



TECNÓLOGICO NACIONAL DE MÉXICO
Instituto Tecnológico de Apizaco

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“PROPUESTA DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PARA
GENERAR UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN ESEC”**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

PRESENTA

L.A. Omar García Vázquez

DIRECTOR

Mtra. Ma. Elizabeth Montiel Huerta

CODIRECTOR

Dra. Alejandra Torres López

APIZACO, TLAXCALA. 2015

AGRADECIMIENTOS

Una persona no puede escoger directamente sus circunstancias,
pero si puede escoger sus pensamientos e indirectamente y
con seguridad darle forma a sus circunstancias.
(James Allen)

Dedicada a dios Jehová por todo lo que me ha dado

En primer lugar, quiero agradecer a todas las personas que contribuyeron al logro de este nuevo escalafón académico; esperando llenar las expectativas depositadas en mi persona en aras de un mejoramiento profesional.

A todo el cuerpo de profesores de posgrado de la maestría en ingeniería administrativa del Instituto Tecnológico de Apizaco, por la enseñanza impartida dejando una mezcla de conocimientos, experiencias y profesionalismo.

A mis tutores la M.A. Ma. Elizabeth Montiel Huerta y la Dra. Alejandra Torres López por su valioso apoyo, dedicación, tiempo y conocimientos que fueron fundamentales en la realización de este trabajo.

Asimismo, quiero agradecer a la empresa “Especialistas en Estudios Socioeconómicos” (ESEC) por las facilidades y el apoyo recibido que han hecho posible la adecuada elaboración de este trabajo de investigación.

A mi madre, mi hijo y familia, simplemente por estar ahí ya que me han dado la motivación, fuerza y templanza necesaria para seguir adelante.

A mis compañeros de maestría, quienes nos brindamos apoyo en todas las clases y problemáticas que tuvimos a los largo de dos años y que concluye con este gran logro.

A todos, gracias....

Índice

I. Planteamiento del problema.....	I
II. Hipótesis de trabajo.....	III
III. Objetivos de la investigación	III
Objetivo general	III
Objetivos específicos	III
IV. Justificación de la investigación	IV
IV.I Alcances	V
IV.II Limitaciones	V
Capítulo I Fundamentos	1
1.1 Análisis del estado el arte.....	1
1.1.1 Estudios realizados a nivel internacional.....	1
1.1.2 Investigaciones de casos aplicados en México.	4
1.2 Marco teórico.....	8
1.2.1 Satisfacción del cliente	8
1.2.1.1 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente	9
1.2.1.2 Elementos que conforman la satisfacción del cliente.	9
1.2.2.1 Fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente.	14
1.2.2.2 Satisfacción del cliente versus rentabilidad	17
1.2.3 Cliente	18
1.2.4 Servicio.....	18

1.2.5 Calidad	19
1.2.5.1 Calidad del servicio	20
1.2.6 Modelos para medir la satisfacción del cliente	20
1.2.6.1 SERVQUAL.....	20
1.2.6.2 SERVPEF.....	23
1.2.6.3 El círculo del servicio y triángulo del servicio	24
1.2.6.3.1 Momento de verdad.....	24
1.2.6.4 Circulo de servicio	25
1.2.6.5 Triángulo de servicio	26
1.2.6.6 Modelo de evaluación de la calidad de servicio de Grönroos.....	28
1.2.6.7 Quality Function Deployment (QFD).....	30
1.2.6.7.1 Que es el QFD.....	30
1.2.7 Consultoría	34
1.2.7.1 ¿Qué es un consultor?	36
1.2.8 Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA)	37
1.3 Marco contextual	41
1.3.1 Misión.....	43
1.3.2 Visión.....	43
1.3.3 Valores	43
1.3.4 Objetivo	43
1.3.5 Organigrama de ESEC.....	44

Capítulo II Metodología	47
2.1 Tipos de investigación	47
2.2 Descripción del método matriz FODA	50
2.2.1. Generación de ítems y construcción del instrumento.	51
2.2.2 Depuración del instrumento.....	53
2.3 Análisis de la información y ponderación.	53
2.4 Generación de Ítems y construcción del instrumento medición de la satisfacción del cliente.	55
2.4.1 Prueba piloto	57
2.4.2 Selección de la muestra	58
2.5 Aplicación de las encuestas	61
Capitulo III Resultados	63
3.1 Resultados de la matriz FODA de ESEC	63
3.2 Resultados de medición de la satisfacción del cliente ESEC.....	69
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	83
Bibliografía	85

Índice de figuras

Figura 1.1 Zonas de tolerancia.	11
Figura1.2 Zonas de tolerancia para el servicio, por 1ª vez y la recuperación del servicio.	12
Figura 1.3 Niveles de satisfacción	13
Figura 1.4. Modelo de calidad de servicio, análisis de GAP'S.....	16
Figura1.5 Modelo SERVQUAL.....	22
Figura 1.6 Ciclo de servicio.....	26
Figura 1.7 El triángulo del servicio.	27
Figura 1.8 Modelo de Grönroos	29
Figura 1.9 ¿Qué es el QFD?.....	31
Figura 1.10 Esquema de la matriz QFD.....	34
Figura 1.11 Análisis FODA	40
Figura 1.12 Ubicación de la empresa ESEC.	42
Figura 1.13 Logotipo de la empresa ESEC.....	44
Figura 1.14 Pagina web ESEC.	46
Figura 2.1. Diseño anidado concurrente de varios niveles (multiniveles).	48
Figura 2.2 Metodología para la medición de la satisfacción del cliente "ESEC".	50
Figura 2.3. Encuesta de satisfacción del cliente ESEC versión online.	62
Figura 3.1 Concentrado global de la encuesta medición de la satisfacción del cliente ESEC.....	69

Índice de tablas

Tabla I Comportamiento de la cartera de clientes "ESEC"	II
Tabla 2.1 Variables que conformaron el análisis FODA.....	51
Tabla 2.2 Dimensiones del instrumento de satisfacción del cliente.....	56
Tabla 2.3 Resultados prueba piloto validación del instrumento por Alpha de Cronbach...58	
Tabla 2.4 Clientes de ESEC.	59
Tabla 3.1. Matriz FODA de la empresa "ESEC".....	63
Tabla 3.2. Matriz MEFI de la empresa "ESEC".....	64
Tabla 3.3. Matriz MEFE de la empresa "ESEC".....	65
Tabla 3.4 Matriz FODA con estrategias FO Y DO.....	67
Tabla 3.5 Matriz FODA con estrategias FA y DA.	68
Tabla 3.6. Resumen de resultados de la encuesta de satisfacción del cliente de ESEC..71	
Tabla 3.7 Concentrado total de resultados de la encuesta de satisfacción del cliente de ESEC.....	72

Introducción.

Las empresas de servicios en México han estado sujetas a una mayor competencia nacional e internacional durante los últimos años. Esto las ha llevado en muchos casos a cambiar sus objetivos, planes de acción, estructuras organizacionales así como a realizar grandes esfuerzos para describir su posición en el mercado, su viabilidad económica a partir de medidas de resultados en términos de ventas, cuotas de mercado y rentabilidad (Domenge, 2008). En este proceso muchas de las empresas en Mexico, realizan una evaluación o medición de sus resultados, basados en un proceso informal y subjetivo, lo cual permite, en el mejor de los casos, tener una idea vaga y muchas veces sesgada de sus puntos fuertes y débiles. Esto da como resultado diseños de procesos, decisiones, políticas de mejora costosas y poco eficaces; si no se tiene un buen diagnóstico de la empresa, las acciones que se tomen para mejorarla no tendrán base real.

Es por esta razón que este trabajo presenta un estudio de medición de la satisfacción del cliente de una empresa dedicada a la realización de estudios socioeconómicos, situada en la ciudad de Xalapa, Ver. El objetivo fue conocer el nivel de satisfacción del cliente, así como identificar los factores clave de éxito en la comercialización del servicio de la organización respecto a otras empresas del mismo giro para generar una nueva oportunidad de negocio y consolidar la posición de la empresa en el mercado nacional.

Así en el capítulo introductorio se definió el planteamiento del problema, el objetivo general y objetivos específicos, la justificación, hipótesis, alcances y limitaciones.

En el capítulo I se construyó el estado del arte donde se revisó la literatura que sirvió de base, permitiendo conocer los trabajos más recientes acerca del tema. Dicha revisión se clasificó de dos formas los estudios realizados en el extranjero y los llevados a cabo en México. Así mismo se investigó todo lo referente al marco teórico en el que se definen los principales conceptos como consultoría, cliente, servicio, calidad, calidad del servicio, satisfacción del cliente, modelos para medir la satisfacción del cliente, también se proporciona la definición de herramientas administrativas como la matriz FODA.

Posteriormente se planteó el marco contextual donde se presentan características específicas de la empresa en estudio, historia, crecimiento dentro del giro, las actividades que desempeña, ubicación y estructura organizacional.

En el capítulo II se seleccionó y diseño la metodología donde se determinó el método y procedimiento, comenzando por seleccionar el tipo de investigación, población, tamaño de la muestra, diseño de la investigación, recolección de datos y procesamiento de los mismos.

En el capítulo III, se realizó el análisis e interpretación de los datos, además se presentan los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción del cliente "ESEC".

Para finalizar se presenta el apartado de conclusiones, recomendaciones y trabajos futuros, donde se plantean propuestas de solución, se describen los elementos que integran estas y resultados esperados.

I. Planteamiento del problema

Para lograr el éxito en el mercado se requiere de una cartera de clientes satisfechos para que garanticen un nivel de ventas estable y aseguren la captación de nuevos clientes. Las empresas que se rezagan son las que tienen una cartera de clientes insatisfecha e inestable. Esta insatisfacción a largo plazo ocasiona que sus clientes elijan los servicios o productos de la competencia. Por lo tanto se plantea los siguientes cuestionamientos:

¿Cuáles son las diferencias substanciales entre las empresas que logran mantener a sus clientes, de aquellas que pierden a sus clientes? Para dar respuesta a esta interrogante se contempla los puntos que a continuación se mencionan:

Primero, las empresas líderes han identificado a su activo más importante, su cliente.

Segundo, han desarrollado estrategias, procesos y tecnologías enfocadas a satisfacer las necesidades del cliente optimizando sus servicios. En un ambiente de negocios donde la calidad del servicio es un estándar, es necesario desarrollar procesos más eficientes e implementar nuevos sistemas para lograr el liderazgo.

De acuerdo a lo anterior, Especialistas en Estudios Socioeconómicos (ESEC), debe diseñar estrategias que la diferencien de su competencia. Esto implica que la empresa debe realizar un esfuerzo creativo y continuo que asegure la lealtad del cliente, y que este tenga los suficientes motivos para evaluar el beneficio que va a recibir.

De esta manera tendrá que desarrollar procesos de satisfacción con su cliente, para evitar elevar los costos en hacer esfuerzos por retenerlo, o en su caso que la agresiva competencia en su sector provoque pérdida de clientes por no cubrir sus expectativas, no solo al momento, sino también a un futuro no muy lejano (Guerra, 2010).

En la tabla I, se muestra la situación de la empresa caso de estudio "ESEC", en el periodo 2009 a 2013, respecto a su cartera de clientes.

Tabla I Comportamiento de la cartera de clientes "ESEC"

N° de año	Año	Clientes atendidos	% de incremento
1	2009	4	-
2	2010	10	150
3	2011	15	50
4	2012	25	66.66
5	2013	40	60

Fuente: Elaboración propia con información de ESEC (2013).

A pesar de que cada año se ha conseguido un aumento en la cartera de clientes, estos no son permanentes, es decir, solicitan servicios solo cuando lo requieren; por lo tanto el volumen no es fijo y constante. Los clientes que contratan los servicios son de varias regiones del país, lo que tiene como consecuencia una cartera de clientes muy diversa e inestable, con un alto grado de incertidumbre, para la posible solicitud de servicios en el futuro.

Tomando en cuenta la problemática anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué información referente a la satisfacción de sus clientes, necesita ESEC para abordar y generar una estrategia competitiva sostenible y sacar el máximo rendimiento de dicha información?

II. Hipótesis de trabajo

La tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía influyen en la satisfacción del cliente, para retenerlo y atraer a otros clientes del servicio que proporciona la empresa ESEC.

Variable dependiente

Satisfacción del cliente: se refiere necesariamente a una descripción de una realidad interna del cliente: los sentimientos que se relacionan con la elección de un servicio o bien de consumo. De hecho, se puede tener una actitud hacia un determinado servicio sin haberlo usado, debido a que es posible contar con información al respecto (publicidad, comentarios de clientes que sí lo han utilizado, etc.).

Variables independientes

Tangibilidad: Las instalaciones físicas, equipos, apariencia de los empleados, etc.

Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio prometido en forma fiable y precisa.

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

Seguridad: El conocimiento, la cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.

Empatía: El cuidado y atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes.

III. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Realizar un estudio de satisfacción al cliente para generar una nueva oportunidad de negocio y consolidar la posición de la empresa "ESEC" en el mercado nacional, mediante mejoras del servicio actual de la empresa.

Objetivos específicos

- Evaluar los diversos aspectos, dimensiones y componentes relacionados con la satisfacción del cliente e incorporarlos en el diseño de la estrategia de servicio de ESEC mediante el uso del Modelo de medición "Servqual".

- Diseñar una estrategia competitiva de cooperación con el cliente, que permita retener a los clientes actuales, y atraer a prospectos potenciales a través del diagnóstico FODA.
- Identificar los factores clave de éxito en la comercialización de la organización con respecto a la prestación de servicios, para generar una nueva oportunidad de negocio con la aplicación de una encuesta orientada hacia el cliente buscando consolidar su posición en el mercado nacional.

IV. Justificación de la investigación

En el mundo, numerosas organizaciones se están dando cuenta que su éxito depende en gran medida del grado de satisfacción de sus clientes, ya sean estos el público, empresas o incluso otras partes de su propia compañía.

Es por esto que el servicio al cliente aparece como el gran factor diferenciador en el mercado, convirtiéndose en la estrategia, en el nuevo producto, indispensable para sobrevivir en los mercados actuales. En este sentido las empresas deben realizar “un cambio estratégico que implique dejar de pensar en los clientes como en una masa indiferenciada de personas que compran un producto o servicio, y comenzar a considerarlos como a un conjunto de individuos, identificables y diferenciables, con los cuales se puede establecer una relación uno a uno y ofrecerles una solución a la medida de cada uno”.

Los clientes tienen variados requerimientos en cuanto al producto o servicio que solicitan y son el punto vital para cualquier empresa o institución; sin ellos, no habría una razón de ser para los negocios. En nuestros días para que los clientes se formen una opinión positiva sobre el producto o servicio que reciben, la empresa debe satisfacer eficientemente todas sus necesidades y expectativas, ya que la satisfacción del cliente tiene un gran efecto significativo en las intenciones de compra (Botero & Peña, 2006).

La empresa “ESEC” busca responder a las necesidades de los clientes de una manera más efectiva. Esto debido a que no existe una medición sobre la satisfacción del cliente y se desconoce por completo cuáles son sus expectativas y percepciones que tiene sobre la imagen corporativa, así como percepciones

respecto al servicio. Finalmente la información recolectada refuerce la idea de que la satisfacción al cliente está íntimamente ligada con las ventas, la demanda y recomendaciones de los servicios que brinda la empresa.

IV.I Alcances

Con el estudio de medición de satisfacción se puede evaluar las diversas dimensiones y componentes del servicio que presta la empresa en estudio, para relacionarlos con la satisfacción del cliente, con lo que se propondrá una serie de estrategias de solución al problema de dicha empresa. Este tipo de estudios son útiles para cualquier sección, nivel o área de una empresa de cualquier tipo o como en el caso de ESEC una empresa prestadora de servicios denominados estudios socioeconómicos. La investigación se centró en los factores clave de éxito en la comercialización de la organización con respecto a la prestación de sus servicios, para identificar deficiencias que impidan el crecimiento de su cartera de clientes actual, y al mismo tiempo resaltar las oportunidades de mejora, con miras a aumentar los clientes y consolidar la posición de la empresa en el mercado nacional. Dado que la investigación presentará los resultados mediante información agregada y no de manera individual, se estará respetando la confidencialidad y toda cuestión de ética, para finalmente analizar la propuesta de generar una nueva oportunidad de negocio.

IV.II Limitaciones

Entre las principales limitaciones de esta investigación es que se presente la falta de compromiso de los altos directivos durante la realización de este trabajo, por lo que no se pueda lograr el objetivo principal de este. Este estudio se aplica únicamente a clientes actuales activos, por lo que se dejan fuera a clientes inactivos. Que posterior a la realización del estudio haya resistencia al cambio por parte de la dirección de ESEC. Asimismo que haya incredulidad en los datos obtenidos y en la implementación de estrategias para mejoras.

Otra limitante que pudiera presentarse es no tener acceso total a la cartera de clientes de la empresa ESEC, teniendo como impacto un grado de confiabilidad no acorde a lo que se espera.

Una limitante más es que en el proceso de investigación se presenten varios elementos o criterios que no se tomen en cuenta, que haya desajustes en relación a los periodos de tiempo para el avance y logro de la investigación. Además de que una vez que se tengan los resultados, no sean implementadas las estrategias de mejora para satisfacer a los clientes de ESEC.

Capítulo I Fundamentos

1.1 Análisis del estado del arte.

La revisión de la literatura ha sido la base para la construcción del estado del arte, lo que ha permitido conocer los trabajos más recientes acerca del tema. Dicha revisión se clasificó de dos formas los estudios realizados en el extranjero y los llevados a cabo en México.

1.1.1 Estudios realizados a nivel internacional.

Torres, Manzur, Hidalgo & Barra, (2008) realizaron el estudio denominado “Relación entre las dimensiones de la calidad del servicio y la satisfacción: un análisis de los componentes higiénicos y satisfactores”, el cual se efectuó en la región Metropolitana de Chile. El objetivo de este estudio fue analizar el contexto de los supermercados, es decir; cuáles de las dimensiones de la calidad del servicio podrían cumplir un rol de satisfactor y cuáles de ellas se comportarían como factores higiénicos. Por lo que se realizó un análisis factorial exploratorio. Los resultados de este análisis mostraron que la confiabilidad, la tangibilidad, la accesibilidad y la seguridad del supermercado, son los únicos factores que influyen efectivamente sobre la satisfacción de los consumidores con los supermercados. Por otra parte, la atención personal y la higiene no mostraron ser factores importantes para lograr tal satisfacción.

A partir de estos análisis, llegan a la conclusión de que existen tres grupos de factores que influyen sobre la satisfacción de los consumidores con su supermercado. El primer grupo está compuesto por los que más influyen, que en este caso son la confiabilidad, la tangibilidad y la accesibilidad. En otro grupo se encuentra la seguridad que presenta un nivel de influencia medio. Finalmente, está el grupo compuesto por los factores que no influyen sobre la satisfacción, entre los que se hallan la atención personal y la higiene del supermercado. Argumentan que los supermercados deberían dar mayor prioridad a la accesibilidad y a los elementos tangibles del supermercado, es decir, dar facilidades para que los clientes ubiquen fácilmente los productos que buscan, disponer de un número suficiente de cajas y estacionamientos, además de

espacios amplios y atractivos. Este primer artículo generó interés a los creadores de esta tesis, ya que a través del mismo se empezó a indagar en las dimensiones de la calidad del servicio más relevantes en el servicio ofrecido por un supermercado, así mismo se observó el tipo de análisis usado para poder aplicar algunos de sus elementos utilizados en pro de esta investigación.

En la investigación “Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios en dos hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena, Colombia”, llevado a cabo por Vergara, Quesada, & Blanco (2011), proponen el uso de un modelo de ecuaciones estructurales para determinar la calidad en el servicio ofrecido por dos hoteles clasificados en la categoría de cinco estrellas, combinando el modelo de Haemmoon con el instrumento original de Parasuraman, Zeithalm y Berry planteado en 1985. Este artículo presupone que el grado de satisfacción que presentan un total de 15 hoteles con esta clasificación, tiene relación directa con la calidad del servicio. Para esto se usó un esquema basado en el modelo Service Quality (ServQual), el cual ha sido utilizado por distintas organizaciones para evaluar y mejorar su calidad en la prestación de servicios. Los resultados evidenciaron las relaciones directas e indirectas entre las variables latentes; por ejemplo, el efecto directo que tiene la calidad del servicio percibido sobre la satisfacción del cliente; esta última, a su vez, afecta directamente la intención de recompra y la intención de recomendar el hotel boca a boca. Finalmente se demostró que el modelo permite en forma exitosa evaluar la calidad del servicio en los hoteles. Lo más importante en este artículo fue observar la aplicación del modelo Servqual y la relación que tiene el grado de satisfacción con la calidad del servicio. Así también las relaciones directas e indirectas entre las variables y que esto trae como consecuencia la intención de recompra, así como de recomendar el hotel boca a boca.

Por su parte Escalona, Avila, Perez & Avila (2011), realizaron un estudio en el “Hospital Pediátrico Octavio de la Concepción de la Pedraja”, en la ciudad de Holguín Cuba; con el objetivo de evaluar la satisfacción de la calidad del proceso de urgencia. En dicho estudio se analizaron los factores subjetivos determinados que influyen en el proceso de calidad de la atención médica, de la cual vieron que: La comunicación paciente personal-sanitario, amabilidad e información recibida, y competencia profesional, cumplen con el nivel de expectativas y satisfacción de la

población. Se apreció que la mayoría de los pacientes que acuden al cuerpo de guardia no tienen criterio de urgencia y pueden ser atendidos en el nivel de atención primario, además se encontró que existen dificultades estructurales y organizativas que impiden la adecuada atención. Por último concluyen que la población realiza un mal uso del servicio de urgencias por falta de educación para la salud, en contraste a ello muestran un alto nivel de satisfacción y la mayoría de los encuestados manifestaron su preferencia por dicha institución. Como se observa este artículo se centra en evaluar la satisfacción del cliente respecto al servicio de urgencias, aspectos como la comunicación paciente-personal sanitario, amabilidad e información recibida, y competencia profesional, fueron las dimensiones clave para que el usuario final externará una opinión respecto a dicho servicio, y sirviera como una opinión más de otras dimensiones que se tomaran en cuenta para la realización de la presente investigación.

Así mismo Duque & Chaparro (2012), efectuaron un trabajo de investigación que describe la elaboración de un instrumento de 24 ítems basado en la disciplina del marketing del servicio, usado para medir la percepción de la calidad del servicio de educación por parte de los estudiantes de los últimos semestres de las carreras que ofrece la Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia (UPTC). Esta escala permitió medir la calidad percibida de la educación superior por parte de los clientes y se convierte en un instrumento de análisis al aceptar develar desde la perspectiva de los estudiantes y al confrontarlos, saber cuáles son las debilidades y fortalezas de la universidad. Al término de la investigación, los resultados que se obtuvieron fueron, que son los profesores quienes inciden más directamente y en mayor proporción sobre la percepción de la calidad de los estudiantes, en el entendido de que si se tiene en cuenta la cantidad de tiempo entre estos dos actores, se valoraban más los conocimientos del profesor, seguido de sus actitudes, terminando con sus habilidades. Respecto a los directivos y administrativos en gran parte se determinó por la calidad técnica o por el resultado. En resumen este artículo también sirve de base para la creación del instrumento propio para medir la satisfacción del cliente de la empresa en estudio, además se destaca la manera en que se evaluaron las fortalezas y debilidades a la universidad diagnosticada.

Con la presentación de los estudios anteriormente citados, se pretende demostrar la relación entre la calidad y la satisfacción del cliente respecto a un servicio de cualquier tipo, área o giro empresarial. Y de esta manera mostrar que hay argumentos reales y suficientes para atacar la problemática de la empresa en estudio ya que estos casos son de diferentes países, y de diferentes giros, con un común denominador que es conocer la satisfacción de los clientes para encontrar áreas de mejora o en su caso deficiencias del servicio ofrecido.

1.1.2 Investigaciones de casos aplicados en México.

La investigación realizada por Sánchez, Arce, Ramírez, & Hernández, (2011) se centró en la satisfacción del consumidor, en lo que se refiere a la evaluación de resultados derivados de sus experiencias de consumo. Como predictor de la satisfacción, se determinó a la formación del empleado de contacto con el cliente como variable relacional. El objetivo de este trabajo fue analizar el papel predictivo que puede tener dicha formación en la relación calidad del servicio-satisfacción del consumidor. En este estudio participaron 15 hoteles ubicados en el centro del Estado de Veracruz, se aplicó a una muestra de 43 empleados y 191 clientes. Los resultados mostraron relación entre el nivel de formación de los empleados y la calidad de servicio percibida por el consumidor y, consecuentemente, su nivel de satisfacción. Además, se conformaron unidades de trabajo formadas por empleados de contacto, entrevistándose a 36 colaboradores (3 por hotel).

Se evaluó la variable formación de los empleados que, como parte de su trabajo, están en contacto directo con los clientes. La razón de esta decisión radicó en que, en anteriores estudios, se asumió que los trabajadores están sometidos a los mismos procesos y estructuras organizativas y, por lo tanto, desarrollaron una visión compartida, en este caso específico, referente a la calidad de servicio que la unidad y hotel ofrecen a sus clientes. Fue comprobada la hipótesis en donde se predice que la interacción entre capacitación y calidad relacional que percibe el cliente influye significativa y positivamente en la satisfacción del mismo. Además, se corroboró que la calidad funcional, al interaccionar con la capacitación de los empleados, afecta significativamente el nivel de satisfacción. En lo que se refiere a este artículo se puso especial interés en la relación entre el nivel de formación

de los empleados y la calidad del servicio percibida por el consumidor, a su vez en el nivel de satisfacción. También se aprecia que la medida de calidad del servicio basada en la distinción entre calidad del servicio funcional y relacional, ya que los autores de este artículo utilizaron un cuestionario de 12 ítems para medir la calidad del servicio funcional, mientras que la calidad del servicio relacional se usó un cuestionario de 9 ítems, además se hizo un cuestionario adicional para medir la satisfacción del cliente usaron un instrumento de 3 ítems y para darles validez aplicaron el Alpha de Cronbach y que en todos los ítems se utilizaron una escala tipo Likert de 7 puntos, he aquí el valor de este artículo.

En el caso del trabajo realizado en los Estados de Sonora y Sinaloa de la República Mexicana, “Las dimensiones de la calidad del servicio en el proceso de distribución y comercialización de energía eléctrica”, el que tuvo como objetivo confirmar las dimensiones de la calidad del servicio percibida en el contexto de distribución y comercialización de energía eléctrica a través de la encuesta del cliente Enfoke. Utilizando para esta investigación el modelo SERVQUAL, basado en la calidad de salida y servicio en campo (Dávila, Coronado, & Cerecer, 2012).

Para lo cual se determinó una muestra de 3,803 usuarios, a la que se aplicó una encuesta telefónica. Los resultados mostraron que la composición de las dimensiones de la calidad del servicio funcional o de proceso no coincide con la composición y dimensiones del modelo SERVQUAL; asimismo, el modelo de la calidad funcional de base, es diferente al modelo de la calidad funcional de campo y, por último, el análisis de ecuaciones estructurales confirma que el prototipo de la calidad de salida no es una dimensión diferente, separada de la calidad funcional, sino que ambas miden la calidad del servicio. Lo más relevante en este artículo para el grupo investigador a cargo, fue la integración de la teoría del modelo Servqual la composición y dimensiones de este mismo, así mismo la manera en la que se aplicó por medio de una encuesta telefónica.

Continuando con la exposición de casos aplicados, se encontró el estudio denominado: “La calidad en el servicio como ventaja competitiva en una empresa automotriz”. En este se analizó a una concesionaria de una compañía de automóviles en la ciudad de Orizaba, México, la cual centró su estrategia competitiva en la satisfacción al cliente y fidelidad a la marca. El objetivo general

fue realizar un análisis para establecer los factores que forman parte de la mejora de la calidad en el servicio de la empresa automotriz en estudio y proponer un nivel mejorado de la calidad. (Machorro A. R., Venegas, Resenos, Gallardo, & Acuña, 2009), buscaron determinar los factores que incrementan la percepción de calidad del cliente. Mediante la aplicación de cuestionarios a una muestra de 100 clientes, se analizó la percepción del cliente de las siguientes variables: atención al cliente, satisfacción, conocimiento de la información del personal de la agencia, honestidad del personal, seguimiento, resolución de problemas, tiempo de atención, tiempo de entrega, el aspecto de las instalaciones, el aspecto del personal, la calidad del producto, su precio y los planes de financiamiento.

El análisis de los resultados de la encuesta aplicada a la empresa automotriz reveló que, en general, la compañía obtuvo un resultado favorable, indicando que el tiempo de entrega, la capacitación del personal de servicio, la atención al cliente y la existencia de refacciones juegan un papel importante en la percepción de la calidad y fidelidad de marca. Sin embargo cuando evaluaron los elementos de la calidad en el servicio, observaron que la mayoría son susceptibles de mejorar. Por lo tanto concluyen que los resultados obtenidos en la investigación sugieren que el elemento que requiere mayor atención es: el tiempo de entrega tanto en ventas como en el taller de reparaciones. Esta deficiencia puede representar una desventaja competitiva para la agencia. Aunque en este caso presentado no se utilizó el modelo Servqual, se puede observar que los autores tomaron como base para su indagatoria el triángulo del servicio elaborando un cuestionario con las variables atención al cliente, satisfacción, conocimiento de la información del personal de la agencia, honestidad del personal, seguimiento, resolución de problemas, tiempo de atención, tiempo de entrega, el aspecto de las instalaciones, el aspecto del personal, la calidad del producto, su precio y los planes de financiamiento y que pueden aportar ideas para la generación del instrumento de la investigación en curso.

Otra investigación que también ayudo a la conformación del estado del arte fue: "Atributos de calidad del servicio de la telefonía móvil para clientes mexicanos y su impacto en la satisfacción y en la lealtad hacia la marca". Su objetivo fue determinar los atributos relevantes de la calidad en el servicio de la telefonía móvil para clientes en México; asimismo, conocer su impacto tanto en la satisfacción

como en la lealtad hacia la marca. El estudio se dividió en dos fases: en una primera fase cualitativa, se hicieron entrevistas a profundidad, se aislaron trece atributos relevantes de calidad en el servicio; y en una segunda fase, de tipo cuantitativa, se contrastan empíricamente estos atributos con variables de satisfacción y de lealtad.

En los resultados que se encontraron; sólo seis de los atributos de calidad en el servicio se relacionan estadísticamente tanto con satisfacción como con lealtad, con lo que se corroboró cierta relación entre satisfacción y lealtad. Finalmente, se concluyó que son dos atributos los más relevantes para el logro de satisfacción y lealtad: el precio accesible por minuto y la empatía mostrada por parte del personal hacia el cliente (Vera, 2012). Lo más atractivo del artículo fue como se planteó la hipótesis es decir la relación entre atributos y satisfacción, atributos y lealtad, así como entre satisfacción y lealtad. Otro punto a destacar es el hecho de cómo se dividió el estudio en dos fases: en una primera fase cualitativa, se hicieron entrevistas a profundidad, se aislaron trece atributos relevantes de calidad en el servicio; mientras que en la segunda fase, de tipo cuantitativa, se contrastan empíricamente estos atributos con variables de satisfacción y de lealtad, esta metodología pareció interesante para ser base en la realización de esta investigación así mismo se pudo observar el ejemplo de los reactivos para medir el cumplimiento de calidad del servicio con una escala Likert de 5 categorías que van desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Ya para terminar se agrega que en el ámbito nacional las investigaciones presentadas son recientes del 2009 a 2012, asimismo que los casos expuestos no tienen relación entre sí, debido a que son empresas de diferente giro del sector servicios. La única similitud es la medición de la satisfacción del cliente respecto al servicio ofrecido por las organizaciones citadas en cada uno de ellos. Esto hace que la investigación adquiera mayor seriedad al presentar evidencias de otras entidades económicas de México que se esmeran por mejorar su servicio a través de un estudio satisfacción.

1.2 Marco teórico

Con el propósito de profundizar en la comprensión de la presente investigación se ha planteado el siguiente marco conceptual, que incluye los elementos necesarios para abordar este tema.

1.2.1 Satisfacción del cliente

Kotler & Armstrong, (2008) definen a la satisfacción del cliente como el grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con la expectativa del comprador. Otra definición es la que aportan Ourique, Attadia, Giuliani, & Marques, (2011), la satisfacción del cliente es la percepción sobre el desempeño de la empresa en relación a las expectativas iniciales de los clientes.

Reyes, Mayo, & Loredó, (2010), expresan que la satisfacción se refiere necesariamente a una descripción de una realidad interna del cliente: los sentimientos que se relacionan con la elección de un servicio o bien de consumo. De hecho, se puede tener una actitud hacia un determinado servicio sin haberlo usado, debido a que es posible contar con información al respecto (publicidad, comentarios de clientes que sí lo han utilizado, etc.). Finalmente se añade la aportación de Blanco, (2009), la cual define a la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

En términos generales, la satisfacción es una evaluación global de todos los aspectos que intervienen en la relación del cliente con un servicio, basada principalmente en la experiencia de consumo o su uso a través del tiempo.

Para esta investigación se considera la definición propuesta por la que ofrecen Reyes (et. al), ya que es la más apropiada para la comprensión del tema central de este trabajo, a partir de esta definición comenzar a cimentar el desarrollo de este trabajo.

1.2.1.1 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente

Si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, estos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de su importancia:

El cliente satisfecho, por lo general vuelve a comprar. Por lo tanto la empresa obtiene como beneficio su lealtad, y por ende la posibilidad de venderle al mismo u otros adicionales en el futuro.

El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio.

El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por lo tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado (Millones, 2010).

Se puede suponer que el lograr la satisfacción del cliente es una tarea de toda empresa u organización, y que de esta se pueden obtener beneficios como la lealtad del cliente, su recomendación con otros clientes, pero sobre todo que la empresa logra un lugar en el mercado en el que se desenvuelve y por último incrementar sus utilidades.

1.2.1.2 Elementos que conforman la satisfacción del cliente.

Según Millones (2010), la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

1. El rendimiento percibido: Se refiere al desempeño que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo es el “resultado” que el cliente “percibe” que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.

- Está basado en las percepciones del cliente: no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.

2. Las expectativas: Son las “esperanzas” que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas explícitas del servicio: son las afirmaciones acerca del servicio que una organización hace a sus clientes.
- Promesas implícitas del servicio: son las ideas que se relacionan con el servicio sin llegar a ser explícitas.
- Comunicación boca-oreja: se concibe como una fuente de información imparcial por lo que goza de gran credibilidad.
- Experiencia pasada: supone que ya se cuenta con una exposición anterior. Las expectativas suelen ser más realistas debido al conocimiento adquirido.

Las expectativas pueden ser de dos formas: básicas o diferenciadas.

Las expectativas básicas son simplemente lo que hay que cumplir con tal de conseguir la calidad.

Las expectativas diferenciadas son aquellas que una vez satisfechas hacen que los clientes sientan que han recibido algo especial, en particular, cuando han sido reconocidos como personas individuales.

En la parte que depende de la empresa, esta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se podrían sentir decepcionados luego de la compra. Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en el índice de satisfacción del cliente no siempre significa una reducción en la calidad de los productos o servicios; en

muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia.

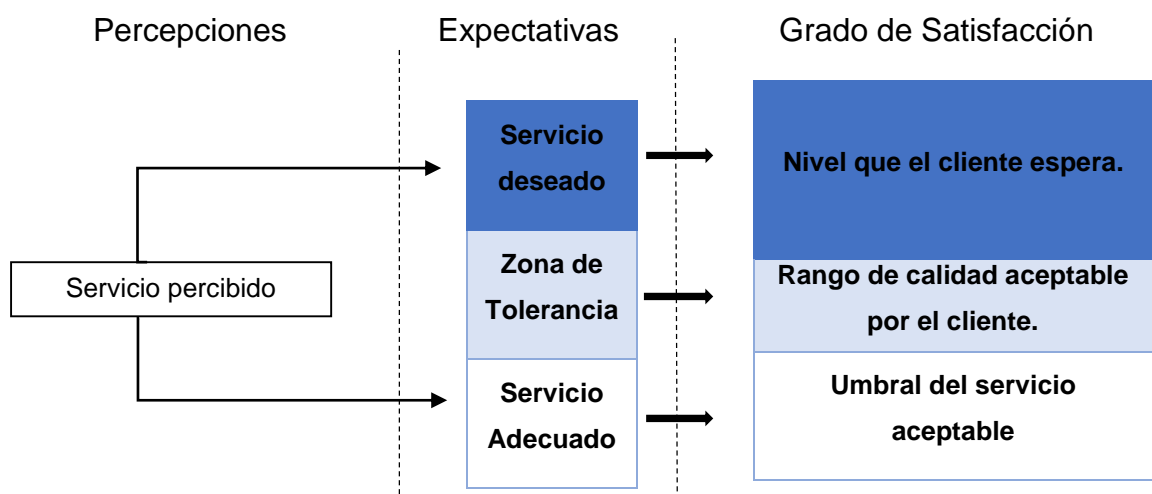
En todo caso, es de vital importancia monitorear regularmente las “expectativas” de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera para animarse a comprar.

Además de las expectativas, se necesita conocer las zonas de tolerancia, mismas que representan la expectativa mínima tolerable del cliente, es decir, entre el estado básico y el diferencial (Millones, 2010).

Distintos clientes tienen diferentes zonas de tolerancia. Unos la tienen más estrecha y tienen tendencia a estar insatisfechos; mientras que otros las tienen más amplia y tienen tendencia a estar más satisfechos. Por lo que las zonas de tolerancia varían de acuerdo con los diferentes atributos del servicio. Así, cuanto más importante es un factor, menor es la tolerancia frente a ese factor (Millones, 2010).

Figura 1.1 Zonas de tolerancia.

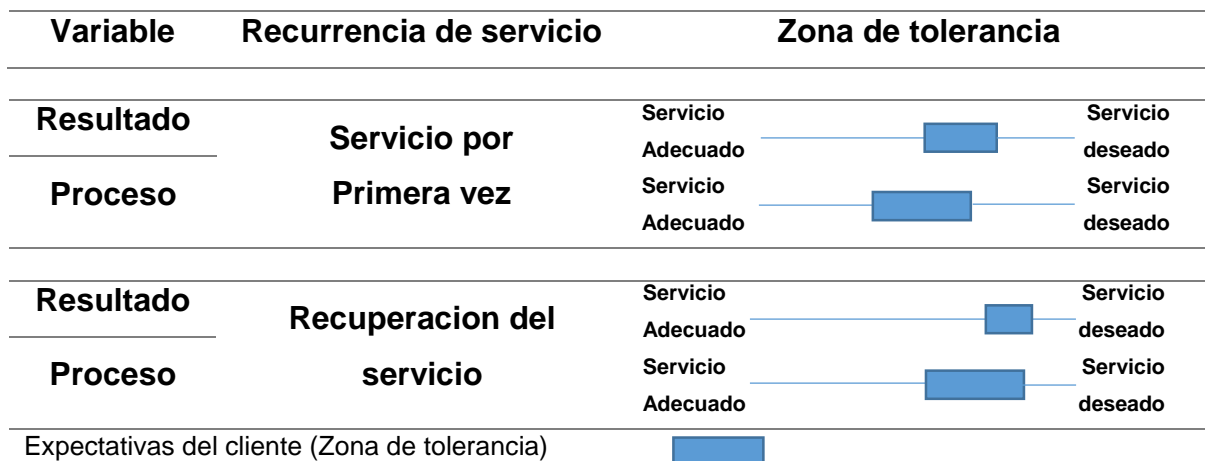


Fuente: Elaboración propia tomado de adaptación de Millones (2010).

Las zonas de tolerancia varían entre el servicio de primera vez y el de recuperación del servicio.

Como se observa en la figura 1.1 las zonas de tolerancia representan la expectativa mínima que tiene un cliente, para entender esto se puede decir que una zona de tolerancia es la diferencia entre las expectativas básicas y diferenciadas de un servicio. De este hecho deriva un comportamiento por parte de los clientes a tener un rango mayor o menor de insatisfacción o satisfacción de un servicio recibido, y que pueden variar dependiendo de los atributos del servicio.

Figura1.2 Zonas de tolerancia para el servicio, por 1ª vez y la recuperación del servicio.



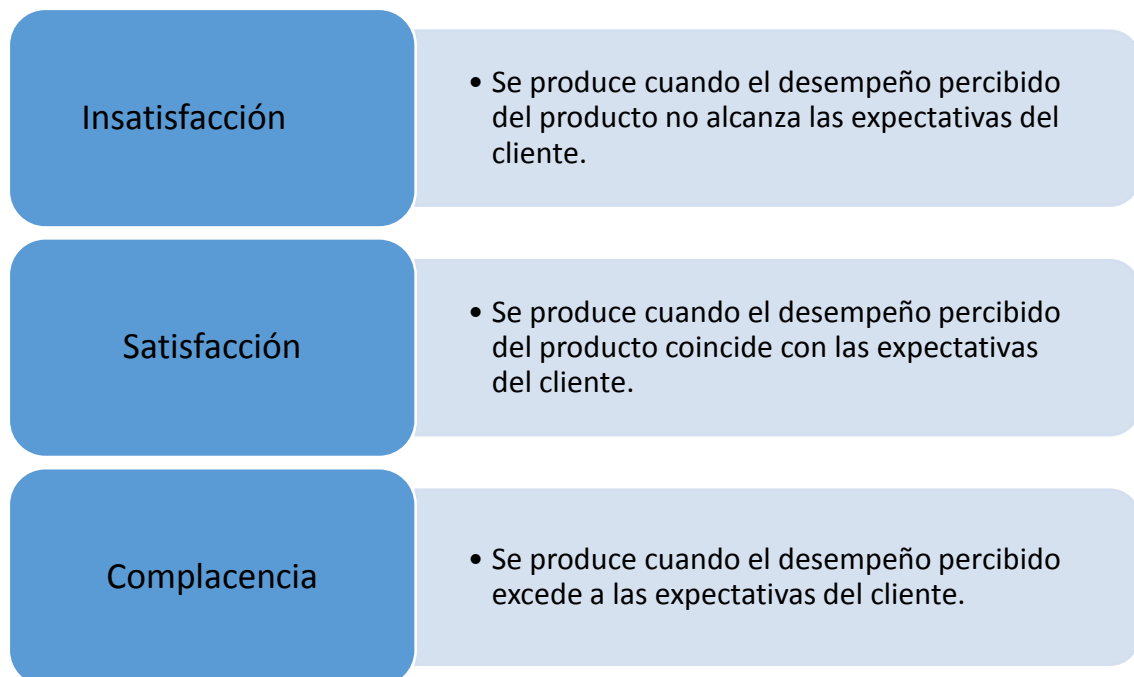
Fuente: Elaboración propia tomado de Millones (2010).

La figura1.2 muestra las diferencias que existen entre las zonas de tolerancia del servicio de la 1ª vez y el de la recuperación del servicio. Durante la recuperación del servicio las expectativas del cliente son altas tanto para el resultado, como para la forma en que se preste el servicio. La oportunidad de recuperación es mayor a través de las dimensiones del proceso debido a la presencia de menos expectativas y de una zona de tolerancia más grande. También es posible que al tratarse de atributos del servicio que los clientes valoran mucho, la zona de tolerancia puede ser cero, es decir, que el servicio deseado y adecuado esté al mismo nivel. La fluctuación de la zona de tolerancia está más en función de los cambios en el nivel del servicio adecuado que del deseado (Millones, 2010).

Como ya se mencionó al inicio de este tema las zonas de tolerancia representan el grado mínimo tolerable de un cliente, por eso estas zonas de tolerancia varían de acuerdo a los atributos de un servicio ofrecido, así cuanto más importante es un factor, menor será la tolerancia frente a ese factor. Se tiene que hay diferencias entre las zonas tolerancia de la 1ª vez y de la recuperación del servicio ya que en la segunda el cliente se muestra más exigente en cuanto al resultado y la forma en que se preste el servicio que en la primera vez que solicito el servicio.

3. Los niveles de satisfacción: luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción (ver figura 1.3):

Figura 1.3 Niveles de satisfacción



Fuente: Elaboración propia en base a Millones (2010).

Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa), por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otra empresa, proveedor, marca o producto que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una

marca, empresa, proveedor, etc., porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por este motivo las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron (Millones, 2010).

En esta sección se puede resumir que la satisfacción involucra tres aspectos que son el rendimiento percibido, las expectativas y los niveles de satisfacción. Conocer estos elementos permite comprender que de ellos depende el que un cliente sea leal hacia una marca, producto o empresa por un lapso de tiempo determinado, o en su caso que un cliente insatisfecho cambie de marca, producto o empresa, y eso signifique la pérdida de clientes de forma inmediata. A este respecto empresas como ESEC se deben manejar con inteligencia al complacer sus clientes mediante la entrega de un servicio que cumpla con lo prometido.

1.2.2.1 Fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente.

A fin de darle una aplicación práctica a todo lo mencionado anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción.}$$

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado: 1) el rendimiento percibido y 2) las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

Excelente = 10

Bueno = 7

Regular = 5

Malo = 3

En el caso de las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

Expectativas Elevadas = 3

Expectativas Moderadas = 2

Expectativas Bajas = 1

Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala:

Complacido: De 8 a 10

Satisfecho: De 5 a 7

Insatisfecho: Igual o Menor a 4

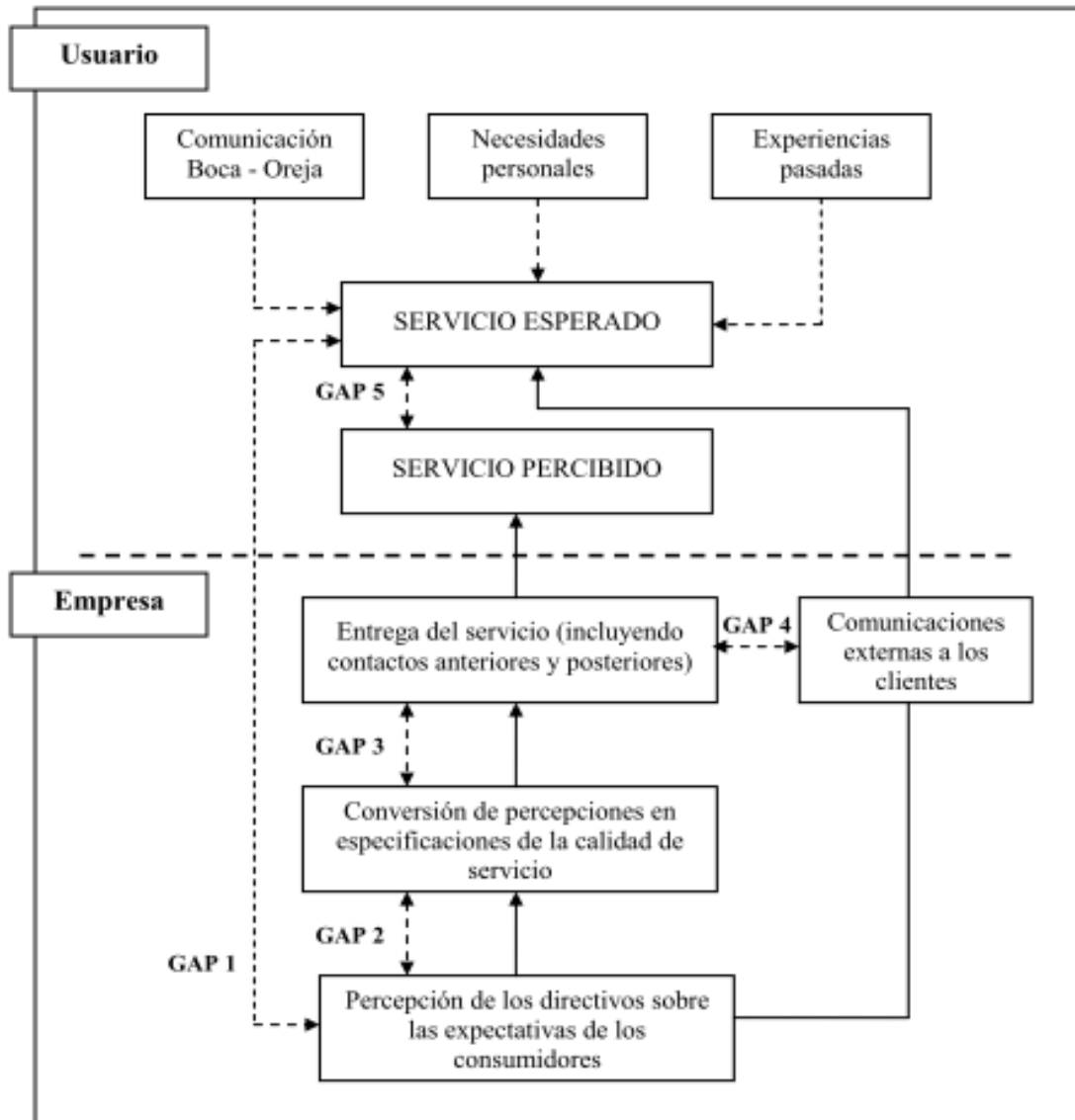
Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el rendimiento percibido ha sido “bueno” (valor 7), pero que las expectativas que tenían los clientes eran muy “elevadas” (valor 3), se realiza la siguiente operación:

$$7 - 3 = 4$$

Lo que significa que el cliente está: INSATISFECHO

En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de las Deficiencias propuesto por Parasuraman, Berry y Zeithaml en 1988 (ver figura 1.4), en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias. A continuación pasamos a analizar los cinco gaps propuestos en su trabajo origen y sus consecuencias (Millones, 2010).

Figura 1.4. Modelo de calidad de servicio, análisis de GAP'S



Fuente: Tomada de Millones (2010).

GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión qué es lo que los clientes esperan.

GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que, aun teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas.

GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Este GAP significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado.

Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego, la clave para cerrar el GAP 5, la diferencias entre la expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes GAP'S del modelo, es decir: **GAP 5= f (GAP1, GAP 2, GAP 3, GAP 4).**

1.2.2.2 Satisfacción del cliente versus rentabilidad

Luego de conocer en qué consiste y el cómo determinar la satisfacción del cliente, surge una pregunta muy lógica:

¿Hasta qué punto una empresa debe invertir para lograr la satisfacción de sus clientes?

Esta pregunta es muy usual, porque en muchas ocasiones los responsables de mercadotecnia sugieren incrementar los niveles de satisfacción de los clientes disminuyendo precios o incrementando servicios. Ambas situaciones pueden mejorar los índices de satisfacción, pero a costa de disminuir las utilidades de la empresa.

En todo caso, no se debe olvidar que el reto de todo mercadólogo es el de generar satisfacción en sus clientes pero de manera rentable. Esto exige el encontrar un equilibrio muy delicado entre seguir generando más valor para lograr la satisfacción del cliente, pero sin que ello signifique “echar la casa por la ventana” (Millones, 2010).

Como se puede observar conocer el nivel de satisfacción del cliente no es un tema sencillo, ya que significa encontrar un equilibrio para lograr la satisfacción de

los clientes sin que ello signifique que haya que disminuir los precios afectando directamente a las utilidades de la empresa. Esto exige un gran esfuerzo por parte del responsable de mercadotecnia o empresa, ya que se debe generar más valor a al producto o servicio por el mismo precio o costo, y así lograr tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios.

1.2.3 Cliente

Es la persona más importante para una empresa, la cual accede a un servicio o producto por medio de una transacción financiera (Blanco, 2009). Ahora desde el punto de vista de la calidad, “los clientes son todas las personas sobre los que recaen los procesos y productos de la empresa. Por último, Munch, Sandoval, Torres, & Ricalde (2012), puntualizan que los clientes no son solamente las personas a quienes una organización les vende un producto o les presta un servicio, sino también las personas que están involucradas en los distintos procesos internos de la empresa, por lo que existen dos tipos de clientes:

- **Clientes externos.** A quienes comúnmente se les conoce como usuarios o consumidores finales del producto y/o servicio.
- **Clientes internos.** Áreas de la organización que ofrecen y reciben servicios entre sí.

Cabe señalar que hoy en día el cliente es el activo más valioso para cualquier empresa, ya sean internos o externos, estos influyen directamente en su desarrollo diario, son, han sido y seguirán siendo la razón de ser de las empresas y no cabe duda que el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores claves para alcanzar el éxito en los negocios.

1.2.4 Servicio

De acuerdo a Fischer & Espejo (2004), servicio se define generalmente como el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas. Otra definición encontrada es la que proponen Betancourt & Mayo, (2010); servicio proviene del latín “servitium” y se define a la acción y efecto de servir. También permite referirse a la prestación

humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales.

En lo que se refiere al servicio los autores de este trabajo consideran que el servicio es el acto de servir para satisfacer alguna necesidad humana, social o empresarial, y que hoy en día existen servicios de todo tipo, y en todos lados se puede estar expuesto a recibir cualquier tipo de servicio.

1.2.5 Calidad

Existen varias definiciones de calidad, de acuerdo con sus orígenes históricos y a las diferentes visiones que se tienen en su aplicación y objetivos (Domenge, 2008). Algunas de las principales definiciones o enfoques de calidad son las siguientes:

Calidad como sinónimo de excelencia. Esto implica dar lo mejor para obtener lo mejor. Lograr el estándar más alto y no conformarse con el segundo lugar.

Calidad como valor para los intereses y condiciones de un determinado consumidor, que desempeña el papel de “juez final” en el sentido funcional.

Ademas Domenge (2008), menciona que la calidad va de acuerdo con las especificaciones establecidas en el diseño del producto o servicio, o calidad técnica. Esto supone tanto la previa identificación de criterios, variables o indicadores de calidad como el establecimiento de rangos de valores aceptables y medibles de estos indicadores. Dicha definición se utiliza básicamente en ingeniería de producto y proceso.

Calidad relativa a las expectativas del cliente. Ésta implica que el cliente determina el nivel de calidad de un bien o servicio al evaluarla o compararla con una referencia explícita. Esta visión de calidad es aplicada especialmente en el ámbito de los servicios (Domenge, 2008).

Aunque hay muchas definiciones de calidad, se optó por la que ofrece Domenge ya que dadas las características de la empresa y el tipo de servicio que ofrece esta fue la definición más apegada a su servicio.

1.2.5.1 Calidad del servicio

De acuerdo a Munch, Sandoval, Torres, & Ricalde (2012), argumentan que independientemente del giro y tamaño de la empresa, “La calidad en el servicio consiste en dirigir todos los esfuerzos y recursos de la organización hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes. El fin último para el que las organizaciones han sido creadas es para satisfacer al cliente. Otro punto de vista es el que Deming pronuncio en 1982. “La calidad en el servicio se orienta a la confirmación de las necesidades de los clientes, alcanzar sus expectativas y satisfacerlas. La calidad de servicio percibida por el cliente: es entendida como un juicio global del consumidor que resulta de la comparación entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de las organizaciones prestadoras del servicio (Betancourt & Mayo, 2010). Finalmente Santoma (2008) definió la calidad de servicio como un concepto subjetivo, que depende de las opiniones de los clientes, y que resulta de la comparación que hace el cliente entre la percepción sobre la prestación del servicio y las impresiones previas al consumo.

Se tiene que para satisfacer las necesidades de los clientes, las empresas deben tener calidad en el servicio, de esto depende que las opiniones de sus clientes resulten positivas para la empresa, debido a que comparan las percepciones y expectativas con el servicio recibido para emitir su juicio sobre el servicio o empresa que contratan.

1.2.6 Modelos para medir la satisfacción del cliente

Las escalas de medición SERVQUAL y SERVPERF son herramientas diseñadas para la medición de la calidad del servicio. Dentro del ámbito industrial, comercial académico y de servicios son las más usadas para tal fin.

1.2.6.1 SERVQUAL

Duque & Chaparro (2012), comentan que en 1988 Parasuraman, Zeithaml y Berry diseñaron como resultado de una investigación hecha en diferentes tipos de servicios, una escala de ítems múltiples que sirve para medir las percepciones del cliente con respecto a la calidad del servicio, al que denominaron SERVQUAL.

Este instrumento se compone de 22 frases que miden las expectativas del cliente y 22 frases similares que miden las percepciones del cliente, así como la calidad del servicio; y se establece mediante la diferencia de las puntuaciones que el cliente asigno a las expectativas y a las percepciones. Las expectativas se definen como los deseos de los consumidores o lo que ellos esperan de lo que sería un servicio ideal.

Las percepciones de la calidad del servicio reflejan las operaciones del consumidor en un momento específico de tiempo, es decir; son las creencias que tienen los consumidores sobre el servicio recibido o dicho de otra manera son las maneras como los clientes captan los servicios a través de los momentos de verdad (Duque & Chaparro, 2012).

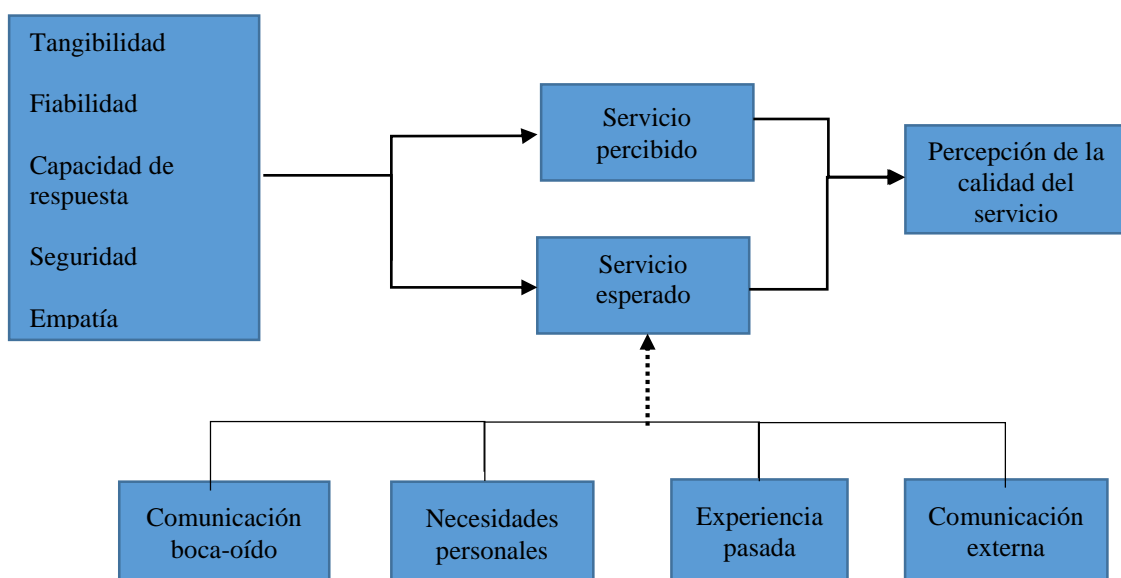
A su vez, los momentos de verdad son generados por todo empleado o sistema que entra en contacto con el cliente. Su trabajo surge como una preocupación por la incipiente definición e investigación de los servicios. A través de una investigación exploratoria en cuatro negocios de servicios (actividad bancaria detallista; tarjetas de crédito, agenciamiento de títulos de valores y reparación y mantenimiento) que buscan subsanar dicha situación en especial, desarrollar un modelo conceptual de calidad de servicio conocido como modelo de discrepancias o gaps. En su desarrollo se aplicaron entrevistas a grupos de enfoque integradas por consumidores y entrevistas a profundidad a ejecutivos de las empresas seleccionadas. De los grupos de enfoque se descubrió que existen criterios similares que emplean los consumidores para formarse las expectativas y percepciones acerca de la calidad del servicio y que son enunciados como las 10 dimensiones que conforman la calidad, compuestos por 97 ítems. Posteriormente se inició un proceso de purificación estadística de la escala reduciendo las dimensiones a 7 y los ítems a 34 a los que se les aplico una prueba adicional sobre la base de una nueva recolección de datos en usuarios de estos cuatro negocios de servicios: banco, tarjetas de crédito; de reparación y mantenimiento y de agenciamiento de valores, aplicando sobre estos datos las técnicas estadísticas se redujo a 5 dimensiones y 22 ítems la escala de medición. Estas 5 dimensiones se definen de la siguiente manera:

- 1) Tangibilidad: Instalaciones físicas, equipos y el aspecto del personal.

- 2) **Fiabilidad:** Habilidad para realizar el servicio prometido en forma fiable y precisa.
- 3) **Capacidad de respuesta:** Disposición para ayudar a los clientes y proporcionar rápido servicio.
- 4) **Seguridad:** El conocimiento, la cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.
- 5) **Empatía:** El cuidado y la atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes.

Desde la investigación de Parasuraman et al., el modelo conceptual de la calidad del servicio y los gaps (vacíos en la identificación, en el diseño y en la prestación del servicio), se plantea que existe la necesidad y la oportunidad de desarrollar un instrumento estándar para medir las percepciones del cliente respecto a la calidad del servicio. Se vislumbran así como los primeros pasos hacia la construcción del instrumento de medida de la calidad del servicio conocido como SERVQUAL. En cuanto a las aplicaciones de SERVQUAL los autores pregonan que “el instrumento ha sido diseñado para aplicarse en un amplio espectro de los servicios”. Su función básica es comprender mejor las expectativas y percepciones y con base en ese conocimiento, mejorar la calidad del servicio (Duque & Chaparro, 2012).

Figura1.5 Modelo SERVQUAL



Fuente: Elaboración propia tomado de Duque y Chaparro (2012).

Sin embargo como lo mencionan Vergara, Quesada, & Blanco, (2011), a este esquema se le imputan varias críticas que giran en torno a las posibles fallas en la medición de las expectativas absolutas (estas pueden no existir o pueden no estar claramente definidas) de los clientes, basado en el principio de disconformidad.

Por otro lado Teas citado por Vergara, Quesada & Blanco (2011) argumentó que la escala de SERVQUAL para expectativas, induce a muchas perspectivas diferentes, que los sujetos no pueden diferenciar cuando les son proporcionadas las evaluaciones. Otro aspecto importante sujeto a debate sobre el modelo radica en que las expectativas y percepciones pueden estar relacionadas con otros factores que no están considerados, como lo es el periodo de duración del servicio, debido a que estos podrían no mantenerse estables en razón del tiempo. Esta discusión ha motivado a los investigadores a incluir nuevas características, menciones y/o variables, adecuando el modelo original a diferentes áreas específicas, donde predomina la aplicación de ecuaciones estructurales. Los modelos de ecuaciones estructurales permiten el análisis de las relaciones causales entre las expectativas y percepciones, permitiendo al investigador proponer estrategias sobre los elementos que más afectan a la satisfacción del cliente.

Este primer modelo fue elegido para la realización de este trabajo, debido a que los elementos que ofrece y que lo hacen confiable, también porque como se observo en el estado del arte donde se constata que el modelo es usado actualmente para medir la calidad de un servicio de cualquier tipo, resultado que este modelo es el más popular en la medición de la calidad del servicio, lo que permite conocer las discrepancias que tiene un servicio ofrecido.

1.2.6.2 SERVPEF

El modelo SERVPEF es una variación del modelo SERVQUAL basado en el desempeño y las percepciones, dejando a un lado la medición de las expectativas. Sus creadores Cronin y Taylor buscaron con este modelo determinar la relación existente entre la satisfacción del cliente y la intención de recompra, identificando un efecto causal positivo significativo entre estas dos variables Vergara, Quesada, & Blanco, (2011). También Duque & Chaparro,

(2012) mencionan que Cronin y Taylor plantearon que el SERVQUAL es inadecuado, al decir: “el rendimiento menos las expectativas es una base inadecuada para su uso en la medición del servicio”; entre otros aspectos mencionaron que la literatura sobre marketing apoya la superioridad de basar las medidas de la calidad del servicio sólo sobre el desempeño. Esto quiere decir que el SERVPERF utiliza los 22 ítems de la escala original SERVQUAL valorando sólo la puntuación de las percepciones para medir la percepción sobre la calidad del servicio. Es decir, que la percepción es el único factor determinante para la evaluación de la calidad de cualquier servicio.

En este sentido no se puede afirmar que un modelo es mejor que el otro, sino simplemente utilizar aquel que se ajuste o encaje mejor a las características del servicio de una empresa y de esta manera medir la calidad del servicio y dimensiones que lo componen mediante la percepción y expectativa del cliente.

1.2.6.3 El círculo del servicio y triángulo del servicio

1.2.6.3.1 Momento de verdad

De acuerdo a Ruiz & Villegas (2013) Karl Albrecht dijo “es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente de la calidad del producto”. Es decir, son todos los momentos que se convierten en una cadena de servicios, en el instante que el consumidor inicia su primer acercamiento con la marca experimentando el contacto marca-cliente. Se podría decir que son todas aquellas impresiones que guarda el consumidor en su mente, desde la ubicación, fachada, colores, facilidades de estacionamiento, pago, buena impresión de los trabajadores por su atención, la solución inmediata a las necesidades y todos los factores externos que se involucren en dicha relación. La cadena comienza con el primer punto de contacto con la organización y termina solo temporalmente cuando el usuario considera que el servicio está completo y se reinicia cuando decide regresar por más atención, amabilidad, cortesía, soluciones de necesidades etc.

El momento de verdad se presenta dentro de un contexto de servicio. Es decir, intervienen factores externos e internos que propician un ambiente determinado

que genera un impacto positivo o negativo en el cliente. Los momentos de verdad, no son más que la percepción sensorial que tiene el cliente de la marca. Una percepción sensorial es lo que el cliente mira, huele, siente y escucha y lo procesa como agradable o no. Por ende la percepción sensorial que tiene el cliente, se refiere no solo al consumidor sino al cliente interno o colaborador, la idea es hacer que al colaborador le fluya, le nazca una atención al cliente con calidad y calidez, siempre. Es por esto que un momento de verdad tiene un impacto decisivo en las percepciones de los clientes. Es fundamental distinguir los eventos que generan la mayor impresión sobre la satisfacción de quien demanda el servicio, esto varía según el negocio, producto y del servicio que ofrece. Los momentos de verdad se pueden describir al realizar una lista de todos los puntos de contacto en los que al cliente tenga una percepción de la calidad del servicio y potencialmente del producto, por lo que se clasifican en dos:

Momentos estelares-exitosos: son aquellos que generan una impresión positiva acerca de la calidad del servicio en la mente del consumidor

Momentos amargos o críticos de verdad-pésimos: El cliente recibe una impresión desfavorable sobre el servicio que demanda. Se trata de momentos de verdad mal administrados.

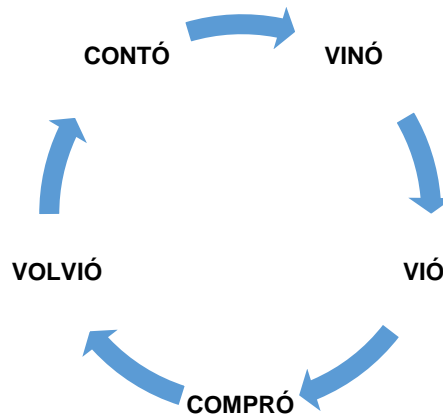
¿Por qué incluir este tema? La respuesta es sencilla los momentos de verdad es el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con un negocio y sobre ese contacto se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y de la empresa. Un poco más claro esas impresiones comienzan desde la ubicación de la empresa, fachada, colores, servicio, pago, la buena atención de los trabajadores y termina cuando el cliente considera que el servicio está completo. Es por esto que un momento de verdad tiene un impacto decisivo en las percepciones de los clientes, así mismo en el desarrollo del presente trabajo.

1.2.6.4 Circulo de servicio

Los momentos de verdad no se presentan por casualidad, por lo general ocurren de manera lógica desde el primer contacto con la empresa, a esto se le llama el ciclo de servicio. El ciclo empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y la empresa, y termina temporalmente cuando el cliente solicita, nuevamente los

servicio de la organización. Esta es una de las herramientas indispensables de la gerencia del servicio, ya que en él se refleja una secuencia ordenada de cada uno de los contactos que tiene el cliente con la marca, como el personal, los elementos que hacen parte de la organización y sus espacios. Por lo que se debe identificar paso a paso lo que ocurre en el ciclo del servicio, y esto permita entender como el cliente percibe y siente la calidad del servicio dado por la empresa(Ver figura 1.6).

Figura 1.6 Ciclo de servicio.



Fuente: Elaboración propia tomado de Ruiz & Villegas, (2013).

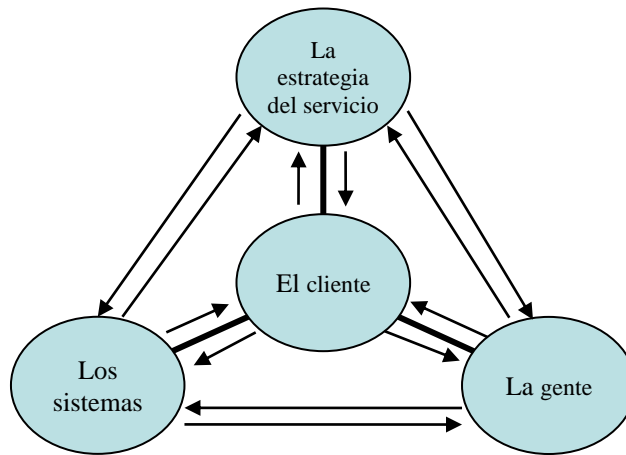
Para complementar el tema anterior se incluyo el circulo del servicio donde se puede apreciar de manera esquematica lo que es el momento de la verdad y los pasos que siguio el cliente de manera ordenada, al ponerse en contacto con una empresa.

1.2.6.5 Triángulo de servicio

El triángulo de servicio como concepto es creación de Jan Carlson, Karl Albrecht y Ron Zemke, así lo mencionan (Ruiz & Villegas, 2013); por lo que desarrollaron un modelo orientado hacia la compañía para ayudar a los directivos a meditar en lo que necesitan hacer. Estos autores consideran útil pensar en la organización y el cliente como aspectos íntimamente vinculados en una relación triangular, representada por la estrategia del servicio, la gente y los sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa, aún cuando un trabajador este en contacto directo con el cliente, conoce el funcionamiento de los servicios y

participa del resultado que percibe él. Esto se logra al fomentar una visión global de la empresa en los trabajadores, permitiéndoles que conozcan el funcionamiento y el impacto que tiene en la imagen que percibe el cliente. De igual forma, los trabajadores deben participar de la mejora del servicio que se ofrece a los clientes, ellos pueden conocer y aportar a la definición de lo que el cliente necesita. Este triángulo de servicio representa más que una estructura o un proceso, y obliga a incluir al cliente en la concepción de negocio o marca. Integrando las estrategias de servicio, los sistemas y el personal donde el cliente es el núcleo de todo (Ruiz & Villegas, 2013).

Figura 1.7 El triángulo del servicio.



Fuente: Elaboración propia tomado de Ruiz & Villegas (2013).

Este triángulo está constituido por:

La estrategia del servicio. Se concibe como la guía y el método de trabajo que la empresa utiliza para lograr sus propósitos. Proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente, a través de ellos se implementa y se hace realidad la estrategia.

La gente. Está constituida por el personal de contacto de una organización que atiende al público en general o a clientes particulares. Son aquellos integrantes de la empresa, cuya función consiste en atender al público o clientes. El personal de

contacto deber estar siempre con las personas que con sus decisiones dan vida a la empresa y accionan toda la cadena de valor hacia los clientes.

Los sistemas. Toda organización, desde la alta dirección hasta los empleados de base, debe desempeñarse conforme a los diferentes sistemas, procesos y actividades establecidos, en los cuales se apoya el empleado. Ellos deben estar debidamente diseñados para la conveniencia del cliente.

El cliente. Es el centro del modelo y obliga a los demás componentes del triángulo y de la organización misma centrarse en él. Definido como todo ser humano que espera que la organización o las personas que le componen den solución o respuesta a algún tipo de necesidad o inquietud y que busca en el servicio o producto atributos acordes a sus deseos y expectativas.

El objetivo del triángulo del servicio es precisar que la organización esté dirigida al cliente, por eso esté se convierte en el centro del torso. Se debe desarrollar una estrategia acorde al servicio que logre significar algo valioso para el cliente, una vez comprendido el cliente y el concepto que se quiere dar de servicio se debe explorar la interacción entre la estrategia, la gente y los sistemas en pro de este. La integración de los conceptos planteados en el triángulo del servicio permite establecer estrategias centradas en el cliente, donde cada uno de los aspectos es relevante para el desarrollo de la organización (Ruiz & Villegas, 2013).

A partir de esta información precisar que en base al triangulo del servicio una empresa debe desarrollar una estrategia acorde a su giro, al servicio, a los sistemas y al cliente. Este tema puede ayudar a clarificar como fundamentar las estrategias de mejora para la empresa ESEC para que sean prácticas y funcionales.

1.2.6.6 Modelo de evaluación de la calidad de servicio de Grönroos

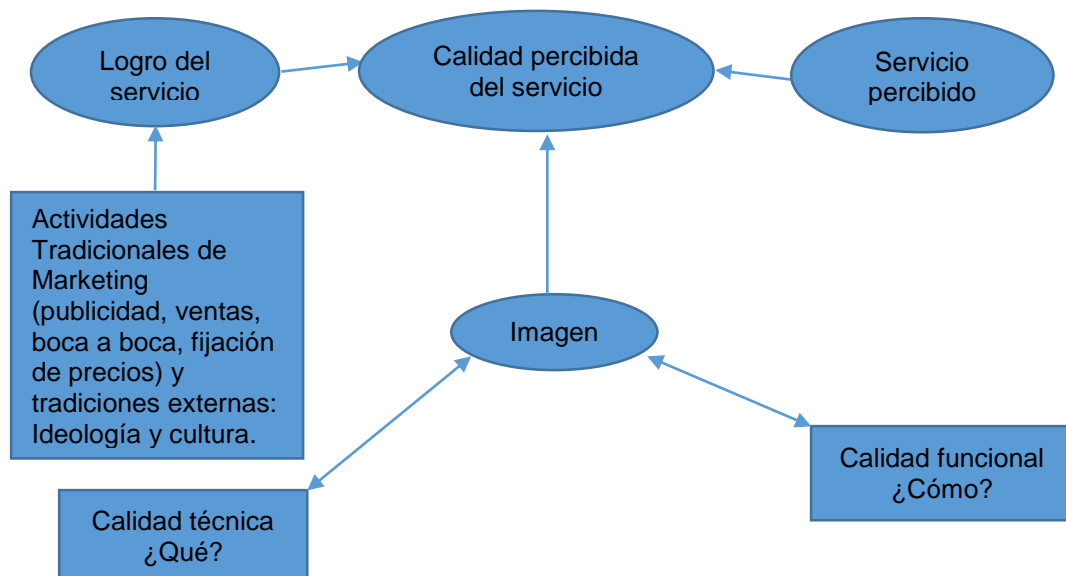
El noruego Grönroos baso sus aportaciones en modelos tridimensionales de la calidad de servicio. Este autor afirma que la calidad percibida por parte del cliente está formada por tres grandes aspectos: la calidad técnica, la calidad funcional y la imagen; los cuales están plasmados en la figura 1.8

La calidad técnica (el qué). Es la que tiene carácter objetivo y representa el servicio que los clientes han recibido como consecuencia del proceso de compra.

La calidad funcional (el cómo). Es la que tiene que ver con la forma en la que el servicio se ha prestado, esto es como el cliente ha experimentado el servicio; esta dimensión está directamente relacionada con la forma en que el personal del establecimiento presta el servicio a los clientes.

La imagen de la organización. Esta dimensión tiene que ver con los aspectos relacionados con la imagen que el cliente tiene de la organización ya sea por su experiencia previa o por la comunicación que la organización haya emitido hacia el cliente.

Figura 1.8 Modelo de Grönroos



Fuente: Elaboración propia basado en Betancourt & Mayo (2010).

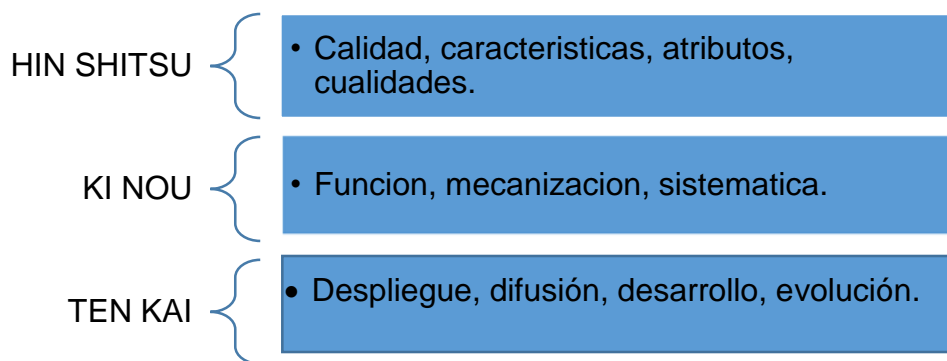
Este enfoque se centra, principalmente, en el concepto de calidad de servicio, sin entrar a buscar evidencias empíricas que lo soporten. Esta ha sido la principal razón por la que no ha sido muy aplicado por los investigadores (Betancourt & Mayo, 2010).

Aunque este modelo no ha sido muy aplicado por investigadores fue considerado en este marco teorico para tener un efonque más amplio de porque se usa el modelo Servqual.

1.2.6.7 Quality Function Deployment (QFD)

1.2.6.7.1 Que es el QFD

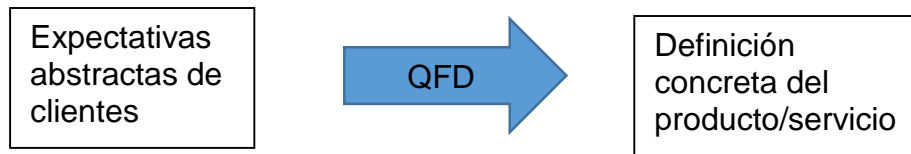
Ruiz & Rojas (2009), argumentan que QFD son las siglas inglesas de Quality Function Deployment (en español Despliegue de la Función de la Calidad), que a su vez es una traducción dudosa de tres ideogramas japoneses tales como:



Estos ideogramas dan una idea de que QFD es una herramienta de planificación que desarrolla “un sistema para transmitir las características que deben tener los productos a lo largo de todo el proceso de desarrollo”. El padre de esta metodología es Yoji Akao. La literatura dice que se desarrolló en los astilleros KOBE en Japón en los años 70 y contribuyó a encumbrar a la construcción naval japonesa en los primeros lugares mundiales. A partir de esta formulación original de la metodología, el QFD ha tomado muchas formas y versiones, debido en parte a la necesidad de adaptarse a la mentalidad occidental, y en parte a su propia evolución.

La metodología QFD también se conoce popularmente “como la voz del cliente” (debido a su filosofía de transmisión de requisitos) y como “la casa de la calidad” (debido al aspecto de una de sus construcciones graficas; (Ruiz & Rojas, 2009).

Figura 1.9 ¿Qué es el QFD?



Fuente: Elaboración propia tomado de Ruiz & Rojas (2009).

El QFD se puede definir como: “Un sistema detallado para transformar las necesidades y deseos del cliente en requisitos de diseños de productos o servicios”

Esta herramienta alcanza sus mejores resultados cuando se aplica en grupo. También puede aplicarse de manera aislada, pero naturalmente en ese caso no se produce la retroalimentación positiva entre los conocimientos y experiencias de los distintos integrantes del grupo.

Para qué sirve el QFD

El QFD sirve esencialmente para:

- Identificar las necesidades y expectativas de los clientes, tanto externos como internos.
- Priorizar la satisfacción de estas expectativas en función de su importancia.
- Focalizar todos los recursos, humanos y materiales, en la satisfacción de dichas expectativas.

Si se alcanzan los objetivos anteriores, debe redundar en:

- Reducción de los tiempos de desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Optimización del producto o servicio para las expectativas del cliente objetivo.

- Más eficacia, se concentran los esfuerzos en “hacer lo que hay que hacer”.
- Más eficiencia, se reducen los costos por fallos.

Todo ello lleva a “Una mejora de la posición competitiva”. Sin embargo no debe olvidarse que toda herramienta necesita de una mano hábil que la maneje y ponga todo su empeño en ello (Ruiz & Rojas, 2009).

Descripción de la metodología QFD:

El QFD consiste básicamente en transmitir “Que desean los clientes” en “Como se puede satisfacer esa necesidad” aplicando sucesivamente a lo largo de toda la cadena de clientes externos e internos (Ruiz & Rojas, 2009). Mientras que como comenta Esteban (2010), el proceso tradicional de QFD implica la construcción de una o más matrices, la primera de las cuales recibe la calificación de “Casa de la Calidad (House of Quality)”. En la izquierda de la casa de la calidad se sitúan las expectativas y necesidades de los clientes (voz del cliente) y en la parte superior las soluciones técnicas necesarias para la satisfacción de dichas expectativas (voz de la organización). La matriz queda configurada por una serie de secciones o sub-matrices unidas entre sí de diversas formas. El principio que inspira la casa de la calidad es la creencia de que todo producto debe diseñarse para reflejar los gustos y necesidades de los clientes.

Los beneficios últimos de su aplicación al desarrollo de productos y servicios son la disminución de los costos de desarrollo, la mejora en la satisfacción del cliente y el incremento de la cuota de mercado. Además, la metodología en si misma aporta un sistema de comunicación y gestión del conocimiento en la empresa así como un proceso sistemático para la solución de aspectos complejos de la gestión empresarial. A este respecto, Esteban (2010) cita a Hauser y Clausing que describen a la casa de la calidad como un tipo de mapa conceptual que aporta los medios para la comunicación y planificación interfuncional: “personas con diferentes problemas y responsabilidades pueden establecer prioridades referidas a patrones convenidos en las celdas centrales de la casa de la calidad”. En la misma línea se argumenta que la importancia de enfatizar que QFD no es una solución en sí misma, sino más bien un proceso sistemático dirigido a encontrar una solución que incremente la satisfacción del cliente.

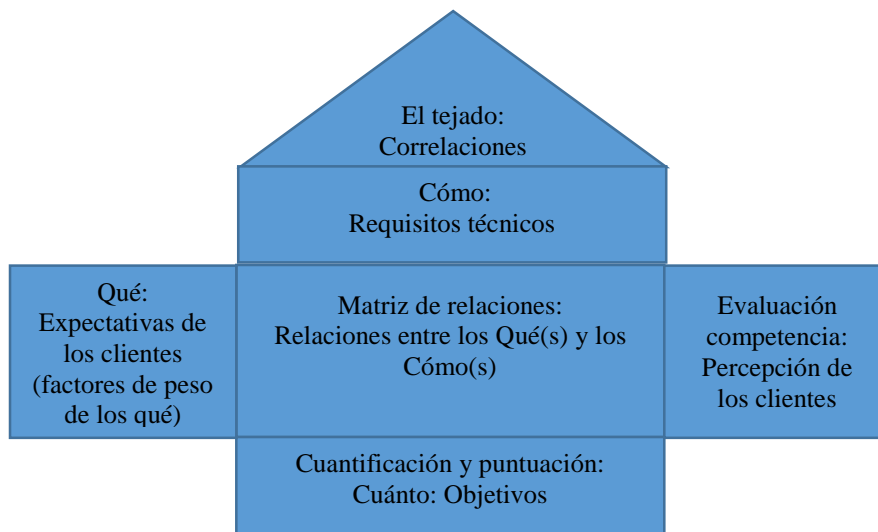
Esta metodología reduce en especial el número de criterios de decisión y de compromiso, el número de centros de decisión, la deformación, pérdida y retraso de la información, el número de malentendidos y objetivos contradictorios, la falta de previsión de medios y métodos, el aislamiento de las funciones y competencias, y la inhibición mutua de los esfuerzos en el seno de la empresa (Esteban, 2010).

En la literatura se definen los siguientes pasos en el proceso de construcción de la casa de la calidad:

1. Primer paso: Los **qué(s)**, la primera acción que se debe emprender es la recogida, el análisis y el tratamiento de las expectativas del cliente. Este es el punto de partida del QFD y constituye un paso obligatorio. Se trata de identificar, jerarquizar y otorgar un orden de importancia a las expectativas o necesidades de los clientes.
2. Segundo paso: Los **cómo(s)**, seleccionar las especificaciones técnicas o medios relevantes para la satisfacción de las expectativas.
3. Tercer paso: **La matriz de correlación**, evaluar el impacto de cada especificación técnica en la satisfacción de cada expectativa del cliente.
4. Cuarto paso: **El tejado de la casa de la calidad**, correlacionar las especificaciones técnicas, entre si al objeto de identificar qué características impactan mutuamente en el diseño del producto.
5. Quinto paso: **Comparar con la competencia** (percepción del cliente).
6. Sexto paso: **La base de la casa de la calidad** es identificar prioridades y objetivos.

La figura 1.10 representa el esquema de la matriz QFD propuesto por Mizuno y Akao, tomado de Esteban (2010), para abordar el desarrollo de productos de calidad en la industria japonesa.

Figura 1.10 Esquema de la matriz QFD



Fuente: Elaboración propia tomado de Esteban (2010).

Referente a esta herramienta se puede argumentar que es confiable y es otra opción con la que se cuenta para poder medir la calidad de un servicio y por lo tanto la satisfacción del cliente respecto a un servicio. Dicha herramienta no se usó en esta investigación pero se incluyó como parte de un compendio de las principales herramientas usadas en la medición de la calidad del sector servicios.

1.2.7 Consultoría

La “consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones alcanzar los objetivos y fines mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, donde lo fundamental es el carácter profesional y técnico de los socios que lo conforman. Se trata de servicios de asesoramiento dictamen, estudio, evaluación o supervisión de obras prestadas con fundamento científico por profesionales universitarios, expertos o formas integradas por los mismos que actúan con independencia y autonomía en el cumplimiento de sus tareas específicas, haciéndolo de una manera asidua, regular y permanente (Beltrán, 2011). Asimismo Milán (2006), la define como: “Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación

de dichas recomendaciones”. A su vez, Milán (2006), cita a Steele, quien definió que por proceso de consultoría se entiende cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma. Finalmente Greiner & Metzger en 1983 expresaron que “La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar (si se les solicita) en aplicación de soluciones”, (Milan, 2006).

Por lo que se determina que una consultoría tiene la función principal de satisfacer las necesidades de una empresa, sean estas en: planeación estratégica, publicidad, investigación de mercados, asuntos fiscales, productividad y calidad, recursos humanos e inclusive comunicación externa e interna.

Los tipos de consultoría de empresas que existen son:

Internas: Las que la misma empresa posee para analizar situaciones de riesgo y generando automáticamente las soluciones pertinentes.

Externas: Son las personas o entes independientes, dispuestos a brindar servicios de consultoría a empresas que lo requieran, también se define como consultoría externa (outsourcing).

Las áreas más frecuentes en las que se prestan los servicios de consultoría administrativa y financiera son las siguientes:

1. Asesoría empresarial, gerencial y desarrollo organizacional.
2. Auditorías financieras, operativas y de gestión.
3. Contabilidad, consolidación de balances y estados financieros.
4. Tributación, manejo de impuestos ISR y obligaciones con el SAT.
5. Administración de recursos humanos.
6. Selección, evaluación y capacitación del personal.
7. Elaboración y evaluación de proyectos.
8. Técnicas de conducta y atención al cliente.

9. Análisis de mercado y marketing.

La consultoría se ha convertido en una profesión muy popular. Sama (2002) comenta que en Estados Unidos la profesión tiene más de 100 años y se tiene registro de que surgió en Boston, cuando un graduado del M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology) comenzó a ofrecer sus servicios profesionales de ingeniero químico a diferentes empresas. Esa fue la historia de Arthur D. Little. Otro registro que se tiene es el de Frederick Taylor quien creó la “Administración científica” y fue el padre de la profesión de ingeniería industrial, vendió millones de ejemplares de sus libros y se dedicó a la consultoría.

En nuestro país; a partir de la crisis de 1982 y de las que han seguido después, la consultoría ha comenzado a adquirir relevancia en varios sectores productivos, el número de consultores ha aumentado considerablemente por lo que se abrió la necesidad de contratar los servicios de profesionales externos especializados en determinadas áreas de las empresas de diferentes sectores productivos, asimismo se ha vuelto una opción de crecimiento en el sector de servicios lo que da la oportunidad a egresados de maestría a especializarse en algún campo para poder cubrir las necesidades específicas de clientes, es aquí donde reside la importancia de incorporarla en el marco teórico de esta investigación.

1.2.7.1 ¿Qué es un consultor?

De acuerdo a lo dicho por Beltrán (2011), “consultor es el profesional que provee de un consejo en un dominio particular o área de experiencia ya sea en la contabilidad, ventas, recursos humanos, finanzas, medicina, relaciones públicas u otras áreas”. Por otro lado se dice que: “Consultor es normalmente un miembro del equipo directivo que disfruta su trabajo con el cliente, que entiende las funciones del equipo directivo y, si es necesario, lo enseña a trabajar sin ningún temor” (Sama, 2002).

En tanto para llegar a ser un consultor, se requiere de una preparación tanto práctica como teórica, la cual se sustenta, con los conocimientos adquiridos en las aulas y dentro de la vida profesional. Las relaciones que se dan entre el consultor y el cliente son voluntarias, el consultor actúa como consejero y colaborador en la gerencia, sin la capacidad para tomar decisiones, promueve cambios donde la

gerencia es la que decide, suministra nuevos conocimientos y habilidades, donde la información que se brinda es imparcial y puede ser única. Evaluar problemas existentes que los propios dirigentes de la empresa no pueden observar. Las formaciones basadas sobre experiencias acumuladas dan más confianza en la toma de decisiones, hacer cambios estratégicos a ciertas conductas que presente la empresa en su mal desarrollo.

El único objetivo de esta investigación es proporcionar los conceptos clave de la misma, por lo que se abarco los temas relacionados con esta, para dar al lector un enfoque más completo de todo el trabajo realizado bajo esta asignación.

1.2.8 Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA)

La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA o SWOT, siglas en ingles de Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas (Fred, 2008).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Todos los gerentes quisieran que sus organizaciones estuvieran en una posición en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos. Generalmente las organizaciones buscarán estrategias DO, FA o DA para obtener una situación en la cual puedan aplicar las estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas o cuando una organización hace frente a amenazas importantes, debe evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen

oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas encontrará con certeza en una posición precaria.

Se ofrece una representación esquemática de la matriz FODA. Observe que una matriz FODA está compuesta de nueve celdas. Como se muestra en la figura 1.11, hay cuatro celdas de factores clave, cuatro celdas de estrategias y una celda que siempre está en blanco (la celda superior izquierda). Las cuatro celdas de estrategias llamadas FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de terminar las cuatro celdas de factores clave, llamadas F, D, O y A. Hay ocho etapas implicadas en la elaboración de una matriz FODA:

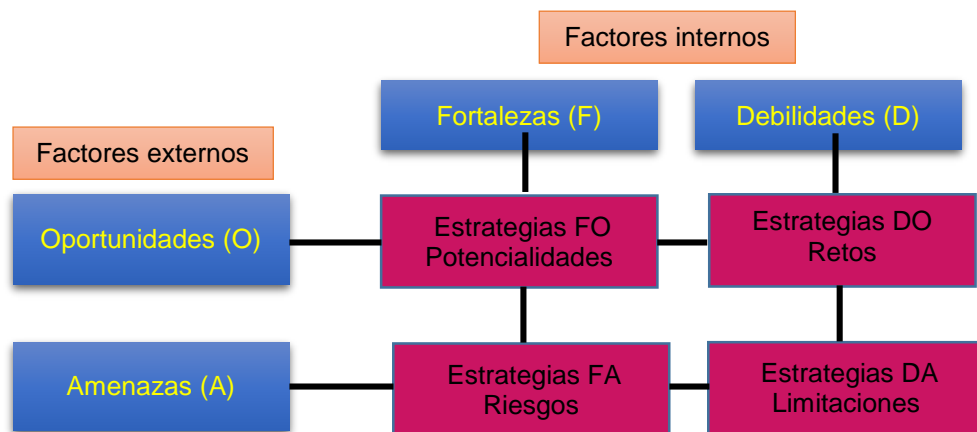
1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

El propósito de cada herramienta de conciliación de la etapa 2 es generar estrategias alternativas viables, y no seleccionar o determinar que estrategias son las mejores. Por consiguiente, no todas las estrategias desarrolladas en la matriz FODA serán seleccionadas para su implementación. Por ejemplo, cuando una

organización tiene los recursos financieros y humanos necesarios para distribuir sus productos (fortaleza interna), pero sus distribuidores no son confiables, implican elevados costos o son incapaces de resolver las necesidades de la empresa (amenaza externa), la integración directa puede ser una estrategia FA atractiva. Cuando una empresa tiene capacidad de producción excedente (debilidad interna) y su industria básica está experimentando un descenso en las ventas y ganancias anuales (amenaza externa), la diversificación relacionada puede ser una estrategia DA eficaz. Es importante utilizar términos específicos de la estrategia más que generales, cuando se desarrolla una matriz FODA. Además es importante incluir la notación del tipo “F1, O2” después de cada estrategia en la matriz FODA. Esta notación revela el razonamiento detrás de cada estrategia alternativa.

Aunque la matriz FODA se utiliza ampliamente en la planeación estratégica, el análisis tiene algunas limitaciones. Primero la matriz FODA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva, por lo que no debe ser un fin en sí misma. La matriz constituye el punto de partida para llevar a cabo un análisis sobre cómo podrían implementarse las estrategias propuestas, así como para considerar los gastos y beneficios que podrían conducir en última instancia a la ventaja competitiva. En segundo lugar, el análisis FODA es una evaluación estática en el tiempo. Una matriz FODA es como estudiar una sola toma de una película en la que se ven los personajes principales y el escenario, pero que no ofrece ningún indicio del argumento. Cuando las circunstancias, las capacidades, las amenazas y las estrategias cambian, existe la posibilidad de que la dinámica de un entorno competitivo no quede de manifiesto en una sola matriz. En tercer lugar, el análisis de la matriz FODA podría llevar a la empresa a acentuar demasiado un único factor interno o externo a la hora de formular las estrategias. Hay correlaciones entre los factores clave internos y externos que la matriz FODA no revela y que pueden ser importantes para idear estrategias.

Figura 1.11 Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia tomado de Fred, (2008).

La esencia de la formulación de estrategias consiste en evaluar, si una organización está haciendo las cosas de manera correcta y cómo puede ser más eficaz en lo que hace. Cada organización debe tener cuidado de no caer prisionera de su propia estrategia, porque incluso las mejores estrategias, tarde o temprano, se vuelven obsoletas. Una evaluación de la estrategia continúa, ayuda a que la gerencia no caiga en la autocomplacencia. Se deben desarrollar y coordinar objetivos y estrategias de forma consciente y no esperar a que simplemente surjan de las decisiones que se toman durante las operaciones cotidianas. Por lo que se puede decir que una organización sin sentido de dirección y sin una estrategia coherente precipita su desaparición. Cuando una organización no sabe adónde desea ir, termina generalmente en algún lugar en el que no deseaba estar. Por lo tanto todas las organizaciones tienen que establecer y comunicar sus objetivos y estrategias con claridad y de manera totalmente consciente. Finalmente se mencionara que herramientas como la matriz FODA permite mejorar notablemente la calidad de las decisiones estratégicas, pero nunca debe utilizarse para determinar la elección de las estrategias.

Siempre es fundamental considerar y manejar los aspectos relacionados con el comportamiento, la cultura y la política que influyen en la generación y selección de las estrategias. Ante la creciente presión legal de grupos externos a las empresas, los dueños de las empresas están asumiendo un papel cada vez más

activo en el análisis y la elección de las estrategias, lo cual es una tendencia positiva para las organizaciones.

Respecto a la inclusión de la matriz FODA se debe a que esta herramienta se utilizaría en la primera etapa de esta investigación, por todo lo que anteriormente se explicó, el FODA resulto ser de gran utilidad y revelo información del funcionamiento de la empresa en sus dos aspectos el interno y externo.

1.3 Marco contextual

La investigación se realiza en la empresa “Especialistas en Estudios Socioeconómicos” (ESEC). Esta empresa por más de 7 años ha mantenido la excelencia y especialización en Estudios Socioeconómicos, apoyados por su metodología de trabajo, que le permite ser líderes dentro del ramo y obtener resultados positivos para su empresa.

ESEC nace en Julio del 2008 como respuesta a una necesidad de las empresas por contar con un servicio ético, profesional y eficiente en los estudios socioeconómicos. En aquel año las empresas que ofrecían estudios socioeconómicos tenían un tiempo de respuesta aproximado de 1 a 2 semanas y ESEC lo comenzó a entregar en 3 días hábiles.

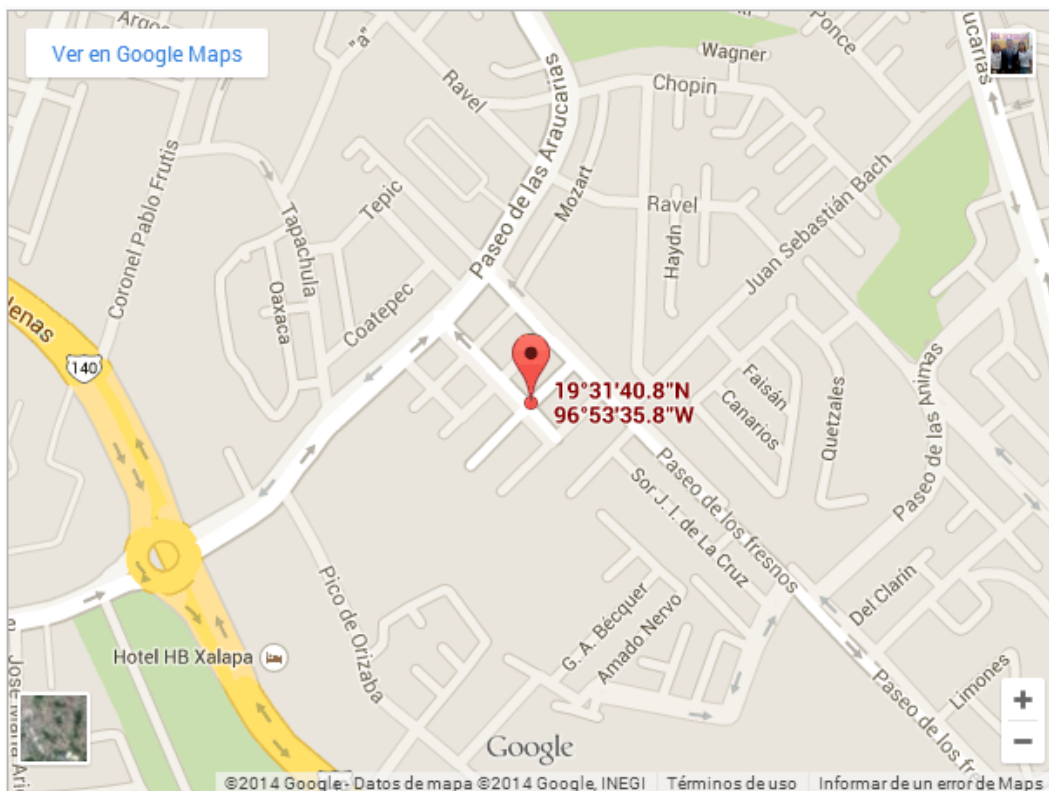
Otra característica de dichas empresas es que enviaban la información de manera física a sus clientes, firmada y sellada, lo que hacía más lenta la contratación de las personas. Estas empresas tomaban las referencias con jefes inmediatos y la gran mayoría lo sigue haciendo por entregar rápido un reporte acerca de los candidatos considerados para ser contratados, pero sin la validación de los datos de cada candidato sometido a evaluación. En este sentido ESEC hace diferencia y toma las referencias con el área de recursos humanos, (exceptuando negocios pequeños o Pymes), lo que conlleva a entregar un reporte más confiable acerca del historial laboral de cada candidato, lo que lo hizo ser distinta a la empresa en el servicio a los clientes. Asimismo estas empresas mencionadas al principio, operaban solo con un visitador en las capitales de cada estado, entonces ESEC comienza a desarrollar una red más amplia de cobertura por estado de la república mexicana; contratando más de una persona por entidad (en algunos casos); con lo cual no solo se cubría las capitales más importantes, sino también

abarcar en mayor porcentaje el territorio de cada estado. Esto llevó a las empresas de diferentes giros a voltear hacia ESEC y solicitar los servicios que ofrece.

Hoy día muchas empresas han emulado, este sistema de trabajo, esto ha incrementado la competencia empresarial, sobre todo por precios. Ahora se puede decir que la cobertura de ESEC es nacional; alrededor de 120 colaboradores distribuidos en territorio nacional, comisionados bajo el régimen de sueldo asimilable a salario. Es decir, ESEC paga el porcentaje correspondiente a las comisiones que transfiere de forma quincenal.

Actualmente la oficina principal se encuentra ubicada en C. Bienes Inmuebles 14, Col. Sahop C.P. 91190 de la ciudad de Xalapa, Veracruz; lo que permite un mejor control, de costos y mayor estabilidad en precios de insumos, a diferencia de ubicarse en las ciudades más grandes de México.

Figura 1.12 Ubicación de la empresa ESEC.



Fuente: Elaboración propia tomado de Google maps (2014).

También, se cuenta con una unidad operativa en el estado de México, pequeña oficina que funge como módulo de atención eventual en caso de reuniones o como punto de encuentro con clientes potenciales. Además de establecer el contacto con sus clientes vía telefónica y por correo electrónico.

En lo que se refiere a la misión, visión, valores y objetivo de ESEC, se acudió al manual de organización de esta empresa, este sirvió para extraer dichos conceptos que ayuden al lector a conocer un poco más sobre la empresa sometida a esta investigación.

1.3.1 Misión

La empresa tiene establecida la siguiente misión:

Rentabilizar los procesos de validación de información en las áreas de recursos humanos y finanzas, a través del estudio socioeconómico.

1.3.2 Visión

Consolidarnos como marca líder de estudios socioeconómicos en Latinoamérica, bajo el distintivo de empresa socialmente responsable y colaboradores comprometidos ampliamente con México.

1.3.3 Valores

Pasión

Ética

Autoconfianza

Eficiencia

Cuidado del medio ambiente

1.3.4 Objetivo

Mantener un crecimiento sostenido mínimo del 20% anual, siempre enfocados en el buen servicio hacia nuestros clientes y proveedores.

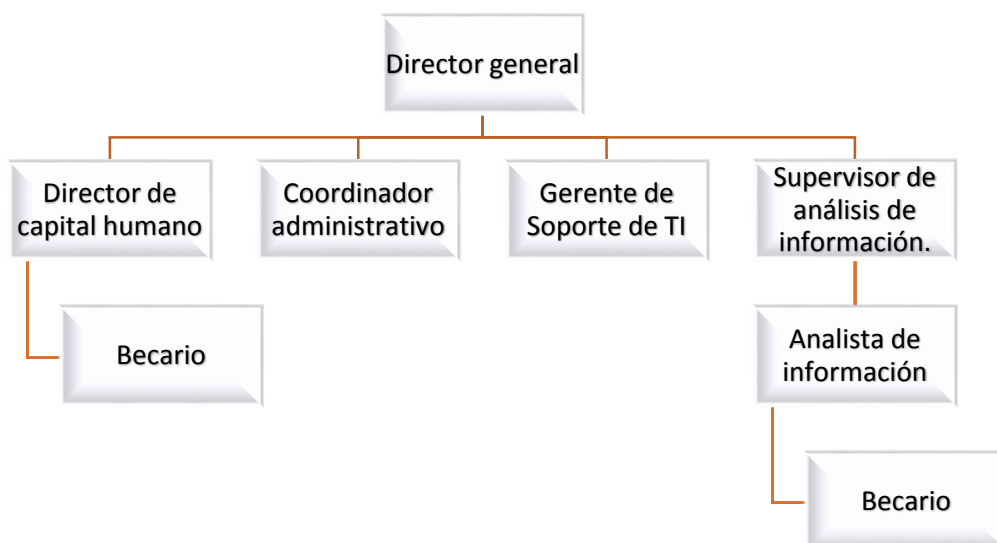
La empresa cuenta con página Web, en la que se puede identificar el logotipo corporativo.

Figura 1.13 Logotipo de la empresa ESEC



Fuente: Consulta Sitio web (2014) www.esec.com.mx

1.3.5 Organigrama de ESEC



Fuente: Manual de organización de ESEC (2014).

Los servicios que esta empresa ofrece son:

1. Estudio socioeconómico:
 - a) Contratación de personal (recursos humanos).

- b) Dependencias de gobierno (economía, salud, seguridades públicas y paraestatales).
- c) Validación de solicitudes de crédito automotriz, prendario o contrato de arrendamiento.
- d) Verificación de datos para becas escolares y de intercambio.
- e) Investigación de clientes y proveedores comerciales.
- f) Verificaciones de domicilio.

2. Validación de información y datos:

- a) Comprobación de datos e información de carácter empresarial, comercial o referencial.
- b) Investigaciones especiales.
- c) Investigaciones de crédito.

Servicios próximos de empresas asociadas:

- a) Renta sala de juntas.
- b) Reclutamiento y selección de personal (convenio con la empresa Factor Humano).
- c) Cursos de capacitación (convenio con la empresa Factor Humano).

Para obtener mayor información sobre los servicios ofrecidos por la empresa puede visitar la página web www.esec.com.mx (Estudios socioeconomicos, 2008).

Figura 1.14 Pagina web ESEC.



Fuente: Consulta pagina web www.esec.com.mx (2015)

Capítulo II Metodología

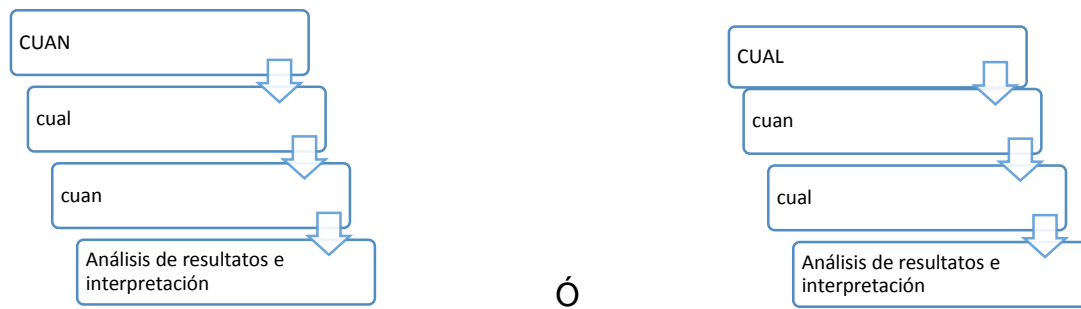
La metodología de un proyecto es importante, porque el que investiga debe tener claro los distintos métodos que son posibles de aplicar a las ciencias. Con mucha frecuencia, el propósito principal del investigador es describir situaciones y eventos. Es decir, como es y cómo se comporta determinado fenómeno.

Por lo que en este capítulo se explica el procedimiento utilizado para el análisis de esta investigación antes mencionada, también se describen los tipos, así como la mezcla de diferentes técnicas utilizadas para realizar la encomienda (ver figura 2.2).

2.1 Tipo de investigación

Para comenzar este capítulo se establece que el tipo de investigación realizado fue de enfoque mixto, basado en un diseño anidado concurrente de varios niveles (DIACNIV), ya que en esta modalidad se recolectan datos cuantitativos y cualitativos en diferentes niveles, pero los análisis varían en cada uno de estos. O bien, en un nivel se recolectan y analizan datos cuantitativos, en otro, datos cualitativos y así sucesivamente. Tal sería el caso de la aplicación de la herramienta FODA misma que se considera un instrumento estandarizado para diagnosticar el funcionamiento de la empresa en sus dos aspectos el interno y externo, a través de una entrevista estructurada que se le realizó al director de la empresa (CUAN); pero con un sesgo cualitativo. Casi de igual manera fue la segunda etapa de la investigación, ya que se tomó en cuenta el modelo Servqual el cual contiene dimensiones o atributos del servicio (CUAL) que ofrece la empresa a sus clientes, lo que trajo como resultado conocer la satisfacción del cliente al contratar sus servicios (ver figura 2.2).

Figura 2.1. Diseño anidado concurrente de varios niveles (multiniveles).



Fuente: Elaboración propia tomada de Hernández, Fernández & Baptista (2010).

Luego se definirá el enfoque mixto o los métodos mixtos con lo siguiente:

1. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos; así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.
2. Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Estos pueden ser conjuntos de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales(“forma pura de los métodos mixtos”), alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

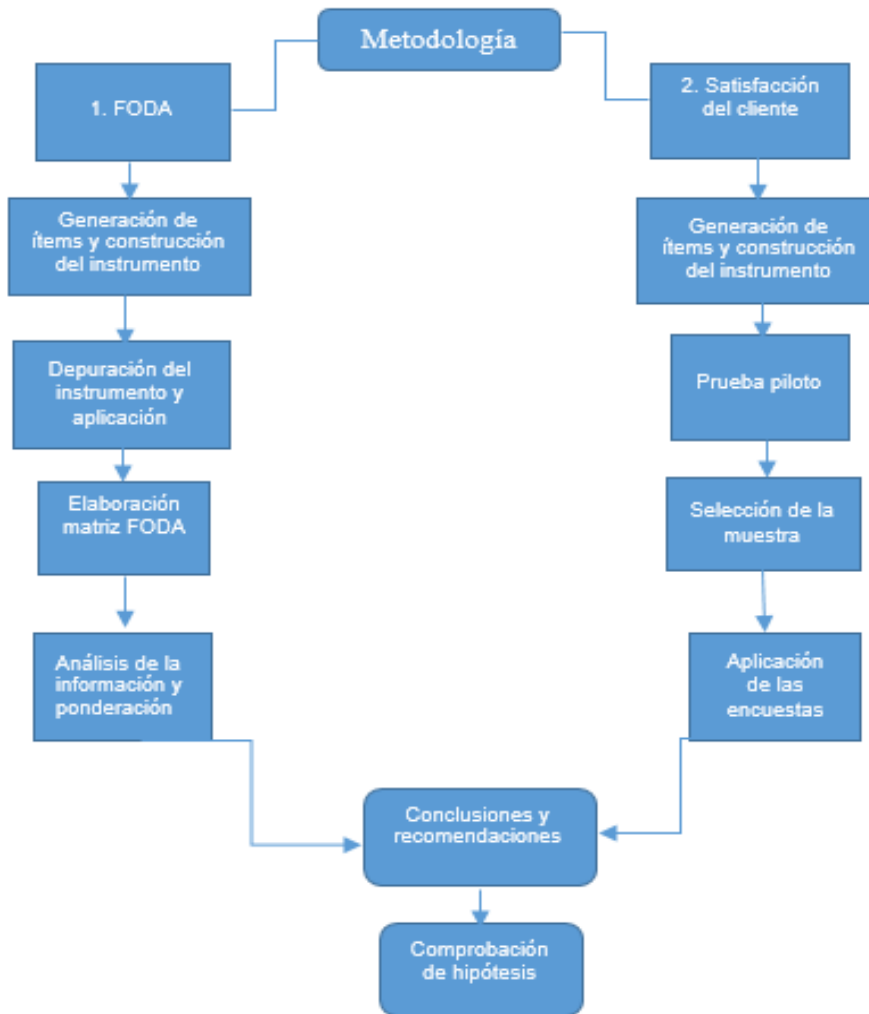
Ahora se ofrecerá la definición de una ejecución concurrente, se aplican ambos métodos de manera simultánea (los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan más o menos en el mismo tiempo). Desde luego se sabe de antemano que regularmente los datos cualitativos requieren de mayor tiempo para su obtención y análisis. Los diseños concurrentes implican cuatro condiciones:

1. Se recaban en paralelo y de forma separada datos cuantitativos y cualitativos.

2. Ni el análisis de los datos cuantitativos ni el análisis de los datos cualitativos se construye sobre la base del otro análisis.
3. Los resultados de ambos tipos de análisis no son consolidados en la fase de interpretación de los datos de cada método, sino hasta que ambos datos han sido recolectados y analizados de manera separada se lleva a cabo la consolidación.
4. Después de la recolección e interpretación de los datos de los componentes CUAN y CUAL, se efectúa una o varias “meta inferencias” que integran las inferencias y conclusiones de los datos y resultados cuantitativos y cualitativos realizadas de manera independiente.

Por lo que a continuación se describirá el tipo y diseño de investigación que se realizó durante estos dos años. Ya se mencionó que para conocer la satisfacción del cliente de ESEC, se planeó dividir dicha investigación en 2 etapas básicamente la primera consiste en hacer un diagnóstico FODA, y la segunda consistió en utilizar la herramienta Servqual para conocer las dimensiones más destacadas y que influyen en la satisfacción del cliente de ESEC, y con esto sustentar la idea de generar una nueva oportunidad de negocio para la organización citada al principio. Es aquí que el grupo de investigadores a cargo optaron por una investigación de tipo mixto, la cual tiene rasgos cuantitativos y cualitativos de manera simultánea y dadas las características de la empresa y el tipo de servicio que ofrece. El tipo de investigación elegida fue un enfoque cuantitativo-deductivo, con un alcance descriptivo, así también el diseño utilizado fue no experimental, de características transversal descriptivo, además que en ambas etapas tuvieron un énfasis cualitativo.

Figura 2.2 Metodología para la medición de la satisfacción del cliente “ESEC”.



Fuente: Elaboración propia (2015).

2.2 Descripción del método matriz FODA

Ahora bien el primer paso de esta metodología seleccionada fue realizar un diagnóstico FODA, para lo cual se tomó en cuenta el giro de la empresa y su estructura organizacional. Con esto se buscó identificar, determinar aspectos particulares de la empresa Especialistas en Estudios Socioeconómicos (ESEC), analizarlos y evaluarlos, y así medir los aspectos de operación de dicha empresa.

Este diagnóstico examina, mejora los aspectos, prácticas favorables o desfavorables de una organización en todos sus niveles. Con este análisis FODA se generó un listado de diversos aspectos que representan la influencia del

ámbito externo (oportunidades y amenazas) así como aquellas actividades operativas y administrativas internas (fortalezas y debilidades). Esta herramienta permite obtener un diagnóstico preciso, barato y oportuno que le permite a la empresa tomar decisiones acordes a sus objetivos, políticas, metas. Así mismo se diseñaron estrategias para minimizar las amenazas y debilidades, optimizar las fortalezas y oportunidades para mejorar la competitividad de la Pyme en estudio (ver tabla 3.1 del capítulo III). En el siguiente apartado se describirá los pasos que se siguieron para su elaboración.

2.2.1. Generación de ítems y construcción del instrumento.

Cabe mencionar que la investigación se realizó a principios de Julio del año 2014, en la empresa de estudios socioeconómicos de la ciudad de Xalapa, Ver. El objetivo fue describir y evaluar los factores internos y externos de la empresa, a fin de conocer la situación actual de la Pyme. Para lo que se construyó un cuestionario de 58 preguntas, dividido en 2 aspectos: interno y externo. El factor interno tuvo 8 variables y el externo 5 variables, esto para tener los aspectos más importantes que definen el funcionamiento de la empresa (ver anexo 3).

Tabla 2.1 Variables que conformaron el análisis FODA.

Factor interno		Factor externo	
Variable / Sub-variable		Variable / Sub-variable	
Área administrativa	Objetivos y metas, Responsables apegados a objetivos, evaluación de resultados	Competencia	Competidores directos, nuevos competidores, servicios competidores
Recursos humanos	Personal necesario, experiencia, capacitado, prestaciones e incentivos.	Proveedores	No aplico por giro de esta empresa

Área financiera	Efectivo y bancos Financiamiento Impuestos Contabilidad	Legales	Cambios entorno legal del país. Cambios legales del negocio, medidas a tomar.
Soporte TI	Información actualizada, facilidad de uso y mejora de contenido, alimentación de las áreas con sistema de información.	Tecnológica	Avances tecnológicos, nuevas tecnologías.
Infraestructura	Instalaciones, equipo, distribución de oficina.	Económica	Cambios económicos del país, medidas a tomar a dichos cambios
Clientes	Cuantos, ubicación, facturación, servicios contratados, perspectivas y expectativas.	Satisfacción del cliente	Servicio al cliente, velocidad de respuesta, quejas al mes, servicio bueno y confiable.
Servicio	Calidad, servicios que generan más utilidad		
Ventas	Mercado segmentado, posición de la empresa, precios de los servicios,		

Fuente: Elaboración propia tomado análisis FODA (2014).

Administración, marketing, finanzas, contabilidad y sistemas de información representan las operaciones esenciales de la mayoría de negocios y en el caso de ESEC se agregan otras como recursos humanos, soporte de tecnologías de información, infraestructura con la que cuenta la empresa, servicio y clientes. Estas operaciones internas son vitales para ESEC por lo que esta herramienta

puede ayudar a la empresa a mantenerse sana, en lugar de ser evaluada solamente por su desempeño en el saldo final. Ahora la creciente turbulencia de los mercados e industrias de todo el mundo ha hecho que el análisis externo se haya convertido en una parte explícita y vital del proceso de administración estratégica. La información económica, social, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las empresas que no movilizan no otorgan facultades de decisión a sus gerentes y empleados para que identifiquen, vigilen, pronostiquen, y evalúen las fuerzas externas clave fracasaran en anticipar las oportunidades y amenazas y, como consecuencia, seguirán estrategias ineficaces, perderán oportunidades y propiciarán la caída de la organización (Fred, 2008).

2.2.2 Depuración del instrumento

El instrumento de medida fue revisado por el grupo de investigadores asignados al trabajo de investigación, quienes evaluaron su formulación, identificando los ítems redundantes o de redacción deficiente. Después de esta revisión se hizo una prueba piloto con uno de los investigadores participantes en este proyecto para verificar la claridad de las instrucciones, de las preguntas y la comprensión de los ítems a evaluar.

Una vez evaluado el instrumento, se determinó el momento de su aplicación. La técnica utilizada fue la entrevista estructurada realizada al Director General de la empresa, el cual aportó los datos en base a su experiencia, conocimiento y manejo del negocio, para algunos ítems se apoyó del personal administrativo y operativo de la empresa (Ver anexos 1, 2, y 3).

2.3 Análisis de la información y ponderación.

El primer paso para analizar los datos, consistió en agrupar las respuestas en base a la matriz FODA es decir se listaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa. En seguida se priorizó cada uno de los elementos de la matriz, enumerándolos según el grado de importancia; esto fue asignado por el director de la empresa (ver tabla 3.1, en el capítulo de resultados).

Una vez elaborada y priorizada la matriz FODA, el siguiente paso fue evaluar la situación interna de la organización, tomando en consideración la matriz **MEFI** (ver tabla 3.2). Para lo cual se siguieron los siguientes pasos:

1. Se extrajo las fortalezas y debilidades de la matriz FODA.
2. Se realizó las ponderaciones asignando un peso desde 0.0 (no irrelevante) hasta 1.0 (como muy importante) el peso de cada factor expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todas las ponderaciones en su conjunto deben ser igual a 1.0.
3. Se asignó a cada factor una calificación entre 1 y 4, para indicar si representa una debilidad importante (calificación=1), una debilidad menor (calificación=2), una fortaleza menor (calificación=3) o una fortaleza importante (calificación=4). Sin embargo las fortalezas deben recibir una calificación de 3 o 4, y las debilidades una calificación de 1 o 2.
4. Posteriormente se efectuó la multiplicación del peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor ya sea fortaleza o debilidad.
5. Finalmente se sumaron las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la Pyme en su conjunto (Fred, 2008).

Una vez que se elaboraron la matriz FODA Y MEFI se realizó la matriz **MEFE** (Ver tabla 3.3 del capítulo de resultados). Esta matriz evaluó los factores externos de la Pyme en estudio, sin embargo presenta algunos cambios en relación a la matriz anterior, ya que se estableció un análisis cuantitativo simple de los factores externos es decir las oportunidades y amenazas, para lo cual se tomó en cuenta:

1. Se extrajo las oportunidades y amenazas de la matriz FODA.
2. Se procedió a asignar un peso relativo en un rango de 0.0 (irrelevante) a 1.0 (muy relevante), el peso manifiesta la importancia relativa de cada factor, pero no remarcando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas y que la suma de todas las amenazas y oportunidades deben sumar 1.

3. Se pondero con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito de la Pyme con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, para lo que al 4 se le considero superior, el 3 superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 respuesta mala.
4. Se multiplico el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Finalmente se sumaron las calificaciones ponderadas resultantes de cada una de las variables y se determinó el total del peso ponderado de la empresa en estudio.

Por último al tener los totales ponderados de cada matriz se compararon para determinar si las fuerzas internas y externas son favorables o desfavorables para la Pyme (Fred, 2008).

2.4 Generación de Ítems y construcción del instrumento medicion de la satisfacción del cliente.

Para la segunda parte de esta investigación, se tuvo el propósito de medir la satisfacción del cliente basado en la percepción que experimentan los clientes a la hora de contratar los servicios que ofrece la empresa ESEC. Lo cual puede generar una oportunidad de negocio y consolidar su posición en el mercado nacional, así como identificar los factores clave de éxito en la comercialización del servicio que ofrece, respecto a otras empresas del mismo giro.

Para determinar la satisfacción del cliente de la empresa “ESEC”, se realizó una investigación de tipo cuantitativo-deductiva con un alcance descriptivo y un diseño no experimental con alcance transversal, orientado a que se hace una descripción de las percepciones de los clientes de la empresa ESEC, en donde no se manipulan variables y la investigación se desarrolla en un determinado lapso de tiempo solamente, esto basado en la herramienta Servqual.

Por las características propias de la investigación se establecieron 5 dimensiones y sus respectivos criterios.

Luego se generó un cuestionario de 31 preguntas, dividido en 5 dimensiones: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía dimensiones distribuidas en 22 preguntas pertenecientes al modelo SERVQUAL. A su vez esta parte del instrumento tuvo un sistema de respuesta, basado en la escala Likert donde 1 es la mínima satisfacción y 5 la máxima satisfacción. Además se añadieron 5 variables que fueron: competitividad, fidelización, frecuencia, percepción y medio de contacto (Ver anexos 4, 5 y 6).

En esta parte cada ítem tuvo sus opciones de respuestas acorde al tipo de información que se deseaba conocer.

Esto con el fin de tener los aspectos más importantes que definen el servicio al cliente de la empresa.

A continuación se presenta un breve resumen de las dimensiones analizadas (Ver tabla 2.2):

Tabla 2.2 Dimensiones del instrumento de satisfacción del cliente.

Dimensiones	Criterios	N° de ítems
Tangibilidad: Las instalaciones físicas, equipos, apariencia de los empleados, etc.	Instalaciones físicas, apariencia de los empleados, herramientas de contacto	3
Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio prometido en forma fiable y precisa	Eficiencia, eficacia, solución de problemas y efectividad	4
Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar y proporcionar un servicio rápido a los clientes	Información constante y puntual. Cumplimiento del tiempo, disposición del personal, resolución de problemas, atención, puntualidad en facturación.	6
Seguridad: El conocimiento, la cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.	Comportamiento del personal, seguridad en operaciones, personal competente y profesional, personal capacitado	4

Empatía: El cuidado y atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes.	Atención personalizada, horario adecuado, respeto, interés por el cliente, amabilidad y buen trato	5
Dimensiones añadidas		
Competitividad	Precio-calidad, Servicio vs Competencia	2
Fidelización	Recomendación, Reutilización del servicio, Tiempo utilizando el servicio	3
Frecuencia de contratación	Estudios contratados	1
Percepción	Disgusta, algún comentario que quiera decir	2
Medio de contacto		1

Fuente: Elaboración propia (2015).

2.4.1 Prueba piloto

El instrumento SERVQUAL fue revisado por el grupo de investigadores asignados al trabajo de investigación, quienes evaluaron la formulación del mismo, antes de que la encuesta fuera lanzada, en esta etapa se procedió a realizar una prueba piloto a 10 personas que trabajan en ESEC, con el fin de asegurar la claridad de las preguntas, su congruencia, el orden sucesivo y lógico, reducir la extensión de la misma y conocer el tiempo de respuesta. Los resultados arrojaron que 3 preguntas eran redundantes, por lo que se eliminaron de la encuesta. Una vez estructurada se comprobó su confiabilidad para lo cual se utilizó el Alpha de Cronbach para validar el instrumento dando como resultado .939, lo que significa que el instrumento es confiable, para realizar este cálculo se utilizó el programa estadístico SPSS (ver anexo 6). Dicha validación solo se efectuó sobre 30 preguntas de opción múltiple, dejando fuera de esta validación a la última pregunta del instrumento por tratarse de una pregunta abierta.

Tabla 2.3 Resultados prueba piloto validación del instrumento por Alpha de Cronbach.

Resumen de procesamiento de prueba piloto

Descripción de casos		Número de casos aplicados	%
Casos	Válido	6	60.00
	Excluido	4	40.00
	Total	10	100.00

Como se observa en la tabla, la prueba piloto se realizó con 10 personas de la empresa ESEC, de estas diez, seis fueron calificados como válidos y 4 como excluido lo que quiere decir que el resultado es aceptable.

Estadísticas de fiabilidad de encuesta de satisfacción del cliente ESEC

Alfa de Cronbach	Nº de preguntas del instrumento
.939	30

Fuente: Elaboración propia (2015).

2.4.2 Selección de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se consideran los conceptos básicos:

Unidades de análisis: Se les denominó al grupo de empresas que tienen relación comercial con ESEC.

Población o universo: Como primer paso se procedió a delimitar la población, es decir se consideraron a todos los clientes activos de la empresa “ESEC”, los cuales son un total de 131. En la tabla 2.4 se detallan las empresas (por las características de las mismas pueden tener varias sucursales) y el número de clientes en cada una de ellas. Se mencionan a continuación:

Tabla 2.4 Clientes de ESEC.

UNIDADES DE ANÁLISIS	N° CLIENTES
ARBOURS	1
BEPENSA	15
CHEDRAUI	9
CHEF COLLEGE	2
CIMBRAMEX	2
COFETI	2
COMPARTAMOS	30
DIPAK	2
FACTOR HUMANO	3
FEMSA	7
FINATRADE	5
FYPA	2
GEMALTO	5
GRUMA	4
II TECNOLOGIA	1
KELLY SERVICES	3
MANPOWER	7
MULTIBISNE	1
ORS	2
OXXO	4
PASA	3
PROBIOMED	2
RANDSTAND	2
SHASA	3
SUKARNE	3
TEAMNET	4
TILH	2
TONY	5
Total	131

Fuente: Elaboración propia tomada de ESEC (2015).

Muestra: Se procedió a determinar el tamaño de la muestra tomando en cuenta la cartera de clientes activos que tiene la empresa en la actualidad. Se trató de una muestra no probabilística o dirigida en donde se elige a un subgrupo de la población en base a criterios o características de la investigación y no depende de la probabilidad. Esta muestra se complementó con un muestreo por cuotas, ya que este se utiliza mucho en estudios de opinión y marketing. Acto seguido, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, dando como resultado un total a aplicar de 47 encuestas.

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

Dónde:

n= tamaño muestral

N= total de la población

Zα= 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p= proporción esperada (en este caso 5%=0.05)

q=1- p (en este caso 1-0.05=0.95)

d= precisión (en su investigación use un 5%). Formula tomada de (Herrera Castellanos, 2010).

Sustituyendo:

$$n = \frac{131(1.96)^2 (.05)(.95)}{(.05)^2 (131 - 1) + (1.96)^2 (.05)(.95)}$$

n= 47 encuestas

Por ultimo estas 47 encuestas se aplicaron en base a la recurrencia de servicios solicitados, esta clasificación quedó de la siguiente manera:

Recurrencia	Numero de servicios al mes	Núm. de encuestas aplicadas.
Recurrencia alta	Más de 20	17
Recurrencia media.	De 8 a 20	15
Recurrencias baja.	De 1 a 7	15

Fuente: Elaboración propia tomada de ESEC, (2015).

Estas empresas fueron:

Recurrencia alta	Recurrencia media	Recurrencia baja
COFETI, COMPARTAMOS REYNOSA, COMPARTAMOS MONTERREY, COMPARTAMOS VERACRUZ, COMPARTAMOS VERACRUZ NORTE, FACTOR HUMANO, FEMSA BANDERILLA, FEMSA COATEPEC, FEMSA VERACRUZ, FEMSA TUXTEPEC, FEMSA ORIZABA, FINATRADE MONTERREY, FINATRADE MEXICO, FINATRADE CULIACAN, GRUMA, II TECNOLOGIA, MANPOWER.	FINATRADE VERACRUZ, FINATRADE GUADALAJARA, FINATRADE MERIDA, FINATRADE OAXACA, FEMSA MARTINEZ, ARBOURS, DIPAK, FYPA, KELLY SERVICES, PASA, SHASA, TEAMNET, TILH, GEMALTO POLANCO, CHEDRAUI EL COYOL.	GRIMALDI, BEPENZA MEXICO, BEPENZA MICHOACAN, BEPENZA OAXACA, BEPENZA TOLUCA, GEMALTO IZTAPALAPA, BMC GLOBAL DE MÉXICO, ORS, OXXO XALAPA, PROBIOMED, RANDSTAND, SUKARNE, RAISA, GRUPO ADO, TONY.

Fuente: Elaboración propia tomada de ESEC, (2015).

2.5 Aplicación de las encuestas

Una vez obtenida la muestra, se procedió a determinar la forma de aplicación del instrumento. El medio utilizado para la obtención de datos, fue un correo teledirigido a gerentes, responsables y encargados que han tenido contacto con la empresa “ESEC” donde se les solicito su participación y además de que se les dió a conocer el link para acceder a dar respuesta a la encuesta. Esto debido a que los clientes de “ESEC” se encuentran distribuidos en diferentes estados de la república mexicana. Cabe mencionar que la encuesta de medición de la satisfacción del cliente fue transcrita en Google Drive (aplicación que permite elaborar cuestionario o encuestas, donde se archiva la información y se generan resultados en tiempo real). El Link para dar respuesta al instrumento, estuvo disponible del 22 de enero al 6 de Febrero de 2015, esto se puede constatar en la figura 2.3

Figura 2.3. Encuesta de satisfacción del cliente ESEC versión online.

https://docs.google.com/forms/d/1o3o6SrM9CAB-_3E_3PQqFIBQqBZy6lRWB7RlJttCP2k/viewform

ESEC
ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS

Encuesta de satisfacción del cliente de "ESEC"

Estimado Socio de Negocio estamos realizando una encuesta con el fin de conocer la satisfacción que ha experimentado en relación a los servicios proporcionados por la empresa "ESEC". Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima y confidencial. Solo se necesita unos minutos para completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Le pedimos que responda a esta encuesta de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 5, siendo 1 la mínima satisfacción y el 5 la máxima satisfacción.

No hay respuestas correctas ni incorrectas; sólo nos interesa que indique un

Una vez por semestre
 Una vez por año
 Otro, especifique:

30. ¿Que no le gusta de la empresa?

Herramientas de contacto y tecnología
 Tiempo de espera al realizar una llamada
 Atención personalizada
 Profesionalismo
 Calidad-Precio
 Calidad del servicio
 Trato y amabilidad el personal
 Rapidez de entrega
 Otro, especifique.

31. ¿Hay algún comentario que le gustaría expresar a la empresa "ESEC" sobre el servicio que proporciona?

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTA ENCUESTA QUE AYUDARA A SERVIRLE MEJOR.

Enviar

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de **Google Forms** Google no crea ni almacena este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Condiciones adicionales](#)

Fuente: Tomada de la página de Google Drive (2015).

Capítulo III Resultados

3.1 Resultados de la matriz FODA de ESEC

A través del desarrollo de esta investigación, se mostró que el servicio al cliente es muy importante en cualquier empresa, un buen servicio lleva consigo grandes consecuencias para la empresa en todo aspecto. Ya que con ello, no solo se dará a conocer, o podrá adquirir el liderazgo en relación con la competencia, sino que conocerá las partes de la calidad del servicio que la componen; y sus clientes se verán directamente afectados o beneficiados. Para el caso de ESEC, se desea generar una nueva oportunidad de negocio, aumentar el número de clientes y consolidar la posición de la empresa en el mercado nacional. A continuación se muestran los resultados más relevantes hallados en el presente estudio.

Valiéndose de la herramienta FODA se identificaron cuales fueron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. La matriz se presenta en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. Matriz FODA de la empresa “ESEC.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener un precio por debajo del promedio. 2. Ofrecer velocidad de respuesta y calidad en el servicio contra empresas del mismo giro. 3. Talento y habilidad de la dirección. 4. Contar con instalaciones, equipo de cómputo, mobiliario de calidad. 5. Contar con el personal necesario y capacitado en cada puesto. 6. Iniciación de desarrollo de un sistema de control interno propio y personalizado (software). 7. Adecuado conocimiento de los principales clientes. 8. Compra de software original. 9. Tener un despacho externo para el tema de contabilidad. 10. Realización de pagos quincenales de nómina. 11. Actualizaciones semestrales de los sistemas de información. 12. Contar con apertura de créditos externos para pagos de nómina, operación, esporádicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay planes de ventas mensuales, trimestrales, semestrales, anuales. 2. Falta de manuales de políticas y procedimientos. 3. Dependencia de un solo servicio para la facturación. 4. Falta de un plan de mercadotecnia a nivel nacional. 5. Baja de la demanda de contratación de servicios. 6. Los objetivos y metas no se establecen y no se comunican. 7. Falta de presupuestos por área. 8. Disminución de las utilidades. 9. Desconocimiento de las percepciones y expectativas del cliente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la demanda de servicios. 2. Proporcionar mayor información de los beneficios que posee el estudio socioeconómico para las empresas. 3. Especialización en otros servicios (administración integral de nóminas y prestaciones). 4. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas locales de R.H. para estudios foráneos. 5. Creciente uso de las TIC'S (Facebook y Twitter). 6. Apertura de nuevos nichos de mercado. 7. Contar con contactos de asesoría de diferentes servicios, (contables, sistemas,). 8. Poder de negociación con los clientes. 9. Facilidad de crédito para financiamiento de operación interna (Bancos y financieras). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pocas barreras de entrada para brindar el servicio de este tipo. 2. Aumento de competidores directos (empresas de R.H. despachos contables, despachos abogados, agencias de colocación, empresas de capacitación) a nivel nacional. 3. Proliferación de estudio socioeconómico exprés (piratería). 4. Alto costo en viáticos para traslados fuera de las capitales de cada estado. 5. Aumento de competidores indirectos estudiantes recién egresados de psicología y oportunistas desempleados de áreas económicas administrativas y legales (a nivel nacional). 6. Recorte de personal en algunas empresas (clientes) del país. 7. Bajas ventas del sector consumo de las empresas (clientes). 8. Cierres de empresas (clientes), afecta directamente al volumen de servicios.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Posterior a la elaboración de la matriz FODA se procedió a identificar los factores internos para ponderar cada uno de los factores internos.

En cuanto a la suma total de la matriz MEFI (ver Tabla 3.2) es 2.61, arriba del promedio 2.5, lo cual indica que la empresa en estudio tiene una posición interna fuerte. Sin embargo como comenta el autor (Fred, 2008) se destaca que lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado de las debilidades, en este caso las fuerzas internas son favorables a la empresa ya que tiene un peso total de fortalezas de 1.93 contra 0.68 de las debilidades. Lo que significa que la empresa tiene un desempeño fuerte en su funcionar cotidiano.

Tabla 3.2. Matriz MEFI de la empresa “ESEC”.

Análisis interno	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas:			
F1: Tener un precio por debajo del promedio.	0.20	4	0.80
F2: Tener velocidad de respuesta y calidad en el servicio contra empresas del mismo giro.	0.05	4	0.20
F3: Talento y habilidad de la dirección.	0.10	4	0.40
F4: Contar con instalaciones, equipo de cómputo, mobiliario de primera calidad.	0.05	4	0.20
F5: Contar con el personal necesario y capacitado en cada puesto.	0.04	3	0.12
F6: Iniciación de desarrollo de un sistema de control interno propio y personalizado (Software).	0.01	3	0.03
F7: Adecuado conocimiento de los principales clientes.	0.01	3	0.03
F8: Compra de software original.	0.01	3	0.03
F9: Tener un despacho externo para el tema de contabilidad.	0.01	3	0.03
F10: Realización de pagos quincenales de nómina.	0.01	3	0.03
F11: Actualizaciones semestrales de los sistemas de información.	0.01	3	0.03
F12: Contar con apertura de créditos externos para pagos de nómina, operación, esporádicos.	0.01	3	0.03
		Subtotal	1.93
Debilidades:			
D1: No hay planes de ventas mensuales, trimestrales, semestrales, anuales.	0.05	2	0.10
D2: Falta de manuales de políticas y procedimientos.	0.01	2	0.02
D3: Dependencia de un solo servicio para la facturación.	0.10	1	0.10
D4: Falta de un plan de mercadotecnia a nivel nacional.	0.01	2	0.02
D5: Baja de la demanda de contratación de servicios.	0.20	1	0.20
D6: Los objetivos y metas no se establecen y no se comunican.	0.01	2	0.02
D7: Falta de presupuestos por área.	0.01	2	0.02
D8: Disminución de las utilidades.	0.05	2	0.10
D9: Desconocimiento de las percepciones y expectativas del cliente.	0.05	2	0.10
		Subtotal	0.68
Total	1		2.61

Fuente: Elaboración propia (2014).

Por otra parte se ponderaron los factores externos, de esto se obtuvo que el total ponderado de la Matriz MEFE es 3.43, arriba del promedio lo cual indica que sus estrategias le permiten aprovechar las oportunidades externas y reducir el riesgo de las amenazas. Luego se compararon los pesos totales ponderados, resultando un peso total de las oportunidades de 1.84, y el de las amenazas de 1.59, lo cual indica que el factor externo es favorable a la empresa (ver Tabla 3.3).

Tabla 3.3. Matriz MEFE de la empresa “ESEC”.

Análisis externo	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades:			
O1: Incrementar la demanda de servicios.	0.20	4	0.80
O2: Proporcionar mayor información de los beneficios que posee el estudio socioeconómico para las empresas.	0.08	4	0.32
O3: Especialización en otros servicios (administración integral de nóminas y prestaciones).	0.02	3	0.06
O4: Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas locales de R.H. para estudios foráneos.	0.04	4	0.16
O5: Creciente uso de las TIC'S (Facebook y Twitter).	0.05	2	0.10
O6: Apertura de nuevos nichos de mercado.	0.10	3	0.30
O7: Contar con contactos de asesoría de diferentes servicios, (contables, sistemas,).	0.04	1	0.04
O8: Poder de negociación con los clientes.	0.04	1	0.04
O9: Facilidad de crédito para financiamiento de operación interna (Bancos y financieras).	0.02	1	0.02
		Subtotal	1.84
Amenazas.			
A1: Pocas barreras de entrada para brindar el servicio de este tipo.	0.10	4	0.40
A2: Aumento de competidores directos (empresas de R.H. despachos contables, despachos abogados, agencias de colocación, empresas de capacitación) a nivel nacional.	0.10	4	0.40
A3: Proliferación de estudio socioeconómico exprés (piratería).	0.10	4	0.40
A4: Alto costo en viáticos para traslados fuera de las capitales de cada Estado.	0.03	4	0.12
A5: Aumento de competidores indirectos estudiantes recién egresados de psicología y oportunista desempleados las áreas económicas administrativas y legales (a nivel nacional).	0.03	4	0.12
A6: Recorte de personal en algunas empresas (clientes) del país.	0.02	3	0.06
A7: Bajas ventas del sector consumo de las empresas (clientes).	0.01	3	0.03
A8: Cierres de empresas (clientes), afecta directamente al volumen de servicios.	0.02	3	0.06
		Subtotal	1.59
Total	1		3.43

Fuente: Elaboración propia (2014).

Los investigadores a cargo de este trabajo de investigación proponen una serie de estrategias que pueden ayudar a la Pyme en estudio a revertir los aspectos desfavorables tanto interna como externamente, derivados del análisis FODA. Estas estrategias son una combinación de crecimiento, diversificación y competitividad, además se formularon de la siguiente manera (ver Tabla 3.4 y 3.5).

Tabla 3.4 Matriz FODA con estrategias FO Y DO.

<p style="text-align: center;">Factor Interno</p> <p style="text-align: center;">Factor externo</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener un precio por debajo del promedio 2. Tener velocidad de respuesta y calidad en el servicio contra empresas del mismo giro. 3. Talento y habilidad de la dirección. 4. Contar con instalaciones, equipo de cómputo, mobiliario de primera calidad. 5. Contar con el personal necesario y capacitado en cada puesto. 6. Iniciación de desarrollo de un sistema de control interno propio y personalizado. 7. Adecuado conocimiento de los principales clientes. 8. Compra de software original. 9. Tener un despacho externo para el tema de contabilidad. 10. Realización de pagos quincenales de nómina. 11. Actualizaciones semestrales de los sistemas de información. 12. Contar con apertura de créditos externos para pagos de nómina, operación, esporádicos. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No hay planes de ventas mensuales, trimestrales, semestrales, anuales. 2. Falta de manuales de políticas y procedimientos. 3. Dependencia de un solo servicio para la facturación. 4. Falta de un plan de mercadotecnia a nivel nacional. 5. Baja de la demanda de contratación de servicios. 6. Los objetivos y metas no se establecen y no se comunican. 7. Falta de presupuestos por área. 8. Disminución de las utilidades. 9. Desconocimiento de las percepciones y expectativas del cliente.
	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la demanda de servicios. 2. Proporcionar mayor información de los beneficios que posee el estudio socioeconómico para las empresas. 3. Especialización en otros servicios (administración integral de nóminas y prestaciones). 4. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas locales de R.H. para estudios foráneos. 5. Creciente uso de las TIC'S (Facebook y Twitter). 6. Apertura de nuevos nichos de mercado. 7. Contar con contactos de asesoría de diferentes servicios, (contables, sistemas,). 8. Poder de negociación con los clientes. 9. Facilidad de crédito para financiamiento de operación interna (Bancos y financieras). 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <p>Mantener un precio por debajo del promedio, brindando un servicio rápido y con calidad contra empresas del mismo giro.</p> <p>Brindar mayor información de los beneficios que posee el estudio socioeconómico para las empresas, y así abrir nuevos nichos de mercado.</p> <p>Aprovechar la infraestructura actual, para desarrollar una plataforma de publicidad de bajo costo incorporando Facebook y Twitter y así contrarrestar la baja de la demanda de contratación de servicios</p>

Fuente: Elaboración propia (2014).

Tabla 3.5 Matriz FODA con estrategias FA y DA.

<p style="text-align: center;">Factor Interno</p> <p style="text-align: center;">Factor externo</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener un precio por debajo del promedio 2. Tener velocidad de respuesta y calidad en el servicio contra empresas del mismo giro. 3. Talento y habilidad de la dirección. 4. Contar con instalaciones, equipo de cómputo, mobiliario de primera calidad. 5. Contar con el personal necesario y capacitado en cada puesto. 6. Iniciación de desarrollo de un sistema de control interno propio y personalizado. 7. Adecuado conocimiento de los principales clientes. 8. Compra de software original. 9. Tener un despacho externo para el tema de contabilidad. 10. Realización de pagos quincenales de nómina. 11. Actualizaciones semestrales de los sistemas de información. 12. Contar con apertura de créditos externos para pagos de nómina, operación, esporádicos. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No hay planes de ventas mensuales, trimestrales, semestrales, anuales. 2. Falta de manuales de políticas y procedimientos. 3. Dependencia de un solo servicio para la facturación. 4. Falta de un plan de mercadotecnia a nivel nacional. 5. Baja de la demanda de contratación de servicios. 6. Los objetivos y metas no se establecen y no se comunican. 7. Falta de presupuestos por área. 8. Disminución de las utilidades. 9. Desconocimiento de las percepciones y expectativas del cliente.
	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pocas barreras de entrada para brindar el servicio de este tipo. 2. Aumento de competidores directos (empresas de R.H. despachos contables, despachos abogados, agencias de colocación, empresas de capacitación) a nivel nacional. 3. Proliferación de estudio socioeconómico exprés (piratería). 4. Alto costo en viáticos para traslados fuera de las capitales de cada Estado 5. Aumento de competidores indirectos estudiantes recién egresados de psicología y oportunista desempleados las áreas económicas administrativas y legales (a nivel nacional). 6. Recorte de personal en algunas empresas del país. 7. Bajas ventas del sector consumo de las empresas. 8. Cierres de empresas, afecta directamente al volumen de servicios. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <p>Reducción de costos en estudios foráneos, incorporando el uso de la herramienta Skype.</p> <p>Aumentar la Red estratégica de colaboradores para cubrir más lugares en toda la república mexicana y reducir los costos en estudios foráneos.</p> <p>Fijar un importe máximo para gastos de estudios foráneos a nivel nacional.</p> <p>Aumentar las alianzas estratégicas con empresas locales de R.H. para minimizar los costos por traslado en estudios foráneos.</p> <p>Buscar nuevos mercados para introducir los servicios.</p> <p>Brindar mayor información de los beneficios que posee el estudio socioeconómico para las empresas, y así abrir nuevos nichos de mercado</p>

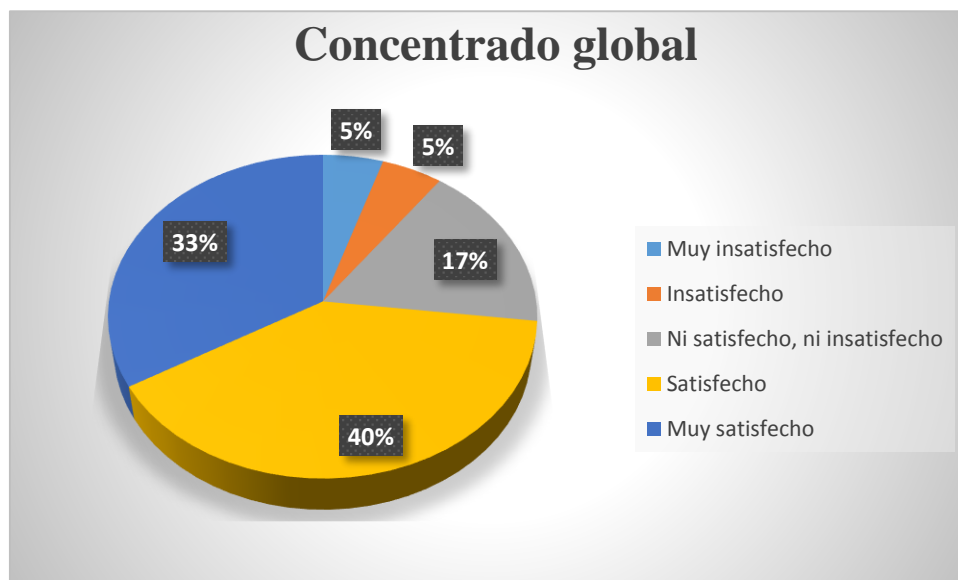
Fuente: Elaboración propia (2014).

3.2 Resultados de medición de la satisfacción del cliente ESEC.

Con respecto al estudio de satisfacción del cliente de esta investigación y después de realizar el análisis estadístico, se presentan los hallazgos más relevantes.

En la figura 3.1, se muestra el comportamiento global, en el que un 33% está muy satisfecho con el servicio, un 40% están satisfechos, mientras que un 17% respondió de manera indiferente, 5% están insatisfechos y 5% muy insatisfechos, dando un total de 27% de insatisfacción, lo que puede representar la pérdida de los clientes.

Figura 3.1 Concentrado global de la encuesta medición de la satisfacción del cliente ESEC.



Fuente: Elaboración propia (2015).

En relación a las 5 dimensiones base del modelo SERVQUAL, arrojaron los siguientes resultados (ver tabla 3.6).

Referente a la dimensión capacidad de respuesta, en el criterio del tiempo se obtuvo un 15.05% del total de ítems, lo que significa que la disposición del personal fue calificada baja por los clientes de la empresa.

Asimismo la dimensión de empatía arrojó que dos de sus dimensiones tienen un 18.60%, y estas son atención personalizada y un horario adecuado lo que implica que se tiene deficiencias para ambos criterios.

Respecto a las dimensiones añadidas, los hallazgos revelaron lo siguiente: la empresa ESEC es competitiva en el mercado nacional, debido a que el 43.61 % de los encuestados comentaron que el precio es muy bueno, acorde al servicio proporcionado, por otro lado el 41.49% considero que el servicio es muy bueno en comparación a empresas del mismo giro.

En lo que se refiere a la dimensión de fidelización es importante mencionar que se le preguntó al encuestado si recomendaría a la empresa, a lo que el 26.17% dijo que si, además si re-utilizarían el servicio dando un 26.81% del total de clientes. Lo que significa una tercera parte de los clientes totales re-utilizarían y recomendarían el servicio que ofrece dicha empresa.

Otro ítem que conforma a esta variable es el tiempo que tienen los clientes con la empresa. En este sobresale que el 51.98% de los clientes encuestados tienen en promedio de un mes a tres años con la empresa, lo que demuestra que la misma conserva a la mitad de sus clientes desde hace tres años.

Por otro lado el medio más utilizado para contactar a la empresa es el sitio web en primer lugar con un 38%, recomendaciones boca a boca hechas por un amigo con un 36%, colega o contacto en segundo lugar y por último las el motor de búsqueda 13% (ver tabla 3.6).

Finalmente se generó una dimensión “disgusta”. La cual arrojó que un 76% está inconforme con el tiempo de espera de las llamadas con un 49%, así mismo manifestaron inconformidad con la dinámica para contactar a los candidatos, además del tiempo de respuesta con un 20%, y la atención del personal con un 7%; lo que ocasiona disgusto a los clientes.

Tabla 3.6. Resumen de resultados de la encuesta de satisfacción del cliente de ESEC.

Dimensión	Criterio	%
Tangibilidad	Instalaciones y equipo	31.63%
	Apariencia del personal	34.69%
	Herramientas de contacto	33.67%
Confiabilidad	Eficiencia	27.27%
	Eficacia	26.52%
	Solución de problemas	25.76%
	Efectividad	20.45%
Capacidad de respuesta	Información constante y puntual	16.99%
	Cumplimiento del tiempo	16.99%
	Disposición del personal	15.05%
	Resolución de problemas	16.99%
	Atención	16.02%
	Puntualidad en facturación	17.96%
Seguridad	Comportamiento del personal	26.21%
	Seguridad en operaciones	24.83%
	Personal profesional	24.83%
	Personal capacitado	24.14%
Empatía	Atención personalizada	18.60%
	Horario adecuado	18.60%
	Interés por el cliente	19.19%
	Respeto	22.67%
	Amabilidad y buen trato	20.93%
Dimensiones añadidas	Criterios	%
Competitividad	Precio	43.61%
	Competencia	41.49%
Fidelización	Recomendación	26.17%
	Re-utilización del servicio	26.81%
	Tiempo (de un mes a tres años)	51.98%
Frecuencia	Uno diario	10.64%
	Uno al mes,	44.68%
	Uno al trimestre,	17.02%
	Uno al semestre,	17.02%
	Uno al año.	10.64%
Disgusta	Inconformidad en tiempos de llamadas	49%
	Tiempos de respuesta servicio	20%
	Atención del personal.	7%
Medio contacto	Sitio web	38%
	Amigo, colegas, contacto.	36%
	Motor de búsqueda	13%

Fuente: Elaboración propia (2015).

A continuación se presentan el total de los resultados de la encuesta concentrados en la tabla 3.7.

Tabla 3.7 Concentrado total de resultados de la encuesta de satisfacción del cliente de ESEC.

Dimensión: Tangibilidad						
Criterio	Instalaciones y equipo		Apariencia del personal		Herramientas de contacto	
Respuestas	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Muy insatisfecho	1	2.1	0	0	2	4.3
Insatisfecho	1	2.1	4	8.7	1	2.1
Ni satisfecho, ni insatisfecho	14	29.8	7	17.4	11	23.4
Satisfecho	23	48.9	19	41.3	21	44.7
Muy satisfecho	8	17	15	32.6	12	25.5

Dimensión: Confiabilidad								
Criterio	Eficiencia		Eficacia		Solución de problemas		Efectividad	
Respuestas	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Muy insatisfecho	2	4.3	0	0	6	12.8	3	6.4
Insatisfecho	3	6.4	5	11.1	1	2.1	6	12.8
Ni satisfecho, ni insatisfecho	6	12.8	5	11.1	6	12.8	11	23.4
Satisfecho	19	40.4	17	37.8	15	31.9	17	36.2
Muy satisfecho	17	36.2	18	40	19	40.4	10	21.3

Dimensión: Capacidad de respuesta												
Criterio	Información constante		Cumplimiento del tiempo		Disposición del personal		Resolución de problemas		Atención		Puntualidad en facturación	
Respuestas	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Muy Insatisf.	2	4.3	3	6.4	4	8.5	3	6.4	2	4.3	2	4.3
Insatisf.	3	6.4	1	2.1	4	8.5	1	2.1	5	10.6	4	8.7
Ni satisf. Ni Insatisf.	7	14.9	8	17	8	17	8	17	7	14.9	3	6.5
Satisfecho	19	40.4	17	36.2	16	34	20	42.6	18	38.3	23	50
Muy satisfecho	16	34	18	38.3	15	31.9	15	31.9	15	31.9	14	30.4

Dimensión: Seguridad									
Criterio	Comportamiento del personal		Seguridad en operaciones		Personal competente y profesional		Personal capacitado		
Respuestas	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
Muy insatisfecho	1	2.1	2	4.3	1	2.1	3	6.4	
Insatisfecho	2	4.3	2	4.3	1	2.1	0	0	
Ni satisfecho, ni insatisfecho	6	12.8	7	14.9	9	19.1	8	17.4	
Satisfecho	19	40.4	16	34	23	48.9	19	41.3	

Dimensión: Empatía										
Criterio	Atención personalizada		Horario adecuado		Interés por el cliente		Respeto		Amabilidad y buen trato	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Respuestas										
Muy insatisfecho	2	4.3	3	6.5	3	6.4	2	4.3	2	4.3
Insatisfecho	1	2.1	3	6.5	1	2.1	2	4.3	1	2.1
Ni satisfecho, ni insatisfecho	12	25.5	8	17.4	10	21.3	4	8.5	8	17
Satisfecho	17	36.2	21	45.7	19	40.4	17	36.2	13	27.7
Ni satisfecho, ni insatisfecho	15	31.9	11	23.9	14	29.8	22	46.8	23	48.9
Muy satisfecho	19		40.4		20		42.6		13	
	27.7		16		34.8					

Dimensiones añadidas: Competitividad										
Respuestas	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Criterio										
Precio-calidad	0	0	6	12.77	23	48.94	14	29.79	4	8.51
Competitividad	0	0	8	17.02	13	27.66	19	40.43	7	14.89

Dimensión: Fidelización				
Respuestas	Si		No	
	Fa	%	Fa	%
Criterio				
Recomendación	41	87.23	6	12.77
Re-utilización del servicio	42	89.36	5	10.64

Dimensión: Fidelización										
Respuestas	De 1 a 3meses		De 4 a 6 meses		Entre 7 meses y un año		Entre y tres años.		Más de tres años	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Criterio										
Tiempo utilizando el servicio	17	36.96	14	30.43	6	13.04	7	15.22	2	4.35

Dimensión: Medios de contacto										
Respuestas	El sitio web		El motor de búsqueda		Amigos, colegas, contactos o referencias		Uno de los empleados de ESEC		Otro	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Criterio										
Medio de contacto	18	38.30	6	12.77	17	36.17	6	12.77	0	0

Dimensión: Frecuencia de contratación de estudios												
Respuestas	Uno diario		Uno al mes		Uno al trimestre		Uno al semestre		Uno al año		Otro	
Criterio	F a	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Frecuencia de contratación	3	6.38	21	44.68	8	17.02	8	17.02	5	10.64	2	4.26

Dimensión: Disgusta		
Criterio	Fa	%
Herramientas de contacto y tecnología	4	8.89
Tiempo de espera al realizar una llamada	22	48.89
Atención personal	3	6.67
Profesionalismo	1	2.22
Calidad-Precio	2	4.44
Calidad del servicio	1	2.22
Trato y amabilidad	1	2.22
Rapidez de entrega	9	20
Otro	2	4.44
Totales	45	100

Fuente: Elaboración propia (2015)

Por último se presentan los comentarios de la última pregunta de la encuesta quedando de la siguiente manera:

- Es necesario que tenga personal que atienda en línea, a fin de resolver alguna situación que no sea específica.
- En lo personal no quede satisfecho con los servicios de ESEC por la dinámica que manejan para contactar a las personas que realizan el estudio así como en los tiempos de respuesta, solo tienen un número telefónico, siempre nos contesta una señorita y nos dice que nos canaliza la llamada con Francisco Cázares y; que él nos da respuesta pronto a nuestras solicitudes, cosa que nunca se cumple.
- Si esto se corrigiera podría volver a utilizar los servicios de ESEC sin ningún problema, ya que lo que necesito como cliente es mucha atención de parte de los empleados de la empresa que llaman para agendar una cita.

- Me gustaría tener contacto directo, ya que siempre todo se resuelve por correo, las veces que intentamos tener contacto directo con su Director, nunca se le localiza, tampoco se reporta vía telefónica, eso ocasiona cierta desconfianza.

Con base en estos resultados se presentan las siguientes estrategias al personal administrativo de ESEC:

Objetivo 1

Incrementar las utilidades un 20% para el año 2016 con respecto al año anterior, optimizando los recursos con que cuenta la empresa garantizando un buen servicio hacia los clientes.

Estrategias

Aplicar las estrategias sugeridas para buscar la mejor manera de realizar las operaciones cotidianas de la empresa con los recursos actuales (instalaciones físicas, equipos de cómputo y software, página web actual, recursos humanos internos y externos, capital social, etc.) con los que cuenta la empresa.

Desarrollar planes de ventas trimestrales y anuales para alcanzar el objetivo de la empresa.

Garantizar un servicio de calidad, con mayor valor añadido (rapidez de entrega) al mismo costo.

Mejorar el negocio incorporando a la estrategia de ventas las sugerencias del cliente.

Promover a la empresa y dar información de los beneficios que tiene el estudio socioeconómico a través del correo electrónico (e-mailing) a clientes potenciales, nuevos prospectos y así abrir nuevos nichos de mercado (ver anexo 9).

Asignar un presupuesto para contratar publicidad y promoción a la empresa a través de Internet y relaciones públicas para entrar a nuevos nichos de mercado (ver anexo 10).

Establecer contacto con secretarías de empleo de cada estado y bolsas de trabajo para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa.

Acudir a las ferias de empleo que organiza el Sistema Nacional de Empleo para promocionar los servicios que ofrece la empresa, en cada estado de la república mexicana.

Objetivo 2

Captación de nuevos clientes y la fidelización de los actuales para el año 2016 garantizando un buen servicio a los clientes actuales.

Estrategias

Diseñar una estrategia centrada en mantener y fortalecer los vínculos con los clientes actuales con ayuda de un sistema CRM.

Entrenar a los empleados en los protocolos y procesos de atención al cliente para brindar un servicio eficiente y rápido.

Mejorar el tiempo promedio de atención a los clientes recurrentes, a través de una evaluación al desempeño para premiar al empleado del mes, proponiendo recompensas en aumentos a su salario (ver anexos 11, 12 y 13).

Contratar a personal comprometido y responsable, que ayude a cumplir a ESEC en brindar un servicio rápido y con calidad de información, sobre todo en estudios foráneos, y que la empresa también recompense la labor hecha por el esfuerzo realizado en estudios foráneos

Crear una cuenta de correo para atender quejas y sugerencias del servicio con el propósito de tener cero quejas.

Incrementar el catálogo de servicios como contabilidad, administración, reclutamiento y selección de personal, evaluaciones PDA, evaluaciones de honestidad y confiabilidad, Outsourcing y maquila de nómina, soluciones en tecnologías de la información y otros.

Una vez atendidos los clientes solicitarles una o dos referencias de empresas que puedan interesarse en el servicio de estudios socioeconómicos, esto a través de los ejecutivos que los atienden.

Crear una nueva área en el organigrama actual que se denomine “calidad en el servicio”, para que ayude a monitorear el servicio diario de los ejecutivos responsables de estar en contacto con los clientes (ver anexo 14).

Objetivo 3

Establecer indicadores que ayuden a medir los objetivos planteados para 2016.

Estrategias

Dar seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos para proponer ajustes o modificaciones en el caso de que sea necesario.

Disminuir tiempos de ejecución, desarrollo de colaboraciones externas y mejora de la gestión interna.

Definir el equipo de trabajo que se encargue del desarrollo del plan así como un cronograma.

Comunicar la estrategia a la totalidad de los miembros de la empresa, con el fin de lograr el compromiso de todo el equipo de colaboradores, ayudando a evitar que el servicio sea deficiente y permita disminuir el nivel de quejas.

Asentar por escrito sanciones y comunicarlas hacia el personal interno y externo; que haya sido informado, y aún así siga incidiendo en la misma falta (ver anexo 15).

Mantener la flexibilidad en cuanto al servicio, disponibilidad del personal, plazos de entrega competitivos y calidad del mismo.

Reducción de costos en estudios foráneos con el uso de la herramienta Skype.

Aumentar la red estratégica de colaboradores para cubrir más lugares de la República Mexicana.

Objetivo 4

Aumentar la visibilidad de la empresa a través de Internet y redes sociales para realizar e-marketing en el año 2016.

Estrategias

Contratar el servicio de Google AdWords programa de publicidad en línea de Google que permite crear anuncios sencillos y eficaces para mostrarlos a usuarios que buscan en Internet información relacionada con la empresa.

Aprovechar la infraestructura actual de las redes sociales, para desarrollar una plataforma de publicidad de bajo costo incorporando Facebook y Twitter.

Implementar medios de pagos electrónicos como PayPal, banca móvil y facturación en línea a la página de la empresa.

Mantener la infraestructura física en óptimas condiciones.

Conclusiones

Para iniciar con este apartado, se dirá que la investigación cumplió con el objetivo principal, es decir se llevó a cabo en tiempo y forma cada una de las etapas, acciones y tareas planeadas de esta investigación; para conocer las percepciones y expectativas de los clientes actuales de la empresa; saber qué posición ocupa está en el ramo y de aquí partir para considerar, el generar una nueva oportunidad de negocio para ESEC como lo puede ser el incrementar el portafolio de servicios al cliente como se menciona en la estrategia 6 del objetivo 2.

Es por esto que se buscó que los resultados del estudio fueran útiles y prácticos a la empresa y así consolidar su posición en el mercado nacional mediante la mejora de la calidad del servicio principal, siempre acorde al objetivo general, misión y visión de la propia empresa.

Como ya se dijo antes, esta investigación fue dividida en 2 etapas:

En la primera etapa de la investigación se usó la herramienta administrativa FODA, misma que permitió detectar de manera objetiva y específica aspectos favorables como: un precio debajo del promedio, calidad en el servicio, talento y habilidad en la dirección, instalaciones, equipo de cómputo y mobiliario adecuados, personal necesario y capacitado, factores que han contribuido a lograr el lugar que ocupa la empresa en el mercado. En los aspectos desfavorables, tenemos que no hay planes de ventas mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, la dependencia de un solo servicio en la facturación, los objetivos y metas no se comunican a los empleados, el desconocimiento de la percepción de los clientes, la inexistencia de un plan de mercadotecnia a nivel nacional lo que trae baja demanda en la contratación de servicios y que al mismo tiempo merman el funcionar cotidiano de la empresa; sin embargo su balance es positivo ya que la empresa tiene un factor de fortalezas mayor 1.93 contra 0.68 de sus debilidades.

En lo que concierne a las oportunidades aspectos como proporcionar mayor información de los beneficios que posee el estudio socioeconómico, brindar otros servicios como la administración integral de nóminas, asesorías contables o de

sistemas, establecer alianzas estratégicas con empresas locales de recursos humanos, la incorporación a redes sociales y la apertura de nuevos nichos de mercado le dan la posibilidad a la empresa de minimizar sus debilidades, dando como resultado 1.84. En cuanto a los riesgos se encuentra el creciente aumento de competidores directos que ofrecen un estudio exprés, altos costos en los traslados foráneos, el aumento de la competencia indirecta a través de estudiantes recién egresados que se incorporan al sector productivo, recorte de personal y cierres de las empresas en diferentes lugares del país amenazan constantemente al desempeño de ESEC y como resultado de esto la empresa obtuvo 1.59 de calificación, que si se contrasta con el factor resultante de las oportunidades, se tendría 1.84 contra 1.59. Lo que quiere decir que la empresa cuenta con una capacidad de respuesta mayor a las amenazas exteriores. Es por esto que la empresa ESEC debe aprovechar la información obtenida a través del FODA ya que es una alternativa con la que puede contar para afrontar sus retos, dirigir sus esfuerzos hacia las áreas que determinan el funcionamiento de la empresa y a partir de ello formular e implantar estrategias de crecimiento, diversificación y competitividad en el corto, mediano y largo plazo.

Con respecto a la encuesta de satisfacción del cliente ESEC es preciso mencionar que las percepciones del servicio de la empresa son dinámicas es decir; lo que hoy es satisfactorio y percibido como de calidad, en una fecha posterior, en otro entorno cultural, social o en diferentes circunstancias puede no serlo, por ello es de suma importancia advertir que los resultados aquí presentados son únicamente válidos para la empresa en estudio.

En esta etapa se evaluaron las dimensiones y criterios relacionados a la satisfacción del cliente para diseñar una estrategia competitiva orientada al buen servicio de la empresa en estudios socioeconómicos hacia sus clientes actuales y potenciales; y de esta manera incrementar la gama de servicios de la empresa a un futuro inmediato.

Referente a la metodología diseñada, se puede decir que fue eficaz pues permitió detectar específicamente en donde se presentan los niveles de insatisfacción, a diferencia de otras en las que no se pueden interpretar los resultados, esto gracias a la ayuda del modelo SERVQUAL. Dicho modelo permitió conocer las

percepciones y expectativas de los clientes actuales de la empresa, además se identificaron los factores clave de éxito en la comercialización del servicio tales como la tangibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía con el cliente, elementos que se desconocían como parte fundamental del servicio. A estos se les añadió otras dimensiones como competitividad, fidelidad, frecuencia en la contratación de servicios, medios de contacto más usado y lo que no les gusto de la empresa.

Con dicho estudio se pudo observar que la empresa ESEC que en un 70% de aprobación de parte de sus clientes siendo el rubro de satisfecho el más representativo con 40%. Así mismo un 17% dijo ser neutro, 5% insatisfechos y 5% muy insatisfechos que sumándolos da como resultado un 27% con un grado de insatisfacción del total de los encuestados, lo que puede significar la pérdida de clientes. Las dimensiones que más baja calificación obtuvieron de parte los clientes de la empresa fueron disposición del personal 15.05%, atención 16.02% y cumplimiento del tiempo con 16.99 % de la dimensión capacidad de respuesta, y atención personalizada con 18.60% de la dimensión empatía.

Respecto a las dimensiones añadidas, los hallazgos que se encontraron fueron que la empresa ESEC es competitiva en el mercado nacional, debido a que el 43.61% de los encuestados comentaron que el precio es muy bueno, acorde al servicio proporcionado, por otro lado el 41.49% considero que el servicio es muy bueno en comparación a empresas de otro giro. En lo que se refiere a la dimensión de fidelización es importante mencionar que se le pregunto al encuestado si recomendaría a la empresa, a lo que el 26.17% dijo que si, además si re-utilizarían el servicio dando un 26.81% del total de clientes. Lo que significa una tercera parte de los clientes totales re-utilizarían y recomendarían el servicio que ofrece dicha empresa. Otro criterio que conforma a esta variable es el tiempo que tienen los clientes con la empresa. En este sobresalió que le 51.98% de los clientes encuestados tienen en promedio de un mes a tres años con la empresa, lo que demuestra que la empresa conserva a la mitad de sus clientes desde hace tres años. Por otro lado el medio más utilizado para contactar a la empresa es el sitio web en primer lugar con un 38%, en segundo lugar recomendaciones boca a boca hechas por un amigo, colega o contacto con un 36%, y en tercer lugar el motor de búsqueda con un 13%. Para terminar se identificó que en cuanto a la

dimensión disgusta el 49% está inconforme con el tiempo de las llamadas y la dinámica para contactar a los candidatos así como el tiempo de respuesta con un 20%, y la atención del personal con un 7%; lo que ocasiona disgusto a los clientes. Datos que advierten la posible pérdida de clientes que tiene la empresa ESEC.

Aunado a lo anterior, cabe mencionar que el correo electrónico y el Internet fueron medios efectivos para la realización de encuestas de medición de satisfacción, ya que dada la naturaleza de la cartera de clientes, dichas herramientas contribuyeron para la obtención de los datos en los tiempos fijados por los investigadores, y que ello permita considerarlos en el futuro para otro estudio similar o proyecto.

Por último se puede decir que se respondió a la pregunta de investigación de este trabajo, referente a que si este estudio resultaría efectivo para proponer un plan estratégico que ayude a la empresa a mejorar en sus áreas vulnerables y así considerar el aumento de servicios en su portafolio a estos clientes. En lo que concierne a la hipótesis de este trabajo y que dice “La tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía influyen en la satisfacción del cliente, para retenerlo y atraer a otros clientes del servicio que proporciona la empresa ESEC”. Se recabo la información necesaria para tener evidencia de la afirmación de esta hipótesis, ya que mediante la ayuda del modelo Servqual se logró conocer las dimensiones de más peso para lograr la satisfacción del cliente de la empresa ESEC. Debido al tipo de investigación de este trabajo (descriptiva-propositiva), no se tiene una comprobación matemática de la hipótesis, sin embargo la información expuesta aporta los datos suficientes para que la pyme ESEC pueda considerarlos en la prestación de sus servicios como más le convengan.

Por lo que la información aquí expuesta, disipa la duda sobre qué acciones tomar en primera estancia, conocer que es lo que piensan los clientes (el activo más valioso para cualquier empresa hoy en día) de ESEC, se puede afirmar que las empresas que se rezagan son las que tienen clientes insatisfechos, esta insatisfacción ocasiona que los clientes elijan los servicios de la competencia a corto, mediano y largo plazo, aquí radica la importancia de esta información para

generar una estrategia competitiva, sostenible y sacar el máximo rendimiento a dicha información.

Recomendaciones

A continuación se presentan las siguientes sugerencias a los administrativos de la empresa ESEC.

Se recomienda mejorar sus tiempos de entrega.

Esforzarse por dar una atención personalizada a cada cliente evitando la apatía, demostrando el interés por este.

Es necesario que tenga una línea de atención al cliente, para resolver alguna situación mejorando el criterio solución de problemas, de la dimensión capacidad de respuesta.

Organizar a la red de colaboradores que realizan los estudios, para reducir el proceso de servicio al cliente disminuyendo los tiempos de entrega y así mejorar la capacidad de respuesta.

Impartir sesiones de capacitación al personal para mejorar la atención al cliente.

Centrar sus esfuerzos en la confiabilidad y capacidad de respuesta revisten gran importancia para la empresa, por cuanto la empresa incumpla con dichas expectativas, perderá directamente sus clientes.

Garantizar la seguridad de entrega a tiempo del servicio, así como mejorar empatía ya que son oportunidades para ofrecer características distintivas, capaces de sorprender y atraer a los clientes. También fomentar el trabajo en equipo, tener mayor atención y comunicación con sus clientes, comunicar objetivos a colaboradores para lograr el objetivo principal de la empresa.

En general la empresa debe esmerarse en hacer sentir a sus clientes que son importantes y especiales, que la empresa se preocupa por ellos, sus necesidades e intereses. De esta manera la empatía se convierte en un círculo virtuoso del cual se beneficia tanto la empresa como el cliente.

Por ultimo evitar la incredulidad en los resultados presentados en este trabajo, y que lleve a la no acción o a la no realización de las estrategias propuestas por el grupo de investigadores que llevaron a cabo este estudio. Asimismo se recomienda dar seguimiento y continuidad a cada una de las estrategias propuestas hasta completar el total de ellas y que lleve al incumplimiento de estas para poder ver cambios en los resultados actuales que tiene la empresa ESEC.

Bibliografía

- Beltrán, R. V. (2011). *Proyecto para la creación de una consultora contable, tributaria y auditoría en la ciudad de Quito*. Tesis previo para la obtención del título de Ingeniero en administración de empresas., Universidad central del Ecuador, Facultad de ciencias administrativas, Quito.
- Betancourt, Y., & Mayo, J. C. (2010). *La evaluación de la calidad de servicio*. Universidad de las Tunas. Recuperado el 2014
- Blanco, J. (2009). *Medición de la satisfacción del cliente del restauranta Museo Taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor*. Tesis de Grado, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Bogota.
- Botero, M. M., & Peña, P. (Septiembre de 2006). Calidad en el servicio: El cliente Incognito. *Suma Psicológica*, 13(2), 217-228.
- Dávila, M. B., Coronado, J. Q., & Cerecer, B. C. (2012). *Las dimensiones de la calidad del servicio en el proceso de distribución y comercialización de energía eléctrica*. Artículo, Contaduría y administración, Sonora, Sinaloa. Recuperado en Octubre de 2013
- Domenge, R. (2008). *El diagnóstico de la calidad en el servicio: Base para la toma de decisiones*. Recuperado el 19 de Agosto de 2014, de El diagnóstico de la calidad en el servicio: Base para la toma de decisiones.: //http://direccionestrategica.itam.mx
- Duque, E. J., & Chaparro, C. R. (2012). *Medición de la percepción de la calidad del servicio de educación por parte de los estudiantes de la UPTC Duitama*. Artículo de investigación, Duitama., Boyacá.
- Escalona, M., Avila, G., Perez, D., & Avila, T. (Marzo de 2011). Calidad de la atención y su Satisfacción. Servicio de urgencias médicas 2009. *Ciencias Holguin*, 17(1), 1-11.
- Esteban, M. J. (2010). *Análisis Estratégico de la calidad en los servicios jurídicos*. Centro de Facultad de Economía IQS, Departamento de Gestión empresarial, Barcelona.
- Estudios socioeconomicos*. (2008). Recuperado el 5 de Enero de 2015, de Estudios socioeconomicos: www.esec.com.mx
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia* (3 ed.). D.F., México: McGraw-Hill.
- Fred, R. D. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Vol. Primera edición). México: Pearson Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Peru: Mc Graw Hill.
- Herrera Castellanos, M. (2010). *www.bioestadistico.com*. Recuperado el 4 de Octubre de 2014, de www.bioestadistico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=153:calculo-del-tamaño-de-la-muestra-para-estimar-parametros-categoricos-en-poblaciones-finitas&catid=46:calculo-del-tamaño-de-la-muestra&Itemid=213
- Hill, N., Brierley, J., & MacDougall, R. (2001). *Como medir la Satisfaccion del Cliente*. Mexico: Panorma Editorial, S. A. de C.V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educacion.
- Machorro, A. R., Venegas, A., Resenos, E., Gallardo, M. C., & Acuña, B. (2009). La calidad en el servicio como ventaja competitiva en una empresa automotriz. (Academia Journals, Ed.) *Revista del ingeniería industrial*, 3(1), 1-16. Recuperado en Noviembre de 2013
- Milan, K. (2006). *La consultoria de empresas: Guía para la profesión* (3 ed.). (Limusa, Ed.) D.F., México: Limusa.
- Millones, P. (2010). *Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes en un supermercado*. Universidad de Piura, Facultad de Ingenieria, Piura.
- Moliner, C. (2001). Calidad del servicio y Satisfaccion del cliente. *Revista de Psicología del trabajo y de la Organizaciones*, 17(2), 233-235.
- Münch, L., Sandoval, P., Torres, G., & Ricalde, E. (2012). *Nuevos Fundamentos de Mercadotecnia: hacia el liderazgo del mercado*. (2a ed.). D.F., México: Trillas.
- Ospina, S., & Gil, I. (2011). *Índices Nacionales de Satisfaccion del Consumidor. Una propuesta de revision de la literatura*. Artículo de revision, Universidad de Valencia, Bogota.
- Ourique, A., Attadia, L., Giuliani, A., & Marques, F. (2011). La satisfacción del cliente de servicios de abogacia empresarial. *Medicion de desempeño del marketing*, 89-102.
- Reyes, S., Mayo, J. C., & Loredó, N. (2010). *Distinción y relación cuasal entre las categorías satisfacción del cliente y calidad del servicio para la evaluación de la calidad en entidades prestadoras de servicios*. Centro unversitario de las Tunas, Cuba, Facultad de Ciencias Económicas, Las Tunas.
- Ruiz, A., & Rojas, F. (Abril de 2009). *Despliegue de la función calidad (QFD)*. Madrid, España.

- Ruiz, E. C., & Villegas, L. V. (2013). *El servicio al cliente una herramienta que fortalece las marcas*. Artículo de investigación, Santiago de Cali.
- Sama, M. T. (2002). *Consultoría ¿Profesión o salvavidas?* D.F., México: Trillas.
- Sánchez, R. H., Arce, B. C., Ramírez, J. J., & Hernández, S. A. (2011). *La capacitación como predictora de satisfacción del cliente en organizaciones turísticas*. Artículo, Universidad Veracruzana, Facultad de ciencias administrativas y sociales, Xalapa. Recuperado en Octubre de 2013
- Torres, E., Manzur, E., Hidalgo, P., & Barra, C. (2008). *Relacion entra las dimensiones de la calidad del servicio y la satisfacción: un análisis de los componentes higiénicos y satisfactores*. Estudios de administración, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Chile.
- Vera, J. (2012). *Atributos de calidad del servicio de la telefonía móvil para clientes mexicanos y su impacto en la satisfacción y en la lealtad hacia la marca*. Artículo de Investigación, Tecnológico de Monterrey, Contaduría y Administración, Ciudad de Mexico.
- Vergara, J. C., Quesada, V. M., & Blanco, I. (17 de Octubre de 2011). Analisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios en dos hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena (Colombia) mediante un modelo de ecuaciones estructurales. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 19(3), 420-428.

ANEXOS

Anexo 1. Versión inicial Cuestionario (FODA) al Director General de “Especialistas en estudios socioeconómicos”. (ESEC) Francisco Alejandro Cazarez Carreón.

Análisis Interno

Área administrativa

1. ¿Los objetivos y metas de la compañía son medibles y se comunican adecuadamente?
A) Definitivamente sí B) Sí C) Indeciso D) No E) Definitivamente no
2. ¿Los responsables de cada área planean sus actividades en función a los objetivos de la empresa?
A) Definitivamente sí B) Sí C) Indeciso D) No E) Definitivamente no
3. ¿Los responsables de cada área evalúan los resultados generados?
A) Definitivamente sí B) Sí C) Indeciso D) No E) Definitivamente no
4. ¿En qué periodos se realizan juntas y se emiten reportes?
A) Semanal B) Quincenal C) Mensual c) Trimestral
5. ¿Desde tu punto de vista existe una comunicación entre los grupos de trabajo?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

Recursos Humanos

6. Desde tu punto de vista ¿Considera que el personal que labora actualmente en ESEC es el necesario y cuenta con las capacidades para el puesto que desempeña?
A) Muy de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Muy en desacuerdo.
¿Por qué?
7. ¿Los encargados de cada área cuenta con la experiencia y capacitación requerida?
A) Muy de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Muy en desacuerdo.
8. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?
A) Muy de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Muy en desacuerdo.
9. ¿Qué incentivos y prestaciones reciben los subordinados?
A) PRESTACIONES DE LEY B) SIN PRESTACIONES C) OTROS
Especifique ¿CÚALES? A) Bonos B) Incentivos C) Viáticos
10. ¿Consideras que la empresa brinda al nuevo personal apoyo y formación?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
11. El espacio de trabajo, ¿cuenta con luz, temperatura, nivel de silencio y una limpieza adecuada?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
12. ¿Hay espacio suficiente para desempeñar las labores de cada colaborador?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

13. ¿Hay un ambiente de trabajo laboral agradable?
A) Totalmente agradable B) Bastante Agradable C) Aceptablemente agradable D) Poco agradable E) Nada agradable.
14. ¿Es fácil la comunicación (horizontal) con los compañeros?
A) Muy de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Muy en desacuerdo.
15. ¿Existe una comunicación (vertical) satisfactoria?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
16. ¿Considera que hay un nivel de exigencia adecuado?
A) Muy de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Muy en desacuerdo.
17. ¿Esta Ud. Satisfecho en su puesto de trabajo?
A) Completamente satisfecho B) Aceptablemente satisfecho C) Regular D) Poco satisfecho E) Nada satisfecho
18. ¿Cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo?
19. ¿Considera que el trabajo del personal es bien remunerado?
A) Muy de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Muy en desacuerdo.
20. ¿Existe semejanza entre los sueldos de los diferentes puestos?
A) Muy de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Muy en desacuerdo.
21. ¿Existe un reconocimiento vertical por el desempeño laboral de los colaboradores?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
22. ¿Está Satisfecho con la trayectoria del personal de cada área en la empresa "ESEC"?
A) Completamente satisfecho B) Aceptablemente satisfecho C) Regular D) Poco satisfecho E) Nada satisfecho

Área Financiera

23. ¿La empresa cuenta con metas financieras?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
Efectivo y bancos
24. ¿la empresa cuenta con suficiente capital del trabajo (recursos económicos)?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
25. ¿Se cuenta con registros que permitan identificar el origen de los pagos?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
26. ¿Se cuenta con reportes de disponibilidad diaria del flujo de efectivo?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
Financiamiento

27. ¿La empresa tiene identificado sus fuentes de financiamiento?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no
¿Como Cuáles?
28. ¿Poseen controles sobre los créditos obtenidos por la empresa (vencimiento, intereses)?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no
Impuestos
29. ¿Realizan conciliaciones, IVA, ISR retenido contra declaraciones?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no
30. ¿Con que periodicidad actualizan declaraciones en cuanto a impuestos, vigencias, derogaciones y actualización de leyes tributarias?
A) Mensual B) Trimestral C) Semestral D) Anual
Contabilidad
31. ¿Cuentan con políticas de presentación de estados financieros?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no
32. ¿Establecen normas y procedimientos de registros contables y partidas especiales?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no
33. ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de indicadores financieros? (Menciona las 5 más importantes: Liquidez, endeudamiento, actividad, rentabilidad, crecimiento)
34. ¿La empresa cuenta con presupuesto de gastos y/o ingresos por cada área?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no
35. ¿Tienen informes que comparen los presupuestos con los gastos realizados?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no

Soporte TI

36. ¿Todos los responsables de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no
37. ¿Se actualizan los datos del sistema de información con regularidad?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no
38. ¿Los responsables de todas las áreas alimentan con sus datos el sistema de información?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no
39. ¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no

Infraestructura

40. ¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones, el equipo, el mobiliario y las oficinas de la oficina ESEC?

- A) Excelentes B) Muy buenas C) Buenas D) Regulares E) Malas

41. ¿Crees que puede mejorarse el equipo, mobiliario para dar el servicio?

- A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

42. ¿Está distribuida la oficina de manera que se aproveche al máximo el espacio y que las áreas de trabajo sean eficientes?

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo.

Clientes

43. ¿Quiénes son los clientes de la empresa? (Mencione a los 10 más recurrentes)

44. ¿Dónde están ubicados?

45. ¿De qué manera son atendidos los clientes?

- A) Completamente bien B) Bastante bien C) Aceptablemente bien D) Regular E) Nada bien

46. ¿Conoce cuántos unidades/servicios requieren los clientes mensualmente?

- A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

47. ¿Conoce cada cuando requieren de los servicios de ESEC

- A) Semanal B) Quincenal C) Mensual D) Trimestral E) Esporádicamente

48. ¿Sabe por qué eligen un servicio en lugar de otro?

- A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

49. ¿A qué tipo de clientes va enfocado los servicios que ofrece?

50. ¿Cumple con el servicio cuando el cliente lo solicita?

- A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

51. ¿Sabe si los clientes requieren de un servicio adicional?

- A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo. C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo.

52. ¿Sabe qué servicio esperan sus clientes?

- A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

53. ¿Sabe qué servicio le brindan la mayor utilidad?

- A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

Servicios

54. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de calidad?

- A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

55.

56. ¿Qué servicios se ofrecen?

57.

58. ¿La calidad del servicio al cliente es buena?

A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

Ventas

59. ¿Los mercados están segmentados eficazmente?

A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

60. ¿La empresa está bien posicionada entre sus competidores?

A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

61. ¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?

A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

62. ¿Los actuales medios de comercialización son confiables y rentables?

A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo.

63. ¿Los precios de los servicios son adecuados?

A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

¿Por qué piensa que son adecuados?

Análisis externo

Competencia

64. ¿Sabe quién es el competidor directo?

A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

65. ¿Cómo considera que se encuentra la organización en el entorno competitivo?

A) Excelente B) Muy bien C) Bien D) Regular E) Mal

66. ¿Sabe quién podría convertirse en su competidor? (Mencione por lo menos 3)

67. ¿Sabe que servicios ofrecen sus competidores?

68. ¿Sabe cómo lo comparan los clientes con sus competidores?

A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

69. ¿Cuáles son aquellos 5 a 7 aspectos donde crees que ESEC supera a sus principales competidores?

70. ¿Cuáles son aquellos 5 a 7 aspectos donde crees que los competidores superan a ESEC?

Proveedores

71. ¿Quiénes son sus proveedores? (Mencione por lo menos 3)

72. ¿Sabe quiénes podrían ser sus nuevos proveedores?

- A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

73. ¿Sus proveedores le ofrecen descuentos?

- A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

74. ¿Sus proveedores entregan a tiempo?

- A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)

Satisfacción del Cliente

75. ¿Cómo considera el servicio que se da al cliente?

- A) Excelente B) Muy bueno C) Aceptable D) Regular E) Malo

76.

77. ¿Cómo considera a la velocidad de respuesta?

- A) Excelente B) Muy bien C) Bien D) Regular E) Mala

78. ¿Cuántas quejas y sugerencias tienen al mes?

- A) 1-3 B) 3-6 C) 7 a 10 D) Más de 10

79. En su opinión, ¿Se proporciona un buen servicio y además confiable?

- A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

Legales

80. ¿Está enterado de los cambios que ocurren en el entorno legal del país?

- A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

81. ¿Conoce cuáles son los cambios legales que pueden tener su negocio?

- A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

(Mencione por lo menos tres)

82. ¿Sabe qué medidas tomar, en caso de cambios en el entorno legal del país?

- A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

Económico

83. ¿Cómo afectan los cambios que ocurren en la economía del país?

- Baja en de demanda de servicios
Aumento de competencia
Incremento en los costos
Sin cambios

84. ¿Conoce cómo afectan estos cambios económicos a su negocio?

- A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

85. ¿Sabe qué medidas tomar, en caso de cambios en la situación económica del país?

- A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

86. ¿Está atento a los cambios socio-culturales que ocurren en el país?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

Tecnológicos

87. ¿Conoce los avances tecnológicos que podrían ayudarle en el negocio?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

88. ¿Conoce lo que sus competidores están haciendo con nuevas tecnologías?
A) Definitivamente sí B) Sí C) No D) Definitivamente no

89. ¿Conoce los servicios con los cuales compite a partir de la apertura comercial?
A) Definitivamente sí B) Sí C) No D) Definitivamente no

Anexo 2. Versión siguiente con cambios realizados.

Entrevista (FODA) al Director General de “Especialistas en estudios socioeconómicos”. (ESEC)
Francisco Alejandro Cazarez Carreón.

Análisis Interno

Área administrativa

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
2. ¿Los objetivos y metas de la compañía son medibles y se comunican adecuadamente?
3. ¿Los gerentes de las áreas llevan a cabo una planeación eficaz?
4. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?

Recursos Humanos

5. ¿Considera que el personal que labora actualmente en ESEC es el necesario y cuenta con las capacidades para el puesto que desempeña?
6. ¿Se asegura de asignar las actividades críticas a la gente adecuada?
7. ¿Cada quien sabe que es lo que tiene que hacer?
8. ¿Cada quien hace lo que tiene que hacer?
9. ¿En qué periodos se realizan juntas y se emiten reportes?

Área Financiera

10. ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de indicadores financieros?
11. ¿La empresa está en condiciones de obtener capital a corto plazo?
12. ¿La empresa puede obtener capital a largo plazo?
13. ¿Son eficaces los procedimientos para la presupuestación del capital?

Soporte TI

14. ¿Todos los gerentes en la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?
15. ¿Se actualizan los datos del sistema de información con regularidad?
16. ¿Los gerentes de todas las áreas alimentan con sus datos el sistema de información?
17. ¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?

Infraestructura

18. ¿Las instalaciones, el equipo, el mobiliario y las oficinas están en buenas condiciones?
19. ¿Puede conseguir material y equipo adicional para dar el servicio?
20. ¿Da mantenimiento adecuado a instalaciones y equipos?

Clientes

21. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

22. ¿Dónde están ubicados?
23. ¿De qué manera son atendidos los clientes?
24. ¿Conoce cuánto compran los clientes?
25. ¿Conoce cada cuando compran?
26. ¿Sabe por qué eligen un servicio en lugar de otro?
27. ¿A qué tipo de clientes va enfocado los servicios que ofrece?

Servicios

28. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de calidad?
29. ¿Cuántas unidades y servicios está generando la empresa?
30. ¿Qué servicios se ofrecen?
31. ¿Cumple con el servicio cuando el cliente los solicita?
32. ¿La calidad del servicio al cliente es buena?

Ventas

33. ¿Los mercados están segmentados eficazmente?
34. ¿La empresa está bien posicionada entre sus competidores?
35. ¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?
36. ¿Los actuales canales de comercialización son confiables y rentables?
37. ¿Los precios de los productos y servicios son adecuados?

Análisis externo

Competencia

38. ¿Se quién es mi competidor directo?
39. ¿Cómo considera que se encuentra la organización en el entorno competitivo?
40. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que la empresa ha obtenido a lo largo de su trayectoria?
41. ¿La empresa ha adoptado el outsourcing como una estrategia?
42. ¿Sabe quién podría convertirse en mi competidor?
43. ¿Sabe que servicios ofrecen sus competidores?
44. ¿Sabe cómo lo comparan los clientes con sus competidores?
45. ¿Cuáles son aquellos 5 a 7 aspectos donde crees que superas a tus principales competidores?
46. ¿Cuáles son aquellos 5 a 7 aspectos donde crees que tus competidores te superan?

Proveedores

47. ¿Quiénes son sus proveedores?
48. ¿Se quienes podrían ser nuevos proveedores?
49. ¿Mis proveedores me ofrecen descuentos?
50. ¿Mis proveedores me entregan a tiempo?
51. ¿Se quiénes son los proveedores de mis competidores y que ventajas y desventajas tienen comparadas con sus proveedores?

Clientes

52. ¿Cumple con el servicio cuando el cliente lo solicita?
53. ¿Sabe qué servicio adicional requieren los clientes?
54. ¿Sabe qué servicio esperan sus clientes?
55. ¿Sabe qué servicio le brindan la mayor utilidad?

Legales

56. ¿Está enterado de los cambios que ocurren en el entorno legal del país?
57. ¿Conoce los impactos que los cambios legales pueden tener en su negocio?
58. ¿Sabe qué medidas tomar, en caso de cambios en el entorno legal del país?

Económico

59. ¿Está enterado de los cambios que ocurren en la economía del país?
60. ¿Conoce los impactos que los cambios económicos pueden tener en su negocio?

61. ¿Sabe qué medidas tomar, en caso de cambios en la situación económica del país?
62. ¿Está atento a los cambios socio-culturales que ocurren en el país?

Tecnológicos

63. ¿Conoce los avances tecnológicos que podrían ayudarle en el negocio?
64. ¿Conoce lo que sus competidores están haciendo con nuevas tecnologías?
65. ¿Conoce los servicios con los cuales compite a partir de la apertura comercial?

Anexo 3. Versión final del FODA.

Entrevista al Director General de "Especialistas en estudios socioeconómicos". (ESEC)
Francisco Alejandro Cazarez Carreón.

Análisis Interno

Área administrativa

1. ¿Los objetivos y metas de la compañía son medibles y se comunican adecuadamente?
A) Definitivamente sí B) Sí C) Indeciso D) No E) Definitivamente no
2. ¿Los responsables de cada área planean sus actividades en función a los objetivos de la empresa?
A) Definitivamente sí B) Sí C) Indeciso D) No E) Definitivamente no
3. ¿Los responsables de cada área evalúan los resultados generados?
A) Definitivamente sí B) Sí C) Indeciso D) No E) Definitivamente no

Recursos Humanos

4. Desde tu punto de vista ¿Considera que el personal que labora actualmente en ESEC es el necesario y cuenta con las capacidades para el puesto que desempeña?
A) Muy de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Muy en desacuerdo.
5. ¿Los encargados de cada área cuenta con la experiencia y capacitación requerida?
A) Muy de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Muy en desacuerdo.
6. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?
A) Muy de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Muy en desacuerdo.
7. ¿Qué incentivos y prestaciones reciben los subordinados?
A) PRESTACIONES DE LEY B) SIN PRESTACIONES C) OTROS
Especifique ¿CÚALES? A) Bonos B) Incentivos C) Viáticos

Área Financiera

8. ¿La empresa cuenta con metas financieras?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
Efectivo y bancos
9. ¿La empresa cuenta con suficiente recursos monetarios?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

10. ¿Se cuenta con registros que permitan identificar el origen de los ingresos?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
11. ¿Se cuenta con reportes de disponibilidad diaria del flujo de efectivo?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
Financiamiento
12. ¿La empresa tiene identificado sus fuentes de financiamiento?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
¿Como Cuáles?
13. ¿Poseen controles sobre los créditos obtenidos por la empresa (vencimiento, intereses)?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
Impuestos
14. ¿Realizan conciliaciones, sobre impuestos?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
Contabilidad
15. ¿Cuentan con lineamientos de presentación de estados financieros?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
16. ¿La empresa cuenta con presupuesto de gastos y/o ingresos por cada área?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
17. ¿Tienen sistemas que comparen los presupuestos con los gastos realizados?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

Soporte TI

18. ¿Se actualizan los datos del sistema de información con regularidad?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
19. ¿Los responsables de todas las áreas alimentan con sus datos el sistema de información?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
20. ¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

Infraestructura

21. ¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones, el equipo, el mobiliario y las oficinas de la oficina ESEC?
A) Excelentes B) Muy buenas C) Buenas D) Regulares E) Malas

22. ¿Crees que puede mejorarse el equipo, mobiliario para dar el servicio?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no

23. ¿Está distribuida la oficina de manera que se aproveche al máximo el espacio y que las áreas de trabajo sean eficientes?
A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo.

Clientes

24. ¿Quiénes son los clientes de la empresa? (Mencione a los 10 más recurrentes)

25. ¿Dónde están ubicados?

26. ¿Conoce cuántos unidades/servicios requieren los clientes mensualmente?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no

27. ¿Cada cuando requieren de los servicios de ESEC?
A) Semanal B) Quincenal C) Mensual D) Trimestral E) Esporádicamente

28. Sabe que perspectivas y expectativas tienen sus clientes del servicio de ESEC?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no

Servicios

29. ¿Cumple con el servicio cuando el cliente lo solicita?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no

30. ¿Sabe qué servicio esperan sus clientes?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no

31. ¿Sabe qué servicio le brindan la mayor utilidad?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no

32. ¿La empresa "ESEC" cuenta con políticas y procedimientos de calidad?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no

33. ¿Considera que la calidad del servicio al cliente es buena?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no

Ventas

34. ¿Los mercados están segmentados eficazmente?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no

35. ¿La empresa está bien posicionada entre sus competidores?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E)
Definitivamente no

36. ¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
37. ¿Los actuales medios de comercialización son confiables y rentables?
A) Totalmente de acuerdo B) De acuerdo C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo D) En desacuerdo E) Totalmente en desacuerdo.
38. ¿Los precios de los servicios son adecuados?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

Análisis externo

Competencia

39. ¿Sabe quién es el competidor directo?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
40. ¿Sabe quién podría convertirse en su competidor? (Mencione por lo menos 3)
41. ¿Sabe que servicios ofrecen sus competidores?
42. ¿Sabe cómo lo comparan los clientes con sus competidores?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
43. ¿Cuáles son aquellos 5 a 7 aspectos donde crees que ESEC supera a sus principales competidores?
44. ¿Cuáles son aquellos 5 a 7 aspectos donde crees que los competidores superan a ESEC?

Proveedores

45. ¿Quiénes son sus proveedores? (Mencione por lo menos 3)
46. ¿Sabe quiénes podrían ser sus nuevos proveedores?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
47. ¿Sus proveedores entregan a tiempo?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

Satisfacción del Cliente

48. ¿Cómo considera el servicio que se da al cliente?
A) Excelente B) Muy bueno C) Aceptable D) Regular E) Malo
49. ¿Cómo considera a la velocidad de respuesta?
A) Excelente B) Muy bien C) Bien D) Regular E) Mala
50. ¿Cuántas quejas y sugerencias tienen al mes?
A) 1-3 B) 3-6 C) 7 a 10 D) Más de 10
51. En su opinión, ¿Se proporciona un buen servicio y además confiable?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

Legales

52. ¿Está enterado de los cambios que ocurren en el entorno legal del país?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
53. ¿Conoce cuáles son los cambios legales que pueden tener su negocio?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
(Mencione por lo menos tres)
54. ¿Sabe qué medidas tomar, en caso de cambios en el entorno legal del país?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

Económico

55. Conoce ¿cómo afectan los cambios que ocurren en la economía del país a la empresa?
A) Baja en de demanda de servicios B) Aumento de competencia C) Incremento en los costos
D) Sin cambios
56. ¿Sabe qué medidas tomar, en caso de cambios en la situación económica del país?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no

Tecnológicos

57. ¿Conoce los avances tecnológicos que podrían ayudarle en el negocio?
A) Definitivamente sí B) Probablemente sí. C) Indeciso D) Probablemente no E) Definitivamente no
58. ¿Conoce lo que sus competidores están haciendo con nuevas tecnologías?
A) Definitivamente sí B) Sí C) No D) Definitivamente no

Anexo 4. Versión inicial de Encuesta de Satisfacción del cliente en “ESEC”.

Estimado empresario (cliente) estamos realizando una encuesta con el fin de conocer la satisfacción que ha experimentado en relación a los servicios proporcionados por la “ESEC”. Su participación será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima y confidencial Solo se necesita unos minutos para completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios.

Por favor responda las siguientes preguntas marcando la respuesta que se apegue más a su forma de pensar.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la empresa “ESEC”?

De 1 a 3 meses		De 4 a 6 meses		Entre 7 meses a 1 año		Entre 1 y tres años		Más de tres años	
----------------	--	----------------	--	-----------------------	--	---------------------	--	------------------	--

2. ¿Cómo se enteró de la empresa “ESEC”?

El sitio Web		Motor de búsqueda		Amigos, colegas, contactos o referencias.		Uno de los empleados de ESEC		Otro: Especifique.	
--------------	--	-------------------	--	---	--	------------------------------	--	--------------------	--

3. ¿Con qué frecuencia ha utilizado los servicios de estudios socioeconómicos?

Una vez al mes		Dos veces al mes		Tres meses al mes		Más de tres veces al mes		Otro: Especifique	
----------------	--	------------------	--	-------------------	--	--------------------------	--	-------------------	--

4. Por favor indique, ¿Qué tan importante es cada uno de los conceptos (abajo mencionados) a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?

	Extremadamente importante	Muy importante	Un poco importante	Ligeramente importante	Nada importante
Costo					
Experiencia					
Herramientas de contacto y tecnología					
Tiempo de espera					
Atención personalizada					

5. ¿El trato del personal hacia usted, es apropiado y amable?

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	--------------------------------	--	---------------	--	--------------------------	--

6. Cuando usted se ha comunicado con la empresa ESEC, ha tenido algún problema en contactar con la persona que puede responder a sus demandas.

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
-----------------------	--	------------	--	--------------------------------	--	---------------	--	--------------------------	--

7. Por favor, indique el grado de satisfacción cuando solicita servicios de la empresa "ESEC" en una escala de 1 al 5.

1		2		3		4		5
Completamente insatisfecho								Completamente satisfecho

8. Califique la calidad de los servicios que proporciona "ESEC".

Excelente		Muy buena		Buena		Regular		Mala
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--	------

9. Por favor, califique el nivel de interés de la empresa "ESEC" en sus necesidades empresariales en una escala de 1 al 5.

1		2		3		4		5
Completamente Desinteresado.								Completamente Interesado

10. En comparación con otras empresas del mismo giro, para usted el servicio de "ESEC" es:

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular		Malo
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--	------

11. El proceso de entrega del servicio que recibe es:

Completamente rápido		Bastante rápido		Un poco rápido		Ligeramente rápido		Nada rápido
----------------------	--	-----------------	--	----------------	--	--------------------	--	-------------

12. Durante la prestación del servicio ¿recibe usted información sobre su avance?

Completamente informado		Bastante informado		Un poco informado		Ligeramente informado		Nada informado
-------------------------	--	--------------------	--	-------------------	--	-----------------------	--	----------------

13. Por favor, califique el nivel de eficacia ¿con que se cumplió con los plazos de entrega de los estudios, de la empresa "ESEC"? en una escala de 1 al 5.

1		2		3		4		5
Completamente ineficaz								Completamente eficaz

14. Por favor, califique el valor de los servicios brindados por la empresa "ESEC", en comparación con el costo; en una escala de 1 al 5.

1		2		3		4		5
Completamente inadecuado								Completamente adecuado

15. ¿Qué tan confiable es el servicio que le brindo "ESEC"?

Completamente confiable		Bastante confiable		Un poco confiable		Ligeramente confiable		Nada confiable
-------------------------	--	--------------------	--	-------------------	--	-----------------------	--	----------------

16. Por favor, valore de 1 al 5 (donde 1 es mala y 5 es excelente) los siguientes atributos de la empresa:

	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Atributo	1	2	3	4	5
Experiencia.					
Profesionalismo.					
Orientada a satisfacer al cliente.					

Relación calidad-precio.					
Calidad del servicio					
Confiabilidad del servicio					
Rapidez de entrega					

18. ¿El desempeño de ESEC en referencia al proceso de servicio ha sido?

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular		Mala	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

19. Al llamar a la empresa “ESEC”, para solicitar información de un servicio ¿Cuánto tiempo debe esperar en línea?

1-2 minutos		3-4 minutos		5-6 minutos		7-8 minutos		Más de 9 minutos	
-------------	--	-------------	--	-------------	--	-------------	--	------------------	--

20. ¿Con que nivel de puntualidad recibe sus facturas?

Completamente puntual		Bastante Puntual		Un poco puntual		Ligeramente puntual		Nada puntual	
-----------------------	--	------------------	--	-----------------	--	---------------------	--	--------------	--

21. ¿Ha recomendado usted a la empresa “ESEC” a otras personas?

A) Si B) No

22. ¿Recomendaría usted a la empresa “ESEC a otras personas?

A) Si B) No

23. ¿Volvería usted a utilizar el servicio “ESEC”?

Seguro que sí.		Probablemente sí.		Indeciso		Probablemente no		Seguro que no.	
----------------	--	-------------------	--	----------	--	------------------	--	----------------	--

24. ¿Que no le gusta de la empresa “ESEC”? Puede elegir una o varias opciones:

Costo	
Herramientas de contacto y tecnología	
Tiempo de espera al realizar una llamada	
Atención personalizada	
Profesionalismo	
Calidad-Precio	
Calidad del servicio	
Confiabilidad del servicio	
Rapidez de entrega	
Otro: (especifique)	

25. ¿Hay algún comentario que le gustaría decirle a la empresa “ESEC sobre el servicio que proporciona?

GRACIAS POR SU PARTICIPACION EN ESTA ENCUESTA QUE AYUDARA A SERVIRLE MEJOR.

Anexo 5. Versión siguiente con cambios realizados Encuesta de Satisfacción del cliente en “ESEC”.

Encuesta de Satisfacción del cliente en “ESEC”.

Estimado cliente estamos realizando una encuesta con el fin de conocer la satisfacción que ha experimentado en relación a los servicios proporcionados por la empresa “ESEC”. Los datos

que en ella se consignent se tratarán de forma anónima y confidencial. Solo se necesita unos minutos para completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Le pedimos que responda a esta encuesta de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 5, siendo 1 la mínima satisfacción y el 5 la máxima satisfacción.

No hay respuestas correctas ni incorrectas; sólo nos interesa que indique un número que refleja con precisión lo que piensa respecto a la empresa “ESEC”.

No.	Pregunta	DIMENSIONES E ÍTEMS SERVQUAL				
		Respuestas				
		1	2	3	4	5
	TANGIBILIDAD					
1	¿Las instalaciones físicas de “ESEC” son atractivas, están cuidadas y aptas para brindar un buen servicio?					
2	¿Los empleados de la empresa “ESEC” tienen apariencia pulcra?					
3	Las herramientas de contacto (correos, cotizaciones, documentos, similares, página web en internet, etc.) y tecnología que proporciona “ESEC” son suficientes, modernos, apropiados y atractivos a la vista para brindarle el servicio.					
	FIABILIDAD					
4	Considera que la empresa “ESEC” cumple con el tiempo determinado para la entrega del servicio.					
5	El servicio de “ESEC” respondió a sus expectativas y usted obtuvo lo que esperaba.					
6	La empresa “ESEC” le brinda el servicio correcto y confiable a la primera vez.					
7	Cuando usted ha tenido un problema relacionado con el servicio, la empresa “ESEC” lo resolvió de manera eficaz.					
8	Considera que la empresa “ESEC” no comete errores con los datos, registros, referencias, diagnósticos, etc.					
	CAPACIDAD DE RESPUESTA					
9	El personal de “ESEC” ¿le comunica a usted información sobre el comienzo, avance y finalización de los servicios solicitados?					
10	El personal de “ESEC” ¿le ofrece un servicio rápido y confiable?					
11	Cree usted, ¿qué los empleados de la empresa están dispuestos a ayudar y resolver dudas a los clientes?					
12	Cree usted que si se le presenta un problema o necesita ayuda, ¿los empleados de la empresa “ESEC” lo ayudaran a resolverlo inmediatamente?					
13	Si necesita resolver dudas posteriores o requiere algo especial a la prestación del servicio; obtiene respuestas rápidas y adecuadas.					
14	El personal demuestra estar capacitado para ofrecer un pronto servicio.					
15	¿Con que nivel de puntualidad recibe sus facturas?					
	SEGURIDAD					
16	Cree usted ¿que el comportamiento del personal de la empresa “ESEC” transmite confianza y seguridad a sus clientes?					
17	¿Usted se siente seguro en las operaciones/negociaciones que realiza con la empresa					

	“ESEC”?					
18	Cree usted que los empleados de la empresa “ESEC” ¿son siempre competentes y profesionales con los clientes?					
19	Cree usted que el personal de la empresa “ESEC” ¿tiene conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes?					
	EMPATÍA					
20	¿Usted recibe atención individualizada por parte del personal de la empresa “ESEC”?					
21	¿Considera usted que el horario de servicio se adapta a las necesidades del cliente?					
22	¿Usted recibe atención personalizada por parte de la empresa “ESEC”?					
23	¿Considera usted que el personal conoce y se interesa por las necesidades de usted cliente?					
24	¿Considera que existe un clima de respeto y cordialidad de parte del personal de la empresa “ESEC” hacia usted?					
25	¿Considera usted que los empleados demuestran amabilidad y buen trato?					
	VENTAJA COMPETITIVA					
26	Considera que el precio de los servicio brindado por la empresa ESEC, son acordes a la calidad recibida					
27	En comparación con otras empresas del mismo giro, para usted el servicio de “ESEC” es:					
28	¿Ha recomendado usted a la empresa “ESEC” a otras personas?					
29	¿Recomendaría usted a la empresa “ESEC a otras personas?					
30	¿Volvería usted a utilizar el servicio “ESEC”?					

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA.

¿Cómo se enteró de la empresa “ESEC”?

El sitio Web	Motor de búsqueda	Amigos, colegas, contactos o referencias.	Uno de los empleados de ESEC	Otro: Especifique.
--------------	-------------------	---	------------------------------	--------------------

¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la empresa “ESEC”?

De 1 a 3 meses	De 4 a 6 meses	Entre 7 meses a 1 año	Entre 1 y tres años	Más de tres años
----------------	----------------	-----------------------	---------------------	------------------

¿Con qué frecuencia ha utilizado los servicios de estudios socioeconómicos?

Uno diario	Una vez al mes	Una vez por trimestre	Una vez por semestre	Una vez por año	Otro: Especifique
------------	----------------	-----------------------	----------------------	-----------------	-------------------

¿Que no le gusta de la empresa “ESEC”? Puede elegir una o varias opciones:

Atributos	
Herramientas de contacto y tecnología	
Tiempo de espera al realizar una llamada	

Atención personalizada	
Profesionalismo	
Calidad-Precio	
Calidad del servicio	
Trato y amabilidad el personal	
Rapidez de entrega	
Otro: (especifique)	

¿Hay algún comentario que le gustaría decirle a la empresa “ESEC sobre el servicio que proporciona?

GRACIAS POR SU PARTICIPACION EN ESTA ENCUESTA QUE AYUDARA A SERVIRLE MEJOR.

Anexo 6. Versión Final de Encuesta de Satisfacción del cliente en “ESEC”.

Encuesta de Satisfacción del cliente en “ESEC”.

Estimado Socio de Negocio estamos realizando una encuesta con el fin de conocer la satisfacción que ha experimentado en relación a los servicios proporcionados por la empresa “ESEC”. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima y confidencial. Solo se necesita unos minutos para completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios.

Le pedimos que responda a esta encuesta de manera sincera, evaluando cada pregunta en una escala del 1 al 5, siendo 1 la mínima satisfacción y el 5 la máxima satisfacción.

No hay respuestas correctas ni incorrectas; sólo nos interesa que indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a la empresa. Por último asegúrese de haber contestado todas las preguntas.

No.	DIMENSIONES E ÍTEMS SERVQUAL Pregunta	Respuestas				
		1	2	3	4	5
	TANGIBILIDAD					
1	¿Las instalaciones físicas de la empresa son atractivas, están cuidadas y aptas para brindar un buen servicio?					
2	¿Los empleados de la empresa tienen apariencia pulcra?					
3	Las herramientas de contacto (correos, cotizaciones, documentos, similares, página web en internet, etc.) y tecnología que proporciona son suficientes, modernas, apropiadas y atractivas a la vista para brindarle el servicio.					
	FIABILIDAD					
4	Considera que la empresa cumple con el tiempo determinado para la entrega del servicio.					
5	El servicio respondió a sus expectativas y usted obtuvo lo que esperaba.					
6	Cuando usted ha tenido un problema relacionado con el servicio, la empresa lo resolvió de manera eficaz.					
7	Considera que la empresa no comete errores con los datos, registros, referencias, diagnósticos, etc.					
	CAPACIDAD DE RESPUESTA					
8	El personal, ¿Le comunica a usted información sobre el comienzo, avance y finalización de los servicios solicitados?					

9	El personal, ¿Le ofrece un servicio rápido y confiable a la primera vez?					
10	Cree usted que si se le presenta un problema, tiene una duda o necesita ayuda, ¿Los empleados de la empresa lo ayudarán a resolverlo inmediatamente?					
11	Si necesita resolver dudas posteriores o requiere algo especial a la prestación del servicio; obtiene respuestas rápidas y adecuadas.					
12	El personal demuestra estar capacitado para ofrecer un pronto servicio.					
13	¿Con que nivel de puntualidad recibe sus facturas?					
	SEGURIDAD					
14	Cree usted, ¿Qué el comportamiento del personal de la empresa transmite confianza y seguridad a sus clientes?					
15	¿Usted se siente seguro en las operaciones que realiza con la empresa?					
16	Cree usted que los empleados de la empresa, ¿Son siempre competentes y profesionales con los clientes?					
17	Cree usted que el personal de la empresa ¿Tiene conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes?					
	EMPATÍA					
18	¿Usted recibe atención individualizada por parte del personal de la empresa?					
19	¿Considera usted que el horario de servicio se adapta a las necesidades del cliente?					
20	¿Considera usted que el personal conoce y se interesa por las necesidades de usted cliente?					
21	¿Considera que existe un clima de respeto y cordialidad de parte del personal de la empresa hacia usted?					
22	¿Considera usted que los empleados demuestran amabilidad y buen trato?					

INFORMACION ADICIONAL.

Por favor responda las siguientes preguntas marcando la respuesta que se apegue más a su forma de pensar.

COMPETITIVIDAD

23. En su opinión el precio del servicio brindado por la empresa, es acorde a la calidad recibida

- a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Malo

24. En comparación con otras empresas del mismo giro, para usted el servicio de "ESEC" es:

- a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Malo

25. ¿Recomendaría usted a la empresa a otras personas?

- a) Si b) No

26. ¿Volvería usted a utilizar el servicio?

- a) Si b) No

27. ¿Cómo se enteró de los servicios que ofrece la empresa?

El sitio Web		Motor de búsqueda		Amigos, colegas, contactos o referencias.		Uno de los empleados de ESEC		Otro: Especifique.	
--------------	--	-------------------	--	---	--	------------------------------	--	--------------------	--

28. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la empresa?

De 1 a 3 meses		De 4 a 6 meses		Entre 7 meses a 1 año		Entre 1 y tres años		Más de tres años	
----------------	--	----------------	--	-----------------------	--	---------------------	--	------------------	--

29. ¿Con qué frecuencia ha utilizado los servicios de estudios socioeconómicos?

Uno diario	Una vez al mes	Una vez por trimestre	Una vez por semestre	Una vez por año	Otro: Especifique
------------	----------------	-----------------------	----------------------	-----------------	----------------------

30. ¿Que no le gusta de la empresa?

Atributos	
Herramientas de contacto y tecnología	
Tiempo de espera al realizar una llamada	
Atención personalizada	
Profesionalismo	
Calidad-Precio	
Calidad del servicio	
Trato y amabilidad el personal	
Rapidez de entrega	
Otro: (especifique)	

31. ¿Hay algún comentario que le gustaría expresar a la empresa "ESEC sobre el servicio que proporciona?

GRACIAS POR SU PARTICIPACION EN ESTA ENCUESTA QUE AYUDARA A SERVIRLE MEJOR.

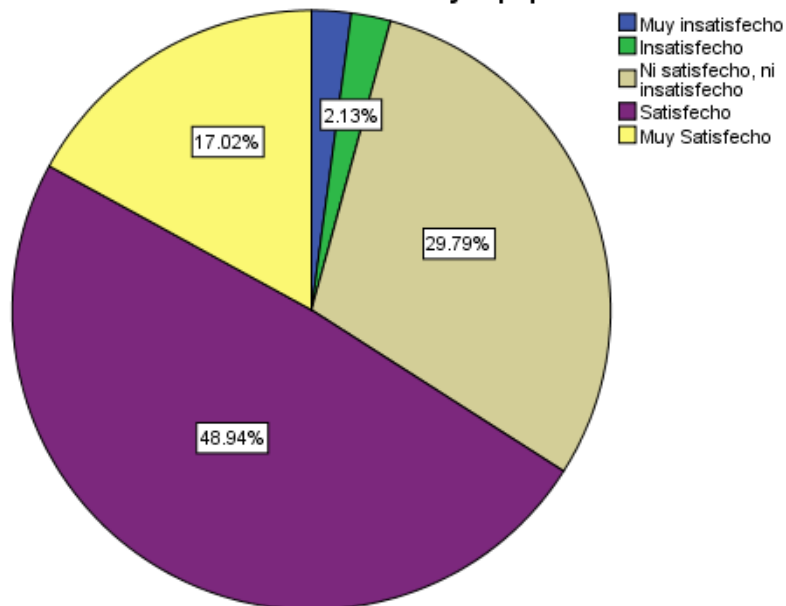
Anexo 7. Resultados encuesta de satisfaccion del cliente de “ESEC”.

1. ¿Las instalaciones físicas de la empresa son atractivas, están cuidadas y aptas para brindar un buen servicio?

1.Instalaciones y equipos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	1	2.1	2.1	2.1
Insatisfecho	1	2.1	2.1	4.3
Ni satisfecho, ni insatisfecho	14	29.8	29.8	34.0
Satisfecho	23	48.9	48.9	83.0
Muy Satisfecho	8	17.0	17.0	100.0
Total	47	100.0	100.0	

1.Instalaciones y equipos

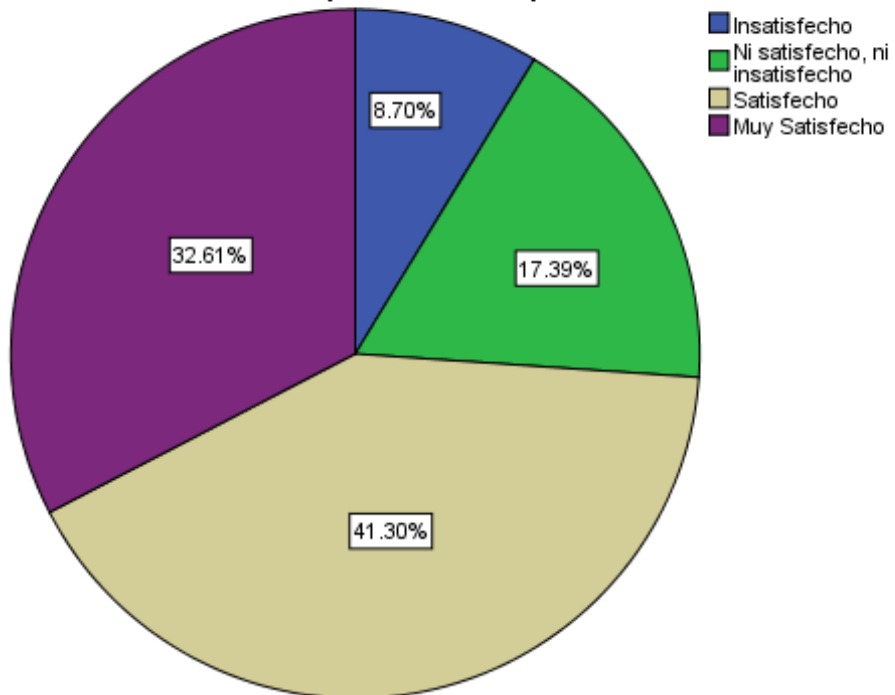


2. ¿Los empleados de la empresa tienen apariencia pulcra?

2. Apariencia del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfecho	4	8.5	8.7	8.7
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	8	17.0	17.4	26.1
	Satisfecho	19	40.4	41.3	67.4
	Muy Satisfecho	15	31.9	32.6	100.0
	Total	46	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.1		
Total		47	100.0		

2. Apariencia del personal

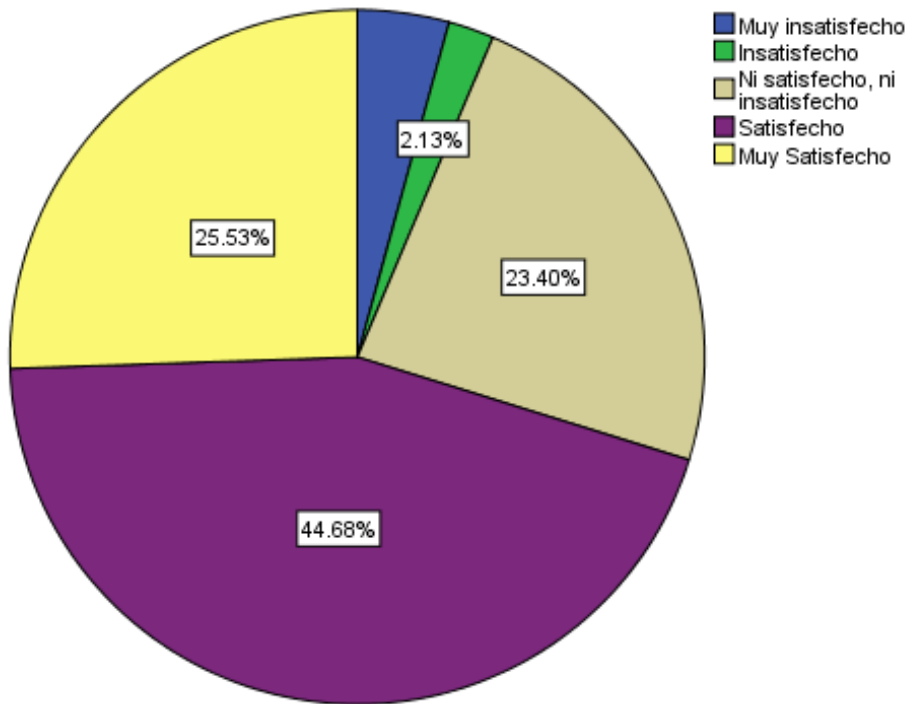


3. Las herramientas de contacto (correos, cotizaciones, documentos, similares, página web en internet, etc.) y tecnología que proporciona, son suficientes, modernas, apropiadas y atractivas a la vista para brindarle el servicio.

3.Herramientas de contacto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	2	4.3	4.3	4.3
Insatisfecho	1	2.1	2.1	6.4
Ni satisfecho, ni insatisfecho	11	23.4	23.4	29.8
Satisfecho	21	44.7	44.7	74.5
Muy Satisfecho	12	25.5	25.5	100.0
Total	47	100.0	100.0	

3.Herramientas de contacto

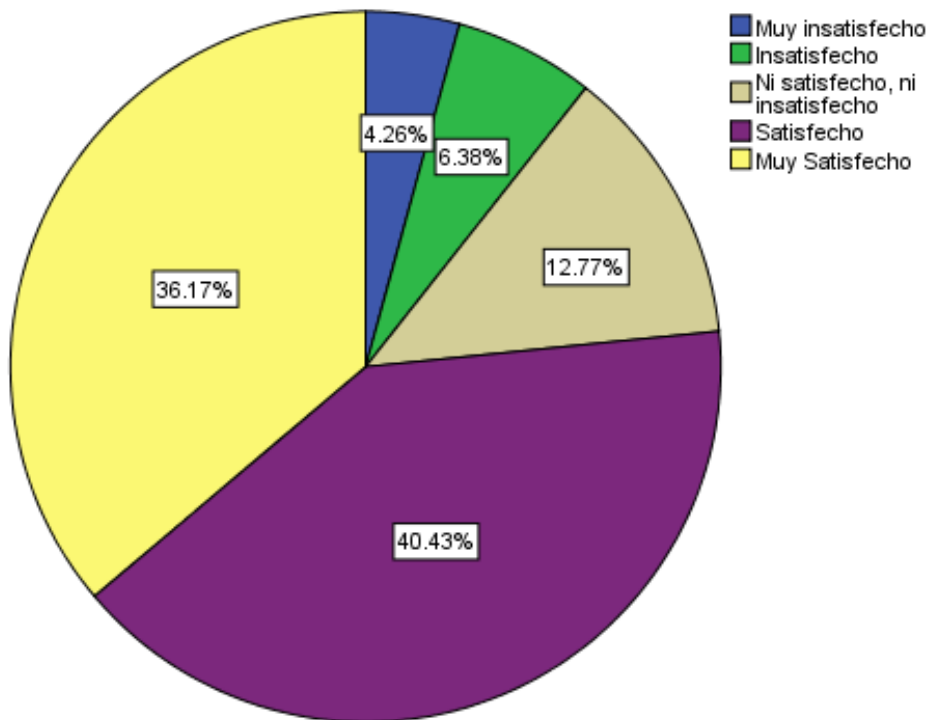


4. Considera que la empresa cumple con el tiempo determinado para la entrega del servicio.

4.Eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	2	4.3	4.3	4.3
Insatisfecho	3	6.4	6.4	10.6
Ni satisfecho, ni insatisfecho	6	12.8	12.8	23.4
Satisfecho	19	40.4	40.4	63.8
Muy Satisfecho	17	36.2	36.2	100.0
Total	47	100.0	100.0	

4.Eficiencia

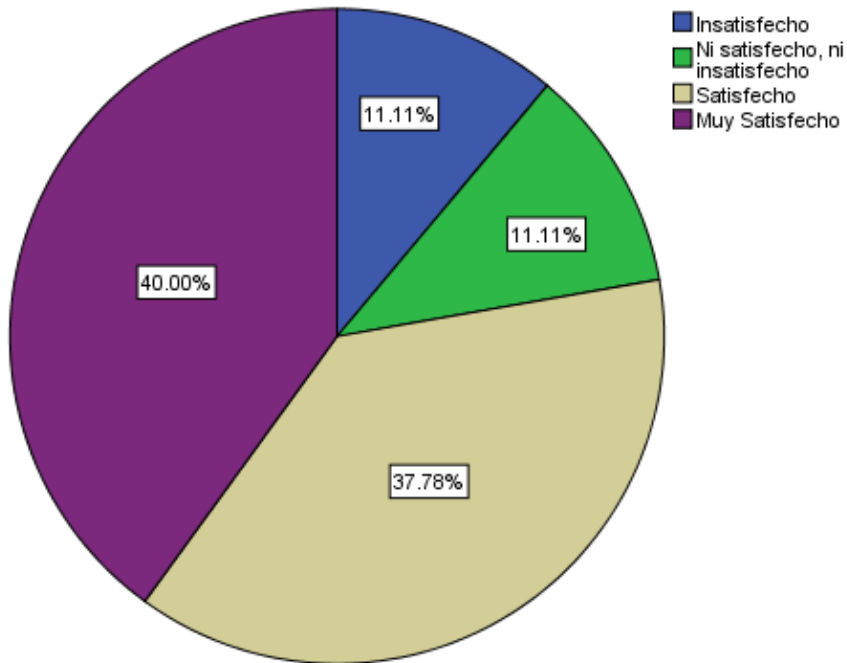


5. El servicio respondió a sus expectativas y usted obtuvo lo que esperaba.

5. Eficacia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfecho	5	10.6	11.1	11.1
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	5	10.6	11.1	22.2
	Satisfecho	17	36.2	37.8	60.0
	Muy Satisfecho	18	38.3	40.0	100.0
	Total	45	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	4.3		
Total		47	100.0		

5. Eficacia

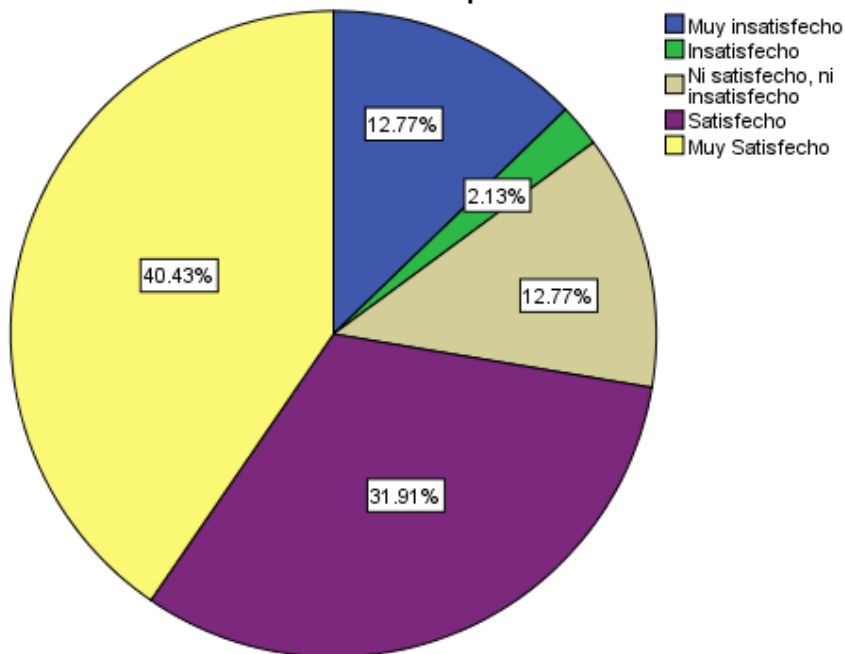


6. Cuando usted ha tenido un problema relacionado con el servicio, la empresa lo resolvió de manera eficaz.

6.Solución de problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	6	12.8	12.8	12.8
Insatisfecho	1	2.1	2.1	14.9
Ni satisfecho, ni insatisfecho	6	12.8	12.8	27.7
Satisfecho	15	31.9	31.9	59.6
Muy Satisfecho	19	40.4	40.4	100.0
Total	47	100.0	100.0	

6.Solución de problemas

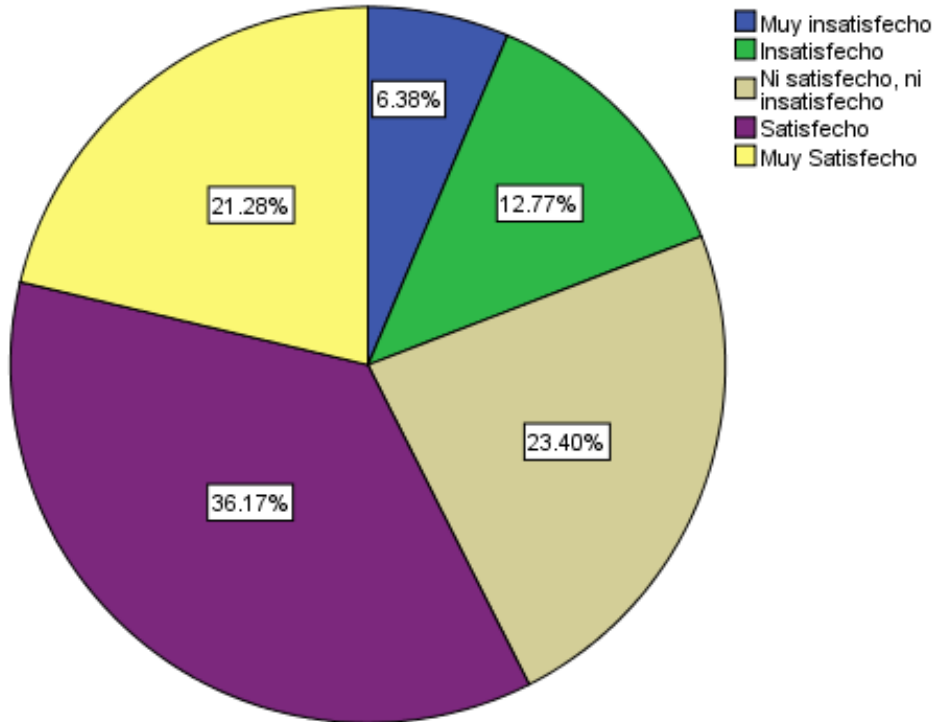


7. Considera que la empresa no comete errores con los datos, registros, referencias, diagnósticos, etc.

7.Efectividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	3	6.4	6.4	6.4
	Insatisfecho	6	12.8	12.8	19.1
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	11	23.4	23.4	42.6
	Satisfecho	17	36.2	36.2	78.7
	Muy Satisfecho	10	21.3	21.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

7.Efectividad

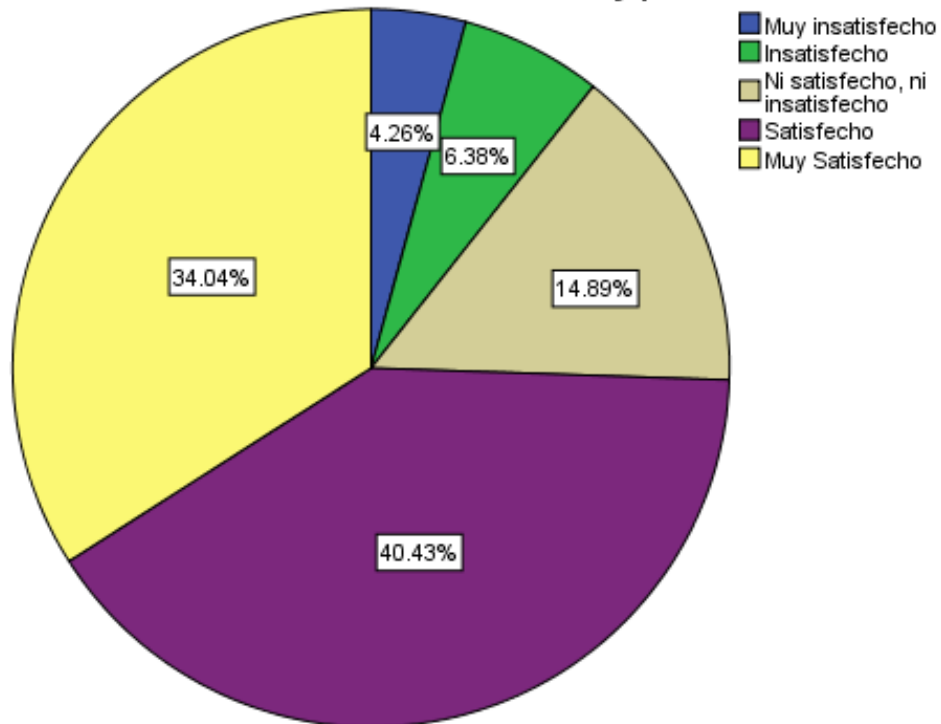


8. El personal, ¿Le comunica a usted información sobre el comienzo, avance y finalización de los servicios solicitados?

8.Información constante y puntual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	2	4.3	4.3	4.3
	Insatisfecho	3	6.4	6.4	10.6
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	7	14.9	14.9	25.5
	Satisfecho	19	40.4	40.4	66.0
	Muy Satisfecho	16	34.0	34.0	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

8.Información constante y puntual

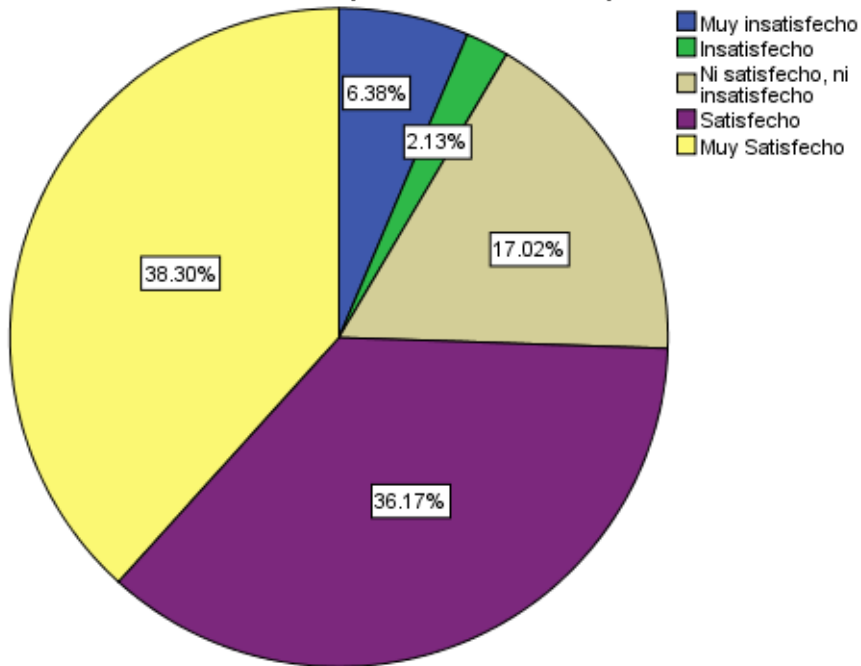


9. El personal, ¿Le ofrece un servicio rápido y confiable a la primera vez?

9.Cumplimiento del tiempo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	3	6.4	6.4	6.4
	Insatisfecho	1	2.1	2.1	8.5
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	8	17.0	17.0	25.5
	Satisfecho	17	36.2	36.2	61.7
	Muy Satisfecho	18	38.3	38.3	100.0
Total		47	100.0	100.0	

9.Cumplimiento del tiempo

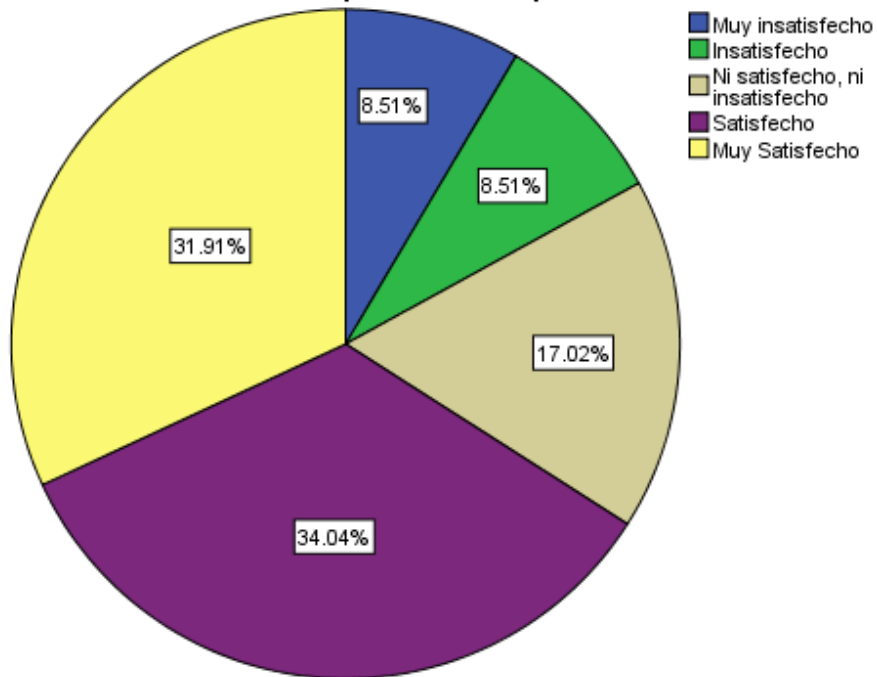


10. Cree usted que si se le presenta un problema, tiene una duda o necesita ayuda, ¿Los empleados de la empresa lo ayudarán a resolverlo inmediatamente?

10.Disposición del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	4	8.5	8.5	8.5
Insatisfecho	4	8.5	8.5	17.0
Ni satisfecho, ni insatisfecho	8	17.0	17.0	34.0
Satisfecho	16	34.0	34.0	68.1
Muy Satisfecho	15	31.9	31.9	100.0
Total	47	100.0	100.0	

10.Disposición del personal

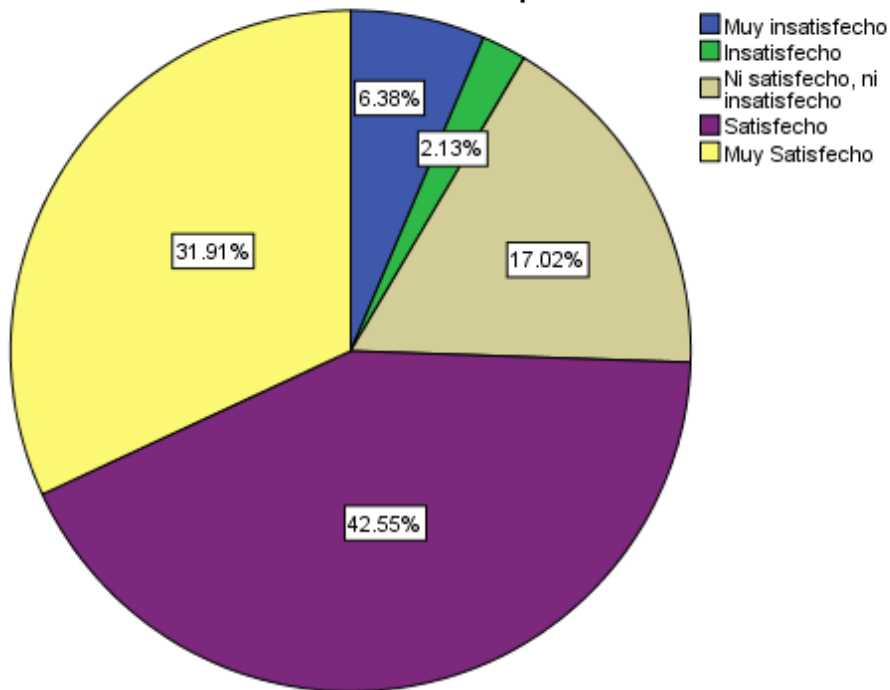


11. Si necesita resolver dudas posteriores o requiere algo especial a la prestación del servicio; obtiene respuestas rápidas y adecuadas.

11.Resolución de problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	3	6.4	6.4	6.4
	Insatisfecho	1	2.1	2.1	8.5
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	8	17.0	17.0	25.5
	Satisfecho	20	42.6	42.6	68.1
	Muy Satisfecho	15	31.9	31.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

11.Resolución de problemas

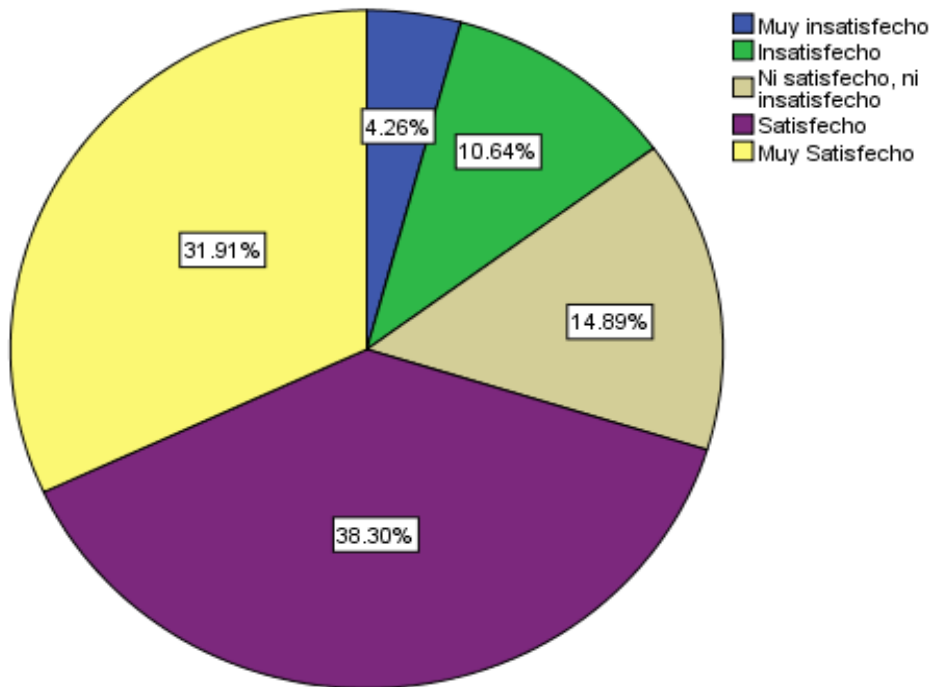


12. El personal demuestra estar capacitado para ofrecer un pronto servicio.

12.Atención

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	2	4.3	4.3	4.3
Insatisfecho	5	10.6	10.6	14.9
Ni satisfecho, ni insatisfecho	7	14.9	14.9	29.8
Satisfecho	18	38.3	38.3	68.1
Muy Satisfecho	15	31.9	31.9	100.0
Total	47	100.0	100.0	

12.Atención

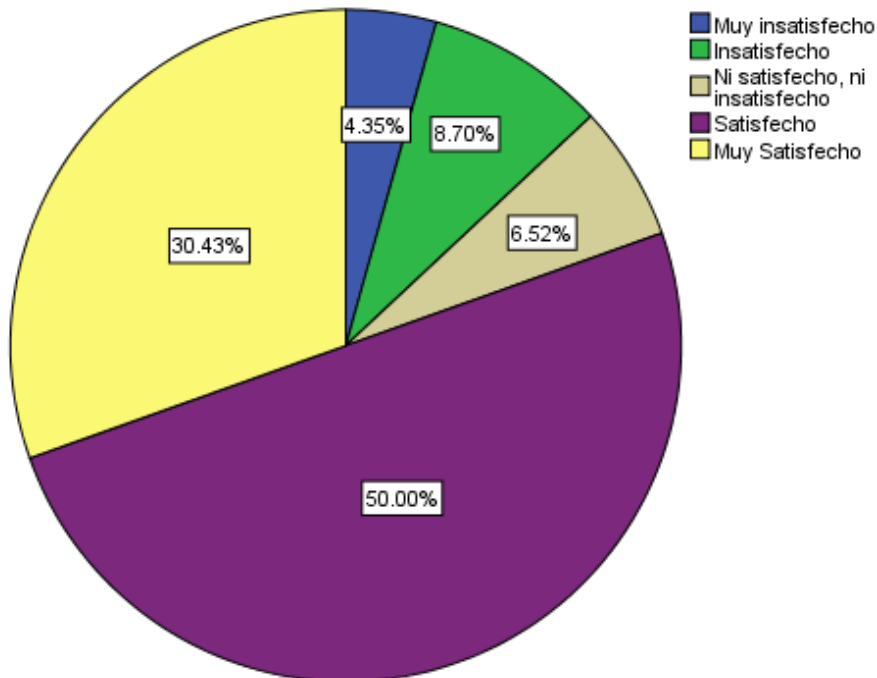


13. ¿Con qué nivel de puntualidad recibe sus facturas?

13.Puntualidad en facturación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	2	4.3	4.3	4.3
	Insatisfecho	4	8.5	8.7	13.0
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	3	6.4	6.5	19.6
	Satisfecho	23	48.9	50.0	69.6
	Muy Satisfecho	14	29.8	30.4	100.0
	Total	46	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.1		
Total		47	100.0		

13.Puntualidad en facturación

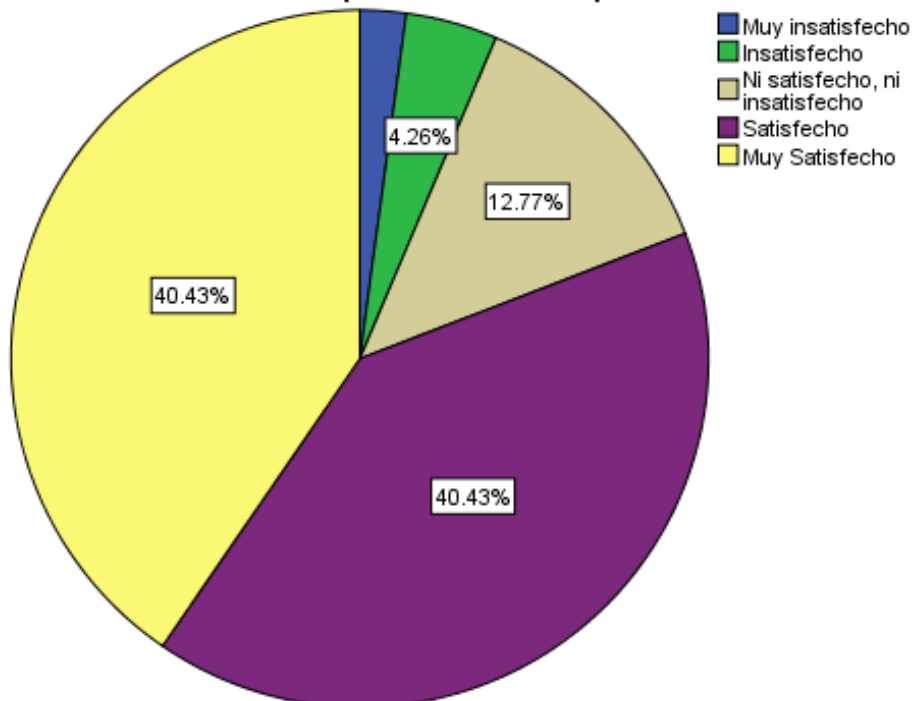


14. Cree usted, ¿Qué el comportamiento del personal de la empresa transmite confianza y seguridad a sus clientes?

14.Comportamiento del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	1	2.1	2.1	2.1
Insatisfecho	2	4.3	4.3	6.4
Ni satisfecho, ni insatisfecho	6	12.8	12.8	19.1
Satisfecho	19	40.4	40.4	59.6
Muy Satisfecho	19	40.4	40.4	100.0
Total	47	100.0	100.0	

14.Comportamiento del personal

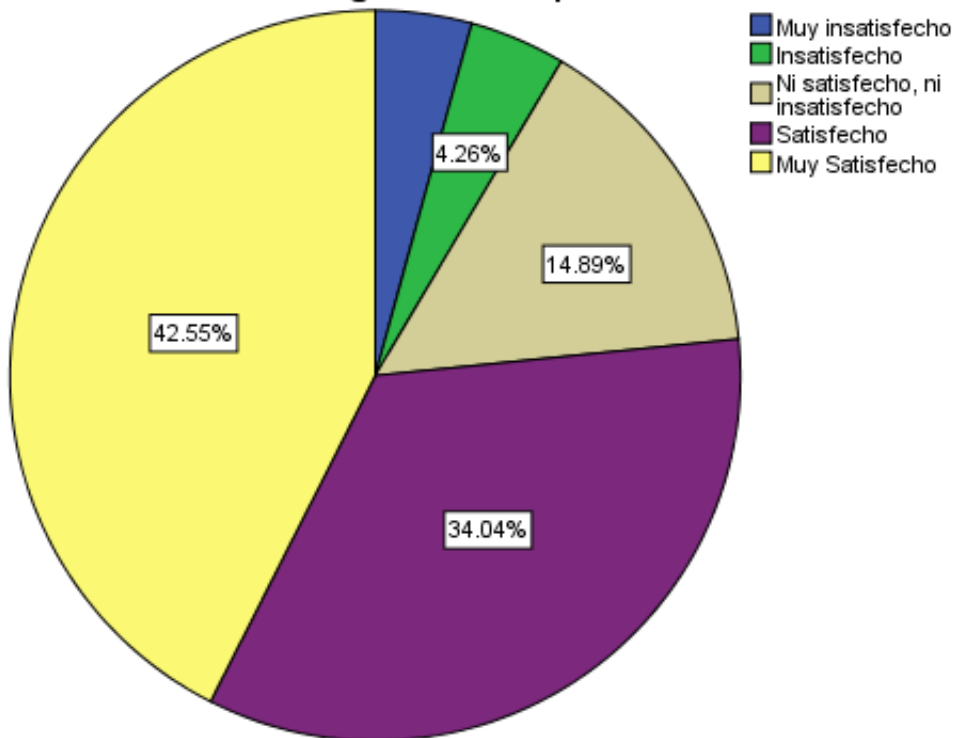


15. ¿Usted se siente seguro en las operaciones que realiza con la empresa?

15.Seguridad en operaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	2	4.3	4.3	4.3
Insatisfecho	2	4.3	4.3	8.5
Ni satisfecho, ni insatisfecho	7	14.9	14.9	23.4
Satisfecho	16	34.0	34.0	57.4
Muy Satisfecho	20	42.6	42.6	100.0
Total	47	100.0	100.0	

15.Seguridad en operaciones

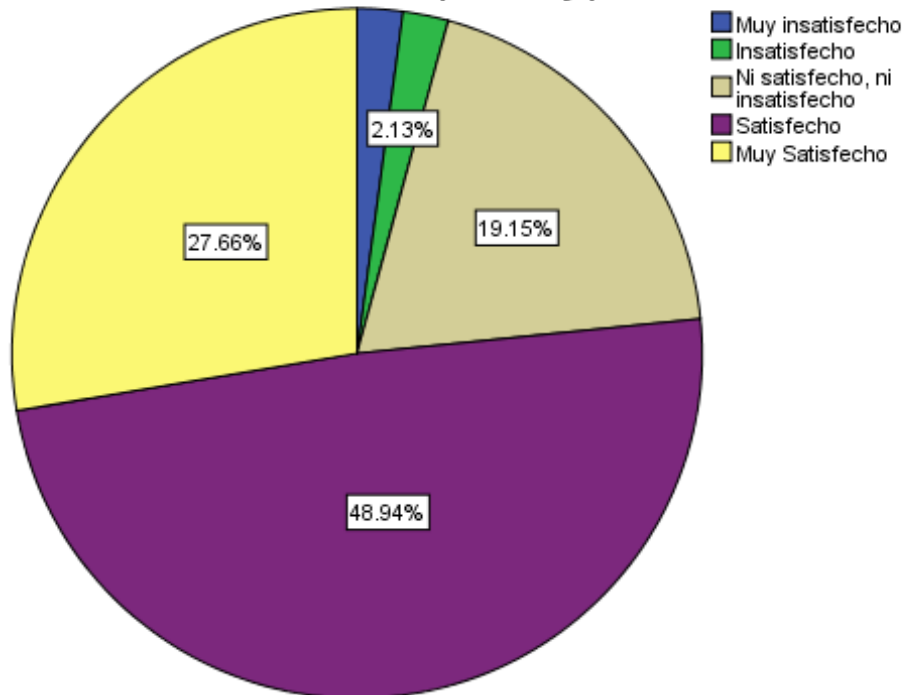


16. Cree usted que los empleados de la empresa, ¿Son siempre competentes y profesionales con los clientes?

16. Personal competente y profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	1	2.1	2.1	2.1
Insatisfecho	1	2.1	2.1	4.3
Ni satisfecho, ni insatisfecho	9	19.1	19.1	23.4
Satisfecho	23	48.9	48.9	72.3
Muy Satisfecho	13	27.7	27.7	100.0
Total	47	100.0	100.0	

16. Personal competente y profesional

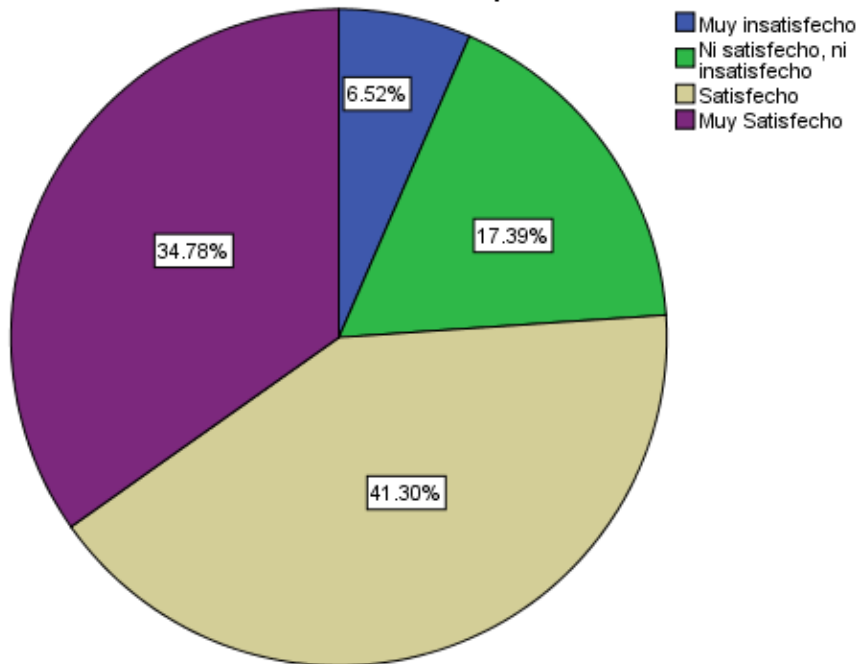


17. Cree usted que el personal de la empresa, ¿Tiene conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes?

17.Personal capacitado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	3	6.4	6.5	6.5
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	8	17.0	17.4	23.9
	Satisfecho	19	40.4	41.3	65.2
	Muy Satisfecho	16	34.0	34.8	100.0
	Total	46	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.1		
Total		47	100.0		

17.Personal capacitado

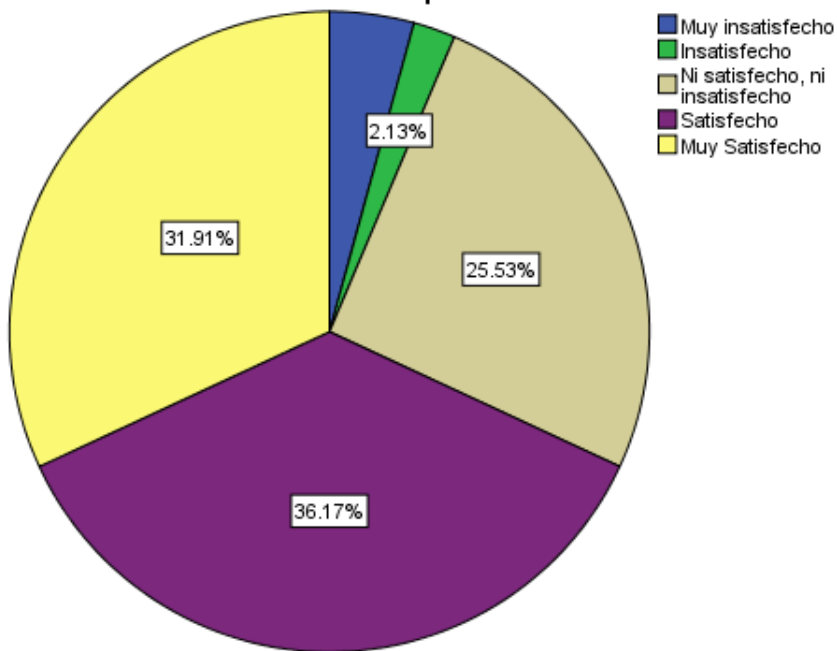


18. ¿Usted recibe atención individualizada por parte del personal de la empresa?

18.Atención personalizada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	2	4.3	4.3	4.3
Insatisfecho	1	2.1	2.1	6.4
Ni satisfecho, ni insatisfecho	12	25.5	25.5	31.9
Satisfecho	17	36.2	36.2	68.1
Muy Satisfecho	15	31.9	31.9	100.0
Total	47	100.0	100.0	

18.Atención personalizada

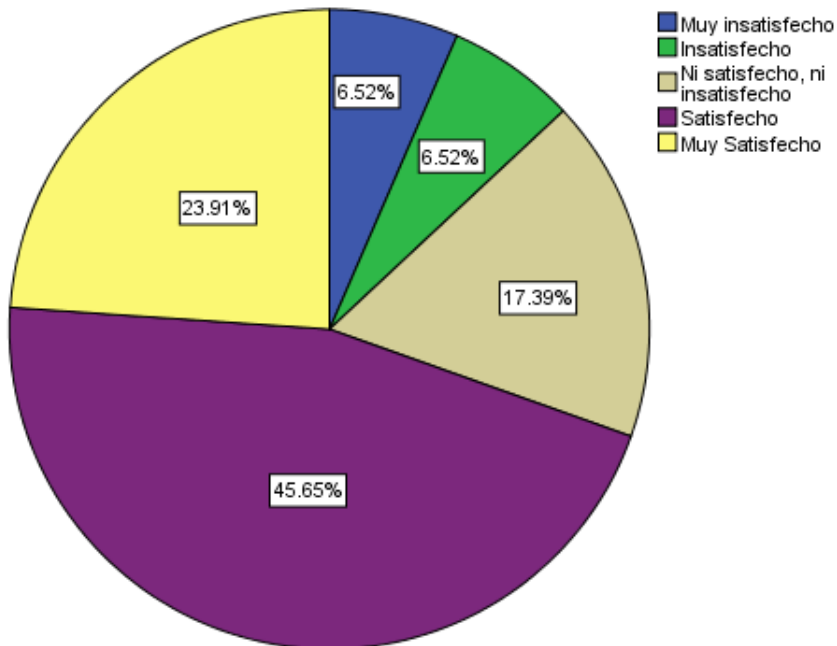


19. ¿Considera usted que el horario de servicio se adapta a las necesidades del cliente?

19.Horario adecuado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	3	6.4	6.5	6.5
	Insatisfecho	3	6.4	6.5	13.0
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	8	17.0	17.4	30.4
	Satisfecho	21	44.7	45.7	76.1
	Muy Satisfecho	11	23.4	23.9	100.0
	Total	46	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.1		
Total		47	100.0		

19.Horario adecuado

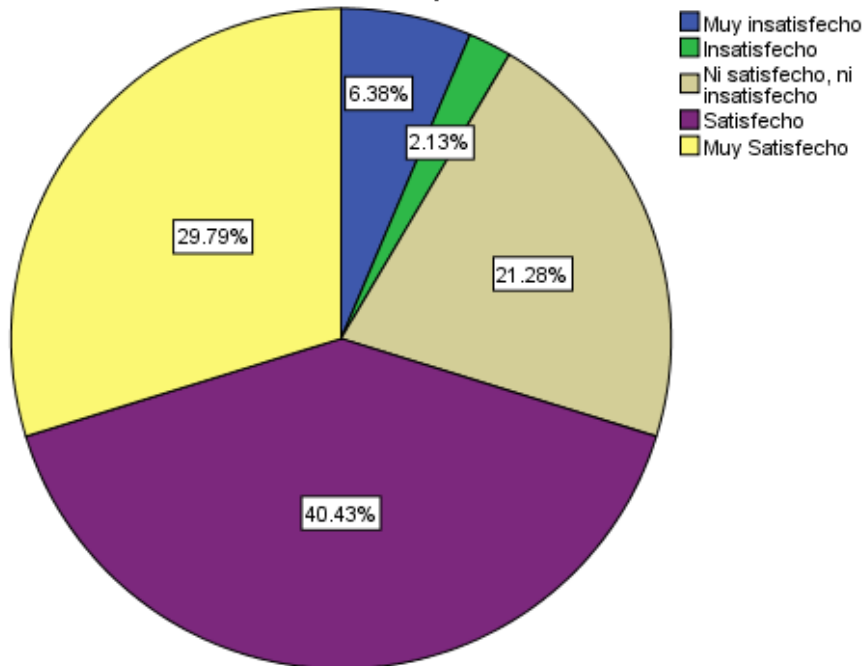


20. ¿Considera usted que el personal conoce y se interesa por las necesidades de usted cliente?

20. Interés por el cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	3	6.4	6.4	6.4
Insatisfecho	1	2.1	2.1	8.5
Ni satisfecho, ni insatisfecho	10	21.3	21.3	29.8
Satisfecho	19	40.4	40.4	70.2
Muy Satisfecho	14	29.8	29.8	100.0
Total	47	100.0	100.0	

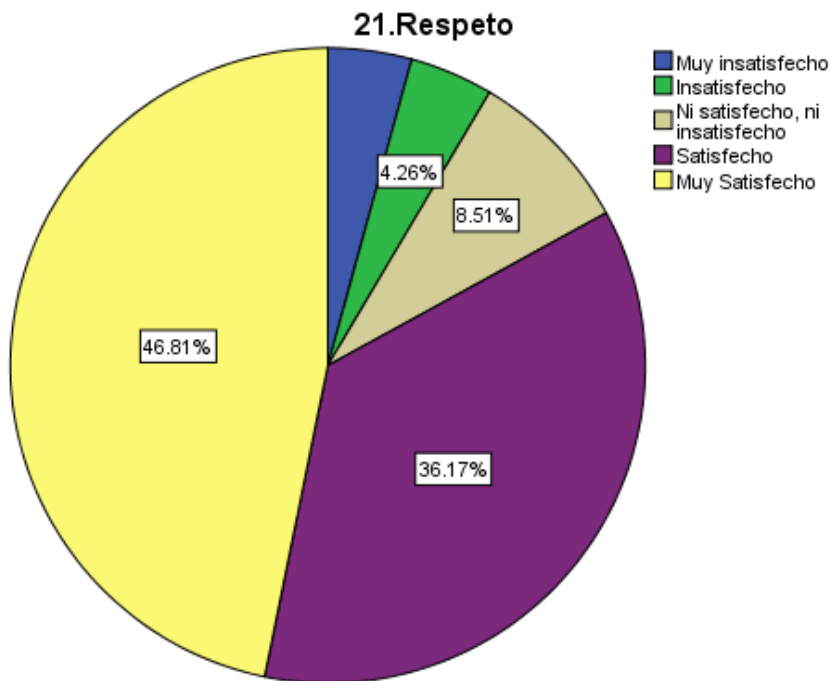
20. Interés por el cliente



21. ¿Considera que existe un clima de respeto y cordialidad de parte del personal de la empresa hacia usted?

21.Respeto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	2	4.3	4.3	4.3
Insatisfecho	2	4.3	4.3	8.5
Ni satisfecho, ni insatisfecho	4	8.5	8.5	17.0
Satisfecho	17	36.2	36.2	53.2
Muy Satisfecho	22	46.8	46.8	100.0
Total	47	100.0	100.0	

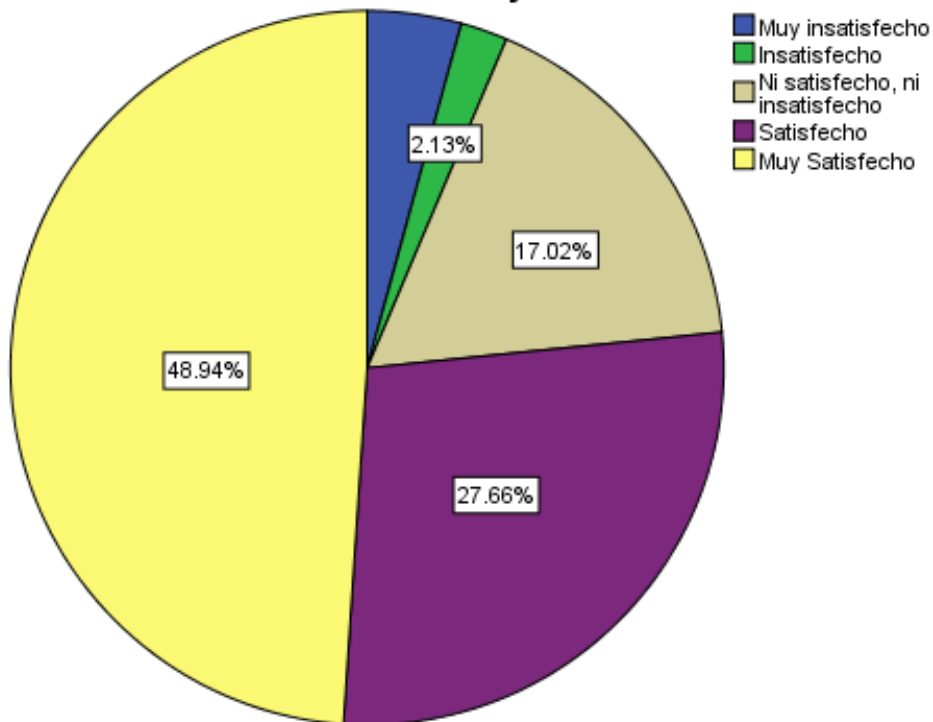


22. ¿Considera usted que los empleados demuestran amabilidad y buen trato?

22.Amabilidad y buen trato

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	2	4.3	4.3	4.3
Insatisfecho	1	2.1	2.1	6.4
Ni satisfecho, ni insatisfecho	8	17.0	17.0	23.4
Satisfecho	13	27.7	27.7	51.1
Muy Satisfecho	23	48.9	48.9	100.0
Total	47	100.0	100.0	

22.Amabilidad y buen trato



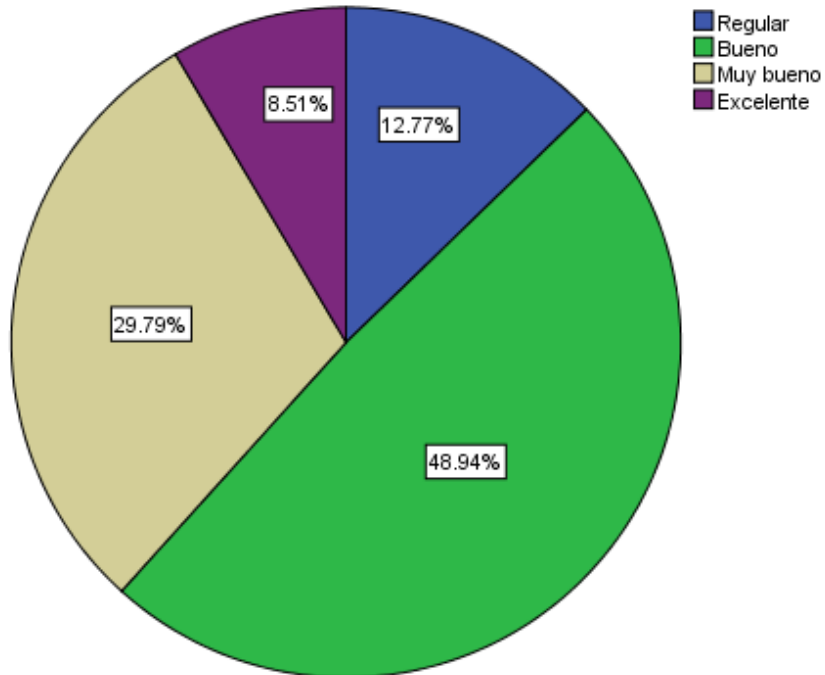
Información adicional

23. En su opinión el precio del servicio brindado por la empresa, es acorde a la calidad recibida

23.Precio-calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	16	12.8	12.8	12.8
	Bueno	23	48.9	48.9	61.7
	Muy bueno	14	29.8	29.8	91.5
	Excelente	24	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

23.Precio-calidad

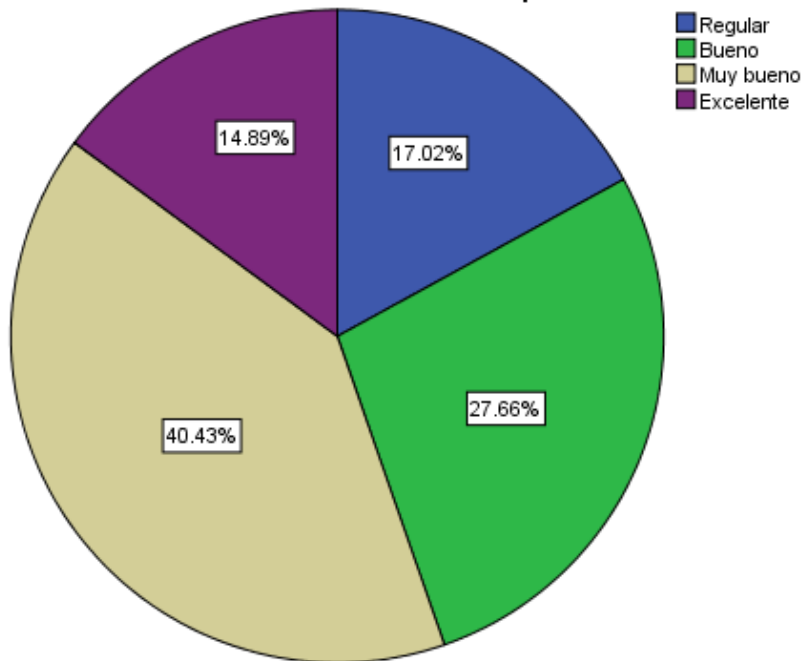


24. En comparación con otras empresas del mismo giro, para usted el servicio de “ESEC” es:

24.Servicio vs competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	8	17.0	17.0	17.0
	Bueno	13	27.7	27.7	44.7
	Muy bueno	19	40.4	40.4	85.1
	Excelente	7	14.9	14.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

24.Servicio vs competencia

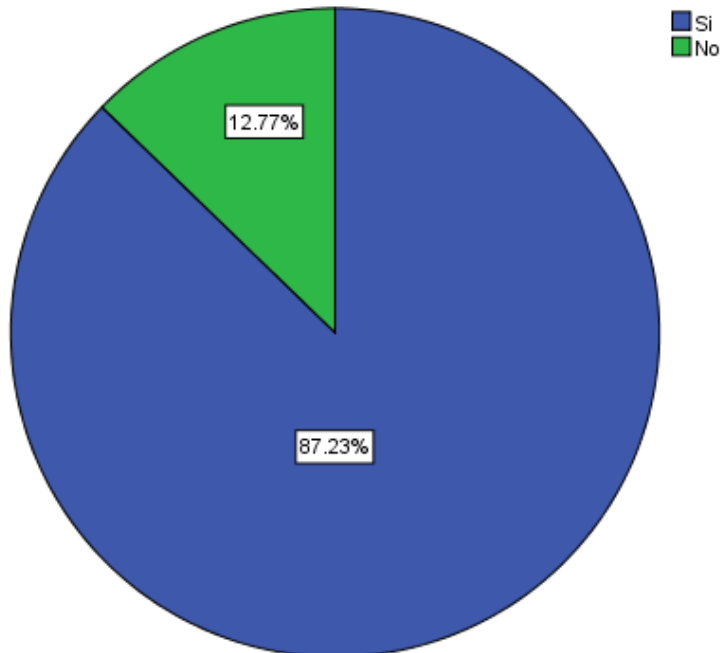


25. ¿Recomendaría usted a la empresa a otras personas?

25.Recomendacion

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	41	87.2	87.2	87.2
	No	6	12.8	12.8	100.0
Total		47	100.0	100.0	

25.Recomendacion

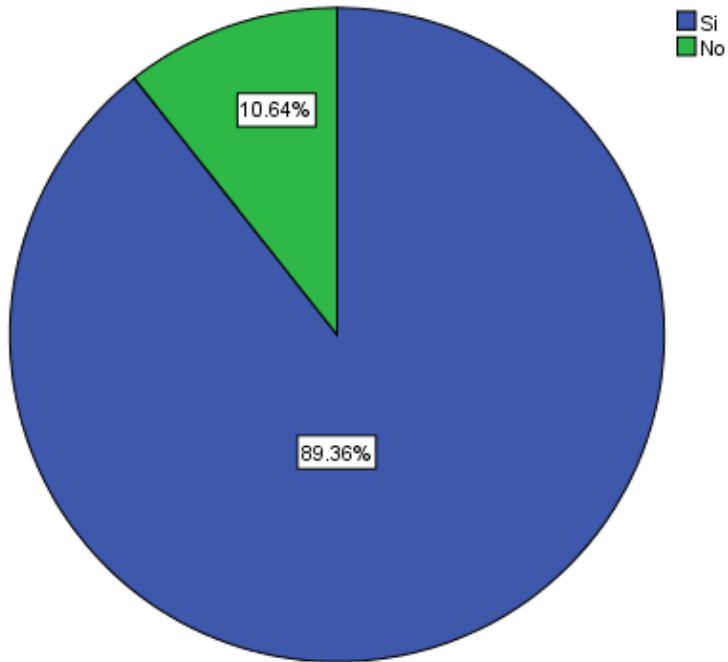


26. ¿Volvería usted a utilizar el servicio?

26.Re-utilizacion del servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	42	89.4	89.4	89.4
	No	5	10.6	10.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

26.Re-utilizacion del servicio

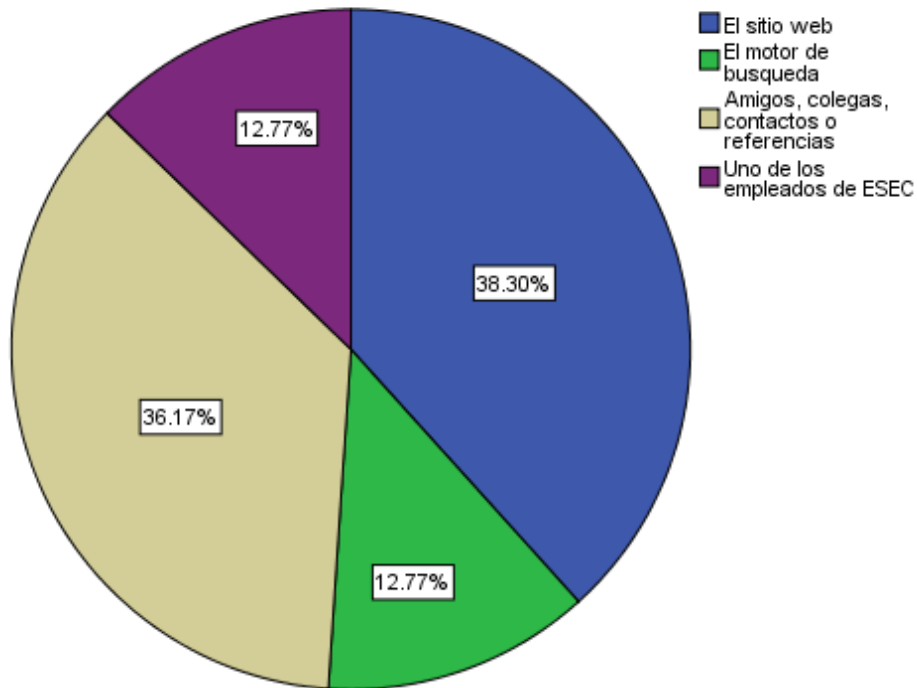


27. ¿Cómo se enteró de los servicios que ofrece la empresa?

27. Medios de contacto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido El sitio web	18	38.3	38.3	38.3
El motor de búsqueda	6	12.8	12.8	51.1
Amigos, colegas, contactos o referencias	17	36.2	36.2	87.2
Uno de los empleados de ESEC	6	12.8	12.8	100.0
Total	47	100.0	100.0	

27. Medios de contacto

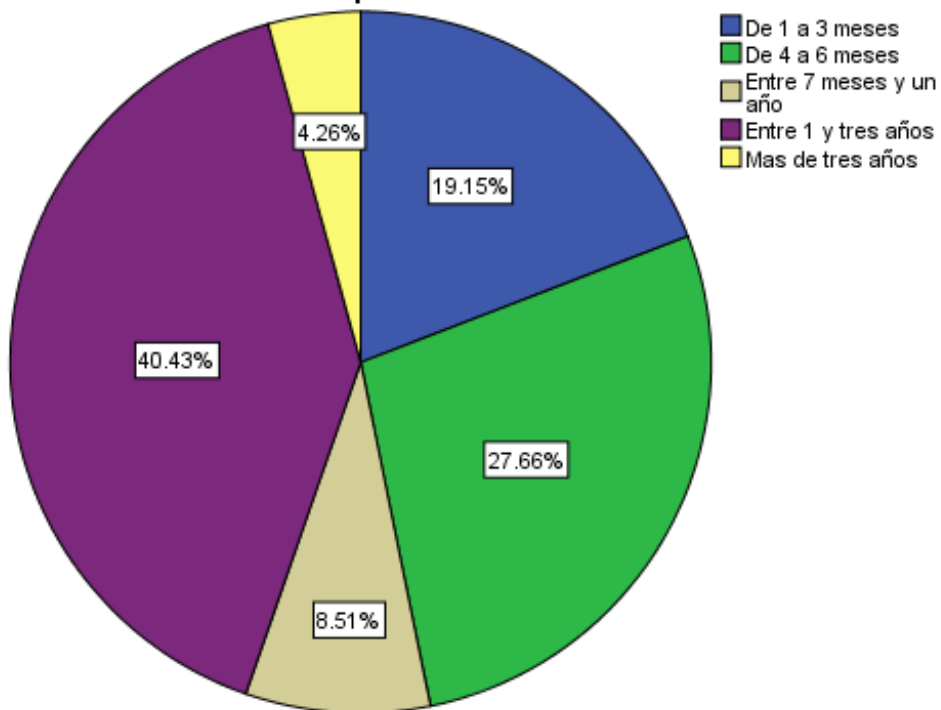


28. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la empresa?

28. Tiempo utilizando el servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 1 a 3 meses	9	19.1	19.1	19.1
	De 4 a 6 meses	13	27.7	27.7	46.8
	Entre 7 meses y un año	4	8.5	8.5	55.3
	Entre 1 y tres años	19	40.4	40.4	95.7
	Más de tres años	2	4.3	4.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

28. Tiempo utilizando el servicio

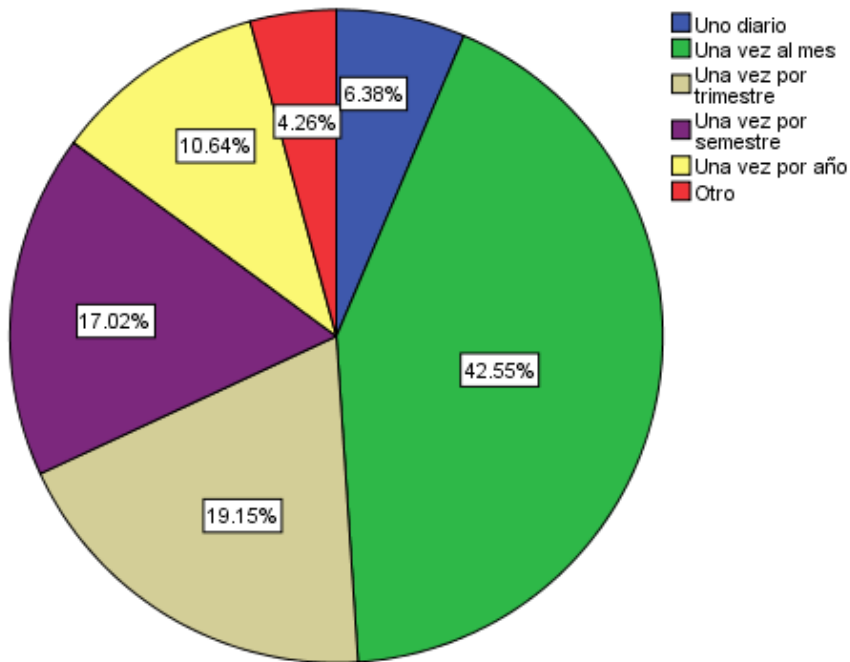


29. ¿Con qué frecuencia ha utilizado los servicios de estudios socios económicos?

29.Frecuencia de utilización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Uno diario	3	6.4	6.4	6.4
	Una vez al mes	20	42.6	42.6	48.9
	Una vez por trimestre	9	19.1	19.1	68.1
	Una vez por semestre	8	17.0	17.0	85.1
	Una vez por año	5	10.6	10.6	95.7
	Otro	2	4.3	4.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

29.Frecuencia de utilizacion

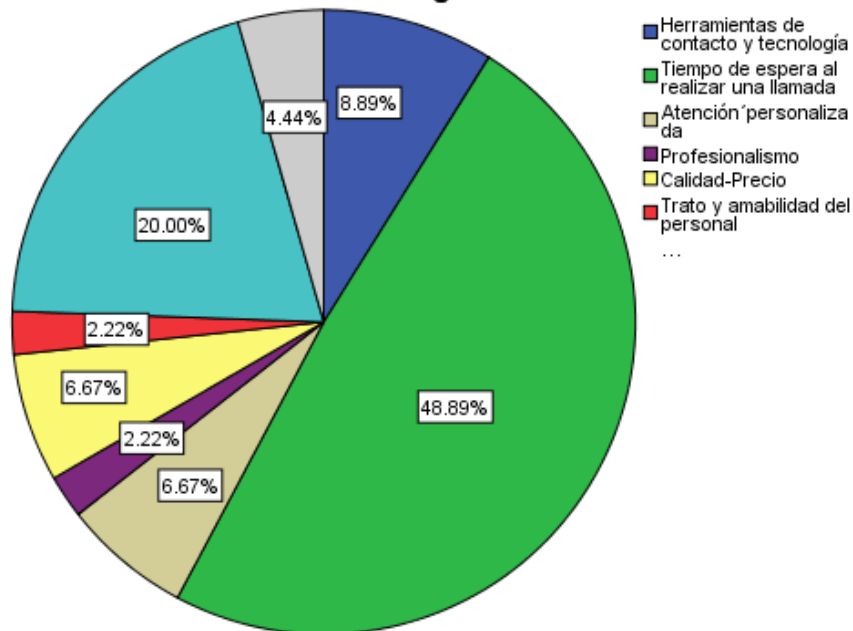


30. ¿Que no le gusta de la empresa?

30.Disgusta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Herramientas de contacto y tecnología	4	8.5	8.9	8.9
	Tiempo de espera al realizar una llamada	22	46.8	48.9	57.8
	Atención personalizada	3	6.4	6.7	64.4
	Profesionalismo	1	2.1	2.2	66.7
	Calidad-Precio	3	6.4	6.7	73.3
	Trato y amabilidad del personal	1	2.1	2.2	75.6
	Rapidez de entrega	9	19.1	20.0	95.6
	Otro	2	4.3	4.4	100.0
	Total	45	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	4.3		
Total		47	100.0		

30.Disgusta



Anexo 8. Tabulado de encuesta de satisfacción de ESEC

N° Encuestad	Tangibilidad 1	Tangibilidad 2	Tangibilidad 3	Fiabilidad 1	Fiabilidad 2	Fiabilidad 3	Fiabilidad 4	Capacidad res	Capacidad res	Capacidad res	Capacidad res	Capacidad res	Capacidad res	Seguridad 1	Seguridad 2
1	1	2	3	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	3
3	3	3	1	2		3	2	3	3	2	3	2	2	2	3
4	3	3	1	4	2	1	1	4	3	1	1	1	1	4	4
5	3	2	3	3	2	2	2	2	5	1	2	2	2	2	3
6	3	2	4	3	3	1	2	1	1	1	1	2	2	3	1
7	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	5	3	3
8	3	3	3	1	2	1	4	3	3	2	3	3	4	3	4
9	3	3	3	4	3	4	2	5	3	3	4	3	2	4	3
10	3	3	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
11	3	3	4	2	2	1	1	3	2	2	3	2	3	4	2
12	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
13	3	4	3	4	3	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4
14	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
15	4	4	3	4	4	4	3	2	5	3	3	4	4	4	4
16	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4
17	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3
18	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3
19	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
20	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5
21	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
22	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
25	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
29	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
30	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4
31	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3
32	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
33	4	5	4	5	5	3	3	4	5	4	5	4	5	5	4
34	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
35	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5
36	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5
37	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5
38	4	4	5	4	4	4	2	3	3	4	4	4	5	4	4
39	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5
40	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
41	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
42	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Anexo 8. Tabulado de encuesta de satisfacción de ESEC

Seguridad 3	Seguridad 4	Empatía 1	Empatía 2	Empatía 3	Empatía 4	Empatía 5	Competitividad	Competitividad	Recomendaci	Re-utilizacion	Medio Contac	Tiempo utiliza	Frecuencia us	Disgusta
1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	4	3	1
3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	1	1	1	4	2
2	3	2	1	1	4	3	3	2	2	2	2	3	3	4
4	1	4	1	5	1	5	4	2	2	1	3	4	1	2
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	4	2	8
3	1	1	5	5	3	5	3	2	2	2	2	4	3	8
3		3	3	4	3	3	3	2	1	1	1	4	2	8
3	3	4	2	4	3	4	2	2	2	2	3	4	2	5
4	3	3	2	4	3	3	3	3	1	1	4	1	2	8
5	5	4	4	5	4	5	3	5	1	1	2	2	2	8
4	3	3	2	3	1	1	3	2	2	2	3	4	2	1
4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	1	3	4	2	2
4	4	4	3	3	3	4	3	3	1	1	1	1	4	9
3	3	3	4	4	3	3	3	3	1	1	3	1	2	1
3	3	3	5	5	4	5	3	3	1	1	3	2	2	1
4	4	4	5	5	4	4	3	3	1	1	1	4	1	2
4	4	3	4	2	3	3	4	4	1	1	1	3	2	2
4	4	3	4	2	3	3	4	4	1	1	1	3	5	2
4	4	4	3	4	4	3	3	3	1	1	3	4	3	5
4	4	5	4	5	4	4	4	4	1	1	3	4	2	2
5	4	4	4	4	5	4	4	4	1	1	3	2	4	
3	4	3	3	5	4	4	2	4	1	1	2	4	2	2
4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	4	2	2	8
4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	1	1	2	4	2
5	4	5	5	5	5	5	3	4	1	1	3	1	3	
4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	3	2	3	5
4	4	4	3	4	4	4	2	2	1	1	4	4	2	8
5	5	5	5	5	5	5	2	5	1	1	1	2	3	2
4	5	5	4	4	5	5	3	3	1	1	3	4	4	8
4	5	5	5	5	4	5	3	4	1	1	3	4	1	2
3	4	3	5	4	3	4	3	3	1	1	1	1	2	2
4	5	5	4	5	4	5	3	3	1	1	3	2	2	2
4	4	3	4	5	4	5	4	4	1	1	1	4	3	2
4	4	4	4	5	4	5	3	4	1	1	4	2	4	2
4	5	5	4	4	5	5	4	4	1	1	1	2	2	3
4	5	5	4	4	5	5	4	4	1	1	1	3	5	3
4	5	5	4	4	5	5	4	4	1	1	1	1	5	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	2	4	2	2
5	5	5	4	5	4	5	4	4	1	1	4	5	4	8
5	5	5	4	5	4	5	3	4	1	1	4	2	6	2
5	4	4	4	5	5	5	5	5	1	1	3	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	1	3	1	5	2
5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	3	5	6	9
5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	1	4	5	2
5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	1	4	4	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	3	7

Anexo 9. Propuesta correo comercial ventajas estudio socioeconómico

Xalapa, Ver. a de de 2015.

DF: +52 (55)46038506
Veracruz: +52 (229) 2811352
Xalapa: +52 (228) 1521029
E-mail: info@esec.com.mx
Skype: esec.estudios

Estimado Señor(a):

Nos complace enterarlos sobre los beneficios y ventajas que tiene el estudio socioeconómico para contratar al personal de su empresa, estas ventajas son entre otras las siguientes:

1. Validación de información y datos de las personas antes de ser contratados, para reducir su rotación de personal.
2. Contratar al personal calificado y con la experiencia que usted requiere, esto se reflejara en reducción de costos por contratación y capacitación.
3. Minoración de fraudes al investigar al personal que va a ser contratado.
4. Baja en demandas laborales.
5. Mejora el ambiente laboral en todas las áreas de la empresa al tener la seguridad de contratar al personal idóneo para sus puestos.
6. Para que su empresa sea más eficiente, es de suma importancia que usted cuente con información confiable acerca de las personas que está contratando, como costumbres, historial académico y laboral, así como estilo de vida.
7. Verificamos la información proporcionada por el candidato, ayudándolo a elegir con certeza a la persona indicada para ocupar un puesto en su empresa. Conozca su historial laboral y desempeño previo.

Compruebe ahora mismo y aproveche nuestra oferta de introducción, contratando un servicio a \$1,015.00 más IVA.

Confíe y siéntase tranquilo, juntos haremos un gran equipo y conseguiremos resultados óptimos para su empresa. Somos sus aliados y vamos a respaldarlo.

Atentamente.

ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS. S.A DE C.V.

Anexo 10. Propuesta para presupuesto de publicidad y asesoría de un experto en Marketing online.

Solicitud de contratación de publicidad en Internet.			
Xalapa, Ver. a ____ de _____ de _____.			
Al departamento de compras rogamos servir contratar lo siguiente:			
Descripción del servicio	Unidades	Importe	Observaciones
Contratar un especialista de marketing. Google AdWords Facebook Twitter		\$3,000- \$100,000	
TOTAL			
_____		_____	
Firma del solicitante		Responsable de compras	

Anexo 11. Propuesta evaluación al encuestador.

EVALUACIÓN AL ENCUESTADOR

(Lugar y Fecha):

El día de hoy recibí en mi domicilio, ubicado en:

A:

Investigador socioeconómico de quién realizó el estudio socio laboral solicitado por S.A. DE C.V., empresa con la cual estoy en trámite.

De acuerdo al trato, conocimiento y capacidad del encuestador durante la realización del estudio, otorgó la siguiente calificación:

Concepto	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Presentación				
Vocabulario				
Puntualidad				
Amabilidad				
Profesionalismo				
Habilidad en la entrevista				

Comentarios adicionales:

Hora de inicio		Hora de termino	
----------------	--	-----------------	--

Nombre y firma del entrevistado

Nombre y firma del investigador

Anexo 12. Propuesta de evaluación de desempeño interno.

Evaluación de desempeño

Area:	Nombre y puesto de jefe inmediato:			
ASPECTO	EVALUACIÓN			
	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Responsabilidad				
Puntualidad y asistencia				
Iniciativa				
Liderazgo y supervisión				
Toma de decisiones				
Cumplimiento de metas				
Apego a las normas				
Vocación de servicio				
Servicio al cliente				
Comunicación del cliente				
Habilidades de negociación				
Relación con los clientes				
Presentación personal				
Calidad de su trabajo				
Conocimientos necesarios				
Relación con sus superiores				
Relación con los compañeros				
Honestidad				
Orden				
Trabajo en equipo				
Adaptación a los cambios				
Creatividad				
¿Lo considera apto para continuar en el puesto? Si () No()				
¿Por qué?				
Nombre y firma del jefe inmediato:			Nombre y firma del responsable de R.H.	
_____			_____	

Anexo 13. Propuesta de recompensas en aumento a los salarios.

De: Francisco Cazares Carreón
Depto: Gerencia general

A: Gerentes de área
Asunto: Revisión anual de sueldos.

Les comunico que hemos acordado que el ajuste anual de sueldos se hará sobre las siguientes bases:

PORCENTAJE DE AUMENTO ACORDADO: 10% al 25%

-25% para el buen empleado

-26% a 30% para aquel cuyo rendimiento fue sobresaliente.

-10% para el empleado cuyo desempeño fue mediano, y 15% pendiente para aplicarse después de 3 meses de observación, y luego de tener pláticas con él.

-El empleado calificado como deficiente desde luego no incrementará su sueldo.

-Se aplicara el 100% del aumento a los empleados que hayan colaborado todo el año; 50% si lo hicieron durante 6 meses, y 25% si laboraron 3 meses, como mínimo.

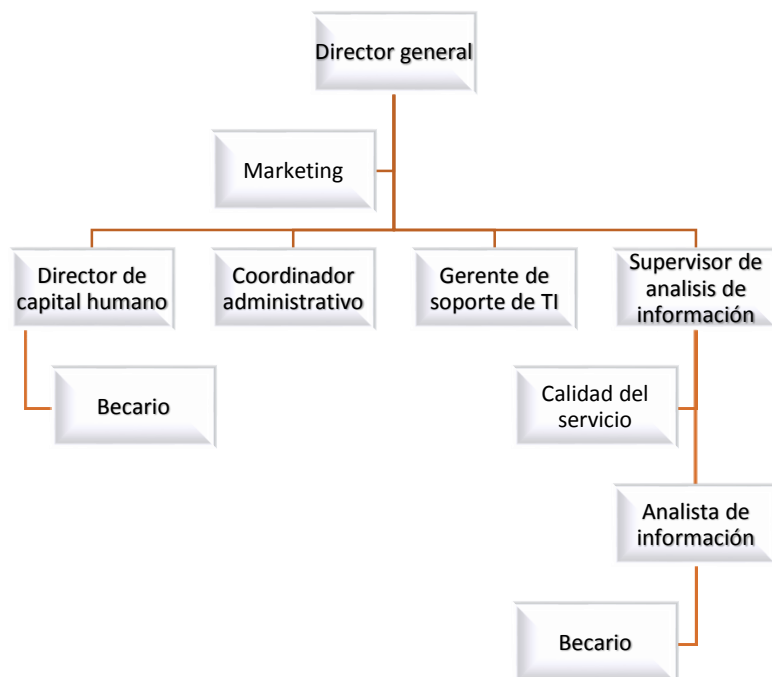
- No podrán comunicarles a sus subordinados los aumentos hasta que hayan sido aprobados por esta gerencia.

- Deberán entregar sus evaluaciones para cada empleado a más tardar el día ____ de este mes.

Xalapa, Ver. a ____ de _____ de 2015.

Anexo 14. Propuesta de creación de una nueva área y contratación de un experto en Marketing Online.

Propuesta de creación de nueva área al organigrama de ESEC.



Fuente: Elaboración propia tomada de manual de organización de ESEC (2015).

Anexo 15. Propuesta de sanciones a gestores externos.

Xalapa, Ver. a de de 2015.

Comunicado ESEC

A los gestores externos:

Por medio del presente se les recalca que en el apartado de ENTREGA DE INFORMACIÓN del reglamento de colaboración dice:

16) La información recabada en el transcurso del día, **tendrá que ser enviada el mismo día por la tarde o por la noche, al correo entregas@esec.com.mx**. Con la finalidad de comenzar con las validaciones telefónicas en oficina y de esta manera no retrasar la entrega de los estudios socioeconómicos a los clientes.

Anexando lo siguiente:

Aquellos que realicen estudios durante la tarde noche, tendrán hasta el día siguiente antes de las 2:00 p.m. para entregarlos y no generar sanciones.

Esto porque muchas veces recibimos los estudios hasta el siguiente día después de haber realizado el estudio socioeconómico y todavía fuera de horario laboral (9: 00 hrs.-18:00 hrs.), retrasando dos días la validación de la información. Por lo que pedimos acatar la disposición arriba descrita o haremos válidas las **sanciones** establecidas en el mismo documento, sin consideración alguna:

17) Por cada día de retraso de la entrega de la información recabada se aplicarán las siguientes sanciones sobre el pago de cada visita.

1 retraso de un día, sanción del 10%

2 retraso de dos días, sanción del 25%

3 retraso de tres días, sanción del 35%

Sanciones, que cabe mencionar, el cliente ejecuta a ESEC en las facturas.

Por otro lado también se hacen modificaciones en el apartado de **PAGOS**:

28) Los pagos se realizaran los días 15 y 1 de cada mes después de las 5:00 pm.

La fecha de pago de la primera quincena de cada mes, será el día 15 de cada mes, siempre y cuando no sea sábado o domingo, de lo contrario se transferirá hasta el lunes. Es importante

mencionar que ESEC transfiere, no realiza depósitos en efectivo por regulaciones del SAT, y que las transferencias electrónicas se realizan desde BBVA Bancomer, por lo que si la cuenta destino es distinta este banco los fondos quedan en firme en función de las políticas de SU institución bancaria, que va de 24 a 48 horas hábiles posteriores al día de la transferencia.

Las fechas de pago de la segunda quincena de cada mes, será el día 1 de cada mes, siempre y cuando no sea sábado o domingo, de lo contrario se transferirá hasta el lunes. Es importante mencionar que ESEC transfiere, no realiza depósitos en efectivo por regulaciones del SAT, y que las transferencias electrónicas se realizan desde BBVA Bancomer, por lo que si la cuenta destino es distinta este banco los fondos quedan en firme en función de las políticas de SU institución bancaria, que va de 24 a 48 horas hábiles posteriores al día de la transferencia.

Atentamente.

ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS. S.A DE C.V.