_9788487189968

⁵⁰ GITOMER, Jeffrey y ZEMKE, Ron.[online] ¡Wow! Ventas. Estados Unidos de América. Editor Thomas Nelson Inc, 2013. 224p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=1602553297_9781602553293

⁵¹ CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian y BALLANTYNE, David. [online] Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing. España: Ediciones Díaz de Santos, 1994. 334p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=847978170X_9788479781705

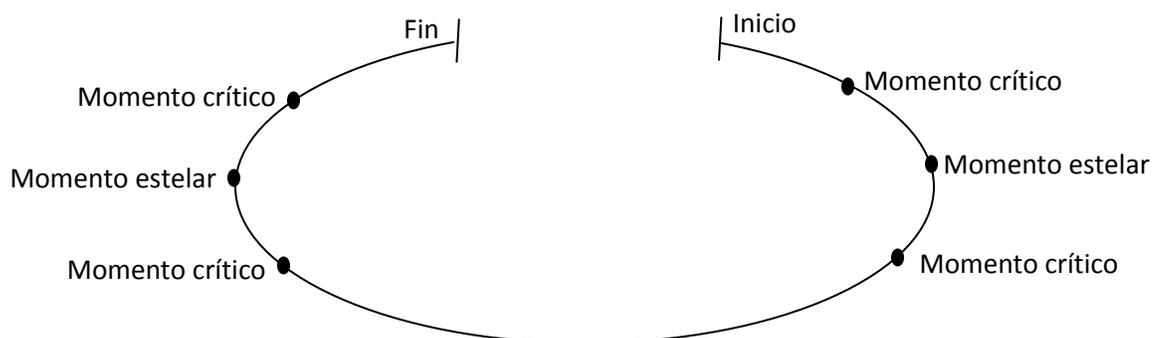
⁵² WISE, Tom. [online] Qué hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes: el gurú de la calidad total del servicio relata sus experiencias y anticipa el futuro. Argentina: Ediciones Granica S.A., 1999. 397p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=9506412251_9789506412258

David Cottle⁵³, sugiere tres clases de Momentos de Verdad que son cruciales en las relaciones con los clientes:

1. El entorno físico del establecimiento y las demás representaciones tangibles que ofrece el servicio.
2. El personal de la organización que entra en contacto con el cliente. Las capacidades, habilidades, mentalidad de servicio y sensibilidad con el cliente, influyen en la evaluación que el usuario realiza, con respecto a la calidad del servicio recibido.
3. La influencia de otros clientes, que participan activamente y, por consiguiente, ejercen influencia directa tanto en los procesos de la empresa, como en el producto final.

Al mismo tiempo, existe una cuarta interacción que determina el tipo de relación del cliente con la empresa: el recuerdo de experiencias pasadas con la organización en cuestión. Por lo tanto, la percepción que tiene el cliente con respecto a la atención que recibe, es el resultado de la interacción de los tres elementos anteriormente mencionados, la cual, a su vez, se encuentra matizada por la calidad de la experiencia vivida, la cual pudo haber sido positiva o negativa. Martha Vargas y Luzángela Aldana⁵⁴, establecen el mapa de los Momentos de Verdad o Ciclo del Servicio, el cual refleja la sucesión ordenada de todos y cada uno de los contactos que el cliente tiene con la organización; estos contactos pueden ser “Estelares”, es decir, cuando el cliente está satisfecho con el servicio recibido, o “Amargos”, cuando existe alguna contrariedad o insatisfacción por el servicio prestado. (Ver figura 2.)

Figura 2. Mapa del ciclo del servicio



Fuente: ALBRETCH, Karl. Todo por el poder del cliente. Editorial Paidós. 1994. Citado por Martha Vargas y Luzángela Aldana

⁵³ COTTLE., Op. cit. p. 67

⁵⁴ VARGAS., Op. cit. p 76

Mildred Rodríguez⁵⁵ expresa en su tesis que, el ciclo del servicio al cliente es el conjunto de contactos y acciones que un cliente tiene con la empresa, al recibir un servicio. Los pasos del mencionado ciclo son los siguientes:

- Inicio del ciclo del servicio al cliente: este inicia con el primer contacto que recibe el cliente con la empresa que presta el servicio.
- Acciones para recibir el servicio: si el cliente acepta recibir el servicio, el ciclo continúa.
- Terminación del ciclo del servicio al cliente: es el último contacto que el cliente recibe de la empresa, independientemente de que haya o no haya recibido el servicio.

Como ya se ha mencionado, un Momento de Verdad puede ser la presentación del producto, una llamada telefónica respondida, una conversación informal, o una sonrisa y un apretón de manos. Por lo tanto, cualquier punto del ciclo de servicio al cliente, implica una experiencia del usuario con la empresa; ésta experiencia, indistintamente de su connotación positiva o negativa, muy probablemente llegará a convertirse en una impresión duradera en la mente del cliente. El punto clave, de acuerdo con Jeffrey Gitomer y Ron Zemke⁵⁶, radica en determinar cuáles son, realmente, los Momentos de Verdad que dejarán una impresión duradera en los clientes.

4.2.4 La calidad. La calidad la podemos definir, según la Editorial Vértice⁵⁷, como un conjunto de aspectos y particularidades de un producto o servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, sean estas expresadas o latentes, es decir, aquellas que no han sido tomadas en consideración por ninguna empresa, pero que son demandas por el cliente. Por lo tanto una empresa proporciona calidad cuando el producto o servicio ofrecido iguala o supera las expectativas, necesidades y requisitos del consumidor; en otras palabras, si en todo momento el producto logra satisfacer la mayoría de las necesidades, esto quiere decir que está proporcionando mayor calidad.

4.2.4.1 Calidad de la atención al cliente. Para que la empresa pueda atender con calidad al cliente, según Soledad Carrasco⁵⁸, es necesario tener la capacidad de satisfacer sus necesidades. La calidad en la atención es, por un lado, la medida de la satisfacción de las expectativas de los clientes, en relación al servicio

⁵⁵ RODRIGUEZ ALVAREZ, Mildred de Jesús. Calidad en el servicio de atención al cliente en una empresa química industrial. Tesis de licenciatura en administración de empresas. México: Universidad Veracruzana, Facultad de contaduría y Administración, 2004. 115p. Disponible en: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/12345678/14/1/RodriguezAlvarez.pdf>

⁵⁶ GITOMER. Op. cit p. 141

⁵⁷ Editorial Vértice. [Online] La calidad en el servicio al cliente. España: Editorial Vértice, 2008. 112 p. Disponible en: books.google.com.co/books?id=8492533714_9788492533718

⁵⁸ CARRASCO. Op. cit., p. 13

percibido y, por el otro lado, es el principal elemento cualitativo de distinción, con respecto a la competencia. La percepción y expectativa son, tal y como lo expresa Retana Paz⁵⁹ en su libro “*Atención al cliente*”, conceptos diferentes: La percepción hace referencia a la visión de la realidad que una persona tiene, la cual varía en función de las circunstancias; la expectativa, por otra parte, se refiere a todo aquello que una persona cree que puede o debe ocurrir y, generalmente, se encuentra condicionada por las referencias externas o experiencias anteriores.

La valoración de los clientes acerca de la atención y el servicio recibido es el resultado de la comparación entre expectativas y percepciones. En opinión de Soledad Carrasco⁶⁰, se trata de elementos muy subjetivos, valorados de manera personal. Sin embargo, las empresas pueden establecer los factores que determinan, tanto a las expectativas, como a las percepciones de los clientes. Asimismo, es posible establecer el nivel de calidad, de acuerdo a su grado de satisfacción de los clientes, de la siguiente forma:

Percepciones > Expectativas → Experiencia muy positiva → Calidad excelente
Percepciones = Expectativas → Experiencia satisfactoria → Satisfacción
Percepciones < Expectativas → Experiencia insatisfactoria → Insatisfacción

La calidad percibida por el cliente dependerá, en gran medida, del nivel de sus expectativas. Francisco Miranda y colaboradores⁶¹ plantean que, entre los factores que pueden influir en las expectativas del cliente, se puede considerar los siguientes:

- La comunicación boca a boca entre clientes: la información que un antiguo cliente pueda dar, conlleva a la generación de nuevos clientes o la pérdida de otros.
- Los deseos o necesidades propias de cada cliente: cada usuario puede clasificar, de manera distinta, el servicio recibido de acuerdo con sus necesidades físicas, sociales, sociológicas y funcionales.
- Las experiencias anteriores con un mismo servicio: determina la valoración que un cliente haga con el mismo servicio.
- La comunicación externa: la empresa lanza al mercado mensajes directos e indirectos, los primeros son aquellos enviados a través los medios de comunicación, mientras que los segundos se refleja en componentes como la infraestructura y personal de la organización.

4.2.5 Modelos conceptuales de la calidad. En la actualidad existen varios modelos sobre la calidad de servicios y diferentes corrientes representan a cada uno de ellos; a través de la siguiente revisión, se realizó una breve reseña de los

⁵⁹ PAZ, Op. cit., p. 70.

⁶⁰ CARRASCO, Op. cit., p. 83

⁶¹ MIRANDA et al., Op. cit., p. 127

modelos o escuelas que abordan la calidad, basados en las percepciones de los clientes:

1. Modelo de la escuela norteamericana de Parasumaran, Zeithmal y Berry (1998). De acuerdo con Dolors Setó⁶², los autores de este modelo conceptualizan la calidad de servicio como la diferencia entre el nivel del servicio esperado y la percepción del cliente sobre el nivel de servicio recibido, planteando cinco dimensiones claves en la experiencia del servicio: los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. Posteriormente amplían esta conceptualización proponiendo un modelo que intenta explicar las causas de las deficiencias del servicio y un modelo de medida, la escala SERVQUAL, los cuales se explicarán posteriormente.
2. La escuela francesa de Eiglier y Langeard (1989), con su modelo de la SERVUCCION. De acuerdo con Jaime Varo⁶³, en su libro "*Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*", los autores de este modelo consideran que la calidad es la interacción de toda una serie de elementos, entre los cuales se figuran: el soporte físico, es decir, aquellos elementos materiales que se usan para la prestación de servicios; el cliente, en cuanto a su eficacia de la participación en el proceso de producción-consumo y, finalmente, el personal, ya que la calidad está fundamentada en la aptitud para prestar el servicio, la disponibilidad y su apariencia física. Este modelo nos indica que la calidad es evaluada en tres dimensiones: las salidas (output) o el resultado, los elementos de la servuccion anteriormente mencionados y el proceso de prestación. Estas dimensiones son comparadas y percibidas por el cliente.
3. La escuela escandinava de Grönroos (1978 a 1994). De acuerdo con los planteamientos de Carmen Salvador⁶⁴, la calidad de servicio para este autor, tiene dos componentes o dimensiones. La primera de ella es la calidad técnica, que se centra en el resultado del proceso. La segunda dimensión es la calidad funcional, la cual hace referencia a la forma en cómo se entrega el servicio. La calidad esperada, está determinada por una serie de elementos como la comunicación de marketing; la comunicación boca ha oído, realizada por los clientes; la imagen corporativa de la empresa y las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la calidad total del producto o servicio, no depende solamente de

⁶² SETÓ., Op. cit. p. 41

⁶³ VARO, Jaime. [online] *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo de gestión hospitalaria*. Ediciones Díaz de Santos, 1993.588p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8479781181,9788479781187>

⁶⁴ SALVADOR FERRER, Carmen M.[online] *Calidad de servicios: el camino hacia la fidelidad del consumidor*. Almería: Editorial Universidad Almería, 2008. 128 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=848240900X,9788482409009>

la calidad técnica y funcional, sino que, dependerá de las diferencias de la calidad esperada, en relación con la calidad experimentada.

4.2.5.1 Modelo SERVQUAL. La medición de la calidad del servicio al cliente, resulta complicada debido a todos los factores que se deben tener en cuenta, los cuales, en su mayoría, son intangibles y contiene muchas características psicológicas, como por ejemplo el ambiente del lugar, la amabilidad del personal entre otros. Además, la calidad del servicio se extiende más allá de una entrega inmediata, debido a que los efectos de un servicio en muchos casos se dan a posteriori. (María Martín y Eloísa Díaz⁶⁵)

Según María Carmen Lozano y Federico Fuertes⁶⁶, existe en la literatura un modelo con mayor difusión llamado Modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), en el que designa a la calidad del servicio como una función de la oposición, entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir, y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

Raúl Dichiaría⁶⁷, comenta en su recopilación, que el modelo SERVQUAL, es un instrumento de diagnóstico que determina las fortalezas y debilidades generales de la empresa en materia de la calidad del servicio. Este modelo considera a la calidad como una actitud y, por consiguiente, los resultados de la medición implican comparar las expectativas del cliente, con la percepción que tiene sobre el servicio recibido.

Con este modelo, de acuerdo con María Martín y Eloísa Díaz⁶⁸, se intenta dar respuesta a tres preguntas cruciales:

- ¿Cuándo un servicio es percibido de calidad? La respuesta es cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que, sobre el servicio, se había formado el cliente. Los factores que contribuyen a su formación son: comunicación boca a boca, las necesidades personales, las experiencias anteriores y la comunicación externa, anteriormente tratadas.

⁶⁵ MARTÍN PEÑA, María Luz y DÍAZ GARRIDO, Eloísa. [Online] Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios. España: ESIC Editorial, 2013. 275p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8473569121,9788473569125>

⁶⁶ LOZANO GUTIÉRREZ, María Carmen y FUENTES MARTÍN, Federico. [Online] Tratamiento borroso del intangible en la valoración de empresas de Internet. Editorial Grupo EUMED. NET. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8468834165,9788468834160>

⁶⁷ DICHIAIRA, Raúl O. (Compilador) [Online] CONFERENCIA INTERNACIONAL 2006. (3: 27-29, septiembre: Bahía blanca, Argentina). Libro de resúmenes: Modelos y simulación en economía y administración. Argentina: EdiUNS. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=9871171536,9789871171538>

⁶⁸ MARTÍN. Op. cit., pag. 21

- ¿Qué dimensiones integran la calidad? Tal y como se planteó, anteriormente, las dimensiones son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.
- ¿Qué preguntas debe integrar el cuestionario para medir la calidad? Para este modelo se requiere de un cuestionario que recoja las percepciones y expectativas de los clientes, en relación a una serie de ítems que son aplicables a cualquier tipo de empresa (Cuadro 1)

Cuadro 1. Dimensiones del Modelo SERVQUAL.

Dimensión	Item	Aspecto valorado
ELEMENTOS TANGIBLES	1	Equipamiento de aspecto moderno
	2	Instalaciones físicas atractivas
	3	Apariencia pulcra de colaboradores
	4	Elementos tangibles atractivos
FIABILIDAD	5	Cumplimiento de promesas
	6	Interés en resolver los problemas
	7	Realizar el servicio a la primera
	8	Concluir en el plazo prometido
	9	No cometer errores
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10	Colaboradores comunicativos
	11	Colaboradores rápidos
	12	Colaboradores dispuestos a ayudar
	13	Colaboradores que responden
SEGURIDAD	14	Colaboradores transmiten confianza
	15	Cientes seguros con su proveedor
	16	Colaboradores amables
	17	Colaboradores bien formados
EMPATÍA	18	Atención individualizada al cliente
	19	Horario conveniente
	20	Atención personalizada
	21	Preocupación por intereses cliente
	22	Comprensión necesidades del cliente

Fuente: MARTÍN PEÑA, María Luz y DÍAZ GARRIDO, Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios. 2013

4.2.5.2 Dimensiones del modelo SERVQUAL. Según Francisco Miranda y colaboradores⁶⁹, el modelo SERVQUAL postula una serie de dimensiones, que provienen de los juicios de los consumidores acerca de la calidad de un servicio.

⁶⁹ MIRANDA et al. Op. cit., p.250

Por ende, la calidad percibida, es considerada como una variable multidimensional, siendo estas dimensiones comunes a los juicios sobre cualquier tipo de servicio.

Las cinco dimensiones del modelo que caracteriza la calidad percibida por los clientes, son los siguientes:

- Elementos tangibles: apariencia que tiene las instalaciones físicas, los equipos que utilizan, así como el personal del punto de venta directo.
- Fiabilidad o prestación del servicio: capacidad de los empleados para ejecutar el servicio que ofrecen de forma eficaz y eficiente.
- Capacidad de respuesta: disposición y voluntad de los empleados para inspirar confianza y credibilidad.
- Seguridad: conocimiento y profesionalismo de los empleados para inspirar confianza y seguridad.
- Empatía: atención personalizada que ofrecen los empleados a sus clientes.

El valor conferido a cada una de la dimensiones, depende del nivel de importancia que les otorga el cliente, el cual se verá reflejado en los resultados de la encuesta.

4.2.5.3 Instrumento de medición. El modelo SERVQUAL puede ser utilizado para medir la calidad del servicio en una amplia variedad de empresas, debido a la flexibilidad que tiene para adaptarse a cada caso en particular. Por lo tanto, según Adí Weil⁷⁰, la clave está en ajustar el cuestionario a las características específicas del caso estudiado; de esta manera, los resultados podrán identificarse con la realidad de la empresa.

El modelo en cuestión, consta de un cuestionario de 22 preguntas que representan a las cinco dimensiones, relativas a las expectativas que tiene el usuario sobre el servicio, donde se trata de recoger afirmaciones que permitan identificar las expectativas generales de los clientes y las percepciones formadas por las mismas afirmaciones anteriores; donde la única diferencia, según AEC⁷¹ y María Lozano y Federico Fuentes⁷², es que las preguntas no hacen referencia a un servicio específico, sino a lo que reciben de forma general, de la empresa que ofrece el producto o servicio en cuestión. La medición de las dimensiones se lleva a cabo a través de una escala de tipo Likert, la cual establece una puntuación a las percepciones de los usuarios, a través de las respuestas obtenidas por medio de las encuestas, en un grado de acuerdo y desacuerdo, en relación a una serie

⁷⁰WEIL, Adí Sharón Gabriel.[online] Medición de la calidad de los servicios. Maestría en dirección de empresas. Buenos Aires: Universidad del CEMA, 2003. [citado 28 agosto 2015] Disponible en: http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf

⁷¹ AEC. [Online] Cómo medir la satisfacción del cliente. España: Asociación Española para la Calidad, 2003. 104p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=8489359326_9788489359321

⁷² LOZANO. Op. cit., pag. 21

de ítems previamente determinados, que se pretende medir. Esta escala en particular, suele constar de entre 1 a 7 valoraciones. (Anexo A)

4.2.5.4 Las brechas del modelo SERVQUAL. Mediante las diferencias entre algunos aspectos importantes de un servicio, resulta posible obtener las brechas, también llamadas GAPS o modelos de las deficiencias (María Lozano y Federico Fuentes⁷³), en las que se identifican las causas de un servicio deficiente y así, poder identificar la diferencia entre expectativas y percepciones del servicio recibido por los clientes a partir de cinco posibles diferencias:

- **Brecha 1:** discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la dirección de la empresa tiene sobre dichas expectativas
- **Brecha 2:** discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad de servicio
- **Brecha 3:** discrepancia entre las especificaciones de calidad –diseño del servicio– y el servicio realmente ofrecido
- **Brecha 4:** discrepancia entre el servicio realmente ofrecido por la empresa y lo que se comunica a los clientes acerca de él.
- **Brecha 5:** discrepancias entre percepciones y expectativas de calidad de servicio de los clientes. (Ver figura 3)

A partir las brechas anteriormente mencionadas, fue posible determinar aquellos aspectos que constituyen debilidades en las empresas lácteas, en las dimensiones evaluadas como los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía, permitiendo proponer estrategias para disminuir las brechas encontradas y aumentar la calidad de atención al cliente. Para este estudio se analizó solo la brecha cinco, en engloba las otras cuatro brechas.

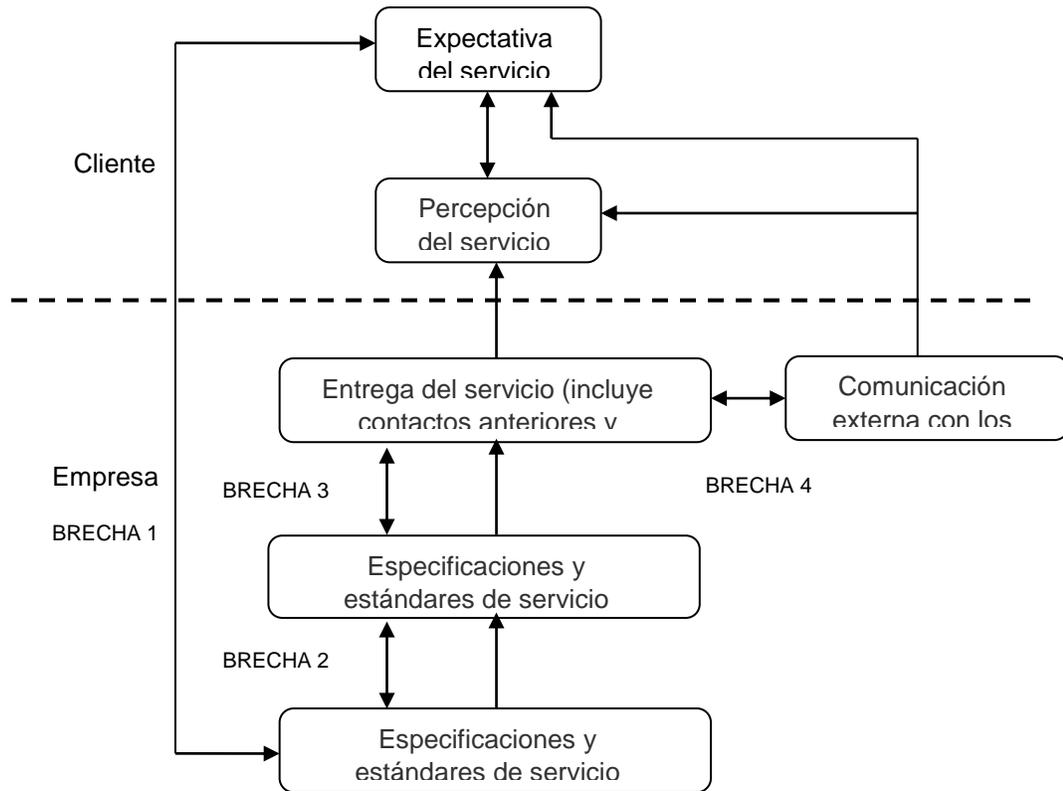
Al analizar los resultados obtenidos con el cuestionario (María Martín y Eloísa Díaz⁷⁴), es posible que tengan lugar las siguientes situaciones:

- Que las expectativas sean mayores que las percepciones sobre la prestación de servicio, con lo que se obtienen: niveles de calidad bajos.
- Que las expectativas sean menores que las percepciones, con lo que se obtiene niveles de calidad altos.
- Que las expectativas igualan a las percepciones, con lo que la calidad percibida es igual a cero.

⁷³ LOZANO. Op. cit., p 21

⁷⁴ MARTÍN. Op. cit., pag. 21

Figura 3. Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio



Fuente: María Lozano y Federico Fuentes. Tratamiento borroso del intangible en la valoración de empresas de Internet. Editorial Grupo EUMED. NET.

4.2.6 Estrategia de calidad del servicio al cliente. Para Albrecht y Zemke (1996)⁷⁵ el desarrollo de una estrategia de servicio tiene tres ventajas:

- Aporta una directriz operativa de gran precisión en la organización, por ende permite posicionar el producto o servicio en la mente del cliente
- Señala los aspectos de mayor importancia en el desarrollo del trabajo de los empleados y lo que la dirección espera de ellos
- Orienta la toma de decisiones generalizada, homogeneiza, propicia el dinamismos, la comunicación facilita la creación de una cultura empresarial entre otros.

⁷⁵ ACEVES OBREGÓN, Elsa y HERNÁNDEZ MENCHACA, Sandra Ivonne. [online] Creación de una estrategia de calidad en el servicio aplicado a un hospital hospitalaria en Santa María Texmelucan. Tesis licenciatura en Administración de Empresas. México: Universidad de las Américas Puebla, Escuela de Negocios. 2002. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/aceves_o_e/

El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los actuales clientes y atraer a los clientes potenciales para Berry L. (1996)⁷⁶, la estrategia de servicio es la razón de ser de una compañía, aporta la inspiración y el enfoque para prestar servicios extraordinarios. Este autor, proporciona un marco de acción para alcanzar la calidad del servicio. Este se centra en nutrir y fomentar las cualidades del liderazgo, para construir un sistema de información, con el fin de establecer bases para una estrategia de servicio global, en base a la confiabilidad, el valor extra, la recuperación y la equidad del servicio, implementando estrategias por medio de la estructura, tecnología y por medio de los empleados (Ver figura 4)

Figura 4. Marco para lograr un excelente servicio



Fuente: BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Citado por ARIZTIZABAL, Diana, *et al.* Estrategia de calidad del servicio al cliente en una empresa distribuidora de productos veterinarios caso "Distribuciones Veterinarias S.A." Universidad de Manizales, 2009

4.2.6.1 Cultivar el liderazgo en servicio. El liderazgo en el servicio conlleva a una mentalidad de servicio dentro de la organización. Los líderes del servicio tienen características cuatro características esenciales: la visión de servicio, creer en los

⁷⁶ Berry L. cuatro principios del servicio excepcional al cliente. New York, 1996. Citado por ACEVES OBREGÓN, Elsa y HERNÁNDEZ MENCHACA, Sandra Ivonne. [online] Creación de una estrategia de calidad en el servicio aplicado a un hospital hospitalaria en Santa María Texmelucan. Tesis licenciatura en Administración de Empresas. México: Universidad de las Américas Puebla, Escuela de Negocios. 2002. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/aceves_o_e/

demás, amor por el negocio e integridad, para Berry L.⁷⁷, las maneras de cultivar el liderazgo son:

- Promover a las personas indicadas, aquella que tienen perfil de liderazgo en el servicio
- Poner énfasis en la participación personal que nutre el desarrollo de los valores y las habilidades del liderazgo en el servicio
- Poner énfasis en el factor confianza en cuanto al criterio, la capacidad, y la buena fe de los empleados
- Fomentar el aprendizaje, para cultivar el desarrollo de los valores y las habilidades del liderazgo

4.2.6.2 Construir un sistema de información sobre la calidad del servicio. Un error común en las empresas, es tratar de mejorar el servicio a través de los procesos internos, sin dar prioridad a los clientes. Se debe tener en cuenta que la calidad es cumplir las especificaciones de los clientes, según Berry⁷⁸, él dice en sus instrumentos para recolectar información sobre la calidad del servicio, existen tres elementos esenciales que son:

- Encuestas transaccionales: realizada por los clientes, una vez terminada la transacción del servicio con la empresa
- Encuestas de todo el mercado: las percepciones se forman a partir de experiencia acumuladas a través del tiempo y enmarca preguntas de la competencia
- Encuestas entre empleados, se enfatiza en el análisis de la experiencia de los empleados como clientes internos

4.2.6.3 Crear una estrategia de calidad del servicio. Todas las compañías que prestan un buen servicio, cuentan con una estrategia de servicio y claridad. La razón de ser que imprime energía a la organización es el servicio e implica comprometerse con cuatro principios según Berry L.⁷⁹:

- **Confiabilidad:** es la capacidad de prestar el servicio con exactitud y seriedad

⁷⁷ BERRY, Leonard L. [online] Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Colombia: Editorial Norma, 2003. 365p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=958046720X,9789580467205>

⁷⁸ ARISTIZABAL RIVERA, Diana Paola; MIRANDA MUÑOZ, Jaime Eduardo y VILLA LONDOÑO, Francisco Javier. [online] Estrategia de calidad del servicio al cliente en una empresa distribuidora de productos veterinarios caso "Distribuciones Veterinarias S.A." Tesis Especialista en Gerencia de Mercadeo y Ventas. Manizales: Universidad de Manizales, Facultad de Mercadeo Nacional e Internacional, 2009. 133 p. Disponible en: http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/448/Aristizabal_Rivera_Diana_Paola_2009.pdf?sequence=3

⁷⁹ ACEVES. Op. cit. p. 4-14

- Sorpresa del servicio: capacidad de crear lazos emocionales con los clientes a través del asombro y construir lealtad.
- Recuperación del servicio: es la manera en cómo se debe dar la respuesta a un problema de servicio.
- Equidad: es la promesa implícita del juego limpio, toca todas las expectativas de los clientes, como por ejemplo que cumplan sus promesas (Fiabilidad), que las instalaciones estén aseadas y cómodas (elementos tangibles), presten un pronto servicio (capacidad de respuesta), competentes y corteses (tranquilidad) y atiendan con interés y de manera individualizada (empatía).

4.2.6.4 Implementar la estrategia de calidad del servicio por medio de la estructura. No existe una única estructura correcta, según Berry L.⁸⁰, comprenderá uno o más de los siguientes elementos:

- Grupo orientador de la calidad de servicio: su misión es proporcionar el rumbo estratégico, la coordinación y el impulso para mejorar el servicio.
- Departamento de apoyo a la calidad de servicio: presta apoyo vital al grupo orientador proporcionando información, seguimiento de problemas y colocar en prácticas las iniciativas
- Equipos de proyecto para la calidad de servicio: están formados por empleados que se agrupan temporalmente para analizar un problema específico y recomendar las medidas necesarias.
- Equipos de prestación de servicios: son el mecanismo interno para prestar realmente el servicio y proporcionan numerosos beneficios, como por ejemplo, claridad estructural, trabajo en equipo, crecimiento de los empleados, continuidad del servicio.

4.2.6.5 Implementar la estrategia de calidad del servicio por medio de la tecnología. La tecnología es una herramienta para lograr la estrategia deseada y tiene seis pautas para mejorar el servicio, según Berry L, citado por Diana Aristizabal y colaboradores⁸¹:

- Adoptar un enfoque holístico
- Automatizar los sistemas
- Resolver un problema genuino
- Ofrecer más control
- Optimizar las tecnologías básicas
- Combinar la alta tecnología con el contacto del personal

4.2.6.6 Implementar la estrategia de calidad del servicio por medio de los empleados. La estructura y la tecnología son fundamentales para la

⁸⁰ BERRY., Op. cit. p. 213

⁸¹ ARISTIZABAL., Op. cit. p. 43

implementación de una estrategia de servicio. Sin embargo, para los clientes, los empleados que prestan el servicio son la compañía en sí. Para preparar a la gente hacia el cumplimiento de la estrategia de servicio, las empresas deben:

- Concentrarse en identificar y desarrollar destrezas y conocimientos críticos
- Crear una fuente de experiencias de orientación
- Formalizar el proceso de aprendizaje
- Utilizar diversos enfoques de aprendizaje
- Evaluar los esfuerzos invertidos en desarrollar destrezas y espíritu de mejoramiento continuo

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Para desarrollar esta investigación, es necesario tener en cuenta los siguientes términos:

Atención al cliente: Es el medio de comunicación directa de la empresa con fines de lucro, relación e interacción con los clientes.

Brecha: Distancia entre lo que se quiere hacer y lo que en realidad se hace.

Calidad: Valoración cualitativa subjetiva dada por los clientes; es la satisfacción del cliente por parte de la empresa, a través de procesos eficientes que benefician las necesidades del cliente.

Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

Cliente: Persona natural o jurídica que requiere satisfacer sus necesidades por medio de la compra de un producto o servicio.

Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Empatía: Atención individualizada que ofrecen la empresas a sus consumidores.

Escala de Lickert: Escala de evaluación que especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con la afirmación, ítem o pregunta.

Expectativa: Lo que se espera obtener de la atención al cliente.

Fiabilidad: Habilidad para realizar un servicio promedio, de forma fiable y cuidadosa.

Modelo SERVQUAL: Herramienta de medición de la calidad de la atención al cliente.

Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por el empleado y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza

Servicio al cliente: Conjunto de actividades para satisfacer las necesidades del cliente, desde la producción del producto o servicio, hasta la entrega final del mismo.

Percepción: Es la impresión que el cliente tiene acerca de la atención recibida.

4.4 MARCO CONTEXTUAL

La ciudad de San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño, se encuentra ubicada en el sur occidente de Colombia, en medio de la cordillera de los Andes, en el macizo colombiano. Cuenta con un área de superficie de 109.555 hectáreas, y con una población de 434.386 habitantes, según los datos del plan de ordenamiento territorial 2014 -2027⁸². En vista de que se halla situada en el valle de Atriz, en las faldas del volcán Galeras, la ciudad tiene una altitud de 2.599 msnm, una temperatura promedio anual de 13.3C° y una humedad que oscila entre 60% y 88%.

Por vía terrestre, Pasto se comunica, a través de la carretera Panamericana, con Popayán hacia el norte y, hacia el sur, con Ipiales y la República del Ecuador. Hacia el occidente, la ciudad se comunica con el puerto de Tumaco, sobre el océano Pacífico, por medio de una carretera pavimentada de 284 km; mientras que, hacia el oriente, una carretera de aproximadamente 145 km, permite establecer vínculos con Mocoa, en el departamento del Putumayo. En lo que respecta a la vía aérea, la ciudad cuenta con el Terminal Aéreo Antonio Nariño⁸³, ubicado en el Municipio de Chachagüi, a 29 km de la ciudad de Pasto, y con el aeropuerto de San Luis, a 7 km de Ipiales.

⁸² ALCALDIA DE PASTO. Plan de ordenamiento territorial Pasto, territorio con sentido 2014- 2027. [online] 2015. 58p. Disponible en: http://www.pasto.gov.co/index.php/component/phocadownload/category/315-planeacion-2015?download=6756:cartilla_pot_2014_2027_v1. [citado en 9 de septiembre de 2014]

⁸³ ALCALDIA DE PASTO. Vías de acceso municipio de Pasto.[online] <http://www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio/vias-de-acceso-municipio-de-pasto> [citado en 9 de septiembre de 2014]

4.5 MARCO SITUACIONAL

El marco situacional de esta investigación se enfoca en las empresas lácteas de la ciudad de Pasto, que cuentan con puntos de venta directos; los cuales, por lo general, son frecuentados en su mayoría, durante los fines de semana, días en los que la afluencia de clientes fluctúa dependiendo del horario; esto se debe, en gran parte, al hecho de que éste tipo de establecimientos son contemplados por los habitantes de la ciudad, como espacios de recreación y esparcimiento, que se incluyen en los planes familiares durante los días libres.

Los clientes que acuden a éstos lugares, pueden optar por adquirir sus productos y abandonar el punto de venta directo, o por permanecer en el establecimiento, tanto para consumir el producto comprado, como para llevar a cabo actividades de esparcimiento y recreación, especialmente, cuando se trata de familias o grupos de amigos.

4.6 MARCO LEGAL

En el cuadro 2 se presentan las principales normas y resoluciones vigentes, que se consideran en este trabajo de grado para la evaluación de la atención al cliente de las empresas lácteas de la ciudad de San Juan de Pasto.

Cuadro 2. Legislación nacional vigente para las empresas lácteas.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 010	Norma que hace referencia del servicio al cliente en establecimiento de comidas rápidas, donde establece los requisitos de atención al cliente
NORMA TÉCNICA NTC-ISO COLOMBIANA 22000	Esta norma específica los requisitos para un sistema de gestión de inocuidad de los alimentos a lo largo de la cadena alimentaria, hasta el punto de consumo final
LEY 1480 DE 2011 (Octubre 12) SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO	Ley por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor y se dictan otras disposiciones
RESOLUCIÓN NUMERO 02310 DE 1986. (Febrero 24) MINISTERIO DE SALUD	Por la cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo referente a procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los Derivados Lácteos

Continuación cuadro 1.

<p>DECRETO 616 DE 2006. (Febrero 28) MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL</p>	<p>Por el cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, expendi, importe o exporte en el país</p>
<p>RESOLUCIÓN 005109 DE 2005 (Diciembre 29) MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL</p>	<p>Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.</p>
<p>DECRETO 539 DE 2014 (MARZO 12) NIVEL NACIONAL.</p>	<p>Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano y se establece el procedimiento para habilitar fábricas de alimentos ubicadas en el exterior.</p>

5 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.

5.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

Este estudio se llevó a cabo en los puntos de venta directa de las empresas del sector Lácteo del municipio de San Juan de Pasto.

5.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La evaluación de la calidad de la atención al cliente en los puntos de venta directa de las empresas del sector lácteo del municipio de San Juan de Pasto, se llevó a cabo en el segundo semestre del año 2015.

5.3 DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación de esta propuesta es de índole descriptiva, el cual comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la composición o proceso del fenómeno a estudiar; según Ernesto Rodríguez⁸⁴, este tipo de investigación trabaja sobre realidades y, por lo tanto, ofrece una interpretación correcta, con respecto a la importancia que tiene la evaluación de la calidad de la atención al cliente, en los puntos de venta directa de las empresas del sector lácteo del municipio de Pasto.

El método utilizado es de tipo deductivo, el cual parte de lo general hacia lo particular, realizando un diagnóstico general de los procedimientos relacionados con la atención al cliente.

5.4 VARIABLES DEL ESTUDIO

Las variables del presente estudio permiten identificar la perspectiva de los clientes, sobre la calidad de la atención prestada en los puntos de venta directa de

⁸⁴ RODRÍGUEZ MOGUEL, Ernesto A. [online] Metodología de la Investigación. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. , 2005, 186p. Disponible en: [https:// books.google.com.co/books?id= 9685748667, 9789685748667](https://books.google.com.co/books?id=9685748667,9789685748667)

la empresas lácteas de la ciudad de San Juan de Pasto; además, se consideró el enfoque metodológico del modelo SERVQUAL, en base a las cinco dimensiones propuestas por el mencionado método, se procederá a revisar y adaptar los ítems valorativos de la metodología, al contexto y requerimientos de los servicios prestados.

Estas dimensiones según Medina 2000⁸⁵, son las siguientes:

- Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio promedio de forma fiable y cuidadosa.
- Capacidad De Respuesta: disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- Seguridad: conocimientos y atención mostrados por el empleado y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- Empatía: atención individualizada que ofrecen la empresas a sus consumidores.

5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias. La evaluación de la calidad del servicio al cliente, en los puntos de venta directa del sector lácteo del municipio de Pasto, se llevó a cabo mediante la observación directa, en conjunto con la obtención de información por medio de la aplicación de encuestas a los clientes finales.

Fuentes secundarias. Entre las fuentes secundarias que se utilizaron para la evaluación de la calidad del servicio al cliente, figuran libros, tesis, revistas, publicaciones y páginas de internet.

5.6 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN

La evaluación de la calidad percibida por parte de los consumidores finales, se evaluó por medio de la observación directa, no participante, estructurada e individual y en la área de campo, la cual, según Rodríguez (2005)⁸⁶, es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos a través de su propia

⁸⁵ MEDINA TORNERO, Manuel Enrique. [online] Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio en el ayuntamiento de Murcia. España: EDITUM, 2000. 404 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=8483711621_9788483711620

⁸⁶ RODRÍGUEZ Op. cit., pag. 35

observación; para la presente investigación, su carácter de “No participante”, implica que el observador no ocupó un determinado papel en el procedimiento a evaluar.

Otro instrumento que se utilizara para la evaluación de la calidad del servicio al cliente, es el cuestionario, basado en el método de SERVQUAL de Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman, y Leonard L. Berry, diseñado en la década de los 80 para evaluar la percepción que el cliente tiene acerca de la calidad de servicio prestado en base a cinco Dimensiones: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. El cuestionario que se utilizó en la investigación, tuvo en cuenta elementos característicos de los puntos de venta directa de las empresas lácteas. El instrumento utilizará una escala de Likert, la cual contará con una serie de afirmaciones que expresan actitudes favorables o desfavorables, según la percepción del cliente, para posteriormente otorgarles una escala numérica.

5.7 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra, se empleó la siguiente fórmula utilizada por Stefano y colaboradores 2008⁸⁷ para calcular el tamaño de la muestra de poblaciones finitas:

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

- **N**: es el tamaño de la población (número total de posibles encuestados).
- **k**: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.
- **e**: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población, y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. Por ejemplo: si los resultados de una encuesta dicen que 100 personas comprarían

⁸⁷ STEFANO, N.; GUIDEK, R.; PELLEGRIN ANSUJ, A.; PENTIADO GODOY, L. [online] Una evaluación de la calidad de servicios prestados en centros de formación de conductores utilizando la escala SERVQUAL y el modelo de los 5 GAPS. En: Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 10, núm. 2, 2008. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935471006>

un producto y tenemos un error muestral del 5%, esto indicarán que, posiblemente podrían estar comprando entre 95 y 105 personas.

- **p**: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.
- **q**: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.
- **n**: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que se realizarán)⁸⁸.

Solución de la fórmula:

$$N = 434.486^{89}$$

$$k = 2 \text{ (95.5\%)}$$

$$e = 6\%$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0.5$$

$$n = 278$$

Para garantizar imparcialidad y equidad, se aplicaron 282 encuestas en las diferentes empresas lácteas objeto de estudio, de tal manera que en cada uno de los establecimientos se diligenciaran el mismo número de cuestionarios.

En lo que respecta al tamaño de la población para la muestra, se tuvo en cuenta el tamaño general de la ciudad de Pasto, como muestra representativa; esto debido a que, al iniciar el estudio, no se contaba con los permisos, ni con las cartas de aceptación de las empresas, para llevar a cabo los correspondientes estudios en sus zonas de influencia. Además, para ese entonces, aún se desconocía el número exacto de las empresas lácteas, ubicadas en la ciudad de Pasto, que participarían del presente estudio.

⁸⁸ Feedback Networks Technologies, S.L. Experiencia: Calcular la muestra correcta [online]. <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html> [citado el 27 mayo de 2015]

⁸⁹ ALCALDIA DE PASTO. Plan de ordenamiento territorial Pasto, territorio con sentido 2014- 2027. [online] 2015. 58p. Disponible en: http://www.pasto.gov.co/index.php/component/phocadownload/Category/315-planeacion-2015?download=6756:cartilla_pot_2014_2027_v1. [citado en 27 de mayo de 2015]

5.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

5.8.1 Primera etapa. Encuestas modelo SERVQUAL. En esta etapa se aplicó la encuesta basada en la metodología de SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), que responde al objetivo planteado con anterioridad; así mismo, se realizaron los siguientes pasos en base a las metodologías elaboradas por Beltrán y colaboradores (2008)⁹⁰, Jiménez y Prieto (2012)⁹¹ e Iguarán (2014).⁹²

- *Identificación de las empresas lácteas.* Según Jenny Argoti y colaboradores⁹³, existen 9 empresas transformadoras del sector lácteo, ubicadas en el municipio de San Juan de Pasto, se escogieron aquellas que contaran con puntos de venta directa, es decir, aquellas que tenían contacto directo con el cliente final.
- *Adaptaciones del cuestionario.* Para esta etapa de la investigación, el cuestionario original del modelo SERVQUAL para las percepciones (ver Anexo1), fue adaptado según las características de las empresas objeto de estudio. Los ítems se redujeron y se adecuó la redacción para simplificar la ejecución del cuestionario y facilitar, a la vez, la interpretación del mismo. Se aplicó, igualmente, la escala de Likert que utiliza el modelo SERVQUAL; para fines de esta investigación, la mencionada escala consta de 5 niveles, donde el número 1 equivale al mínimo nivel de satisfacción y 5 al máximo. En el cuadro 3 se muestra el nivel Likert y su significado, el porcentaje de cada nivel es del 20 por ciento cada uno, estos datos se realizaron en base los trabajos realizados por Luz Beltrán y colaboradores⁹⁴ y Luis Ibarra y colaboradores⁹⁵,

⁹⁰ BELTRÁN ESPARZA, Luz Elena; GONZÁLEZ VALENZUELA, Elizabeth; LIZARDI DUARTE, María del Pilar; PORTUGAL VÁSQUEZ, Javier. SERVQUAL: evaluación de la calidad en el servicio en las áreas de catastro e ingresos del h. Ayuntamiento de Cajeme. En: El buzón de pacioli: revista del departamento de contaduría y finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora [online]. Octubre 2008, No.59 Año VIII. [Citado 19 Marzo 2015] Disponible en: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Paginas/no59.aspx>

⁹¹ JIMENEZ BORJA, Julián Alberto y PRIETO RENDON, Jimmy. Sistema de mejoramiento continuo en la operación de Entrega y recolección de valores de una empresa del Sector de seguridad del Valle del Cauca. Tesis de pregrado ingeniería. Cali: Universidad San Buenaventura, Facultad De Ingeniería, 2012. 132p. Disponible en: http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/1391/1/Sistema_Mejoramiento_Cont%C3%ADnuo_Prieto_2012.pdf

⁹² IGUARÁN, Úrsula. [online] Evaluación en la Calidad en el Servicio a través del modelo SERVQUAL en las áreas de catastro e ingresos de la Alcaldía de San Joaquín. Estado Carabobo. Venezuela: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, 2014. [Citado 28 mayo 2015] Disponible en: <http://profesoracarolinavanegas.blogspot.com/2014/07/trabajo-de-calidad-de-servicio.html>

⁹³ ARGOTI CHAMORRO, Jenny; LOPEZ LOPEZ, Karola y DÍAZ TERAN, Elsa Rosario. Gestión administrativa en la micro y pequeñas empresas transformadoras del sector lácteo de Pasto. En: Revista UNIMAR [online] Julio-Diciembre 2015. Vol 31 No.2 [citado 27 septiembre 2015]. Disponible en: <http://www.umariana.edu.co/RevistaUnimar/publicaciones/RevistaUnimarVol31No2.html>

⁹⁴ BELTRÁN., Op. cit. p. 59

⁹⁵ IBARRA MORALES, Luis Enriquez; CASAS MEDINA, Emma Vanessa y PARTIDA GAMEZ, Ana Lourdes. Método SERVQUAL aplicado a las salas de cine, Cinemark y Cinépolis: un análisis comparativo sobre la

en concordancia, además, con las perspectivas de la asesora de tesis y la responsable de la presente investigación. Esta escala permite observar el nivel y el porcentaje de satisfacción del cliente.

Cuadro 3. Significado de la escala Likert para interpretar la satisfacción del cliente

Nivel de Likert	Significado	Rango de porcentaje de satisfacción del cliente
1	Totalmente insatisfecho	0-20
2	Insatisfecho	20-40
3	Ni satisfecho, ni insatisfecho	40-60
4	Satisfecho	60-80
5	Totalmente satisfecho	80-100

Fuente: Luz Beltrán y colaboradores. SERVQUAL: evaluación de la calidad en el servicio en las áreas de catastro e ingresos del h. Ayuntamiento de Cajeme 2008. Luz Beltrán y colaboradores Método SERVQUAL aplicado a las salas de cine, Cinemark y Cinépolis: un análisis comparativo sobre la calidad en el servicio, caso Hermosillo, Sonora.2011.

El cuestionario permitió identificar las perspectivas del cliente en relación a la atención recibida. En cuanto se adaptaron las preguntas, se redactaron las respectivas instrucciones, que describen brevemente la manera más adecuada de resolver el cuestionario. (Ver Anexo B)

- *Prueba piloto.* Se realizó una prueba piloto en la que se aplicaron diez cuestionarios al azar, con lo que fue posible determinar, por un lado, la disposición del cliente con respecto al cuestionario, además del tiempo en que los clientes tardaron en contestarlo. Lo anterior permitió detectar errores en la redacción de cada una de las preguntas establecidas.
- *Frecuencia de aplicación.* Para este punto de la metodología se visitaron los puntos de venta directa de las empresas lácteas objeto de estudio, con el propósito de aplicar los cuestionarios a los clientes que visitan dichos establecimientos. En base a la asesoría de los jefes de mercadeo de cada organización, las encuestas se realizaron variando los días, en horas de la tarde donde había mayor concurrencia de clientes.
- *Aplicación de los cuestionarios.* Se aplicaron 282 cuestionarios en los diferentes puntos de venta directa de las empresas lácteas de la ciudad de Pasto, en los meses de Agosto y Septiembre, en diferentes días y horas de la

calidad en el servicio, caso Hermosillo, Sonora. En: Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo[online] Julio-Diciembre 2011, Vol. 2, Núm. 3[citado 29 septiembre 2015] Disponible en: <http://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/issue/view/5>

semana, de acuerdo con la asesoría de los jefes de mercadeo, con el fin de obtener resultados más confiables.

- *Organización de la información.* Una vez aplicados los cuestionarios, la información recolectada fue organizada y los datos fueron cargados en el programa de software IBM SPSS Statistics 22 y Microsoft Excel, con el fin de organizarlos en una tabla, que permitió contemplar los resultados de una manera más clara y comprensible.
- *Validez y confiabilidad del instrumento.* La validación del constructo se realizó con la medida de adecuación de Kaiser-Meyer- Olkin (Coeficiente KMO) y se consideró apropiado un valor entre 0,5 a 1,0. También se realizó la prueba de esfericidad de Bartlett, que contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlación es un matriz de identidad con un significativo de $p < 0,05$. La confiabilidad de la encuesta se evaluó mediante la determinación del coeficiente alfa de Cronbach, interpretándose como buena confiabilidad a valores $> 0,7$, utilizando los datos obtenidos de la prueba piloto realizada en los pasos anteriores. Con los resultados de las anteriores pruebas se realizó el análisis factorial. Cabe de resaltar que el procedimiento previamente mencionado, se fundamenta en la metodología establecida por el estudio realizado por Emilio Cabello y Jesús Chirinos⁹⁶
- *Interpretación de los resultados.* Para determinar el área de oportunidad, se realizaron gráficos para las cinco dimensiones; posteriormente se elaboró una tabla indicando los promedios de las cinco dimensiones, así como el promedio general. A continuación, se realizó gráficas sobre las brechas entre percepción y expectativa, con el propósito de observar la diferencia que existe dentro de cada dimensión. Por último, la interpretación de cada pregunta se realizó mediante gráficas y la escala de Likert utilizada.
- *El índice de calidad de servicio (ICS).* Con los resultados de las puntuaciones de la encuesta, se realizó un análisis cuantitativo, sumando las puntuaciones de cada cuestionario para cada ítem; posteriormente, el valor obtenido se dividió entre el total de los encuestados, para obtener el promedio de cada uno de los mismos. Posteriormente se realizó otro análisis cuantitativo que consiste en la diferencia de promedios entre Percepciones – Expectativas, lo que representa el nivel de calidad percibida.

⁹⁶ CABELLO, Emilio y CHIRINOS, Jesús L. Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicio de salud. *En*: Rev Med Hered[online] 2012, vol.23, n.2, p. 88-95.[Citado 29 septiembre de 2015]. Disponible en:<http://www.upch.edu.pe/vrinve/dugic/revistas/index.php/RMH/article/viewFile/1037/1003>

Para calcular el Índice de Calidad en el Servicio (ICS) de cada dimensión, a partir de los ítems que lo integran, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{ICS} = \text{Percepciones} - \text{Expectativas}$$

Por último se calculó el Índice Global de la Calidad en el Servicio, con la misma fórmula o la sumatoria de los resultados de los ICS de cada dimensión.

$$\text{ICS global} = \sum i \text{ ICS}$$

La interpretación de este índice se hace con base a que, si se tratase de un número negativo, esto implicaría que las expectativas son mayores que las percepciones; por otra parte, si el valor resulta positivo, esto indica que las percepciones de los clientes están por arriba de las expectativas, lo que significa que la empresa está cumpliendo con las expectativas planteadas.

5.8.2 Segunda etapa. Observación directa no participante. En esta segunda etapa, se realizó una observación directa, no participante, estructurada e individual, en el área de campo. Según la metodología de Carla Bravo y Jenny Iglesias⁹⁷ (2001); Cinta Guinot (2009)⁹⁸; Lida Jiménez y Elizabeth Ortega, (2012)⁹⁹, este tipo de observación permite estar en contacto, personalmente, con la situación que se evaluó; en vista de que es de tipo no participante, la información que se recoge proviene desde afuera y se obtiene sin intervenir en el procedimiento. Para Francisco Mas¹⁰⁰, la observación estructurada permite conocer de antemano las actividades y características a identificar y registrar, cuyos datos son accesibles y la repetición de conductas tiene lugar en periodos cortos. Esta observación se realizó en el área de campo, es decir, de acuerdo con Cinta Guinot¹⁰¹, en los lugares donde tienen lugar los hechos o fenómenos que se investigaron. Los pasos para la construcción del formato de observación son los siguientes:

1. *Situación a observar:* atención al cliente en los puntos de venta directa de las empresas lácteas del municipio de Pasto.

⁹⁷ BRAVO GONZALEZ, Carla e IGLESIAS OPAZO, Jenny. [online] Causas de los accidentes en una empresa acumuladores eléctricos: medidas para su control. Tesis especialidad en relaciones industriales. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de ciencias Económicas y Sociales, 2001. 165p. Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP3818.pdf>

⁹⁸ GUINOT, Cinta. [online] Métodos, técnicas y documentos utilizados en Trabajo Social. Bilbao: Universidad de Deusto, 2009. p. 250. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8498307856,788498307856>

⁹⁹ JIMENEZ., Op. cit. p. 5

¹⁰⁰ MAS RUIZ, Francisco José. [online] Temas de investigación comercial (6ª edición). España: Editorial Club Universitario, 2012. 636p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8499487130,9788499487137>

¹⁰¹ GUINOT., Op. cit. p. 115

2. *Extraer muestra representativa de los aspectos, eventos o conductas a observar.* Para esta investigación se seleccionaron aspectos tangibles del local, del personal de venta y los clientes que visitaron el establecimiento, en el periodo de la observación realizada.
3. *Establecimiento y definición de unidades de observación.* En este punto las categorías a evaluar son las siguientes: instalaciones, presentación personal del empleado, labor de ventas, tiempos y atención en general.
4. *Observar cuidadosa y objetivamente.* La observación se realizó en base a las categorías a observar, de acuerdo con el punto anterior.
5. *Registrar los datos observados.* Se registraron los datos establecidos, por medio de una checklist, tomando como punto de referencia, el trabajo realizado por Lida Jiménez y Elizabeth Ortega¹⁰² (ver Anexo C), modificándolo en base a los objetivos propuestos para el presente trabajo.
6. *Analizar e interpretar los datos.*
7. *Elaborar conclusiones.*

5.8.3 Tercera etapa. Diagrama causa y efecto. De acuerdo con Francisco Rey Sacristán¹⁰³, el diagrama de causa y efecto, conocido también como espina de pescado, es una presentación grafica compuesta por líneas y símbolos, que tiene por objeto representar la relación existente entre un efecto y sus causas. El análisis causa-efecto se lo dividió en tres fases:

- Definición del efecto.
- Construcción del diagrama causa-efecto.
- Análisis causas – efecto del diagrama construido.¹⁰⁴

Los pasos que se realizaron son los siguientes:

- Se estableció el problema a analizar.
- Se trazó una línea y escribió el problema al lado derecho, en un cuadro.
- Se trazaron líneas diagonales y perpendiculares a la central, en las que se escribieron las principales causas, encerrándolas en un cuadro.
- Se escribieron las causas secundarias, que afectaban las principales, como línea diagonales a las anteriores; de igual manera se establecieron las causas terciarias.
- Se identificaron las causas más repetitivas, de mayor importancia y se estudió el por qué de dichas causas.^{105 106}

¹⁰² JIMENEZ., Op. cit. p. 10

¹⁰³ REY SACRISTÁN, Francisco. [online] Técnicas de resolución de problemas: criterios a seguir en la producción y el mantenimiento. España: FC Editorial, 2003. P. 257. Disponible en: <https://books.google.com.co/booksd=8496169146,9788496169142>

¹⁰⁴ GALGANO, Alberto. [online] Los siete instrumentos de la calidad total. España: Ediciones Díaz de Santos, 1995. P. 320. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8479782307,9788479782306>

5.8.3.1 Diagrama de Pareto. El diagrama de Pareto, Según Arnoletto¹⁰⁷, ayuda a definir las áreas prioritarias de intervención. La mayoría de las pérdidas se deben a unos pocos defectos, los cuales pueden atribuirse a un número pequeño de causas. Los pasos para realizar un diagrama de Pareto son:

- Clasificar los datos según el tipo de problema.
- Elegir el periodo de observación o la frecuencia.
- Obtener los datos y ordenarlos de mayor a menor en una tabla.
- Preparar los ejes cartesianos para el diagrama, en el eje X se dispone los tipos de defecto y en el Y, las cantidades de defectos.
- Diseñar el diagrama de Pareto, con los valores absolutos y/o porcentuales determinados en la tabla.

6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para llevar a cabo el análisis de la información recopilada a lo largo del trabajo de campo, se tuvieron en cuenta cada uno de los objetivos que se plantearon al principio de la investigación. En primera instancia, se presentan los datos recolectados por medio de las encuestas aplicadas, basadas en el modelo SERVQUAL; en segundo lugar, se dará a conocer la información obtenida a través de la observación directa; en tercer lugar, se llevará a cabo la sistematización de los datos recopilados por medio de ambos instrumentos, en un diagrama causa – efecto. Finalmente, los resultados se explicarán de manera ordenada con sus respectivos análisis, en conjunto con algunas estrategias que pueden ser utilizadas como alternativas que permitan mejorar la atención al cliente en los puntos de venta directa de las empresas lácteas de la ciudad de Pasto.

6.1 ENCUESTAS MODELO SERVQUAL

6.1.1 Validez del instrumento. La confiabilidad de la escala SERVQUAL fue establecida por medio del coeficiente alfa de Cronbach, el cual arrojó un índice de 0,832 para los ítems del cuestionario; el puntaje anterior, corrobora la fiabilidad del instrumento y, en vista de que el resultado obtenido es $> 0,7$, puede deducirse que

¹⁰⁵ KUME, Hitoshi; VASCO, Eloísa; KUME, Hitoshi. [online] Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Bogotá: Editorial Norma, 1992. p. 232. Disponible en: books.google.com.co/books?id=9580467196, 9789580467199

¹⁰⁶ MIRANDA. Op. cit., pag. 18

¹⁰⁷ ARNOLETO, Eduardo Jorge.[online] Administración de la producción como ventaja competitiva. Editor Juan Carlos Martínez Coll, 2007. 250p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8469079042>, 9788469079041

el cuestionario en cuestión permite la realización de mediciones estables y consistentes.

La validación del instrumento demostró una medida de adecuación muestral KMO satisfactoria, debido a que se encuentra por encima del valor mínimo aceptable (0.5). Esto nos demuestra que las variables estudiadas se encuentran bastante asociadas y correlacionadas entre sí, por ende, no solo resulta conveniente utilizar el cuestionario para alcanzar los objetivos de la investigación, sino que, además, facilita la realización de un análisis factorial con los datos obtenidos (Ver tabla 1)

Por su parte, la prueba de esfericidad de Bartlett, mostro un valor significativo ($p < 0.000$), lo cual indica la existencia de una asociación entre las variables de estudio; la cual, a su vez, justifica la aplicación del análisis factorial, con los datos arrojados por las encuestas. (Ver tabla 1)

Tabla 1. KMO y prueba de Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,708
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	545,843
	Gl	55
	Sig.	,000

Fuente: esta investigación a través de IBM SPSS Statistics 22

6.1.2 Análisis factorial. Con los resultados de la tabla 1, se llevó a cabo un análisis factorial de componentes principales (ACP) con rotación Varimax. La aplicación de este estudio, demostró que cuatro de los ítems recogen el 60,83% de la varianza explicada; es a partir del componente número cuatro, que el auto valor comienza a ser inferior a la unidad. (Ver tabla 2)

En la matriz factorial rotada, se pretende que cada una de las variables originales tenga una correlación lo más cercana posible con un de los factores y, a su vez, correlaciones próximas a cero en los demás factores, de esta manera se obtiene correlaciones altas con un grupo de ítems y bajas con el resto.

Tabla 2. Varianza total explicada

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,933	26,663	26,663	2,933	26,663	26,663	2,740	24,905	24,905
2	1,415	12,865	39,528	1,415	12,865	39,528	1,391	12,649	37,554
3	1,324	12,040	51,569	1,324	12,040	51,569	1,316	11,964	49,518
4	1,019	9,268	60,836	1,019	9,268	60,836	1,245	11,319	60,836
5	,875	7,955	68,791						
6	,794	7,215	76,006						
7	,711	6,467	82,473						
8	,628	5,709	88,182						
9	,501	4,554	92,736						
10	,411	3,741	96,477						
11	,388	3,523	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: esta investigación a través de IBM SPSS Statistics 22.

Por su parte, el sistema de rotación de los factores por defecto emplea la Normalización Varimax, la cual converge en 7 interacciones; lo cual corrobora el hecho de que la extracción se realizó para cuatro componentes diferentes (Ver tabla 3). En base al resultado del análisis factorial, que se demuestra en la tabla 2, el primer componente tiene un auto-valor superior a 2 (2,740), mientras que los factores restantes poseen auto-valores superiores a 1 (1,391, 1,316, 1,245, respectivamente); son precisamente éstos valores los que explican el 60,84% de la varianza. Estas nuevas dimensiones, que en lo general no corresponden a las del modelo SERVQUAL, incorporan variables cuyo punto de corte en el análisis de factor sea por lo menos de 0,5 para cada una de las preguntas o ítems.

En la tabla 3 se presentan valores que se encuentran por encima de 0,5, para exhibir de una mejor manera las variables iniciales obtenidas para cada componente. El componente 1 incluye 5 variables de análisis; el componente 3 contiene a 2 variables; mientras que los componentes 3 y 4 tienen una sola variable cada uno.

Tabla 3. Composición de las dimensiones de calidad

Matriz de componente rotado^a

	Componente			
	1	2	3	4
P10	,790			
P7	,748			
P6	,724			
P4	,649			
P8	,575			
P5		,741		
P3		,513	,607	
P11			,807	
P1				,815

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Fuente: esta investigación a través de IBM SPSS Statistics 22.

Con base a lo anterior, se vio la necesidad de renombrar los componentes en base a los ítems que lo conforman:

- Componente 1. Denominado *Factor Profesionalismo del Empleado*, explica el 26,663% de la varianza total (Tabla 3), ocupando el primer lugar frente al resto de componentes. Los ítems que presentan correlaciones más altas con este primer factor (P10, P7, P6, P4, P8), hacen referencia a los aspectos que evalúan el comportamiento del empleado en lo referente a su desempeño, la capacidad y conocimiento para atender, la seguridad que inspira, la amabilidad y buen trato.
- Componente 2. En vista de que se encuentra caracterizado principalmente por los factores P3 y P5, los cuales hacen referencia al tiempo de espera y a la obtención del servicio, respectivamente; éste segundo componente se designará: *Factor de Pertinencia del Servicio*, y explica el 12,865% de la varianza total (Tabla 3).
- Componente 3. Este componente ha sido denominado *Factor Horario de Atención*, debido a que el único ítem que lo integra (P11), se encarga de evaluar los horarios establecidos por la empresa para la prestación del servicio.

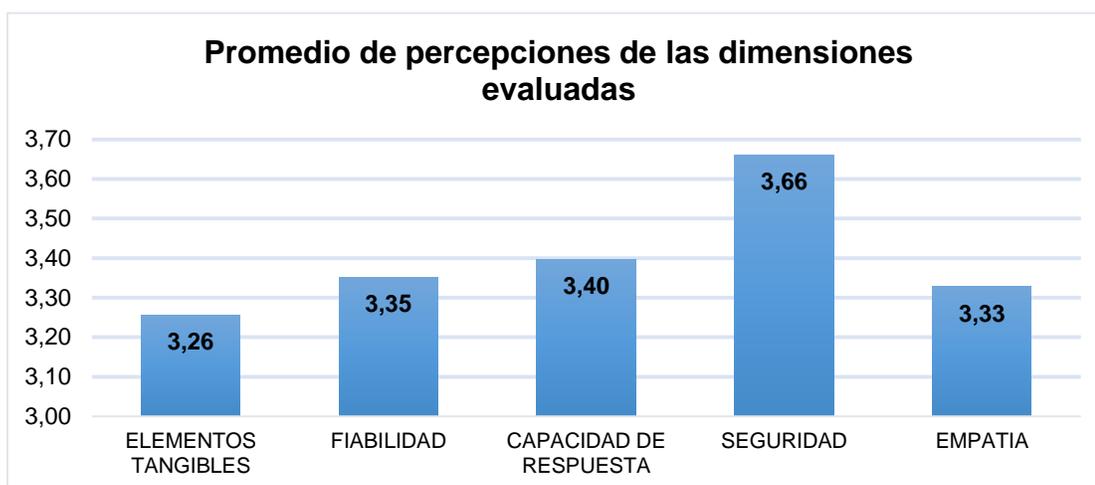
El ítem anteriormente mencionado, se encarga de explicar el 12,040% de la varianza total (Tabla 3).

- Componente 4. Designado como *Factor Tangible*, éste componente, que contiene al ítem P1, evalúa la apariencia física de las instalaciones de los puntos de venta directa y explica un 9,268% de la varianza total. (Tabla 3)

A través del análisis factorial se puede determinar que, aquellos ítems que cuentan con una mayor validez, en el momento de evaluar la calidad de la atención al cliente, le otorgan más importancia a variables relacionadas con el desempeño del empleado; ésta es la razón, por la que se denomina al primer factor *Profesionalismo del Empleado*, el cual hace referencia a los comportamientos, la apariencia y la capacidad del trabajador en el momento de atender al cliente; en otras palabras, este análisis otorga una mayor importancia a la calidad de las relaciones humanas. El segundo componente se ha establecido tal como se explicó anteriormente, debido a que, de acuerdo con el análisis factorial, para el cliente factores como el tiempo de espera y la obtención del servicio que solicitó, influyen en su satisfacción. El tercer y cuarto componentes, se encuentran relacionados con las condiciones físicas de los puntos de venta directa, los cuales influyen, de cierta manera, en la percepción de calidad que el cliente puede tener sobre la atención recibida.

6.1.3 Análisis del resultado de las encuestas. Una vez se llevó a cabo la aplicación de las encuestas, se determinó el promedio de cada una de las dimensiones evaluadas. El comportamiento de cada factor se explica claramente a través de una gráfica de barras (ver Gráfico 1)

Gráfico 1. Promedio de la puntuación de las dimensiones del modelo SERVQUAL



Fuente: esta investigación

En la tabla 4 se aprecia que, el promedio general de la atención al cliente en los puntos de venta directa de las empresas lácteas, fue de 3.40 puntos, lo cual, en el rango de porcentaje de satisfacción de 0-100 en la escala de Likert equivale al 68%. Del resultado anterior puede determinarse un nivel de satisfacción aceptable, a partir de la percepción de los clientes.

En la siguiente tabla se demuestran los resultados obtenidos, a partir del cuestionario SERVQUAL, debidamente adaptado a la atención al cliente en las empresas lácteas:

Tabla 4. Promedio de las Dimensiones del Modelo SERVQUAL

	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Promedio (Percepciones)	3,26	3,35	3,40	3,66	3,33
Promedio general	3.40 = 68% (satisfechos)				

Fuente: esta investigación

El promedio de la Dimensión de Seguridad, equivale al valor más alto con respecto al resto de las dimensiones estudiadas, con una puntuación de 3.66, lo cual equivale a un 73.2% de satisfacción por parte de los cliente; este dato demuestra que, para el cliente, en cada uno de los puntos de venta directa los empleados cuentan con el conocimiento y profesionalismo, como para inspirar confianza y credibilidad. Se debe tener en cuenta que la mejor situación se consigue con un nivel de 5, por lo tanto hay aspectos que se deben mejorar.

Por su parte, las Dimensiones de Elementos Tangibles, Fiabilidad y Empatía presentan los promedios más bajos en comparación con las demás dimensiones, ya que se encuentran por debajo de 3.4, lo cual equivale a un 66% de satisfacción por parte del cliente; esto refleja una baja percepción por parte del usuario, en primera instancia, en lo referente a los aspectos relacionados con la apariencia de las instalaciones físicas del establecimiento, así como en lo relativo a la presentación de los empleados; en segundo lugar, ésta misma percepción se presenta en los aspectos relacionados a la Dimensión de Empatía, es decir, con la calidad de la atención personalizada que ofrecen los empleados a los clientes.

6.1.3.1 Análisis de la media y desviación estándar de las percepciones de los clientes. En cuanto a la estadística descriptiva de la investigación, la mayor media alcanzada, se encuentra en el ítem 2P, el cual pertenece a la dimensión de

elementos tangibles, y hace referencia a la presentación personal de los empleados. Al presentar una media de 3,80 y una desviación estándar de 0,514, este es el valor más pequeño en comparación con los otros ítems, de acuerdo con la tabla 2, lo cual indica que, además de poseer una distribución altamente homogénea, las respuestas obtenidas se acercan más al promedio. El ítem que le sigue, con la segunda puntuación más alta es el 7p, ya que cuenta con una media de 3,73 y una desviación estándar de 0,525; éste ítem, perteneciente a la Dimensión de la Seguridad, determina desde la perspectiva del cliente, hasta qué punto el comportamiento de los empleados le inspira confianza y seguridad al comprador.

Tabla 5. Análisis de la media y desviación estándar para las percepciones de la encuesta.

Perspectiva		Ítems	Media	Desviación estándar
Elementos tangibles	1P	Las instalaciones físicas son visualmente atractivas, adecuadas y cómodas para el servicio.	2,71	1,027
	2P	Los empleados cuentan con una buena presentación personal.	3,80	0,514
Fiabilidad	3P	Usted obtuvo el servicio o el producto que esperaba.	3,30	0,798
	4P	El desempeño del empleado, es adecuado en todo momento	3,40	0,716
Capacidad de respuesta	5P	El tiempo de espera para obtener el servicio fue satisfactorio.	3,07	0,710
	6P	El empleado demuestra capacidad y conocimiento para atenderle	3,72	0,542
Seguridad	7P	El comportamiento de los empleados inspira confianza y seguridad.	3,73	0,525
	8P	Los empleados demuestran un trato equitativo y sin preferencias, con todos sus clientes	3,59	0,643
Empatía	9P	Usted recibió atención personalizada como cliente.	2,89	0,813
	10P	Los empleados demuestran amabilidad y buen trato.	3,70	0,618
	11P	Los horarios establecidos para prestar el servicio, son convenientes	3,39	0,863

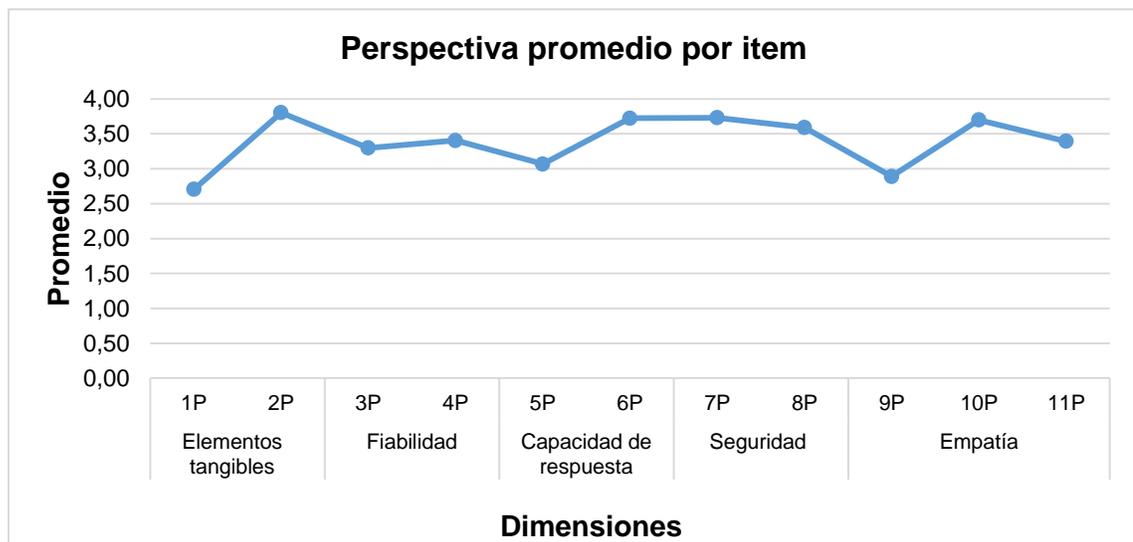
Fuente: esta investigación.

La menor media alcanzada, la encontramos en el ítem 1P, referente a la dimensión de elementos tangibles, enfocada a la percepción que tiene el cliente sobre las instalaciones físicas del establecimiento si son visualmente atractivas, adecuadas y cómodas para el servicio que ofrecen. La media que tiene este ítem es de 2,71 y una alta desviación estándar de 1.027, en comparación con los otros ítems, esto nos indica que la distribución es más heterogénea. Así mismo, con la segunda puntuación más baja, le sigue el ítem 9P, el cual se relaciona con la Dimensión de Empatía, en donde se evalúa si el cliente ha recibido atención personalizada; la media del ítem en cuestión es de 2,89 y cuenta con una desviación estándar de 0,813. Cabe resaltar que el ítem 11, a pesar de tener un promedio de 3.39, posee la desviación estándar que más cerca se encuentra de 1 (0,863); de lo anterior se infiere que la percepción del cliente, en relación a los horarios del establecimiento de atención al público, se encuentra distribuida de forma heterogénea.

6.1.3.2 Análisis de las dimensiones del instrumento de medición SERVQUAL.

El modelo de SERVQUAL, tiene 5 dimensiones diferentes, que permiten medir la calidad a través de la diferencia generada entre lo que el cliente percibe (percepción) y lo que espera (expectativa). Por medio de este instrumento es posible determinar cuáles son los ítems vinculados a la percepción, que se encuentran más próximos a la expectativa y, por ende, son considerados como un determinante de buena calidad en la atención. (Ver gráfico 2)

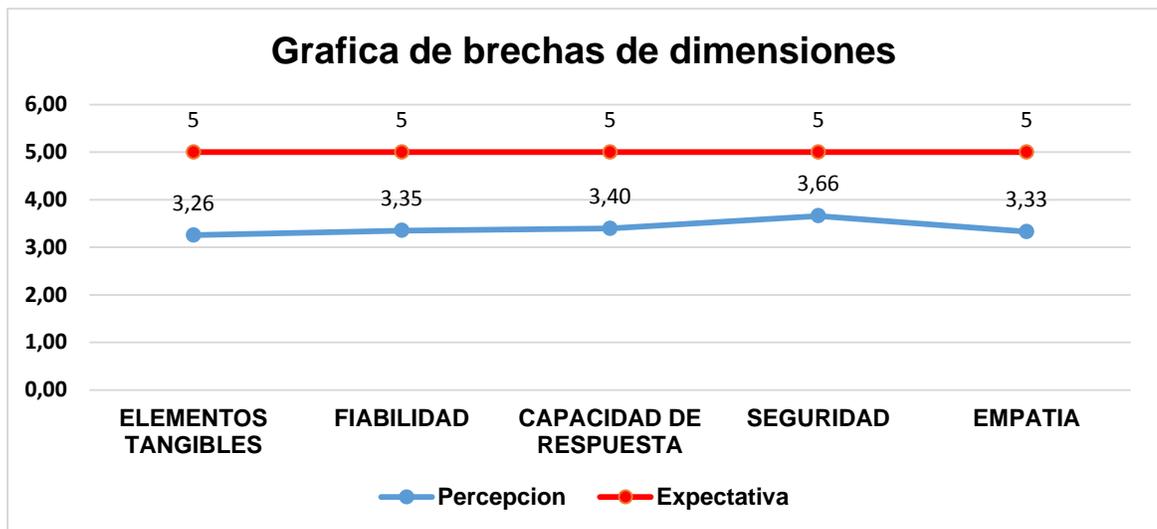
Gráfico 2. Perspectiva promedio por ítem de las encuestas SERVQUAL



Fuente: esta investigación

En la Gráfico 3, se observan las brechas de las dimensiones de SERVQUAL que existen entre la percepción de los clientes y la expectativa respecto a la atención en los puntos de venta directo de las empresas lácteas; en otras palabras, es por medio del Gráfico mencionado, que resulta posible determinar las diferencias que existen entre la calidad de la atención que el cliente ha recibido y el tipo de atención que esperaba recibir.

Gráfico 3. Brechas de dimensiones del modelo SERVQUAL



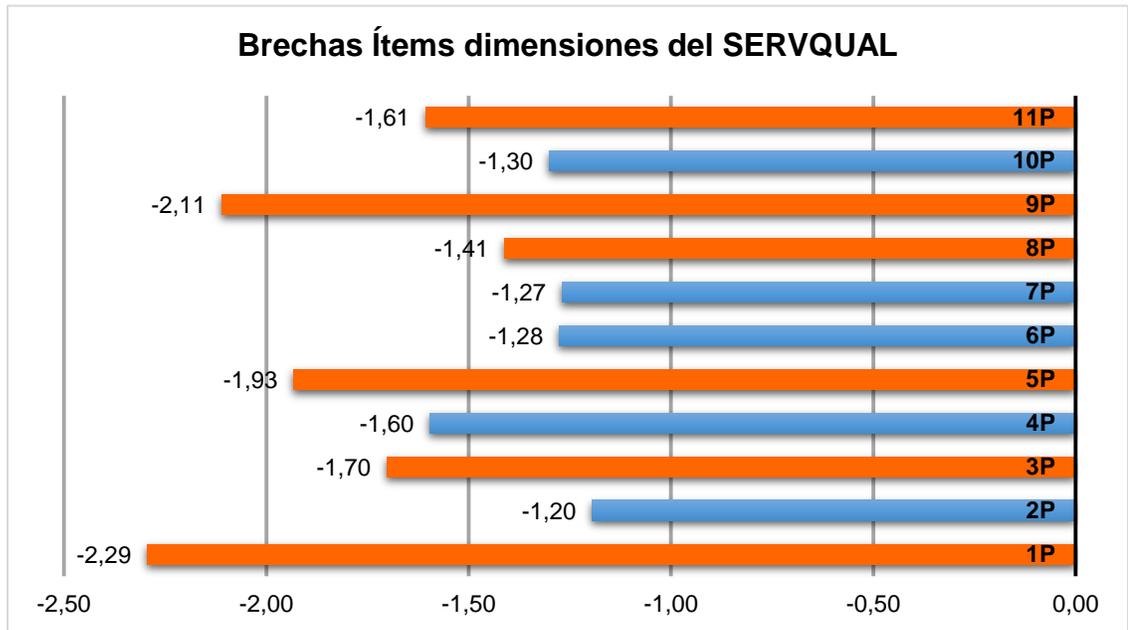
Fuente: esta investigación

En el Gráfico anterior, puede observarse que la Dimensión más cercana a la expectativa, es aquella referente a la Seguridad, seguida por la Capacidad de Respuesta; por lo tanto, se puede considerar que en éstas dos Dimensiones se encuentran los puntos fuertes de las empresas, ya que en ambas circunstancias, puede afirmarse que los clientes se sienten, en mayor medida, satisfechos. La Dimensión más alejada de la expectativa es la referente a Elementos Tangibles; este resultado indica que los clientes aprecian y tienen muy en cuenta el aspecto físico del punto de venta directa; por consiguiente, es precisamente en lo que respecta a la apariencia de sus instalaciones, donde las empresas lácteas tienen una clara deficiencia. Los clientes perciben que los establecimientos no son visualmente atractivos, cómodos y adecuados para el servicio, por lo tanto ésta Dimensión pone de manifiesto un punto débil, respecto al cual se deben realizar las respectivas mejoras para lograr un mayor nivel de satisfacción del cliente. Así mismo, de acuerdo con los datos obtenidos, otra deficiencia que las empresas presentan tiene que ver con la Dimensión de la Empatía, aspecto en el que la percepción de los clientes se encuentra bastante alejada de su expectativa, de

manera que el cliente tiene una baja percepción de la atención personalizada que ofrecen los empleados en el momento de atenderlos

En la siguiente gráfica 4, pueden observarse las brechas de los ítems evaluados, esto con el fin de establecer las principales variables de insatisfacción en cada dimensión del modelo SERVQUAL, en la Dimensión más alejada del valor cero es aquella que hace referencia a los Elementos Tangibles, lo que significa que la principal variable de insatisfacción, se encuentra dada por el ítem 1P, correspondiente a ésta Dimensión, con una brecha de -2,29, tal y como se detalla en el grafico 6; el ítem en cuestión, como ya se ha mencionado, evalúa la percepción de los clientes en referencia a si las instalaciones físicas del establecimiento son visualmente atractivas, cómodas y adecuadas. El ítem que le sigue, en referencia a las puntuaciones más alejadas de “cero”, es el 9P, que hace referencia a la calidad de la atención personalizada recibida por el cliente en los puntos de venta directa, éste ítem, con una brecha de -2,11, forma parte de la Dimensión de Empatía. Así mismo encontramos que el ítem 11P tiene una brecha de -1,61, lo cual da a entender que los clientes se sienten insatisfechos con el horario de atención al público de los establecimientos.

Gráfico 4. Brechas de los ítems de las dimensiones del modelo SERVQUAL



Elementos tangibles		Fiabilidad		Capacidad de respuesta		Seguridad		Empatía		
1P	2P	3P	4P	5P	6P	7P	8P	9P	10P	11P

Fuente: esta investigación.

Por otra parte, en la Dimensión de Fiabilidad, los ítems evaluados 3P y 4P, mostraron valores alejados de “cero” con una mínima diferencia entre ambos. Para la Dimensión que evaluó la Capacidad de Respuesta, el ítem más alejado de “cero” es el 5P; por lo tanto, se determina que los clientes consideran insatisfactorio el tiempo de espera para obtener el servicio requerido. En cuanto a la Dimensión de Seguridad, el ítem de insatisfacción más significativo fue el 8P, el cual hace referencia a la percepción que tiene el cliente, respecto a si considera que los empleados no demuestran un trato equitativo y sin preferencia con sus clientes; el ítem en cuestión obtuvo una brecha de -1,41

6.1.3.3 Índice de calidad en el servicio (ICS). Obtenidas las brechas entre la percepción y la expectativa de la atención, otorgada en cada una de las dimensiones evaluadas, se procedió a realizar el cálculo del *Índice de Calidad en el Servicio de SERVQUAL* (ICS), a partir de la diferencia de los promedios de cada dimensión, para ello se empleó la siguiente formula:

ICS= (Percepciones-Expectativas)

De la misma manera se determinó el índice Global de la Calidad en el servicio:

ICS global = \sum i ICS

En la tabla 6 podemos observar los datos obtenidos a través del índice de calidad en el servicio, con respecto al promedio de cada dimensión. Para el análisis de estos índices, se consideró que la satisfacción del cliente se determina cuando las diferencias entre la percepción y la expectativa, respecto a las Dimensiones evaluadas, tienen una diferencia de cero o un valor positivo; por el contrario, si la diferencia obtiene un valor negativo, se considera una evidencia de insatisfacción por parte del cliente, de acuerdo con los planteamientos del estudio realizado por Luis Ibarra y colaboradores¹⁰⁸ (2015). En este sentido, el ICS General obtenido, para los puntos de venta directa de las empresas lácteas de la ciudad de Pasto, fue de -1.60; en concordancia con éste valor, puede afirmarse que las percepciones de los clientes se encuentran por debajo de las expectativas que tenían; en otras palabras, para la clientela en general, la calidad de la atención brindada en los establecimientos estudiados, es mucho menor de la que esperaban recibir. Por lo tanto, como lo expresa Vanesa Pérez¹⁰⁹, se debe reducir las diferencias entre la realidad de la oferta, sea productos y/o servicios, en relación a las necesidades y preferencias del cliente.

¹⁰⁸ IBARRA. Op. cit. p. 5-16

¹⁰⁹ PEREZ. Op. cit. p. 8

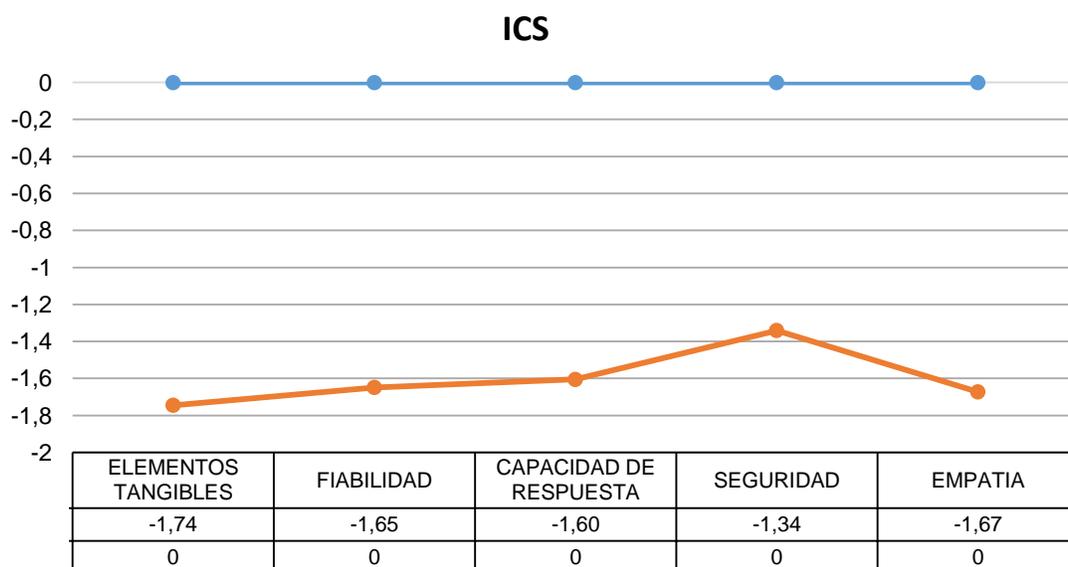
Tabla 6. Índice de calidad en el servicio general para los puntos de venta directa de las empresas lácteas.

	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Expectativas	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Percepciones	3,26	3,35	3,40	3,66	3,33
ICS	-1,74	-1,65	-1,60	-1,34	-1,67
ICS General	-1.6				

Fuente: esta investigación.

En la gráfica 5, se observa, de manera general, que los *Índices de Calidad en el Servicio de SERVQUAL* (ICS) para cada una de las dimensiones evaluadas, son negativos. El ICS más alejado del cero, se encuentra en la Dimensión de Elementos Tangibles, con un índice de -1.74. La Dimensión que más se acerca al cero es la de Seguridad, con un índice de -1,34, en relación con los demás. En cuanto las Dimensiones de Fiabilidad, Capacidad de Respuesta y Empatía, se obtuvieron ICS entre -1, 60 y -1, 67.

Gráfico 5. Índice de calidad en el servicio para los puntos de venta directa de las empresas lácteas



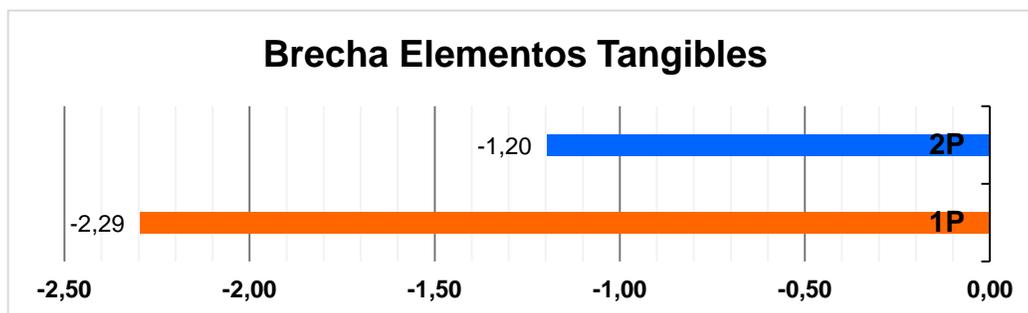
Fuente: esta investigación

6.1.3.4 Análisis de las dimensiones del modelo SERVQUAL

- **Dimensión elementos tangibles.** Los elementos tangibles representan la apariencia física del establecimiento, los equipos, materiales de comunicación, así como la presentación del personal del punto de venta directa. Con los resultados obtenidos según la metodología SERVQUAL, tal y como se muestra en el gráfico 6, determinamos que ítem 1P se encuentra más alejado del cero, con una brecha de -2,29; esto quiere decir que la percepción del cliente, respecto a si las instalaciones físicas son visualmente atractivas, adecuadas y cómodas para el servicio, se encuentra alejada de la expectativa que tenía. En términos generales los puntos de venta directa de las empresas lácteas, según la percepción del cliente, no son visualmente atractivos, de ahí que necesitan mejorar y volverse mucho más llamativos, alegres y elegantes, capaces de proyectar calidad.

Así mismo, consideran que los establecimientos deben mejorar en aspectos como, por ejemplo, contar con mostradores que permitan observar los productos ofrecidos, cambiar la publicidad externa e interna porque se encuentra deteriorada, sin colores y con el tiempo resulta monótona; además, les resulta necesario adecuar los inmuebles para el consumo de los productos en el establecimiento, en especial contando con sillas y mesas apropiadas para este tipo de servicio, de tal manera que los clientes se sientan cómodos. También mencionan la necesidad de contar con los respectivos recipientes para la disposición de basuras. Igualmente, se debe prestar y mejorar el servicio de baterías sanitarias, ya que el reglamento sanitario de los alimentos, establece la obligación de contar con este servicio en particular, en los locales que expenden alimentos. En base a lo anterior, esta dimensión se debe mejorar, puesto que, según Miranda y colaboradores¹¹⁰ los elementos tangibles son los que causan una primera impresión al cliente.

Gráfico 6. Brecha de la dimensión de elementos tangibles



Fuente: esta investigación

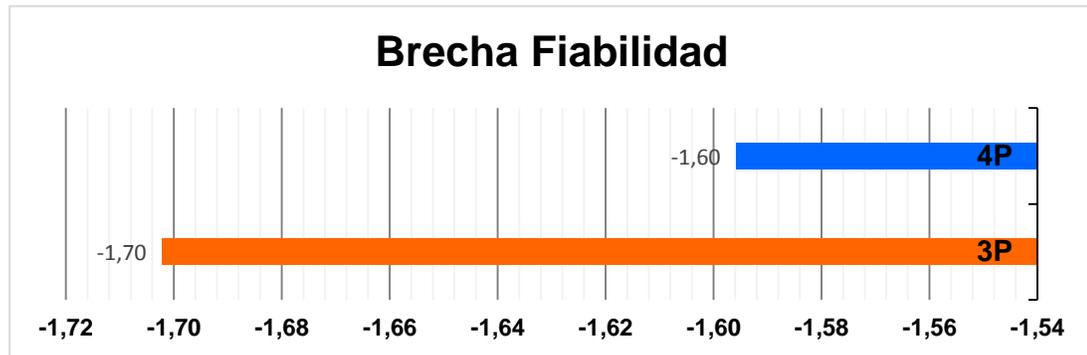
¹¹⁰ MIRANDA., Op. cit. p. 251

Por otro lado, se afirma la necesidad de ampliar el establecimiento, lo cual ofrecería más comodidad para tanto para el cliente como para el trabajador, en especial en el área de recepción de pedidos y facturación. Vale la pena resaltar la necesidad de una zona de recreación y esparcimiento diseñado especialmente para los menores de edad, Así mismo se solicita ampliar el área de parqueadero y acceso al establecimiento.

En cuanto al ítem 2P, que cuenta con una brecha de -1,20, y que se encuentra más cerca del valor “cero”, en comparación con 1P, se deduce que, para el cliente, los empleados cuentan con una buena presentación personal, aun así, ellos sugieren el uso de gorro que cubra completamente el cabello, un protector de boca y también de guantes para la manipulación del dinero, tal y como establece el DECRETO 539 DE 2014 (Marzo 12) a nivel nacional, además de otros requerimientos para la vestimenta de trabajo para quienes manipulan o elaboran alimentos tales como, por ejemplo, que el uniforme sea de un color claro, de manera que permita visualizar fácilmente qué tan aseado se encuentra; cuente con cierres, cremalleras y/o broches, en lugar de botones u otros accesorios que puedan caer en el alimento; no tenga bolsillos ubicados por encima de la cintura; contar con un delantal, que debe permanecer atado al cuerpo de forma segura, para evitar la contaminación del alimento y accidentes de trabajo; usar calzado que sea cerrado, de material resistente e impermeable y de tacón bajo.

- **Dimensión fiabilidad.** La Dimensión de la Fiabilidad hace referencia a la capacidad de los empleados para ejecutar el servicio de una forma precisa, confiable y cuidadosa. Como se observa en el gráfico 7, el ítem 3P se encuentra más alejado del cero, con una brecha de -1,70. Lo anterior significa que, de acuerdo con la percepción del cliente, suelen presentarse dificultades, en el momento de obtener el servicio esperado, debido a la ausencia prolongada de productos de uso cotidiano y que, por lo general tienen mayor demanda; ésta ausencia puede mantenerse por varios días, hasta que la planta de producción vuelve a surtir a los establecimientos con los productos faltantes; esto conlleva a que los clientes opten por buscar en otros puntos de ventas, el producto que necesitan y, por ende, tienden a perder la credibilidad en la calidad del servicio que una empresa láctea les ofrece, a través de éstos establecimientos de venta directa. Por otra parte, cabe resaltar la pertinencia de otorgar un trato especial a aquellos clientes mayoristas, en cuanto a su codificación, precios especiales y a las temporadas de ventas, como por ejemplo durante el mes de diciembre, para mantener el stock necesario que abastezca la demanda productos por parte de los clientes. Otras sugerencias solicitadas, tienen que ver con la realización de manera consecutiva, de degustaciones y promociones, así como la instauración de un servicio de domicilios.

Gráfico 7. Brecha de la dimensión de fiabilidad



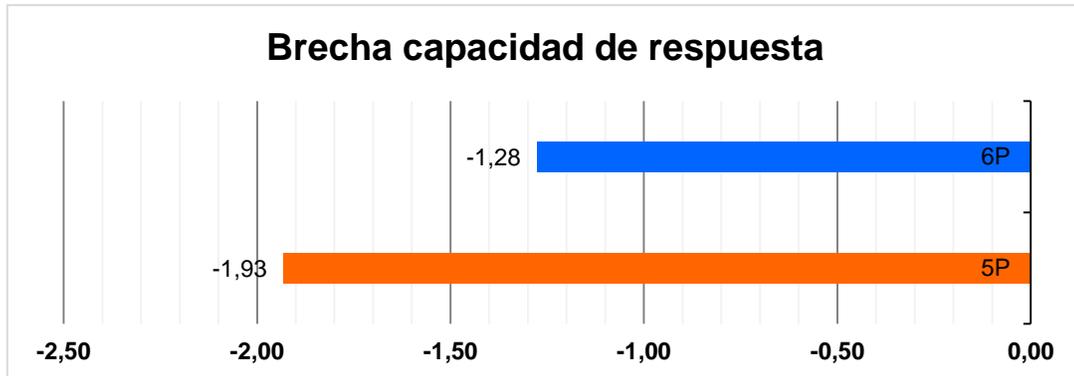
Fuente: esta investigación

El ítem 4P, que hace referencia al desempeño adecuado del empleado en todo momento, tiene una brecha de -1.6, lo que significa que la percepción que tiene el cliente frente a este ítem es regular; esto se debe a que los empleados del punto de venta directa, según los clientes, deben de ser más amables y mejorar su atención al cliente. En aquellos momentos que se caracterizan por tener una mayor afluencia de compradores, por lo general, los clientes no perciben un trato educado y amable por parte de los empleados, lo cual ocasiona insatisfacción entre los clientes.

- **Dimensión capacidad de respuesta.** La Dimensión de la Capacidad de Respuesta, hace referencia a la disposición y voluntad de los empleados para prestar una atención al cliente de forma ágil. El ítem 5p, es aquel que se encuentra más alejado del cero, con una brecha de -1.93 (ver gráfico 8); por lo tanto, la percepción del cliente en lo que respecta a si el tiempo de espera para obtener el servicio fue satisfactorio, se encuentra bastante alejada de la expectativa del usuario. Esto puede contemplarse en las horas de mayor afluencia de clientes, momentos en los que el acceso al servicio se torna difícil y demorado, a la vez que la atención recibida deja de ser ágil y rápida, debido a la falta de personal para afrontar la cantidad de solicitudes que se realizan. Esto conlleva a que los pedidos se demoren mucho y que, además, la facturación del servicio se vuelva lenta; por lo tanto, la espera en la obtención del servicio deseado, no resulta satisfactoria, en vista de que los clientes solicitan mayor agilidad a la hora de obtener los productos solicitados. Este es un aspecto que se debe tener presente, en vista de que, de acuerdo con los preceptos de Francisco Miranda y colaboradores¹¹¹ existen falencias relacionadas directamente con este aspecto en particular de la atención al cliente.

¹¹¹ MIRANDA., Op. cit. p. 251

Gráfico 8. Brecha de la dimensión capacidad de respuesta



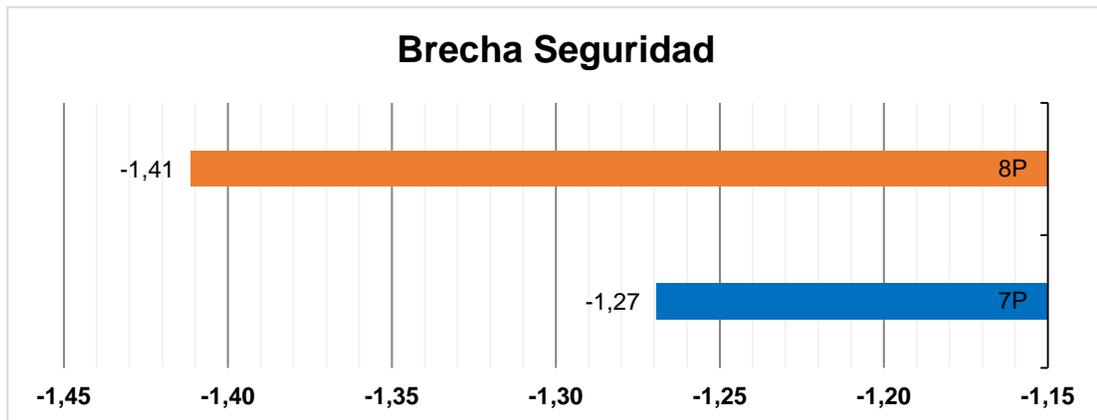
Fuente: esta investigación

Por su parte, el ítem 6P se encuentra más cerca del cero, en comparación con el anterior, con una brecha de -1.28 ; de esto se infiere que, la percepción del cliente frente a la capacidad y conocimiento que el empleado demuestra, en el momento de atenderle, puede mejorar en vista de que existen factores que no concuerdan con la expectativa previa del comprador. Los clientes consideran que se debe capacitar al trabajador, para que pueda brindar a los usuarios una atención mucho más adecuada y asertiva. Además, opinan que a la hora de capacitar a los empleados, se deben tener en cuenta las diferentes condiciones y características de los clientes que frecuentan los establecimientos, de tal manera que el servicio prestado resulte mucho más personalizado y acorde con las necesidades particulares de cada uno de los usuarios. Cabe resaltar que, las quejas expuestas por los clientes deben ser tenidas en cuenta, con el fin de encontrar una solución al inconveniente manifestado, en el menor tiempo posible, llevando a cabo un seguimiento de la situación, con el propósito de que el cliente no se sienta ignorado.

- **Dimensión de la seguridad.** La Dimensión de la Seguridad, hace referencia al conocimiento y profesionalismo demostrado por los empleados, capaz de inspirar confianza y credibilidad. Tal y como se especificó anteriormente, el ítem 7p presenta la menor distancia con respecto a los otros ítems, con una brecha de -1.27 , por lo tanto, se determina que los empleados presentan un comportamiento que logra inspirar confianza y seguridad entre los usuarios. Sin embargo, a pesar de lo anterior, de acuerdo con el gráfico 9, la percepción para este ítem resulta negativa; esto se debe a que las solicitudes de ciertos productos, no son cumplidas por las empresas en los lapsos de tiempo estipulados; al mismo tiempo, suelen presentarse incongruencia con respecto a los precios de los productos, debido a que los clientes encuentran en el mercado valores menores en comparación con los precios establecidos en los puntos de venta directa, lo cual

conlleva a que, muchas veces, los clientes se sientan inseguros e insatisfechos con la atención percibida por las empresas lácteas.

Gráfico 9. Brecha de la dimensión de seguridad



Fuente: esta investigación

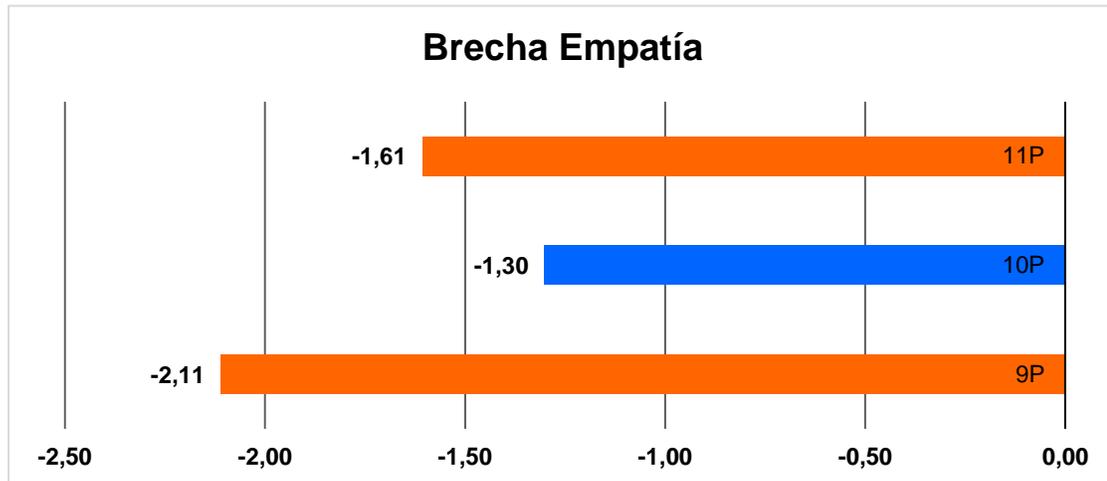
El trato equitativo y sin preferencias demostrado por los empleados a sus clientes, es evaluado en el ítem 8P, el cual, según la gráfica 9, tiene una brecha de -1.41, es decir, se encuentra más alejada del cero que el anterior; de esto se infiere que, desde la perspectiva de los clientes, los empleados no siempre demuestran un trato equitativo con todos los usuarios, sino que, por lo general, le otorgan mayor prioridad a los socios. Otro aspecto que deben tener en cuenta los empleados es respetar el turno de llegada de los clientes, para evitar inconvenientes como la posibilidad de sentirse relegados por parte de los trabajadores.

- **Dimensión de la empatía.** La Dimensión de la Empatía, abarca los aspectos relacionados con la atención personalizada que ofrecen los empleados a los clientes. Según la gráfica 10, el ítem 9P, que indica la percepción del cliente respecto a si recibió una atención personalizada, se encuentra bastante alejado del cero, con una brecha de -2,11. Este resultado da a entender que los clientes no sienten un trato directo o personal, sino que, en la mayoría de las ocasiones, tienen la impresión de que los trabajadores no siempre tienen en cuenta sus necesidades, gustos y preferencias particulares, sino que los consideran como un cliente más de la empresa; por ende, muchas veces se llevan la impresión de que, para los vendedores, ellos, como clientes no resultan importantes ni tampoco son valorados como sienten que deberían serlo, por lo tanto a los clientes les disgusta que los traten como un número, como lo menciona en su libro Francisco Miranda y colaboradores¹¹². Por otra parte, en opinión de los clientes, les gustaría ser

¹¹² MIRANDA., Op. cit. p. 251

informados oportunamente, acerca de si el producto que necesitan, está disponible en los puntos de venta directa, y si se encuentra en las cantidades solicitadas.

Gráfico 10. Brecha de la dimensión de Empatía



Fuente: esta investigación

El ítem 10P, se encuentra más cerca del cero en comparación con los otros ítems que conforman esta Dimensión, con una brecha de -1,30; aun así, la percepción se encuentra alejada de lo que los clientes esperan. Este ítem evalúa la capacidad del empleado de demostrar amabilidad y buen trato; sin embargo los clientes consideran que, en ocasiones, los empleados de los puntos de venta directa atienden de mala manera, por ejemplo, han observado que tiran las cosas, que están de mal genio, que su comportamiento demuestra que están enojados y que les falta carisma en el momento de atender.

El horario establecido para prestar el servicio en los puntos de venta directa, es evaluado por medio del ítem 11P; el gráfico 10, muestra cuán alejado se encuentra de “cero”, con un brecha de -1,61. Esto significa que la percepción del cliente está bastante alejada de su expectativa, en lo que respecta a este aspecto en particular; en base a las opiniones manifestadas por los usuarios, esta diferencia se debe a la necesidad de ampliar el horario de atención al público, con el fin de facilitar compras en horas de la mañana, cuando necesitan de ciertos productos para preparar el desayuno en sus hogares y, también, en horas de la tarde, cuando termina el horario laboral de sus respectivos trabajos. Además sugieren la presencia y utilización de un cartel informativo del horario de atención del establecimiento, esto con el fin de que no existan confusiones, o malas interpretaciones que generen impresiones negativas entre los clientes.

6.2 OBSERVACIÓN DIRECTA

La observación directa se llevó a cabo con el fin de evaluar la atención que reciben los clientes, en los puntos de venta directa de las empresas lácteas objeto de estudio, de la ciudad de San Juan de Pasto; esto con el propósito de determinar los aspectos favorables y desfavorables de la atención que prestan. Para lograr lo anterior, se efectuó una observación directa, no participante, estructurada e individual en el área de campo. El tiempo de observación se realizó durante los meses de agosto y septiembre del presente año, tal como se describió en la metodología; la técnica de registro se ejecutó por medio de una checklist, en la que se evaluaron las siguientes categorías: instalaciones, presentación personal del empleado, labor de ventas, tiempos y observación de la atención en general. De acuerdo al instrumento de observación directa estructurada, se obtuvieron los siguientes resultados:

En cuanto a la categoría de la infraestructura en general, en la tabla 7 se puede evidenciar cómo en los puntos de venta directa se presenta un claro desorden detrás de los muebles de exhibición (ítem 1I), lo cual se manifiesta en el mayor número de frecuencias negativas. Esto se debe a la presencia, detrás de las vitrinas refrigeradoras, de cajas o canastillas de entrega de producto vacías, que además de ocupar el espacio necesario para el desplazamiento del empleado, generan una mala impresión en lo que respecta a la organización del espacio y a la imagen del establecimiento. Por otra parte, es necesario destacar que, los productos que se ofrecen en los puntos de venta directa se encuentran en su lugar correspondiente (ítem 2I), en este caso, los productos lácteos se hallan ubicados en las respectivas vitrinas refrigeradoras, debidamente ordenados; a la vez que otro tipo de productos no lácteos, que también se ofrecen en estos establecimientos, se encuentran aparte, en sus respectivas vitrinas de demostración.

Por otra parte, debe prestarse más atención y cuidado en lo referente a la limpieza de las vitrinas y del establecimiento en general (ítem 3I), ya que, con base a las observaciones realizadas, en algunos puntos de venta directa se presentaron situaciones como polvo en las mesas, en los asientos y en el suelo. Además se constató que las vitrinas refrigeradoras, además de tener polvo, evidenciaban la presencia de residuos de comida de los productos ofrecidos, lo cual sin duda alguna, puede generar en los clientes impresiones de descuido, con respecto a la labor de los empleados. Así mismo, las observaciones realizadas, evidenciaron una alta frecuencia de productos ausentes en las vitrinas de exhibición (ítem 4I), lo cual se manifestó en la presencia de espacios vacíos en los mostradores; este aspecto concuerda con el ítem 3P de la encuesta SERVQUAL, según el cual, los puntos de venta directa tienen el inconveniente de poseer una marcada ausencia de productos; los clientes consideran este hecho, como una desorganización en lo que respecta a la solicitud de productos para el establecimiento.

Tabla 7. Sistematización observación directa infraestructura

	Infraestructura	SI	NO
1I	Puede notarse un orden adecuado, detrás de los muebles de exhibición	6	9
2I	Los productos se encuentran en su lugar correspondiente.	15	0
3I	Las vitrinas refrigeradas y muebles se hallan cubiertos de polvo.	7	8
4I	Existen vacíos en los muebles de exhibición, por falta de mercancía.	12	3
5I	Los muebles resultan cómodos y son óptimos para prestar un servicio adecuado.	0	15
6I	Los pisos, paredes, puertas y ventanas se encuentran limpios y bien cuidados.	0	15
7I	Los implementos de aseo se hallan en su lugar correspondiente.	15	0
8I	La música cuenta con un volumen adecuado para ambientar el establecimiento.	11	4

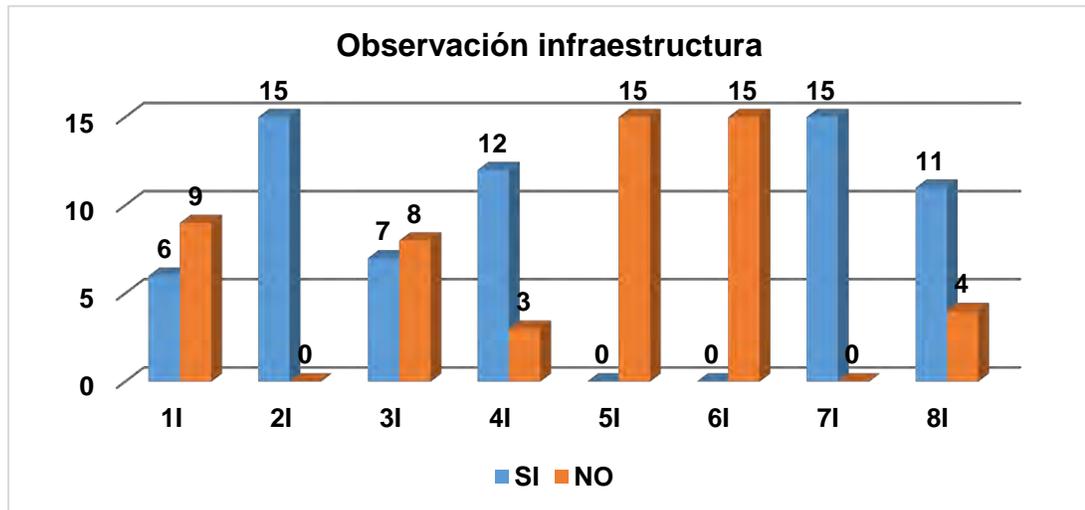
Fuente: esta investigación

Sin embargo, esta dificultad puede deberse en mayor medida a aspectos relacionados con la producción de las plantas procesadoras y su distribución, que con factores vinculados a la administración del empleado en el punto de venta directa; esto pudo evidenciarse en las continuas disculpas que los empleados ofrecían a sus clientes, cada vez que no contaban con un producto en particular, informando a su vez, que aún no les llegaban los productos solicitados a las plantas de producción.

En los puntos de venta directa, según el gráfico 11, los muebles no resultan cómodos y óptimos para prestar un buen servicio (ítem 5I), de ahí que posean una frecuencia completamente negativa; lo anterior se debe a que, en algunos establecimientos, el área de consumo es pequeña, los asientos no son ergonómicos, se encuentra en poca cantidad y, además, se hallan deteriorados o en mal estado. Esto se puede evidenciar cuando los clientes tenían pequeños accidentes al sentarse como caerse o resbalarse; de ahí que en muchos casos preferían permanecer de pie o abandonar el establecimiento para consumir los productos solicitados en otros espacios. El ítem 6I, que evalúa la presentación de pisos, paredes, puertas y ventanas del establecimiento, presenta una frecuencia totalmente negativa, este resultado demuestra que los puntos de venta directa presentan falencias generalizadas con respecto a sus infraestructuras; en cuanto a los pisos, se observaba que se encuentran sucios, cubiertos de polvo o con restos de comida y, en algunos casos, en forma deteriorada; de igual manera se encuentra la pintura de las paredes del establecimiento, en donde, además, se

observa la presencia de publicidad estropeada. Por otra parte las ventanas de los establecimientos presentan suciedad de polvo y de comida, en algunos casos, están en mal estado.

Gráfico 11. Observación directa de la infraestructura



Fuente: esta investigación

Vale la pena resaltar que los implementos de aseo se encuentran en su lugar correspondiente, tal y como lo describe el ítem 7I, el cual tiene una frecuencia totalmente positiva (ver tabla 7). Lo anterior pudo evidenciarse en cada una de las diferentes observaciones realizadas en los distintos puntos de venta directa estudiados. Por su parte, el volumen de la música para ambientar el establecimiento, por lo general, se escucha de forma adecuada (ítem 8I); a partir de las observaciones realizadas, pudo determinarse que, por lo general, la música se escuchaba a un volumen adecuado, de tal manera que, si bien podía ser escuchada por los empleados, resultaba casi inaudible para los clientes. Sin embargo, pudo establecerse el hecho de que, que en los puntos de venta directa, el ruido que proveniente del exterior era muy fuerte, a tal punto que, a veces, resultaba incómodo para los clientes.

En cuanto a la categoría de la Presentación del Empleado, en la tabla 8 se puede observar que en general, los trabajadores portan una vestimenta adecuada y acorde con sus funciones (1PE); sin embargo, en la observaciones realizadas se determinó que, en la mayoría de los casos, a pesar de portar la mayor parte de la indumentaria necesaria, no contaban con delantal, gorro, tapabocas y guantes, como lo reglamenta el DECRETO 539 DE 2014 (Marzo 12) a Nivel nacional. Esta observación se corrobora con el ítem 2P de la encuesta SERVQUAL; por lo tanto, puede afirmarse que los clientes consideran que estos implementos son

necesarios, en el momento de manipular de forma adecuada, tanto los alimentos que se entregan como el dinero que se recibe, lo cual genera en los usuarios una mayor impresión de seguridad y responsabilidad, por parte de los trabajadores.

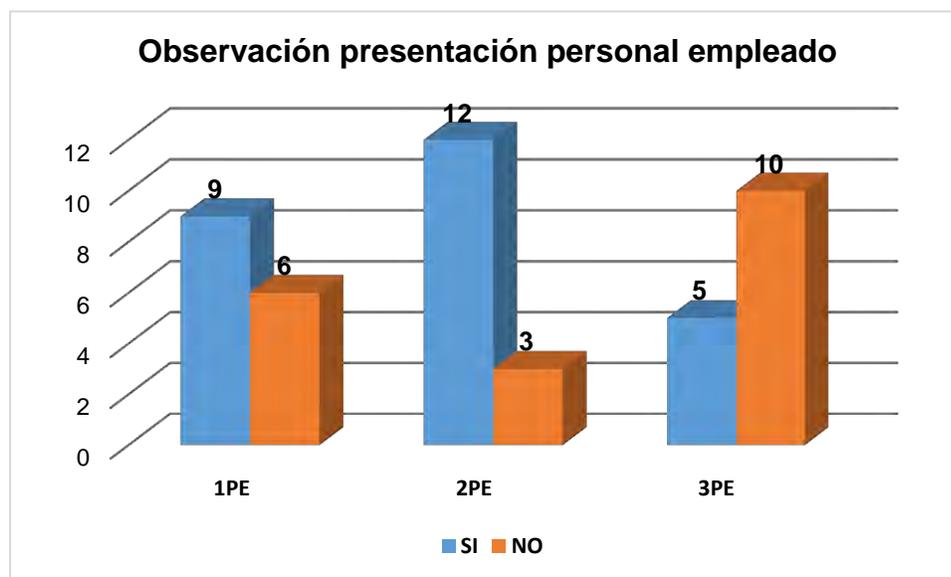
Tabla 8. Observación directa presentación personal del empleado

Presentación personal del empleado		SI	NO
1PE	Porta vestimenta adecuada: uniforme, delantal, gorro, tapabocas, guantes, calzado para el trabajo.	9	6
2PE	Presenta un aspecto limpio y aseado.	12	3
3PE	Mantiene una disposición adecuada con los clientes.	5	10

Fuente: esta investigación

El aspecto limpio y aseado de los empleados (ítem 2PE), de forma general resulta adecuado; no obstante se debe tener presente la necesidad de contar con el delantal, tal como se mencionó anteriormente, con el fin de evitar accidentes en el uniforme de la empresa; lo cual permite, además, mantener a lo largo de toda la jornada laboral, un aspecto pulcro por parte de los trabajadores, que genere en los clientes una buena impresión con respecto a la presentación personal de los empleados.

Gráfico 12. Observación presentación personal del empleado



Fuente: esta investigación

En la gráfico 12, se puede observar que el empleado presenta falencias en lo referente a presentar una disposición adecuada, en el momento de atender a los clientes (3PE). En base a las observaciones realizadas, se pudo determinar que en algunos casos, los trabajadores obviaban el saludo en el momento en que los clientes ingresaban al establecimiento; en la mayoría de las ocasiones, en vez de un saludo cordial, la forma en que establecían contacto con los clientes, era a través de la expresión “a la orden”; en otros casos, los empleados se limitaban a saludar a los clientes y esperar a que pidieran su orden, esto por lo general tiende a presentarse cuando hay mayor afluencia de clientes.

Otro aspecto que vale la pena resaltarse, es la falta de carisma de los empleados en el momento de atender, ya que, en las observaciones realizadas, se evidenció la falta de interés de los trabajadores por promocionar los productos u orientar al cliente en su compra, debido al hecho de que carecían de argumentos e información, cuando los clientes preguntaban por los productos que necesitaban.

En cuanto a la categoría de la labor de ventas de los empleados, la observación de cada uno de los ítems que lo conforman, se realizó a 10 clientes elegidos al azar, que ingresaron en cada uno de los establecimientos, para un total de 150 observaciones. En la tabla 9, puede constatarse, que el empleado saluda al cliente cuando llega (1LV), no obstante este tipo de saludo, en las observaciones realizadas, consiste en una frase trivial; dicho de otra manera, el saludo por lo general se caracteriza por una serie de palabras, expresadas por el empleado, tales como: “buenas” y “a la orden”, en la mayoría de las ocasiones; luego se optaba simplemente por recibir en pedido y mencionar el precio. En otros casos, el cliente entra al establecimiento saludando y preguntado directamente por los productos que necesitan, en este aspecto el empleado, no saludaba, simplemente se limitaba a escuchar al cliente y a entregar lo que se le solicitaba.

La orientación dada por el empleado al cliente (2LV), tiene una frecuencia positiva según las observaciones realizadas, ya que, en la mayoría de los casos, cuando el cliente indagaba por los productos solicitados, a pesar de las expresiones anteriormente comentadas, fue posible constatar cómo el trabajador trataba de orientar al cliente, llevando a cabo preguntas destinadas a la orientación y puntualización de las solicitudes del cliente, tales como “¿Cuántos?”, “¿Solo una?”, “¿Qué quiere?”, “¿Este?” y “¿Para servirse o para llevar?”. Aun así, este tipo de comportamientos y expresiones manifiestan un estado de desinterés por parte de algunos empleados, hacia los deseos y necesidades del cliente, que pueden generar malas interpretaciones por parte de los usuarios.

Tabla 9. Observación directa labor de ventas

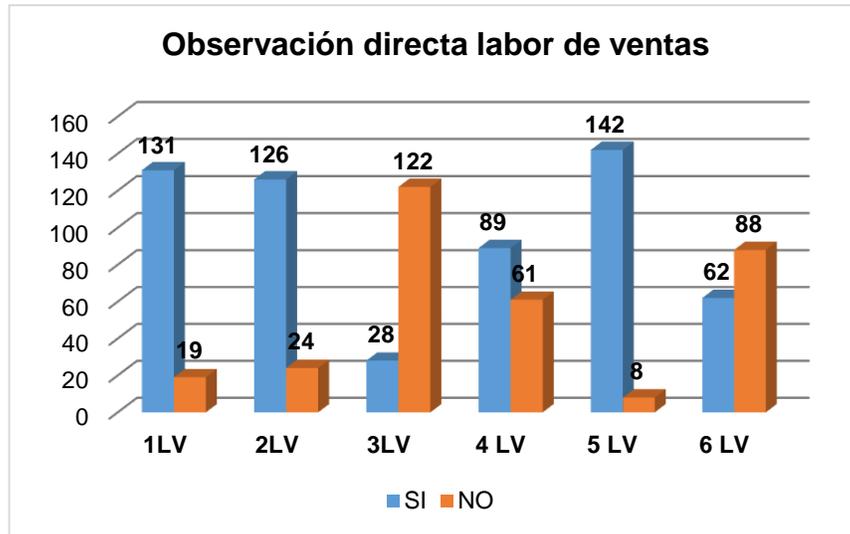
	Labor de ventas	SI	NO
1LV	Saluda al cliente cuando llega y/o entabla conversación con él.	135	15
2LV	Orienta adecuadamente al cliente, con respecto a su compra.	126	24
3LV	se vale de diferentes argumentos para favorecer la venta o menciona los beneficios del producto solicitado	28	122
4 LV	Sugiere alguna promoción o producto adicional.	89	61
5 LV	Emplea un tono de voz agradable.	142	8
6 LV	Otorga una despedida cálida después de que se realice o no la venta	62	88

Fuente: esta investigación

El ítem 3LV, referente a la utilización de argumentos para favorecer la venta, o mencionar los beneficios solicitados, tal como se puede observar en la tabla 9, obtuvo una frecuencia altamente negativa. Por lo general, este aspecto es eludido por los trabajadores, quienes pasan al siguiente punto del proceso de ventas; según las observaciones realizadas, en algunos casos los beneficios del producto eran dados a conocer por los empleados, solamente cuando los clientes indagaban acerca de ellos o, en otros casos, cuando tenían alguna duda frente a la compra que iban a realizar. Sin embargo, se presentaban casos en los que el cliente tomaba el producto en sus manos, pero los empleados no aprovechaban la ocasión para mencionar sus beneficios o para dar a conocer cualquier otro tipo de argumentos que favorecieran su venta, sino que simplemente esperaban la decisión del cliente en base a su observación del producto. Se notaba, por consiguiente, una aparente falta de iniciativa, por parte del empleado, para argumentar e informar respecto a las características del producto, fomentando de esta manera, la decisión del usuario de llevar a cabo la compra.

En las observaciones realizadas en esta investigación, la sugerencia de promociones o productos adicionales por parte de los empleados (4 LV), por lo general se manifestó de forma regular, lo cual se evidencia en la mínima diferencia entre la frecuencia positiva y negativa del ítem en cuestión (ver tabla 9). Lo anterior se debe a que los empleados, después de tomar los pedidos, pasan directamente a facturación. Por otra parte, la sugerencia realizada a los clientes, se realiza de forma insustancial, debido a que la mayoría de veces se utiliza únicamente la expresión: “¿Algo más?”, lo cual, por lo general, conlleva a una respuesta repetitiva y de cierta manera esperada: “No, gracias”. En algunos casos, a pesar de tener promociones, los clientes no son informados al respecto, en el momento de la venta.

Gráfico 13. Observación directa labor de ventas



Fuente: esta investigación

Como se puede observar en el gráfico 13, vale la pena destacar que los empleados utilizaron un tono de voz agradable (5 LV), de ahí que la frecuencia positiva sea mayor que la negativa en el ítem en cuestión; esto a pesar de que, tal como se dijo anteriormente, muchas veces el saludo y la sugerencia de otros productos se realice de forma trivial. En los pocos casos en que el tono de voz no fue amable, ésta situación se debió, en mayor medida, a la circunstancia particular en la que se hallaba el establecimiento, a raíz del alto nivel de afluencia de clientes; razón por la cual, se notaba el afán, por parte de los trabajadores, por lograr atender rápidamente a todos los clientes que solicitaban sus servicios.

En cuanto a la despedida otorgada por los empleados hacia los clientes, el ítem evaluado (6 LV), tiene una mayor frecuencia negativa (ver gráfico 13), debido a que la despedida, generalmente, no se realizó de manera cálida, demostrándole a los clientes la importancia de su visita, sino que, contrariamente, la despedida se realizó de manera frívola, por medio de expresiones como “A la orden”; en otros casos la despedida se omite, y los empleados simplemente se limitan a informar el valor de producto (“son \$xxxx”), posteriormente se recibe el dinero y, si está completo, el cliente se va, de lo contrario el trabajador entrega el regreso y se despide por medio de frases como: “Aquí tiene”, “Tenga” o “Listo”. En otras ocasiones, es el cliente quien se despide y el empleado contesta, simplemente: “Bueno”.

En cuanto al tiempo de labor de ventas, tal y como se puede observar en la tabla 10, el tiempo de espera para el primer contacto (1TLV), por lo general es adecuado. Según las observaciones realizadas, se pudo constatar que el lapso de

tiempo oscila entre las categorías “Inmediato” y “Menos de Un Minuto”. En menor frecuencia se encuentran lapsos de tiempo de entre 1 a 5 minutos.

Tabla 10. Observación directa tiempo labor de ventas

	Tiempo labor de ventas	1 Inmediato	2 Menos de 1 minuto	3 de 1 a 3 minutos	4 De 3 a 5 minutos
1TLV	Tiempo de espera hasta el primer el primer contacto	61	61	22	6
2TLV	Tiempo que solicita y recibe producto	13	62	67	8

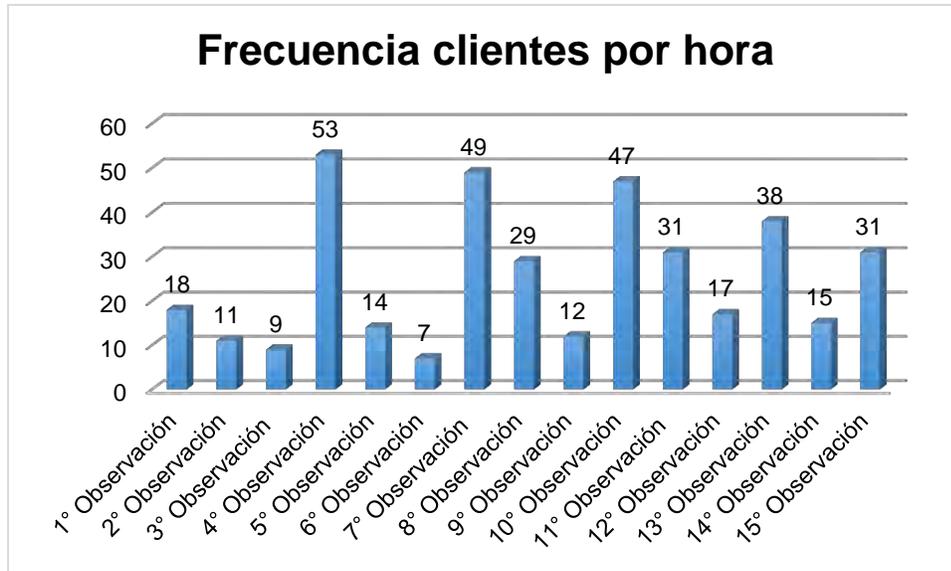
Fuente: esta investigación

El tiempo en que se solicita y se recibe el producto (2TLV) resulta, igualmente, aceptable, ya que el lapso el tiempo estipulado oscila entre las categorías “Menos de Un Minuto” y “De 1 a 3 Minutos de Espera”. A pesar de estos resultados, en las observaciones realizadas los clientes manifiestan, que el tiempo de espera no es satisfactorio, debido a ellos desean una atención rápida y ágil, como lo manifiesta Francisco Miranda y colaboradores¹¹³, asimismo, se debe tener en cuenta que tiempo del primer contacto debe ser de inmediato, de lo contrario, el cliente percibe que es ignorado y por ende produce un estado de insatisfacción.

En cuanto el número de personas atendidas durante una hora, tal y como se observa en el grafico 14, la frecuencia es heterogénea y no es uniforme. La mayor frecuencia observada fue de 53 personas por hora, mientras que la menor frecuencia fue tan solo de 7 personas en el mismo lapso de tiempo. En el grafico podemos determinar que, a lo largo de 7 de las observaciones realizadas, el número de personas atendidas en los puntos de venta directa es mayor a 29, llegando a atender a un número de 53 personas como máximo. Las horas del día en que se presenta una mayor afluencia de clientes, son consideradas por los trabajadores como “Horas Pico”, las cuales han sido establecidas a través de la siguiente frecuencia:

¹¹³ MIRANDA., Op. cit. p. 251

Gráfico 14. Frecuencia de clientes por hora



Fuente: esta investigación

6.3 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

Por medio de un diagrama de causa – efecto, también conocido como espina de pescado, puede establecerse que la calidad de la atención al cliente se determina por varias causas, las cuales se encuentran organizadas en cuatro grandes grupos: recursos humanos, infraestructura, tiempo y métodos.

Así mismo, las posibles causas de los problemas fueron determinadas con la ayuda de la observación directa, de las preguntas del modelo SERVQUAL y, también, de las sugerencias obtenidas en la pregunta abierta, todo con el fin de identificar los puntos débiles que conllevan a una deficiente calidad de la atención al cliente, en las empresas objeto de estudio (ver figura 5). Por medio del diagrama de causa – efecto, es posible demostrar cómo la baja calidad de la atención al cliente, proviene de diferentes aspectos, de entre los cuales, aquel que tiene mayor número de incidencias o sub-causas, es aquel vinculado con todos los componentes asociados a “Recursos Humanos”, seguido por los aspectos de “Infraestructura”, “Método” y, finalmente, “Tiempo”.

6.3.1 Índice de Pareto. A partir de los datos obtenidos por medio del gráfico de causa – efecto, y con base en el estudio realizado por Nailleth Sierralta¹¹⁴, se calculó para cada uno de los cuatro grupos estudiados, el porcentaje de contribución y, también, el porcentaje de acumulación, tal y como se expone en la Tabla 11.

Tabla 11. Datos Diagrama de Pareto.

Área	Símbolo	No. Causas	% contribución	% Acumulado
Recursos Humanos	RH	11	35,5	35,5
Infraestructura	I	8	25,8	61,13
Medio	M	8	25,8	87,1
Tiempo	T	4	12,9	100
Total		31	100%	

Fuente: esta investigación

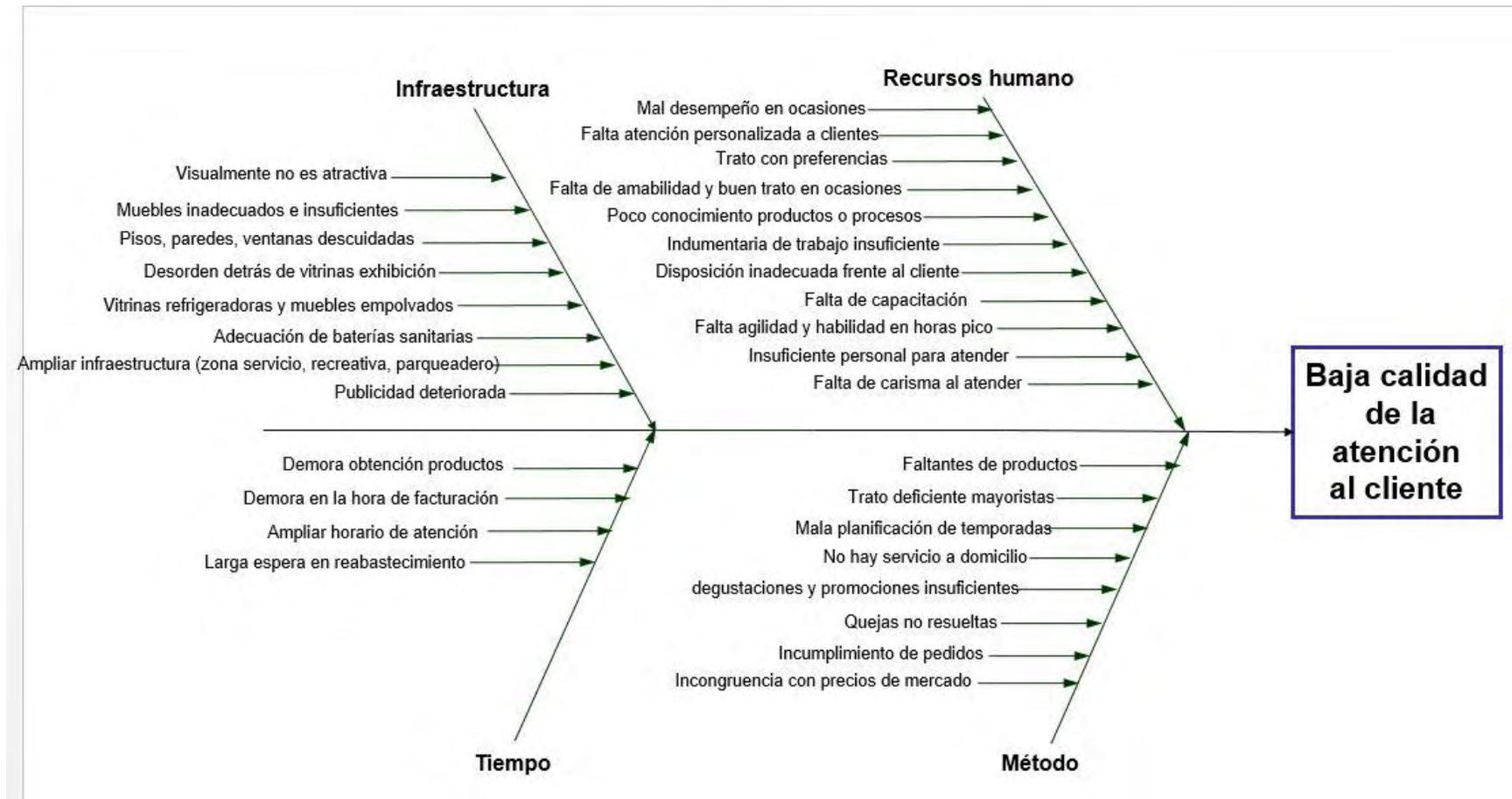
A partir de los resultados obtenidos en la tabla anterior, se procedió a graficar el Diagrama de Pareto, tal y como se indica en el Grafico 16.

Mediante el diagrama de Pareto identificamos que el 80% de la baja calidad de la atención al cliente, se produce a raíz de dos causas principales, las cuales fueron identificadas por medio del diagrama de Ishikawa. La causal con mayor frecuencia la encontramos entre los aspectos relacionados con Recursos Humanos, es decir, con el personal de los puntos de venta directa; lo anterior se corrobora a partir de los anteriores procedimientos de evaluación realizados, los cuales están conformados por sub-causas que abarcan la presentación personal, la capacidad, el conocimiento, el profesionalismo y la disposición del empleado para atender. Lo anterior concuerda con lo mencionado por Vanesa Pérez¹¹⁵, María Martín y Eloísa

¹¹⁴ SIERRALTA, Nailleth. Mejoramiento del nivel de producción de las maquinas empaquetadoras en la empresa MAVENCA, Barquisimeto, Estado Lara. [online] Tesis para optar el título de ingeniería industrial. Caracas: República Bolivariana de Venezuela universidad Nacional Abierta, Área de ingeniería industrial, 2010. 106p. Disponible en: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t36851.pdf>

¹¹⁵ PEREZ., Op. cit. p. 59

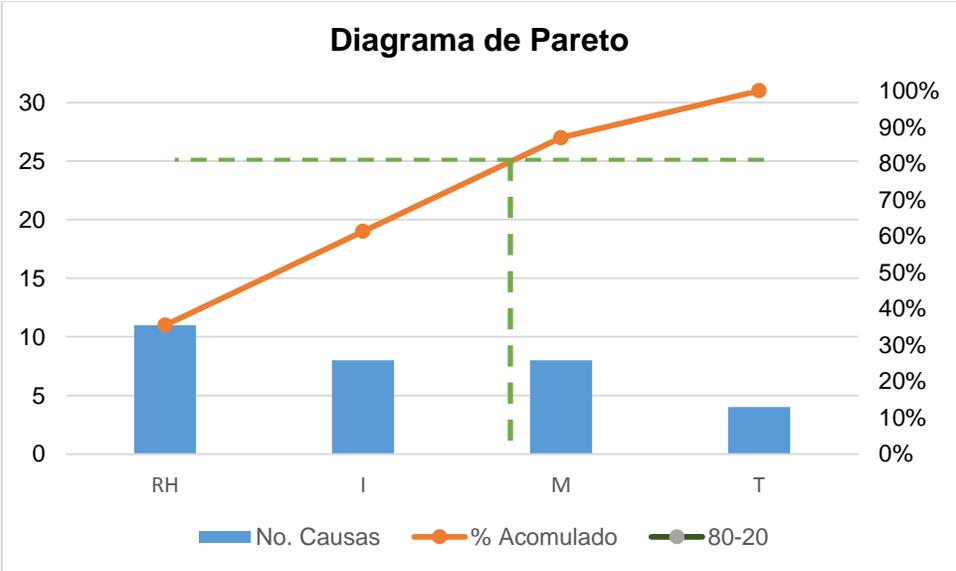
Figura 5. Diagrama de causa y efecto



Fuente: esta investigación

Díaz¹¹⁶, la satisfacción de la calidad del cliente, está enmarcado con la relación que él tenga con el empleado y esto se logra cuando el trabajador tenga una buena autoestima para transmitir confianza en el trato habilidades sociales para comunicarse con el cliente eficazmente y siendo una persona respetuosa y educada.

Grafico 15. Diagrama de Pareto



Fuente: información propia

Por otra parte, los resultados obtenidos en el diagrama de Pareto, concuerdan con lo enunciado por Tom Wise¹¹⁷ y David Cottle¹¹⁸, el futuro de la organización depende de los empleados, debido a que en muchas ocasiones, la lealtad es hacia ellos que a la misma empresa, además en base a sus características y habilidades personales se realiza la evaluación de la calidad de la atención recibida.

En segunda instancia se encuentra la infraestructura, los principales problemas de ésta causal en particular, se encuentran vinculados a aspectos como la apariencia visual del establecimiento, insuficientes e inadecuados muebles para el consumo de los productos, así como la necesidad de ampliación y adecuación del establecimiento en general. Este aspecto es de suma importancia debido a que, como lo manifiesta Miranda y sus colaboradores¹¹⁹, una infraestructura bien

¹¹⁶ MARTIN., Op. cit. p. 87

¹¹⁷ WISE., Op. cit. p. 92

¹¹⁸ COTTLE., Op. cit. p.67

¹¹⁹ MIRANDA., Op. cit. p. 251

cuidada, aseada y en óptimas condiciones, por lo general produce una primera impresión positiva en el cliente, esto debido a que los usuarios usualmente asocian el buen estado del establecimiento, con un alto nivel de calidad en el servicio y los productos ofrecidos.

6.4 ESTRATEGIA DE CALIDAD

La estrategia de calidad de la atención al cliente, se elaboró de acuerdo al modelo presentado por Leonard Berry¹²⁰, el cual se fundamenta en la implementación de una estrategia de servicio fundamentada en tres aspectos claramente definidos: la estructura, la tecnología y el personal. Ésta estrategia pudo desarrollarse a partir de la interpretación de los ítems evaluados para cada una de las dimensiones del SERVQUAL, las respuestas de los usuarios y la observación directa. Mediante este análisis, se lograron identificar las brechas e ineficiencias de la atención al cliente, para proponer una serie de actividades que permitan encontrar soluciones adecuadas para las diferentes problemáticas observadas.

6.4.1 Cultivar el liderazgo en servicio. Es claro que las empresas deben cultivar el liderazgo en el servicio; de acuerdo con Leonard Berry¹²¹, esto puede lograrse por medio de actividades tales como, por ejemplo, el fomento y aprendizaje del liderazgo, enfatizando en el factor confianza, resaltando la participación personal y ascendiendo a las personas indicadas a los cargos de gerencia. A partir de lo anterior, las empresas lácteas podrían cultivar el liderazgo en el servicio, implementando la participación de los empleados de puntos de ventas directos, presentando un informe acerca de las fallas, quejas o insatisfacciones que tienen los clientes, incluyendo aquellas que se realizan de forma verbal durante el proceso de las ventas; a la vez que se los induce a proponer e implementar soluciones adecuadas, que logren una óptima satisfacción de las necesidades expuestas por los clientes. La importancia de que sean los trabajadores de los puntos de venta directa, los encargados de llevar a cabo éste tipo de estrategias, se debe, principalmente, a que son ellos quienes están en mayor contacto con los clientes; además, ésta labor implicaría una mayor toma de conciencia, empoderamiento e interés, por parte del empleado, con respecto a la calidad en la atención al cliente que se brinda en los diferentes establecimientos lo cual, indirectamente, contribuiría a despertar en el trabajador un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa en la que labora.

Por otra parte, se recomienda realizar capacitaciones sobre los procedimientos y productos que la empresa ofrece, con el fin de poder brindarle al cliente, información útil y pertinente, cada vez que surja alguna duda al respecto; o, también, para que el empleado pueda argumentar los beneficios de los productos comercializados. De igual forma, y con base a los resultados obtenidos a través de

¹²⁰ BERRY., Op. cit. p. 78

¹²¹ BERRY. Ibid p. 39

los análisis realizados, deben llevarse a cabo capacitaciones en materias de higiene y manipulación de alimentos, atención al cliente, sistema de manejo de quejas y reclamos, lenguaje corporal y comunicación, manejo del tiempo, marketing, calidad del servicio y crecimiento personal; todo esto con el fin de despertar en los empleados la suficiente motivación, capaz de promover en ellos la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, que garanticen un mejor desempeño en sus áreas de trabajo.

6.4.2 Construir un sistema de información sobre la calidad de servicio. Según Leonard Berry¹²², un error frecuente en las empresas, es mejorar el servicio a través de los procesos internos sin relación alguna con las prioridades de los clientes. Debe tenerse en cuenta que la calidad, se determina en la medida en que se logran cumplir las especificaciones estipuladas por los clientes. Por lo tanto se sugiere aplicar los métodos esenciales de Berry, en cualquier sistema de información referente a la calidad de servicio; de acuerdo con el autor, el primero de éstos métodos, conocido como *Encuestas Transaccionales*, deben realizarse inmediatamente después de la compra, con el fin de medir el grado de satisfacción del cliente, detectar oportunidades de mejoramiento e identificar servicios o productos adicionales que requieran los clientes.

En segunda instancia, figuran las *Encuestas del Mercado Total*, las cuales son utilizadas para recopilar las opiniones tanto de clientes, como de no clientes; éstas opiniones se forman a partir de las experiencias acumuladas a través del tiempo, en las cuales, los encuestados identifican y clasifican a su principal proveedor y, de paso, manifiestan hasta qué punto recomiendan a la empresa identificada. Las *Encuestas entre Empleados*, que se responden de forma anónima, permiten detectar las causas fundamentales de la baja calidad de la atención al cliente, la mayoría de las cuales, se encuentran relacionadas, con las quejas realizadas, personalmente, por los clientes; además, es a través de estas encuestas que se manifiestan las causas, es decir, el *por qué* tienen lugar los problemas identificados y, además, se establece o deduce lo que las empresas *deben hacer*, tanto para llevar a cabo las respectivas correcciones de las falencias encontradas, como para asegurarse de que las soluciones establecidas sean acordes a las necesidades de los clientes.

6.4.3 Crear una estrategia de calidad del servicio. El papel primordial de un servicio de buena calidad, como parte de la estrategia de servicio, según Leonard Berry¹²³, conlleva a comprometerse con los siguientes cuatro principios en particular:

- Confiabilidad
- Sorpresa del Servicio
- Recuperación del servicio
- Equidad

¹²² BERRY. Ibi. p. 40

¹²³ BERRY. Ibi. P 78

Para lograr enmarcar una estrategia de calidad en la atención al cliente en las empresas lácteas, es necesario tener en cuenta los resultados obtenidos por medio de las encuestas del modelo SERVQUAL y la observación directa. Para los principios de confiabilidad y equidad se deben implementar las siguientes actividades:

- Sincronizar el suministro de productos de cada uno de los puntos de venta directa, tratando de empatar la producción con la demanda; esto con el propósito de asegurar la entrega de producto a tiempo. En otras palabras, se trata de proponer e implementar una gestión y control de inventarios con los debidos indicadores, para permitirle a la empresa evaluar su desempeño, además de analizar, controlar y hacer seguimiento de sus resultados.
- Mejorar las instalaciones físicas de los establecimientos en aspectos como:
 - Remodelar la apariencia externa de los puntos de venta directa, acorde a la imagen de la empresa, por lo tanto se sugiere cambiar los letreros y la publicidad que se encuentran en mal estado, descolorido o desgastado.
 - Ubicar en un espacio visible, el letrero con el nombre de la empresa, el cual debe ser atractivo y a su vez representativo.
 - Crear un ambiente interno agradable, para lo cual se sugiere reparar o cambiar los muebles en mal estado, aumentar el espacio de consumo incluyendo mesas y sillas nuevas que estén a disposición de los clientes. Velar por el aseo del espacio común a todos los clientes, por ejemplo, asegurándose de que las mesas, sillas, ventanas, vitrinas refrigeradores y pisos, se encuentran aseados y en óptimas condiciones. Así mismo, se sugiere la posibilidad de darle un retoque general a la pintura del establecimiento, en determinados lapsos de tiempo específicos, de acuerdo con las condiciones y con el ambiente en general de la zona en que se encuentra ubicado el punto de venta. Por otra parte se propone realizar una óptima distribución de los elementos de trabajo de los empleados, esto con el fin de mantener un orden adecuado detrás de las vitrinas de exhibición.
 - Deben mejorarse y adecuarse las baterías sanitarias, con la finalidad de ofrecer un buen servicio
 - Es necesario dependiendo de cada caso, implementar o ampliar la zona de parqueadero y de accesibilidad de los establecimientos; así mismo se sugiere, en la medida de lo posible, la creación de zonas recreativas destinadas al esparcimiento de los consumidores.
- Implementar degustaciones para que el consumido pruebe los productos en el punto de venta, con la intención de inducir la comprar o dar a conocer un nuevo producto, formula o sabor. Así mismo se propone realizar o incrementar promociones ofreciendo al cliente un beneficio inmediato, como descuentos temporales en cuanto al precio, el contenido, producto adicional, regalo sorpresa entre otros.

- Se sugiere, el servicio a domicilio para crear valor agregado en los clientes y ser una herramienta que incremente las ventas, por lo tanto se debe capacitar al personal que entrega los productos como quien recibe la llamada solicitada, para que los pedidos se entreguen a tiempo
- Vale la pena resaltar, que para lograr una mayor credibilidad y confiabilidad en los clientes, los precios en los puntos de venta, deben ser menores que los encontrados en el mercado.
- Es necesario llevar a cabo un estudio de procedimientos y tiempos, de cada uno de las actividades realizados por los empleados en los puntos de venta, para corregir pasos innecesarios y tiempos muertos, debido a que lo clientes desean una atención rápida y ágil.
- A partir de las necesidades de los clientes, se sugiere la ampliación de los horarios, como una estrategia que beneficie tanto a la empresa como a los usuarios.

En lo referente al aspecto denominado “Sorpresa del Servicio” se sugiere lo siguiente:

- Establecer un trato comercial y personal que resulte acorde para cada uno de los diferentes tipos de clientes, en especial, en lo que respecta al trato con los mayoristas, en aspectos asociados al manejo de porcentajes, de descuentos y de códigos.
- Implementar un sistema de comunicación directa con los clientes, de tal manera que sea posible mantenerlos al tanto, respecto a las solicitudes de los productos que hayan realizado.
- Promover la creación y utilización de una base de datos, con las direcciones, teléfonos y correos electrónicos de los clientes, con el fin de tener en cuenta eventos especiales tales como, por ejemplo, fechas de cumpleaños, día la madre, entre otros, para llevar a cabo estrategias de fidelización, con obsequios, mensajes, entre otras actividades de marketing directo.
- Se debe fomentar la atención personalizada de los clientes, como por ejemplo conocer su nombre, los productos que generalmente consumen, sus intereses, gustos y preferencia.
- Mejora la calidad en el saludo, debe de ser de inmediato, si en el momento se encuentra con otro cliente y realizando otra actividad, debe de pedir un momento o parar, para dirigirse al cliente expresando la espera de su pronta atención, además debe hacerse con esmero, delicadeza y que transmita un buen recibimiento de igual manera con la despedida.

En los aspectos relacionados con la “Recuperación del Servicio” se sugiere tener en cuenta las siguientes medidas:

- La elaboración y puesta en práctica de un protocolo diseñado, específicamente, para la resolución de inconformidades de los clientes, frente a la atención recibida. Este documento, que debe ser comprendido y aplicado por todos los empleados, en especial por aquellos que tienen contacto directo con los clientes. El protocolo en cuestión, deben enfocarse en el cumplimiento de los siguientes requisitos:
 - Dependiendo del caso, el cliente debe recibir una disculpa sincera por parte de las empresas en forma verbal o escrita.
 - El cliente debe recibir una compensación adecuada por los inconvenientes ocasionados.
 - El trato hacia el cliente debe denotar el interés y la preocupación, por parte de las empresas y los empleados, con respecto al problema generado, así como la intención de comprometerse a encontrarle solución.
 - Realizar un adecuado seguimiento y verificación de cada uno de los casos identificados.

6.4.4 Implementar la estrategia de calidad del servicio por medio de la estructura. Según Leonard Berry¹²⁴, no existe una única estructura correcta para todas las empresas, por ende, se debe analizar la estructura que mejor se ajuste a las características de cada una de las diferentes empresas. En este orden de ideas, se propone que, aquella estructura elegida para ser aplicada en el interior de una empresa en particular, debe ser orientada por un “*Equipo de Prestación de Servicios*”, cuya finalidad no es otra sino encargarse de potenciar el desempeño general de todos los empleados. Este equipo debe estar conformado por trabajadores que se mantienen en contacto directo con los clientes; quienes, además, deberán llevar a cabo reuniones mensuales para recopilar toda la información concerniente al mejoramiento de la calidad de la atención, la cual puede provenir de sugerencias, quejas, reclamos, cambios en el mercado en cuanto a productos, precios y competencia, peticiones entre muchos otros; todo esto con el fin de establecer las medidas respectivas que permitan dar solución a los inconvenientes encontrados.

6.4.5 Implementar la estrategia de calidad del servicio por medio de la tecnología. La tecnología, de acuerdo con los planteamientos de Leonard Berry¹²⁵, debe constituirse como una herramienta que permita alcanzar la estrategia planteada, a cuyos objetivos debe estar ligada, para que resulte exitosa.

- Por lo tanto se sugiere la implementación de herramientas como el lector laser que facilite el proceso de facturación y el control de ventas; esto con el fin de

¹²⁴ Ibid., p. 78

¹²⁵ Ibid., p. 185

disminuir diversos tipos de errores, que entorpecen la prestación de una atención eficaz.

- Debe tenerse en cuenta que un factor vital de la atención al cliente, tiene que ver con la capacidad de establecer una adecuada comunicación entre el personal encargado y los clientes. Para lograr lo anterior, se propone mejorar el uso de los sistemas telefónicos fijo y celular, así como de los diferentes servicios ofrecidos por la telefonía móvil, como son las redes sociales; de tal manera que se logre el acceso a una mayor cantidad de información, referente a un servicio determinado, o a un producto en particular.
- Por otra parte, resulta pertinente la adecuación de cámaras de seguridad, como garantes del bienestar e integridad, tanto de los empleados, como de los clientes, en los diferentes puntos de venta directos.

6.4.6 Implementar la estrategia de calidad del servicio por medio de los empleados. La estructura y la tecnología son fundamentales para implementar la estrategia de servicio; sin embargo, según Leonard Berry¹²⁶, de la misma manera se deben tener en cuenta las decisiones en materia de recursos humanos, ya que para los clientes, los empleados que prestan el servicio son percibidos por los clientes, como a la totalidad de la compañía en sí. Los trabajadores son aquellos que poseen la actitud, conocimiento y destrezas indispensables para llevar a cabo la estrategia.

- Se recomienda a las empresas lácteas, realizar una evaluación de desempeño al personal que tiene contacto directo con el cliente, para identificar cualidades y debilidades, con el fin de fortalecer las primeras y mejorar las segundas. Por otra parte éste tipo de evaluaciones permiten medir si la actitud y los valores personales concuerdan con la estrategia de servicio deseada, esto con la finalidad de establecer un plan de incentivos para las personas que tengan una buena actitud de servicio y alcancen logros en cuestión de calidad. Así mismo, la puesta en práctica de las evaluaciones en cuestión, permitirá decidir con mayor facilidad, en temas referentes a incrementos salariales, acordes con el nivel de desempeño de cada trabajador.
- Implementar programas de capacitación para mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de los empleados, en función a las necesidades de la empresa y aplicables en el puesto de trabajo, con metas definidas y evaluables.
- Invertir en el desarrollo continuo de los empleados, para que cuenten con las destrezas y conocimientos necesarios, para ser utilizados en beneficio de los clientes y la organización.
- Los empleados deben tener conocimiento sobre diferentes aspectos de la empresa, como por ejemplo, la misión, visión y objetivos de la misma, la estructura jerárquica, las políticas, los procedimientos, la gama de servicios entre otros.

¹²⁶ Ibid., p.213

- Se recomienda la utilización o creación del manual de procesos, que permita la consulta de las actividades enmarcadas en cada una de las operaciones realizadas por los empleados, en caso de que haya algún problema de decisión.
- Para lograr una mayor agilidad en atención al cliente es necesario incorporar un mayor número de empleados capacitados para mejorar el proceso de ventas.
- Promover actividades enfatizadas a la motivación personal, como por ejemplo: mejorar condiciones las condiciones de trabajo donde pueda desarrollarse de manera personal y profesional, tratar a los empleados como personas e interesarse por el desarrollo de su plan de vida, como brindarle horarios y permisos para cumplir compromisos académicos y desarrollar en los empleados sentido de compromiso escuchando su ideas y propuestas en la toma de decisiones.

7. CONCLUSIONES

- El cuestionario realizado en esta investigación permitió la realización de mediciones estables y consistentes, al tener un coeficiente de alfa de Cronbach de $0,832 > 0,7$ y una media de adecuación muestral KMO satisfactoria, debido a que se encuentra por encima del valor mínimo aceptable (0.5).
- El análisis factorial modificó las dimensiones originales del modelo SERVQUAL, propuesto por los profesores Parasuraman, Zeithmal y Berry; de acuerdo con los pesos factoriales, se obtuvieron cuatro factores en la satisfacción de los clientes, en los puntos de venta de las empresas lácteas.
- De acuerdo con los resultados obtenidos, a través del método de evaluación SERVQUAL utilizado en la presente investigación, los puntos de venta directa de las empresas lácteas, que fueron objeto de estudio, poseen una baja calidad en lo que respecta a la atención al cliente; lo anterior se ve corroborado por el hecho de haber obtenido un ICS (Índice de calidad de servicio) con un valor negativo de -1.64.
- El promedio general de la atención al cliente, en los puntos de venta directa de las empresas lácteas, fue de 3.40 puntos; éste valor, de acuerdo con el rango de porcentaje de satisfacción de 0-100, de la escala de Likert, equivale al 68%. A partir del resultado anterior, puede determinarse un nivel aceptable de satisfacción, a partir de la percepción de los clientes.
- Los resultados demostraron diferencias significativas entre las percepciones y las expectativas que posee el usuario, con respecto a la atención del cliente de los puntos de venta directa. Por lo general, las cinco dimensiones estudiadas, alcanzaron promedios de percepción menores a 3.7.
- La Dimensión que se encuentra más alejada del valor cero, es aquella correspondiente a los Elementos Tangibles, con una brecha de -1.74; lo anterior indica que, de acuerdo con la percepción del cliente, las instalaciones físicas de los puntos de venta no resultan atractivas para los usuarios, sino que las perciben como inadecuadas e incómodas.
- A través de la observación directa, fue posible determinar una serie de deficiencias en lo que respecta a la limpieza del establecimiento, la presencia de muebles incómodos que, además, resultan insuficientes para prestar el servicio; así mismo, es común encontrar productos faltantes en las vitrinas refrigeradoras, desorden en la parte interna de punto de venta y el empleo de palabras o frases frívolas en el momento de saludar, tanto a la hora de sugerir la compra de un producto adicional e, incluso, en el momento de despedirse del cliente.

- Mediante el diagrama de Pareto, fue posible identificar que, el 80% de la baja calidad de la atención al cliente, se produce a raíz de dos causas principales: los aspectos vinculados con los “Recursos Humanos”, se constituyen como la causal con mayor frecuencia, en materia de una baja calidad de atención al cliente; en segunda instancia, la “Infraestructura” se constituye como el segundo causal de los bajos índices de calidad encontrados, en materia de servicio al cliente.

8. RECOMENDACIONES

- Para una adecuada utilización de la herramienta SERVQUAL, dado el caso de que se pretendan llevar a cabo investigaciones similares en otras empresas, se recomienda adecuar la encuesta propuesta, en base a las características de la empresa y necesidades de los clientes.
- Aplicación de la estrategia de servicios propuesta, llevando a cabo un proceso de seguimiento y, también, de retroalimentación.
- Para poder comparar los resultados, es necesario aplicar los métodos de recolección de datos, empleados para esta investigación, en un lapso de un año, que facilite la comparación de los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

- ACCENTURE. Global Consumer Pulse Survey Global & U.S. Key Findings. En: ACCENTURE: Executive Summary. [Online] 2013. [Citado 5 de mayo de 2015] Disponible en:<http://www.accenture.com/sitecollectiondocuments/pdf/accenture-global-consumer-pulse-research-study-2013-key-findings.pdf>
- ACEVES OBREGÓN, Elsa y HERNÁNDEZ MENCHACA, Sandra Ivonne. [online] Creación de una estrategia de calidad en el servicio aplicado a un hospital hospitalaria en Santa María Texmelucan. Tesis licenciatura en Administración de Empresas. México: Universidad de las Américas Puebla, Escuela de Negocios. 2002. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/aceves_o_e/
- AEC. [Online] Cómo medir la satisfacción del cliente. España: Asociación Española para la Calidad, 2003. 104p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8489359326,9788489359321>
- ALBRETCH, Karl. Todo por el poder del cliente. Editorial Paidós. 1994. Citado por: VARGAS, Marta Elena y ALDANA, Luzángela. Calidad y Servicio, conceptos y herramientas. Bogotá: Ecoe ediciones, 2006.280p
- ALCALDIA DE PASTO. Plan de ordenamiento territorial Pasto, territorio con – sentido 2014- 2027. [online] 2015. 58p. Disponible en: <http://www.pasto.gov.co/index.php/component/phocadownload/>
- ALCALDIA DE PASTO. Vías de acceso municipio de Pasto.[online]< <http://www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio/vias-de-acceso-municipio-de-pasto>> [citado en 9 de septiembre de 2014]
- ARALUCE LETAMENDÍA, María del Mar. [online] Empresas de restauración alimentaria: un sistema de gestión global. España: Ediciones Díaz de Santos, 2001. 249 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8473569121,9788473569125>
- ARGOTI CHAMORRO, Jenny; LOPEZ LOPEZ, Karola y DÍAZ TERAN, Elsa Rosario. Gestión administrativa en la micro y pequeñas empresas transformadoras del sector lácteo de Pasto. En: Revista UNIMAR [online] julio-diciembre 2015. Vol. 31 No.2 [citado 27 septiembre 2015]. Disponible en: <http://www.umariana.edu>.
- ARNOLETO, Eduardo Jorge. [online] Administración de la producción como ventaja competitiva. Editor Juan Carlos Martínez Coll, 2007. 250p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8469079042,9788469079041>

- ARISTIZABAL RIVERA, Diana Paola; MIRANDA MUÑOZ, Jaime Eduardo y VILLA LONDOÑO, Francisco Javier. [online] Estrategia de calidad del servicio al cliente en una empresa distribuidora de productos veterinarios caso "Distribuciones Veterinarias S.A." Tesis Especialista en Gerencia de Mercadeo y Ventas. Manizales: Universidad de Manizales, Facultad de Mercadeo Nacional e Internacional, 2009. 133 p. Disponible en: http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/448/Aristizabal_Rivera_Diana_Paola_2009.pdf?sequence=3
- BAND, William A. [Online] Creación del valor. La clave de la gestión competitiva: Diseño e implantación de una estrategia global. España: Ediciones Díaz de Santos, 1994. 400p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8479781742,9788479781743>
- BASTOS BOUBETA, Ana Isabel.[online] Fidelización Del Cliente: Gestión empresarial. España: Ideaspropias Editorial S.L., 2007. 104p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8498392462,9788498392463>
- BELTRÁN ESPARZA, Luz Elena; GONZÁLEZ VALENZUELA, Elizabeth; LIZARDI DUARTE, María del Pilar; PORTUGAL VÁSQUEZ, Javier. SERVQUAL: evaluación de la calidad en el servicio en las áreas de catastro e ingresos del h. Ayuntamiento de Cajeme. En: El buzón de pacioli: revista del departamento de contaduría y finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora [online]. Octubre 2008, No.59 Año VIII. [Citado 19 Marzo 2015] Disponible en: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Paginas/no59.aspx>
- BENAVENTE ELGUETA, Bianca Solange y FIGUEROA GÓMEZ, Tifany Carolina. Medición del grado de satisfacción de los clientes bancarios de Puerto Montt basada en la Escala SERVQUAL. [online] Tesis de licenciado en Administración. Chile: Universidad Austral de Chile, Escuela de Ingeniería Comercial, 2012. 52p. disponible en: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2012/bpmfeb456m/doc/bpmfeb456m.pdf>
- BERRY, Leonard L. [online] Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Colombia: Editorial Norma, 2003. 365p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=958046720X,9789580467205books?id=8479784601,9788479784607>
- BRAVO GONZALEZ, Carla e IGLESIAS OPAZO, Jenny. [online]Causas de los accidentes en una empresa acumuladores eléctricos: medidas para su control. Tesis especialidad en relaciones industriales. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de ciencias Económicas y Sociales, 2001. 165p. Disponible en: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP3_818.pdf

- CABELLO, Emilio y CHIRINOS, Jesús L. Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicio de salud. En: Rev Med Hered[online] 2012, vol.23, n.2, p. 88-95.[Citado 29 septiembre de 2015]. Disponible en:<http://www.upch.edu.pe/vrinve/dugic/revistas/>
- CARRASCO FERNÁNDEZ, Soledad [Online] Atención al cliente en el proceso comercial. España: Editorial Paraninfo, 2012. 132p. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=8428333572,9788428333573>
- CARRASCO FERNÁNDEZ, Soledad. [online] Gestion de la atención al cliente/ consumidor. España: Ediciones Paraninfo, S.A., 2013. 119p. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=8428334595,9788428334594>
- CASTELLANO, Susie y GONZÁLES, Pamela. Calidad de servicio en farmacias tradicionales y de autoservicio: estudio de caso. En: Revista Venezolana de Gerencia (RVG). [online]. Octubre 2010, no. 52, año 15. [citado 26 agosto 2015]. Disponible en: http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=29016182004category/315-planeacion-2015?download=6756:cartilla_pot_2014_2027_v1.co/RevistaUnimar/publicaciones/RevistaUnimarVol31No2.html
- CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian y BALLANTYNE, David. [online] Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing. España: Ediciones Díaz de Santos, 1994. 334p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=847978170X,9788479781705>
- COTTLE, David W. [online] El Servicio centrado en el cliente. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, 1991. 346p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8487189962,9788487189968>
- CRANDELL, Christine. ¿Customer Experience: Is It the Chicken or Egg? En: Forbes\ Leadership. [Online] Jan 21, 2013. [Citado el 5 de mayo de 2015]
- DICHARA, Raúl O. (Compilador) [Online] CONFERENCIA INTERNACIONAL 2006. (3: 27-29, septiembre: Bahía blanca, Argentina). Libro de resúmenes: Modelos y simulación en economía y administración. Argentina: EdiUNS. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=9871171536,9789871171538>
- Editorial Vértice. [Online] La calidad en el servicio al cliente. España: Editorial Vértice, 2008. 112 p. Disponible en: books.google.com.co/books?id=8492533714,9788492533718

- ESCUDERO SERRANO, José. [online] Gestión comercial y servicio de atención al cliente. España: Editorial Paraninfo, 2011. 277p. Disponible en: [http://books.google.com.co/books?id= 8497328515, 9788497328517](http://books.google.com.co/books?id=8497328515,9788497328517)
- Feedback Networks Technologies, S.L. Experiencia: Calcular la muestra correcta [online]. <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcul.html> [citado el 27 mayo de 2015]
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Esteban; JUNQUERA, Beatriz y DEL BRIO, Jesús Ángel. [Online] INICIACIÓN A LOS NEGOCIOS PARA INGENIEROS: Aspectos funcionales. Editorial Paraninfo, 2008. 664p. Disponible en: [books.google.com.co/books?id= 8497326814, 9788497326810](http://books.google.com.co/books?id=8497326814,9788497326810)
- GALGANO, Alberto. [Online] Los siete instrumentos de la calidad total. España: Ediciones Díaz de Santos, 1995. P. 320. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id= 8479782307, 9788479782306](https://books.google.com.co/books?id=8479782307,9788479782306)
- GITOMER, Jeffrey y ZEMKE, Ron.[online] ¡Wow! Ventas. Estados Unidos de América. Editor Thomas Nelson Inc, 2013. 224p. disponible en: [https://books.google.com.co/books?id= 1602553297, 9781602553293](https://books.google.com.co/books?id=1602553297,9781602553293)
- GUINOT, Cinta. [Online] Métodos, técnicas y documentos utilizados en Trabajo Social. Bilbao: Universidad de Deusto, 2009. p. 250. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8498307856,788498307856>
- IBARRA MORALES, Luis Enriquez; CASAS MEDINA, Emma Vanessa y PARTIDA GAMEZ, Ana Lourdes. Método SERVQUAL aplicado a las salas de cine, Cinemark y Cinépolis: un análisis comparativo sobre la calidad en el servicio, caso Hermosillo, Sonora. En: Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo[online] Julio-Diciembre 2011, Vol. 2, Núm. 3[citado 29 septiembre 2015] Disponible en: [http://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/issue/view/5index.php/RMH/article/view File/1037/1003](http://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/issue/view/5index.php/RMH/article/view/File/1037/1003)
- IGUARAN, Úrsula. [Online] Evaluación en la Calidad en el Servicio a través del modelo SERVQUAL en las áreas de catastro e ingresos de la Alcaldía de San Joaquín. Estado Carabobo. Venezuela: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, 2014. [Citado 28 mayo 2015] Disponible en: <http://profesoracarolinavanegas.blogspot.com/2014/07/trabajo-de-calidad-de-servicio.html>
- JIMENEZ BORJA, Julián Alberto y PRIETO RENDON, Jimmy. Sistema de mejoramiento continuo en la operación de Entrega y recolección de valores de una empresa del Sector de seguridad del Valle del Cauca. Tesis de pregrado ingeniería. Cali: Universidad San Buenaventura, Facultad De Ingeniería, 2012. 132p. Disponible en:

http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/1391/1/Sistema_Mejoramiento_Cont%C3%ADnuo_Prieto_2012.pdf

- JIMENEZ CALIXTO, Lida Zoraida y ORTEGA PEREZ, Elizabeth. Modelo de evaluación de servicio al cliente en las pymes. En: congreso internacional de contaduría, administración e informática. [online] (XVII: 3-5, octubre: México D.F.). Memorias. México: Ciudad universitaria: 2012. Disponible en: <http://congresoinvestiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/N10.pdf>
- KUME, Hitoshi; VASCO, Eloísa; KUME, Hitoshi. [Online] Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Bogotá: Editorial Norma, 1992. p. 232. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=9580467196,9789580467199>
- LOZANO GUTIÉRREZ, María Carmen y FUENTES MARTÍN, Federico. [Online] Tratamiento borroso del intangible en la valoración de empresas de Internet. Editorial Grupo EUMED. NET. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8468834165,9788468834160>
- MARTÍN PEÑA, María Luz y DÍAZ GARRIDO, Eloísa. [Online] Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios. España: ESIC Editorial, 2013. 275p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8473569121,9788473569125>
- MARTÍN PEÑA, María Luz y DÍAZ GARRIDO, Eloísa. [online] Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios. España: ESIC Editorial, 2013. 275p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8473569121,9788473569125>
- MAS RUIZ, Francisco José. [online] Temas de investigación comercial (6ª edición). España: Editorial Club Universitario, 2012. 636p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8499487130,9788499487137>
- MEDINA TORNERO, Manuel Enrique. [Online] Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio en el ayuntamiento de Murcia. España: EDITUM, 2000. 404 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8483711621,9788483711620>
- MERCHAN GARCIA, Hernán Leonardo. [Online] Elementos clave del servicio al cliente de una microempresa de complementos vitamínicos naturales en relación a la NORMA ISO 9000. Tesis pregrado administración de empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, Facultad De Ciencias Económicas 2015, 21p. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13310/1/leoooooooo123.pdf>

- MIRANDA GONZÁLEZ, Francisco Javier; CHAMORRO MERA, Antonio; RUBIO LACOPA, Sergio. [Online]Introducción a la gestión de la calidad. Madrid: Delta Publicaciones, 2007. 258p. Disponible en: [books.google.com.co/books?id= 8496477649](https://books.google.com.co/books?id=8496477649), 9788496477643
- MORRIS DÍAZ, Anne; VIZÁN IDOPE, Antonio; RODRÍGUEZ MONROY, Carlos y MARTÍNEZ SOTO, Moisés. La Calidad del Servicio en las Unidades de Atención a los Trabajadores de la Industria Petrolera. En: "5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management". [online](15: 7-9, septiembre: Cartagena, Colombia) Ingeniería industrial: redes innovadoras. Cartagena (MURCIA): E.T.S.I., 2011. Disponible en: <http://oa.upm.es/9441/>
- MUÑOZ VALBUENA, Astrid Julieth y SERRANO BRAVO, Manuel Felipe. Estudio de la calidad de servicio al cliente de los hoteles afiliados a COTELCO en San Juan De Pasto primer semestre 2013. Tesis pregrado comercio internacional y mercadeo. Nariño: Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2013. 227p
- PALOMO MARTÍNEZ, María. [online] Atención al cliente. España: Ediciones Paraninfo, S.A., 2014. 147p. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id= 8428335753](https://books.google.com.co/books?id=8428335753), 9788428335751
- PAZ COUSO, Renata. [Online] Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente. España: Ideas propias Editorial S.L., 2005. 150p. Disponible en [books.google.com.co/books?id= 8496578127](https://books.google.com.co/books?id=8496578127), 9788496578128
- PÉREZ TORRES, Vanesa Carolina. [Online] Calidad Total en la Atención Al Cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. España: Ideas propias Editorial S.L., 2010. 104 p. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id= 8498393566](https://books.google.com.co/books?id=8498393566), 9788498393569
- PÉREZ TORRES, Vanesa Carolina. [Online]Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. España: Ideas propias Editorial, 2006. 104p. Disponible en: http://www.ideaspropiaseditorial.com/documentos_web/documentos/978-84-9839-068-1.pdf
- PRIETO HERRERA, Jorge Eliecer. Gerencia del servicio: la clave para ganar todos.2° edición. Bogotá: Ecoe ediciones, 2010. 170 p.
- REY SACRISTÁN, Francisco. [Online] Técnicas de resolución de problemas: criterios a seguir en la producción y el mantenimiento. España: FC Editorial, 2003. P. 257. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id= 8496169146](https://books.google.com.co/books?id=8496169146), 9788496169142

- RODRIGUEZ ALVAREZ, Mildred de Jesús. Calidad en el servicio de atención al cliente en una empresa química industrial. Tesis de licenciatura en administración de empresas. México: Universidad Veracruzana, Facultad de contaduría y Administración, 2004. 115p. Disponible en: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/12345678/14/1/RodriguezAlvarez.pdf>
- RODRÍGUEZ MOGUEL, Ernesto A. [online] Metodología de la Investigación. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. , 2005, 186p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=9685748667_9789685748667
- RODRIGUEZ OREJUELA, Augusto y RAMIREZ PLAZAS, Elías. La escala SERVQUAL para medir la calidad en los servicios públicos en Colombia desde la perspectiva del consumidor. En: Revista EAN: historia empresarial y fuentes notariales. [online], Septiembre-Diciembre 2001, n° 44, [citado 19 septiembre de 2015]. Disponible en: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/175/161>
- RUBIO GUERRERO, Germán. La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL). En: Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. [online], julio – diciembre 2014, No 52, Vol. 15. [citado 26 agosto 2015]. Disponible en: <http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/2865>
- SALVADOR FERRER, Carmen M.[online] Calidad de servicios: el camino hacia la fidelidad del consumidor. Almería: Editorial Universidad Almería, 2008. 128 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=848240900X_9788482409009
- SCARILLI, Juan Manuel. La importancia de un excelente servicio al cliente y las encuestas de satisfacción. En: marketingdirecto.com. El portal para el marketing, publicidad y los medios [online] enero 21, 2015. [Citado el 5 de mayo de 2015] Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/la-importancia-de-un-excelente-servicio-al-cliente-y-las-encuestas-de-satisfaccion-juan-manuel-scarilli/>
- SETÓ PAMIES, Dolors [online] De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. España: ESIC Editorial, 2004. 176p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=8473563719_9788473563710
- SIERRALTA, Nailleth. Mejoramiento del nivel de producción de las maquinas empaquetadoras en la empresa MAVENCA, Barquisimeto, Estado Lara. [online] Tesis para optar el título de ingeniería industrial. Caracas: República

Bolivariana de Venezuela universidad Nacional Abierta, Area de ingeniería industrial, 2010. 106p. Disponible en:
<http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t36851.pdf>

- SOLÓRZANO, G., & ACEVES, J. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. En: El buzón de Pacioli: El buzón de pacioli: revista del departamento de contaduría y finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora. Julio-Septiembre 2013, Año XIII, No. 82, Julio-Septiembre 2013 [5 mayo de 2015] Disponible en:
<http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- SOTO SOTO, Adriana Del Pilar. Calidad en la atención al cliente en las pymes del municipio de Arauca. [online] Tesis de maestría en Administración de empresas. Arauca: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Posgrados en Administración, 2013. 91p. Disponible en:
<http://www.bdigital.unal.edu.co/10204/1/7709583.2013.pdf>
- STEFANO, N.; GUIDEK, R.; PELLEGRIN ANSUJ, A.; PENTIADO GODOY, L. [online] Una evaluación de la calidad de servicios prestados en centros de formación de conductores utilizando la escala SERVQUAL y el modelo de los 5 GAPS. En: Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 10, núm. 2, 2008. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935471006>
- VARGAS, Marta Elena y ALDANA, Luzángela. Calidad y Servicio, conceptos y herramientas. Bogotá: Ecoe ediciones, 2006.280p
- WEIL, Adí Sharón Gabriel. [online] Medición de la calidad de los servicios. Maestría en dirección de empresas. Buenos Aires: Universidad del CEMA, 2003. [citado 28 agosto 2015] Disponible en:
http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf
- WISE, Tom. [online] Qué hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes: el gurú de la calidad total del servicio relata sus experiencias y anticipa el futuro. Argentina: Ediciones Granica S.A., 1999. 397p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=9506412251,9789506412258>

ANEXOS

ANEXO A. Ejemplo cuestionario modelo SERVQUAL según Augusto Rodríguez Y Elías Ramírez¹²⁷

Instrucciones: el siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre la empresa XYZ. Para cada declaración indíquenos por favor hasta qué punto considera que la empresa XYZ, posee las características descritas en cada declaración donde uno significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que la empresa XYZ tiene esa característica y el número 7 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración. No hay respuestas correctas e incorrectas; solo nos interesa su percepción que tiene frente a la empresa XYZ.

Percepciones	1	2	3	4	5	6	7
1. Los equipos de la empresa XYZ tienen apariencia de ser modernos							
2. Las instalaciones físicas de las empresas de ___ excelentes son visualmente atractivas							
3. Los empleados de La empresa XYZ tienen apariencia pulcra.							
4. En la empresa XYZ, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etcétera) son visualmente atractivos.							
5. Cuando La empresa XYZ prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.							
6. Cuando el cliente tiene un problema, la empresa XYZ muestran un sincero interés en solucionarlo.							
7. La empresa XYZ realizan bien el servicio a la primera vez.							
8. La empresa XYZ concluyen el servicio en el tiempo prometido.							
9. La empresa XYZ insisten en mantener registros exentos de errores.							
10. En La empresa XYZ, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.							
11. En La empresa XYZ, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.							
12. En la empresa XYZ, los empleados siempre están dispuestos							
13. En la empresa XYZ, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes							

¹²⁷ RODRIGUEZ OREJUELA, Augusto y RAMIREZ PLAZAS, Elías. La escala SERVQUAL para medir la calidad en los servicios públicos en Colombia desde la perspectiva del consumidor. *En*: Revista EAN: historia empresarial y fuentes notariales. [online], Septiembre-Diciembre 2001, n° 44, [citado 19 septiembre de 2015]. Disponible en: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/175/161>

14. El comportamiento de los empleados de la empresa XYZ tramiten confianza a sus clientes.							
15. Los clientes de la empresa XYZ se sienten seguros en sus transacciones con la organización							
16. La empresa XYZ, los empleados son siempre amables con los clientes.							
17. La empresa XYZ, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes.							
18. La empresa XYZ dan a sus clientes atención individualizada.							
19. La empresa XYZ tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.							
20. La empresa XYZ tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.							
21. La empresa XYZ se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.							
22. Los empleados de la empresa XYZ comprenden las necesidades específicas de sus clientes.							

Evaluación de la Atención al Cliente en XXXXX



El presente cuestionario pretende evaluar diferentes aspectos relacionados con la calidad de la Atención al Cliente, del establecimiento de venta directa de xxxxx. Responda a cada una de las preguntas con la mayor sinceridad posible, marcando con una "X" en la casilla correspondiente de la escala evaluativa, donde 1 equivale al **mínimo nivel de satisfacción** y 5 al **máximo**.

Logo de la empresa

Lea con atención cada punto del cuestionario; pregunte si tiene alguna duda. Recuerde, el cuestionario es anónimo y su opinión es importante para nosotros

Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos y materiales de comunicación, así como el personal del punto de venta directo.

1. Las instalaciones físicas son visualmente atractivas, adecuadas y cómodas para el servicio.	1	2	3	4	5
2. Los empleados cuentan con una buena presentación personal.	1	2	3	4	5

Fiabilidad o presentación del servicio: Capacidad de los empleados para ejecutar el servicio que ofrecen, de forma eficaz y eficiente.

3. Usted obtuvo el servicio o producto que esperaba	1	2	3	4	5
4. El desempeño del empleado, es adecuado en todo momento.	1	2	3	4	5

Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad de los empleados para prestar el servicio al cliente de forma ágil.

5. El tiempo de espera para obtener el servicio fue satisfactorio.	1	2	3	4	5
6. El empleado demuestra capacidad y conocimiento para atenderle.	1	2	3	4	5

Seguridad: Conocimiento y profesionalismo de los empleados para inspirar confianza y credibilidad.

7. El comportamiento de los empleados inspira confianza y seguridad.	1	2	3	4	5
8. Los empleados demuestran un trato equitativo y sin preferencias, con todos sus clientes.	1	2	3	4	5

Empatía: Atención personalizada que ofrecen los empleados a los clientes.

9. Usted recibió atención personalizada como cliente.	1	2	3	4	5
10. Los empleados demuestran amabilidad y buen trato.	1	2	3	4	5
11. Los horarios establecidos para prestar el servicio, son convenientes.	1	2	3	4	5

¿Existe algún aspecto en particular que le haya desagradado, con respecto al servicio recibido?

¿Qué sugerencias recomienda, para brindar un mejor servicio?

Gracias por su colaboración.

ANEXO C. Instrumento de observación directa

CHECKLIST OBSERVACIÓN DIRECTA ATENCIÓN AL CLIENTE

Fecha: _____ Lugar: _____

Instalaciones	SI	NO	Observaciones
1. Puede notarse un orden adecuado, detrás de los muebles de exhibición			
2. Los productos se encuentran en su lugar correspondiente.			
3. Los productos y muebles se hallan cubiertos de polvo.			
4. Existen vacíos en los muebles de exhibición, por falta de mercancía.			
5. Los muebles resultan cómodos y son óptimos para prestar un servicio adecuado.			
6. Los pisos, paredes, puertas y ventanas se encuentran limpios y bien cuidados.			
7. Los implementos de aseo se hallan en su lugar correspondiente.			
8. La música cuenta con un volumen adecuado para ambientar el establecimiento.			

Presentación personal del Empleado.	SI	NO	Observaciones.
9. Porta vestimenta adecuada: uniforme, delantal, gorro, tapabocas, guantes, calzado para el trabajo.			
10. Presenta un aspecto limpio y aseado.			
11. Mantiene una disposición adecuada con los clientes.			

Labor de ventas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Tiempo de espera hasta el primer el primer contacto	1. Inmediato 2. Menos de 1 3. De 1 a 3 min 4. De 3 a 5 min										
13. Tiempo que solicita y recibe producto											
14. Saluda al cliente cuando llega y/o entabla conversación con él.	SI										
	NO										
15. Orienta adecuadamente al cliente, con respecto a su compra.	SI										
	NO										
16. Se vale de diferentes argumentos para favorecer la venta o menciona los beneficios del producto solicitado	SI										
	NO										
17. Sugiere producto adicional o alguna promoción	SI										
	NO										
18. Emplea un tono de voz agradable.	SI										
	NO										
19. Otorga una despedida cálida después de que se realice o no la venta	SI										
	NO										

Tiempos y atención en General	10 min	20 min	30 min	40 min	50 min	60 min
20. Número de personas atendidas.						
TOTAL						