SERVICIO AL CLIENTE E INTEGRACIÓN DEL *MARKETING MIX* DE SERVICIOS

Antonio de Jesús Vizcaíno
Irma Janett Sepúlveda Ríos
Coordinadores

Servicio al cliente e integración del *marketing mix* de servicios

Servicio al cliente e integración del *marketing mix* de servicios

Antonio de Jesús Vizcaíno
Irma Janett Sepúlveda Ríos
(Coordinadores)

Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de Ciencias
Económico Administrativas

Primera edición, 2018

D.R. © 2018, Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Av. Periférico Norte 799, Núcleo Los Belenes
45100 Zapopan, Jalisco, México

ISBN: 978-607-547-012-2

Impreso y hecho en México
Printed and made in Mexico

Contenido

Introducción 7

Perfil de clientes como herramienta para la identificación de características y necesidades de los consumidores de servicios. . .9
Antonio de Jesús Vizcaíno, Adriana Cristina Guzmán Ledesma y Karla Paola Ramírez Delgadillo

La cultura de la organización como factor clave del servicio al cliente 29
Karla Paola Ramírez Delgadillo, Celina García del Real y Óscar Leo García Soto

Detección del clima organizacional en el cliente interno para la búsqueda de una nueva cultura de servicio 49
Irma Janett Sepúlveda Ríos y Karen Saraí Ochoa Velázquez y Óscar Leo García Soto

Percepción de la calidad del servicio y medición de la satisfacción del cliente: experiencia de aplicación desde el modelo SERVQUAL . . 71
Paulina Romero Zúñiga, Juan Gaytán Cortés y Juan Antonio Vargas Barraza

El *marketing mix* y el diseño de estrategias para la mejora del servicio 109
Salima Rosemary Cassis Ruiz, Gabriel Salvador Fregoso Jasso y Alejandro Campos Sánchez

Introducción

Los modelos educativos, en especial en el nivel superior, pretenden que el conocimiento esté centrado en el alumno y sea el estudiante a través del acompañamiento del docente quien construya y reconstruya el conocimiento, a fin de alcanzar mayores niveles de aprendizaje y éste le sea significativo tanto en su vida como en el futuro desempeño profesional.

Es fundamental que dentro del proceso de aprendizaje y enseñanza, se experimenten procesos de aplicación del conocimiento a fin de vincular la teoría con la práctica, lo que permite una trasferencia del conocimiento y una vivencia real del contexto al que se va a enfrentar el estudiante dentro de su ámbito profesional, por tal motivo, la presente obra surgió del contenido teórico desarrollado en el curso de "Servicio al Cliente" del programa de la Maestría en Dirección de Mercadotecnia que ofrece el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, a través de la vinculación de la Universidad con el sector productivo, donde se logró una experiencia en la aplicación del conocimiento a la realidad directa de una organización de servicio a través de la dirección y orientación del proceso de aprendizaje de todo el grupo de alumnos que participaron en el estudio efectuado, mediante actividades académicas y trabajo de investigación para conocer de manera profunda a la organización motivo de práctica.

El caso de estudio fue una empresa dedicada a la lavandería y tintorería ecológica, que a partir de este momento y desde la cual se hace referencia al interior de los capítulos, como "Lavandería X", a fin de cuidar los datos e información obtenida, así como el anonimato de dicha organización comercial, quien otorgó los permisos para realizar la actividad práctica del curso y a quienes finalmente agradecemos la disposición por el proceso académico y de investigación realizado.

La Lavandería X surgió en el año 1999 bajo un nuevo modelo de negocio orientado a lavandería, tintorería y planchado "ecológico y

sustentable", cuyos valores son rapidez, eficiencia, atractividad y comodidad, con lo que ha conformado en los últimos años una cadena de sucursales mediante franquicias de esta marca que se enfoca a la mejora continua tanto del equipo como del servicio a sus clientes.

Su deseo de expansión y venta de franquicias ha generado la necesidad de homogeneizar los servicios y con ello responder a un modelo de atención que sea compartido al interior de la marca y sus sucursales, de ahí la finalidad de analizar, desde el proceso de servicio: a los clientes, la cultura de la organización, su clima de trabajo y la medición de la calidad del servicio que perciben los consumidores. Con estos elementos será posible plantear estrategias desde la mercadotecnia de servicios que permitan otorgar un servicio profesional en el cuidado y limpieza de prendas textiles, la atención personalizada y los estándares de calidad a los que deben responder como organización, para estar en las mejores preferencias de los clientes.

El trabajo que se expone en la presente obra da cuenta de la producción conjunta entre el profesor y los alumnos, donde se vincula la docencia con la investigación, con lo que se responde a los requerimientos que el propio Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología ha planteado para los programas de posgrado profesionalizantes como es el caso.

Finalmente, es importante mencionar que esta producción contribuye a ser un libro básico y de consulta para alumnos en formación tanto de pregrado como posgrado, para el área de ciencias económico administrativas o ciencias y disciplinas afines.

Antonio de Jesús Vizcaíno

Perfil de clientes como herramienta para la identificación de características y necesidades de los consumidores de servicios

Antonio de Jesús Vizcaíno[1]
Adriana Cristina Guzmán Ledesma[2]
Karla Paola Ramírez Delgadillo[3]

Las empresas y organizaciones del siglo XXI se enfocan cada vez más en la importancia que tiene el cliente en la proyección de su negocio, por lo que guían su atención hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, ya que los consumidores de esta época suelen dar mayor importancia a los atributos intangibles de los productos que consumen: los servicios (Pérez, 2006).

Para poder sostener su ventaja competitiva en el mercado, las empresas buscan la satisfacción de las expectativas de los clientes, los cuales son cada vez más exigentes, resultantes de factores diversos tales como el desarrollo de las tecnologías de la información, la globalización de las empresas y los avances tecnológicos en comunicación por nombrar algunos, este escenario genera mayores oportunidades para los consumidores de adquirir productos y servicios a la medida de sus necesidades en la gran oferta del mercado.

---

1. avizcaino@cucea.udg.mx / Profesor investigador Maestría en Dirección de Mercadotecnia Universidad de Guadalajara.
2. adriana.guzman@cuaad.udg.mx / Egresada Maestría en Dirección de Mercadotecnia Universidad de Guadalajara.
3. rkarlapd@gmail.com / Egresada Maestría en Dirección de Mercadotecnia Universidad de Guadalajara.

Por los motivos anteriormente nombrados, el servicio recibido ahora se convierte en el elemento diferenciador de las empresas con respecto a su competencia (Pérez, 2006); pero para poder otorgar el servicio que buscan los clientes para satisfacer sus necesidades, es fundamental identificar sus características y generar un perfil de clientes acorde a los objetivos planteados por la empresa.

El cliente

El cliente es la razón de existir de cualquier negocio (Albrecht & Bradford, 1990) y por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas (Pérez, 2006).

Los clientes se crean expectativas sobre el valor y satisfacción de las diversas ofertas del mercado y compran en consecuencia (Kotler & Armstrong, 2008), por lo que identificar sus necesidades y perfiles, es crucial para asegurar la permanencia de una empresa.

El consumidor está cada vez más formado e informado y es más exigente; con el incremento del nivel de vida, el deseo determina los hábitos de compra que generalmente priorizan el valor añadido de productos a su funcionalidad. En todo mercado competitivo existen una serie de grupos sociales, cuyas reacciones incidirán de forma directa en nuestros resultados. A continuación se indican los más representados (Muñiz, 2014).

- Compradores o utilizadores de los productos comercializados por nuestra empresa.
- Compradores o utilizadores de los productos comercializados por las empresas de la competencia.
- Compradores o utilizadores potenciales que en la actualidad no consumen nuestros productos ni los de la competencia, cualquiera que sea la razón.
- Los no compradores absolutos del producto que, sin embargo, pueden incidir en un momento determinado positiva o negativamente en su comercialización.
- Los prescriptores o indicadores son aquéllos que conociendo el producto pueden influir por diferentes motivos en la adquisición o no de un bien determinado.

- Los líderes de opinión son las personas que debido principalmente a su posicionamiento y reconocimiento social pueden incidir fuertemente en la opinión general del mercado, según sea su inclinación hacia un determinado producto.

Deseos, necesidades y demandas

Kotler y Armstrong, en su libro *Marketing* (2012), hacen referencia a las necesidades humanas, las cuales son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las sociales de pertenencia y afecto; así como aquellas, individuales de conocimientos y expresión personal.

Los autores señalan que los mercadólogos no crearon esas necesidades, sino que forman una parte básica del carácter de los seres humanos y que en *marketing* suele confundirse con los deseos, los cuales se definen como la forma que adoptan las necesidades humanas, moldeadas por la cultura y la personalidad individual.

A partir de lo anteriormente mencionado, Kotler y Armstrong (2012) afirman que cuando las necesidades están respaldadas por el poder de compra, se convierten en demandas, por lo que un consumidor al adquirir productos y servicios busca satisfacer al menos una de estas tres características.

El mercado

Según Bonta y Farber (1994), es donde confluye la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto, esta definición se complementa con la que proporcionan Kotler y Armstrong (2012), que afirman que el mercado comparte una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio, por lo tanto, las necesidades y deseos de los consumidores se satisfacen con las ofertas de mercado combinando productos, servicios, información y experiencias.

Segmentación de mercado

La compañía primero debe decidir a quién dará servicio, y lo hace dividiendo el mercado en segmentos de clientes (segmentación de mercado) y elige aquéllos que perseguirá (mercado meta) (Kotler & Armstrong, 2012).

Para que una empresa sea capaz de satisfacer los deseos y las necesidades es necesario que primero las conozca, ya que no todos los consumidores son iguales, no buscan satisfacer las mismas necesidades de la misma manera, así como tampoco poseen el mismo poder adquisitivo para conseguirlo, por estas razones, las empresas dividen al mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores homogéneos, es decir, los miembros de cada grupo son semejantes respecto de los factores que influyen en la demanda (Stanton, Etzel, & Walker, 2007), con el fin de llegar de manera más eficaz con productos y servicios adaptados a sus necesidades singulares (Kotler & Armstrong, 2008).

Fernández y Aqueveque (2001) afirman que la segmentación de mercado es el primer paso para lograr llevar a cabo varias acciones que reditúen a la empresa económicamente, pues identifica qué tan atractivo es un segmento en función de su rentabilidad para poder establecer un posicionamiento competitivo del producto.

La segmentación es importante tanto para empresas grandes como pequeñas, debido a que cada vez se está abandonando el *marketing* masivo, que es la producción, distribución y promoción en masa del mismo producto y de la misma manera a todos los consumidores (Kotler & Armstrong, 2008), por lo que, mediante la segmentación del mercado, podemos darle prioridad a nuestros clientes y diferenciarlos del resto (Canal, 2013).

Proceso de segmentación del mercado

El proceso de segmentación de mercados, según Stanton, Etzel y Walker (2007), se puede organizar en tres pasos.

1. Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado. Este paso consiste en comprender con la oferta actual qué necesidades se satisfacen, cuáles no son satisfechas y cuáles no habían

sido reconocidas. Se puede apoyar mediante entrevistas y observación de consumidores para determinar su conducta, grados de satisfacción y frustraciones.

2. Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros. Este paso se centra en distinguir qué tienen en común los candidatos que comparten un deseo y qué los distingue de otros segmentos del mercado con deseos distintos.
3. Determinar el potencial de los segmentos y el grado en que se satisface. Este último paso consiste en calcular cuánta demanda representa cada segmento, la urgencia de la necesidad y la fuerza de la competencia.

Variables de segmentación

La segmentación se da cuando se divide al mercado en una o más variables, entre más variables, más conocimiento del consumidor se tendrá, ya que la diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes de compra o prácticas de compra (Kotler, y Armstrong, 2001).

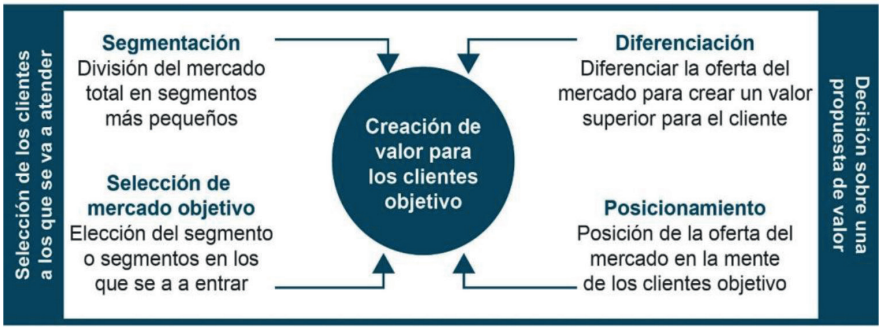
Algunos investigadores intentan definir los segmentos mediante el análisis de sus características descriptivas: geográficas, demográficas y psicográficas. Luego examinan si los clientes de esos segmentos exhiben diferentes necesidades o respuestas a los productos.

Otros investigadores tratan de definir los segmentos a partir del análisis de consideraciones conductuales, como las respuestas del consumidor a los beneficios, las ocasiones de uso o la preferencia de marcas.

La figura 1 pone de relieve las principales variables que se pueden utilizar para segmentar los mercados de consumidores.

Figura 1

Etapas en la segmentación del mercado, selección de mercados objetivo y segmentación



Fuente: Kotler & Armstrong, *Principios de marketing*, 12ª edición, 2008.

Con base en las variables que describen Kotler y Keller en el libro *Dirección de marketing* (2006) con respecto a la segmentación de mercados de consumo se logran definir las variables.

- *Demográficas:* el mercado se divide por edad, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, género, ingresos, ocupación, nivel educativo, religión, raza, generación, nacionalidad y clase social. Estas variables están asociadas con las necesidades y deseos de los consumidores; son fáciles de medir.
- *Psicográficas:* los compradores se dividen en diferentes grupos con base en sus características psicológicas/de personalidad, su estilo de vida o sus valores. Las personas de un mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy diferentes.
- *Geográficas:* divide al mercado en unidades geográficas, como naciones, estados, regiones, provincias, ciudades o vecindarios que influyen en los consumidores. La empresa puede operar en una o en múltiples áreas; también en todas, pero poniendo atención a las variaciones locales. De esa manera es capaz de ajustar los programas de *marketing* a las necesidades y deseos de los grupos locales de clientes en las áreas comerciales, los vecindarios e incluso en tiendas individuales.
- *Conductuales:* se dividen los compradores en grupos con base en los conocimientos de su actitud hacia, su uso de, y su respuesta a un producto.

En la tabla 1 se enlistan de manera más clara las variables de segmentación de mercados de consumo.

Tabla 1

Variables de segmentación en mercados de consumo

Demográficas	Psicográficas	Geográficas	Conductuales
Edad Género Ocupación Educación Ingresos Casta Tamaño Familiar Vulnerabilidad	Personalidad Estilo de vida Valores Gustos	Ubicación Población Regiones Ciudades Clima	Niveles de uso Estatus de usuario Beneficios buscados Eventos

Fuente: *Dirección de Marketing* 12ª edición, 2006.

Por otro lado, Fernández y Aqueveque (2001) sugieren una clasificación de las bases de segmentación, en tanto afirman que para realizarla, comúnmente se pueden utilizar variables identificables o medibles de los consumidores que permitan agruparlos en segmentos homogéneos. Mismas que pueden ser (o no) observables y ser específicas de la relación consumidor-producto, o generales y propias del consumidor. Las posibles combinaciones de estas bases de segmentación y ejemplos de variables se pueden apreciar en la figura 2.

Figura 2

Clasificación de las bases de segmentación

	General	Específica del producto
Observables	Variables culturales, geográficas, demográficas y socioeconómicas	Estado de uso, frecuencia de uso, lealtad, situación de uso
No observables	Estilo de vida, valores, personalidad perfil psicográfico	Beneficios buscados, percepciones, preferencias, intenciones

Fuente: Fernández & Aqueveque, 2001.

La clasificación de los consumidores en estos segmentos resulta especialmente valiosa para el diseño de una mezcla de *marketing*

adaptada a necesidades, creencias y motivaciones específicas para cada grupo (Fernández & Aqueveque, 2001).

Caracterización de usuarios

La mercadotecnia utiliza la caracterización de usuarios para identificar aspectos comunes de grupos poblacionales, es decir, se refiere al perfil de usuarios que comparten rasgos similares (MINTIC, 2011) con el fin de diseñar ofertas específicas que les sean significativas para brindar a través de la caracterización de usuarios un panorama para conocer las fuentes de necesidad de los clientes y lograr atención oportuna y pertinente a sus requerimientos (SENA, 2013).

De acuerdo con MINTIC Colombia (2011), caracterizar a los usuarios:

- Aumenta el conocimiento que la empresa tiene de sus usuarios.
- Ofrece elementos que permiten mejorar la comunicación entre la empresa y sus usuarios.
- Ayuda a determinar las necesidades eficientemente para que puedan ser satisfechas cuando se solicitan.
- Enfoca los servicios ofrecidos y las comunicaciones hacía aquellos usuarios que más lo requieren.
- Facilita acciones que redunden en el fortalecimiento de la percepción de confianza que los usuarios pueden tener de la empresa.
- Permite ajustar servicios existentes y favorece el diseño de nuevos servicios para usuarios relevantes que no están siendo atendidos por los canales de acceso establecidos.
- Permite, de manera general, la planeación e implementación de estrategias orientadas hacia el mejoramiento de la relación usuario-empresa.

Las condiciones para que una caracterización del usuario sea efectiva son las siguientes (MINTIC, 2011):

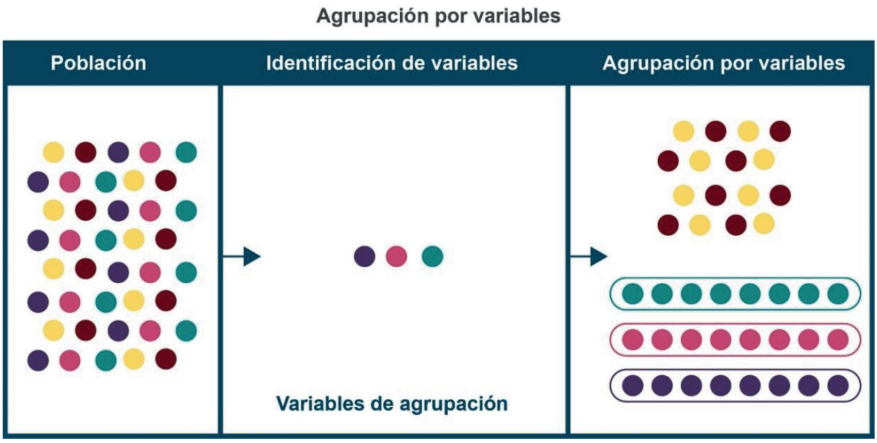
- *Ser medibles:* las variables deben ser susceptibles de ser evaluadas o medidas para cada usuario, de tal manera que se pueda reconocer cómo cada usuario se clasifica frente a esa variable.

- *Ser sustanciales:* las variables que se definan deben agrupar una cantidad significativa de la población objeto de análisis, de modo que se justifique el esfuerzo que la entidad tiene que hacer para servir al grueso de la población.
- *Ser asociativas:* las variables por las que se clasifican los grupos poblacionales deben asociarse o relacionarse con las necesidades particulares de la mayoría de los usuarios de cada grupo para garantizar la relevancia de la oferta.
- *Ser asequibles:* las variables que se definan deben permitir que los segmentos que se identifiquen sean alcanzados, es decir, que los usuarios que componen el grupo poblacional puedan ser contactados.
- *Ser relevantes:* las variables usadas para la caracterización deben ser relevantes a los usuarios analizados, es decir, importantes para los servicios prestados y la naturaleza.
- *Ser consistentes:* las variables siguen cumpliendo las anteriores condiciones de manera perdurable en el tiempo, aun cuando los usuarios individuales puedan cambiar de grupo.

Una vez identificadas las variables con las que se van a agrupar los usuarios y la información que se ha recolectado de ellos, es posible hacer las agrupaciones de usuarios. Para esto existen herramientas informáticas de minería de datos que ayudan a la identificación de los subgrupos de población por variables (Por ejemplo SPSS).

La figura 3 ilustra el procedimiento que se sigue para realizar la agrupación por variables.

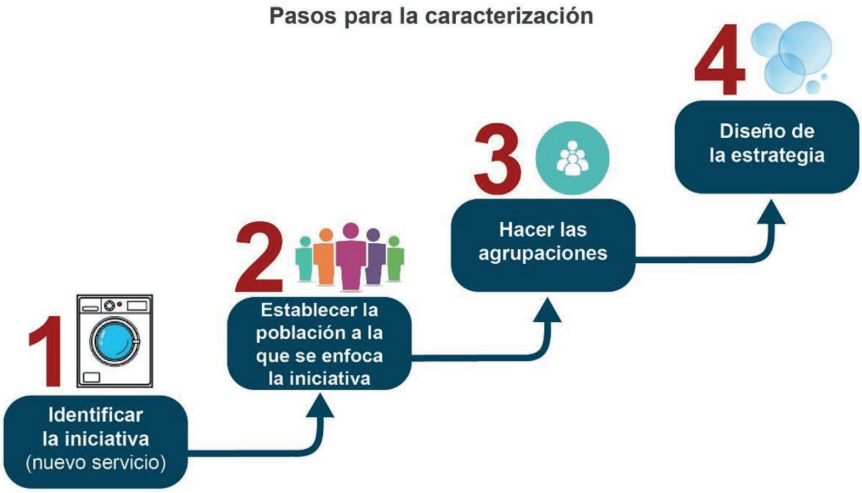
Figura 3



Fuente: MINTIC, 2011.

Pasos para la caracterización

Figura 4



Fuente: MINTIC, 2011.

Los pasos de la caracterización que se ilustran en la figura anterior se describen de la siguiente manera.

1. **Iniciativa de la entidad:** es el primer paso y el que da el insumo para entender la población objetivo a la que va dirigida la iniciativa.
2. **Población objetivo:** el planteamiento ha identificado la población a la que va dirigida. Es preciso pensar si está enfocada a usuarios actuales, nuevos o una mezcla de los dos.
3. **Hacer las agrupaciones:** este paso se refiere a todo el proceso de clasificación y agrupamiento de la población objeto, se sigue con la definición de las variables a considerar; si no se tiene la información relacionada, hay que aplicar un mecanismo que permita obtener la información de las variables y posteriormente se hace el agrupamiento.
4. **Diseño de la estrategia y diseño e implementación de la iniciativa:** finalmente es importante que se consideren las estrategias de comunicación y uso de la iniciativa para cada uno de los grupos poblacionales caracterizados que son objeto de la iniciativa.

Comportamiento del cliente

El estudio del cliente, según José Mendoza (2010), se debe hacer en dos campos: la motivación que él tiene por el servicio y su conducta en el mismo.

Para Maslow (1943), la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades y las clasifica en una pirámide con cinco áreas.

En la base están las necesidades referentes a la supervivencia; en la siguiente área están las necesidades de seguridad y protección; en la tercera las relacionadas con la parte social o de afiliación; en el cuarto escalón, la autoestima o de reconocimiento; finalmente, en la cúspide, se encuentran las necesidades de autorrealización.

La idea propuesta por Maslow (1943) indica que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han resuelto las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente área hasta que no se hayan satisfecho las anteriores.

Figura 5
Pirámide de Maslow: jerarquía de necesidades

Fuente: Maslow, 1943.

Las necesidades son el móvil central de la conducta del cliente y resultan con frecuencia explícitas; otras veces están implícitas, pero el cliente no es capaz, por algún motivo (Mendoza, 2010), de formularla claramente, por lo cual podemos apoyarnos para entenderlo a través de observar su comportamiento.

Para Wilkie (1994), la conducta del consumidor implica las actividades físicas, mentales y emocionales que la gente efectúa cuando selecciona, compra y dispone de productos y servicios tanto para satisfacer necesidades como deseos.

El cliente adopta ciertos comportamientos que expresan su estructura psíquica y su marco referencial sociocultural. Estos comportamientos son prototípicos y los podemos integrar de la siguiente manera (Mendoza J. , 2010).

- *El silencioso.* Este tipo de cliente se caracteriza por ser reservado o tímido. Experimenta el servicio y no expresa verbalmente ninguna opinión. Es un cliente que se calla durante el servicio pero puede realizar malos comentarios fuera del establecimiento.

- *El agresivo*. Este es el tipo de cliente que pone a prueba la capacidad del personal de contacto en materia de comportamiento. En realidad se pueden distinguir dos subtipos de clientes agresivos: el permanente y el ocasional. El primero normalmente presenta disturbios de la personalidad, de tal manera que con mucha frecuencia posee altos niveles de conducta agresiva; en cambio, el ocasional presenta una agresividad momentánea.
- *El exigente o perfeccionista*. Este es un cliente que ve defectos permanentemente en el servicio, por ello, suele ser muy molesto para los servidores. Posee un estándar alto de calidad. Debido a su posición de crítico tenaz, nos obliga a repensar la forma como se está prestando el servicio.
- *Colaborador*. Es un cliente racional, está dispuesto a hacer sus críticas explícitamente en un sentido constructivo. Se muestra abierto en las evaluaciones del servicio, presenta él mismo sugerencias para mejorarlo e incluso quiere participar en el rediseño.
- *El indiferente*. Cliente que recibe el servicio sin mayores exigencias, es el polo opuesto del exigente, es negativo para efectos de la evaluación de la calidad del servicio, aunque aparentemente es muy cómodo para el personal de contacto. Posee altos niveles de conformidad y, por tanto, el grado de calidad exigido es bajo.
- *El acelerado*. Para este cliente el tiempo es un factor clave. Se distingue conductualmente por su aspecto nervioso, generalmente no le falta el tamborileo con los dedos. Es un cliente de cuidado pues si el servicio es demorado se puede convertir en un agresivo.

Tipos de clientes

El *marketing* actual se acentúa menos en la venta del producto y pone mayor énfasis en aprovechar la relación en el tiempo con el cliente, es decir, fidelizarlo. Aquí es donde el término de *marketing relacional* vuelve a adquirir importancia, ya que trata de establecer un vínculo rentable entre cliente y empresa. Pero para ello es preciso conocer lo mejor posible al cliente y así poder adecuar nuestra oferta a sus necesidades.

Muñiz (2014) ofrece una matriz de trabajo en la tabla 2 donde se exponen los diferentes tipos de clientes existentes por nivel de

fidelidad, con base al grado de satisfacción y permanencia que mantienen con nuestros productos.

Tabla 2

Tipos de clientes por nivel de fidelidad y nivel de satisfacción

		Nivel de fidelidad	
		Bajo	Alto
Nivel de satisfacción	Bajo	Opositor	Cautivo
	Alto	Mercenario	Prescriptor

Fuente: Muñiz, 2014.

La descripción de los tipos de clientes por fidelidad y satisfacción propuesta por Muñiz (2014) es la siguiente:

- *Opositor.* Busca alternativas a nuestro servicio. Descontento. Generador de publicidad negativa que puede destruir el mejor *marketing*.
- *Mercenario.* Entra y sale de nuestro negocio, sin ningún compromiso. Al menos no habla de nosotros.
- *Cautivo.* Descontento. Atrapado, no puede cambiar o le resulta caro. Es un vengativo opositor en potencia.
- *Prescriptor.* Alto grado de satisfacción. Fiel. Amigo y prescriptor de la empresa. Un buen complemento de nuestro *marketing*.

Otra de las maneras en las que Muñiz (2014) clasifica a los clientes es por nivel de compra descrita en la tabla 3:

Tabla 3

Clasificación de los clientes, por nivel de compra

Tipo de cliente	Descripción
Low cost	El objetivo es ahorrar todo lo que pueda. Se les identifica porque son compradores frecuentes, con cestas pequeñas y dominan el arte de descubrir los precios más bajos. Su producto preferido, las marcas blancas
Cestas pequeñas	Es un perfil en auge. Compradores que viven solos, en viviendas de reducidas dimensiones, con pocos armarios y neveras pequeñas. Hacen pocas compras por obligación, porque no les cabe más en la despensa.
Adictos a las compras	No pueden evitarlo, comprar es su mayor placer y son los que más gastan. Son parejas jóvenes con hijos de mediana edad. Viven en las ciudades de más de 100.000 habitantes y en las grandes áreas metropolitanas.
Pragmáticos	Hacen la compra porque la nevera no puede quedar vacía, pero adquieren sólo lo necesario. Buscan las marcas de siempre, las que conocen y saben que no le acarrearán problemas. Reclaman, ante todo, una compra fácil.
Tradicional	Llama a los tenderos por su nombre de pila. Le gusta hablar con ellos, pasearse, comentar la jugada y que los tenderos le mimen. Acuden a tiendas especializadas y realizan compras elevadas. Más que comprar, pasan la tarde.
Compra de barrio	Sea lo que sea, que quede cerca de casa. Suele ir a las tiendas muy a menudo, pero realiza compras muy reducidas. No es un gran previsor: cuando falta algo, sale a comprarlo sin pensar en lo que pueda faltar mañana.
Multiestablecimientos	No les importa dónde comprar: son infieles por necesidad. Se consideran innovadores porque les gusta probar marcas nuevas, tiendas nuevas. No se casan con nadie: son muy sensibles a las promociones de los productos.
Hipercarros	El objetivo es llenar la despensa. No tienen tiempo y concentran gran parte de su compra en los fines de semana. Son los que menos veces van a comprar al año. Pero cuando lo hacen lo más normal es que los carros pasen por caja totalmente llenos.

Fuente: Muñiz, 2014.

Perfil del cliente

El perfil del consumidor se define como el conjunto de características demográficas y sociales que distinguen la preferencia de una marca, los clientes de un establecimiento y los usuarios de un servicio (Rabit, 1994). Este perfil se obtiene mediante la investigación del cliente describiendo las características sobre un producto o de los usuarios sobre un servicio determinado, el cual sirve para definir al público objetivo (Mendoza, 2013), siendo éste un instrumento de ayuda al profesional para determinar su habilidad a la hora de ofrecer un servicio de calidad al cliente (Warner, 2006).

Para identificar el tipo de consumidor que la empresa busca, se requiere definir un perfil, segmentando el mercado en un número reducido de unidades similares en cuanto al comportamiento, necesidades, motivaciones, de los cuales se seleccionan los más atractivos para la empresa.

A continuación se muestran las características de los diferentes perfiles (Mendoza, 2013).

- *Perfil demográfico.* El consumidor es descrito en función de sus características físicas (edad, sexo, etc.), sociales (estado civil, clase social, etc.) o económicas (ingresos, educación o empleo).
- *Perfil psicográfico.* Los motivos por los cuales el cliente adquiere un servicio; en cuanto a la personalidad, se refiere a las tendencias perdurables de la reacción de un individuo.
- *Perfil conductual.* En estas características respecto a su comportamiento se tienen en cuenta las cantidades de producto consumidas, así como los hábitos de consumo o de utilización.
- *Perfil estilo de vida.* Se refiere a las características generales del individuo y se sitúa a nivel más profundo. El estilo de vida, de actuar, de utilizar el tiempo y de gastar el dinero.

Muñiz (2014) propone, además de tomar en cuenta el perfil del cliente, segmentarlos a través del método ABC con el fin de reconocer cuáles de los clientes generan mayor rentabilidad.

Una segmentación ABC es una forma estratégica de conocer a los clientes para poder profundizar y obtener el máximo aprovechamiento de los mismos.

- *Clientes A:* son los mejores clientes que acumulando sus ventas llegan hasta el 20% de la venta total de la compañía. Generalmente son un número reducido.
- *Clientes B:* acumulan sus ventas entre el 20% y el 50%. Con este segmento hay que intentar mantenerlos y hacer lo posible para pasarlos a A.
- *Clientes C:* son el resto de clientes y generalmente son muy numerosos y su grado de confianza es menor.

Fuentes de información de los usuarios

MINTIC (2011) presenta una breve descripción de algunas fuentes comúnmente utilizadas para el acopio de la información de clientes tanto reales como potenciales. Afirma que lo importante es buscar la manera adecuada de recolectar información que permita conocer al usuario y aprovechar todas las fuentes de información que se generan en la interacción permanente con los mismos.

El escoger o no una fuente de información está más asociado a las limitaciones de capacidades y recursos que se tengan, que a un criterio específico de selección.

- *Encuestas:* se clasifican como estudios observacionales, es decir, en el que el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que se encuentra bajo observación.
- *Información recolectada en puntos de servicio:* al definir esta fuente no se debe limitar el concepto de punto de servicio a los centros de atención presenciales de la entidad.
- *Perfiles o expedientes de usuarios:* los expedientes se refieren a los registros almacenados en los que se consigna la información de los usuarios que se ha levantado a lo largo de la interacción del usuario con la entidad.
- *Focus Group o grupos foco:* es una técnica de estudio en la que se pueden observar las opiniones o actitudes de un público seleccionado sobre un tema particular.
- *Experimentos de usuarios:* es un método con el que se pretende confirmar una hipótesis relacionada con determinado tema particular.

- *Observación directa:* esta herramienta consiste en la simple observación de los usuarios durante sus intercambios con la entidad.

Referencias

Albrecht, K., & Bradford, L. (1990). *La excelencia en el servicio*. Colombia: Fondo Editorial Legis.

Bonta, P., & Farber, M. (1994). *199 Preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Canal, P. (20 de 02 de 2013). Segmentar vs. Caracterizar Clientes. Retrieved 24 de 04 de 2015 from *Business Customering Marketing*: http://www.customering.es/2013/02/segmentar-vs-caracterizar-clientes.html

Fernández, C., & Aqueveque, C. (2001). Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables sicológicas y demográficas. *Revista Colombiana de Marketing* , 2, 14.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing* 12ª Edición. España: Pearson Eduación.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* 12ª Edición. México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* 14ª Edición. México: Pearson.

Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* , 50, 370-396.

Mendoza, I. (31 de 07 de 2013). Perfil del consumidor. (Utel Editorial) Retrieved 02 de 04 de 2015 from Utel Blog: http://www.utel.edu.mx/blog/10-consejospara/perfil-del-consumidor/

Mendoza, J. (2010). La relación cliente-servidor en el sistema de servicio. *Revista Desarrollo Gerencial* , 2, 41-57.

MINTIC. (01 de 11 de 2011). Guía para la caracterización de usuarios de las entidades públicas. Retrieved 20 de 02 de 2015 from Estrategia Gobierno en Línea: http://programa.gobiernoenlinea.gov.co/apc-aafiles/95b812a35a0c0464a79ffcca30f15508/guia_de_caracterizacion3.pdf

Muñiz González, R. (2014). *Marketing* en el siglo XXI. Retrieved 14 de septiembre de 2014 from http://www.*marketing*-xxi.com/

Muñiz, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. 5ª Edición. Centro de Estudios Financieros.

Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideaspropias Editorial.

Rabit, M. (1994). *Les mots-clés de la vente*. Francia: Bréal.

SENA. (10 de 01 de 2013). Caracterización de usuarios. Retrieved 10 de 02 de 2015 from Servicio Nacional de Aprendizaje SENA: http://www.sena.edu.co/atencion-al-ciudadano/Paginas/Caracterizacion-deusuarios1.aspx

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.

Warner, J. (2006). *Perfil de competencias para el servicio al cliente*. Madrid: Universitaria Ramón Areces.

Wilkie, W. (1994). *Consumer Behavior*. John Wiley & Sons, Inc.

La cultura de la organización como factor clave del servicio al cliente

Karla Paola Ramírez Delgadillo[1]
Celina García del Real[2]
Óscar Leo García Soto[3]

Definición y tipos

Cultura organizacional

El concepto *cultura* aplicado a la organización tuvo sus inicios desde las aportaciones que realizó la escuela de las relaciones humanas, con los experimentos que desarrolló Elton Mayo (1972), con ello se empiezan a considerar los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. García Álvarez (2006) comenta en su artículo que Mayo (1972) se interesó por investigar lo referente a los factores que incurren en el desempeño del trabajador; así concluyó que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo recae significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

El mismo García Álvarez (2006) menciona que para comprender los diferentes acercamientos del concepto *cultura* que se han presentado dentro de las organizaciones se debe hacer referencia a Smircich (1983), autor que identifica las "metáforas predominantes" que se han manifestado para entender la cultura organizacional:

1. rkarlapd@gmail.com / Egresada de la Maestría en Dirección de Mercadotecnia, Universidad de Guadalajara
2. celdelreal@gmail.com / Egresada de la Maestría en Dirección de Mercadotecnia, Universidad de Guadalajara
3. leo.garcia.soto@hotmail.com / Egresado de la Maestría en Dirección de Mercadotecnia, Universidad de Guadalajara

cultura como una variable externa, como una variable interna y la cultura como una metáfora raíz.

Cultura y gerencia comparativa: la cultura como una variable externa

García Álvarez (2006) afirma que desde este plano, a la cultura se le confiere un fenómeno nacional que interviene en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional.

El estudio de los valores o ideales sociales, y las creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, se manifiestan en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. Por lo general, son esenciales en cualquier propuesta de transformación de la organización, pues al lado de los factores técnicos-productivos, es el hombre quien decide la direccionalidad del proceso. Ello reafirma la valoración que debemos tener de la cultura como una totalidad. La cultura organizacional comporta todo el pensamiento y la acción humana que se desarrolla en la organización en el actual contexto de la mundialización (Salcedo y Romero, 2006).

La cultura corporativa como una variable interna

La cultura organizacional se considera uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las empresas, y aun cuando esta afirmación constituye un lugar común, es necesario tenerla como punto de partida, sobre todo en aquellas que buscan la excelencia. Por ello, se le considera como una de las ventajas comparativas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo. La cultura ha resultado un factor clave, no sólo para la gestión de recursos humanos, sino también para el avance de la tecnología (Salcedo y Romero, 2006).

La cultura como una metáfora raíz para conceptualizar la organización

García Álvarez refiere a Smircich (1983) al comentar que las organizaciones se entienden como culturas; es decir, la cultura no es algo

que las organizaciones tienen, sino algo que las organizaciones son: "Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos" (Smircich, 1983, p. 347).

Las perspectivas que aportan de la antropología y que menciona García Álvarez (2006) son:

- *Perspectiva cognitiva:* Donde se entiende que la cultura es un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidos. El objetivo principal del investigador es reconocer las reglas y creencias para entender cómo los miembros de la cultura ven y describen su mundo.
- *Perspectiva simbólica*: En ésta se entiende como un sistema de símbolos y significados compartidos, producto de negociaciones de las personas en su interacción. El objetivo del investigador es descifrar, leer e interpretar los patrones de significación a partir de los cuales, los miembros de una comunidad interactúan; se enfoca primordialmente en cómo las experiencias se vuelven significativas para las personas.

La cultura organizacional tiene diferentes definiciones las cuales, según Arciniega (2011), recopila en la tabla 1.

Tabla 1

Definiciones de cultura organizacional

Elliott Jaques (1952)	"La cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas allí, misma que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros y la cual deben aprender los nuevos miembros, o por lo menos aceptar parcialmente, a fin de ser contratados para servir a la empresa".
Andrew Pettigrew (1979)	"La cultura es un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que funcionan para un grupo dado en un momento dado. Este sistema de términos, formas, categorías e imágenes traduce a la gente su propia situación".

Meryl Reis Louis (1983)	"Las organizaciones [son] entornos que se conectan con la cultura, es decir, [son] unidades sociales distintivas portadoras de un conjunto de talentos comunes para organizar las acciones (por ejemplo, lo que hacemos juntos en ese grupo en particular, las formas correctas de hacerlo con y entre los miembros del grupo), los lenguajes y otros vehículos simbólicos para expresar los razonamientos comunes".
Edgar Schein (1985)	"Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un grupo dado ha creado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas y salir airoso de sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas y, por lo tanto, de ser enseñadas a los nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas".
John Van Maanen (1988)	"La cultura nos refiere al conocimiento que los miembros de un grupo dado consideran compartir en mayor o menor grado; conocimiento de la forma en que se manifiesta para informar, consolidar, moldear y explicar las actividades rutinarias y no rutinarias de los miembros de la cultura... Una cultura se expresa (o constituye) sólo a través de las acciones y palabras de sus miembros (una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. Se debe interpretar a través de uno de sus representantes y miembros. La cultura no es visible por sí misma, sino que se hace visible únicamente por su representación".
Harrison Trice y Janice Beyer (1993)	"Las culturas son fenómenos colectivos que engloban las respuestas de la gente ante las incertidumbres y el caos que son inevitables en la experiencia humana. Esas respuestas desembocan en dos grandes categorías: la primera es la sustancia de la cultura —lo que se comparte—, son sistemas de creencias cargadas emocionalmente que nosotros llamamos ideologías. La segunda son las formas culturales —entidades perceptibles—, que incluyen acciones, mediante las cuales los miembros de una cultura se expresan, afirman y comunican la sustancia de su cultura de uno a otro".

Fuente: elaboración propia con información de Arciniega (2011).

Otra definición de cultura organizacional es la que referencian Gálvez Albarracín y Pérez de Lema (2011) del autor Schein (1985): es la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular.

Schein (1984, citado por Ferro Vásquez *et al.*, 2012) comentan que la cultura organizacional se define como un patrón de premisas

básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa e interna y que han funcionado tan suficientemente bien que son consideradas válidas, y, por ende, deben ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Para Robbbins (2004) es un significado común entre los miembros que distinguen a una organización. Esta cultura está constituida por siete propiedades: autonomía individual, estructura (normas y reglas de la empresa), apoyo demostrado por la gerencia de subordinados, identidad, desempeño, tolerancia al conflicto y tolerancia al riesgo.

En resumen, en la cultura organizacional se localizan patrones de conducta, prácticas laborales, creencias, clima psicosocial, lenguaje, rituales, valores, ambiente físico, comunicación, normas y hábitos (Ferro Vásquez *et al.*, 2012).

Tipos de cultura organizacional

Cameron y Quinn (1999, referidos por Martínez Méndez *et al.*, 2014) identifican cuatro grandes tipos de cultura dominantes en las empresas (véase tabla 2).

Tabla 2

Características de los tipos de cultura organizacional

Tipo de cultura organizacional	*Características*				
	Organización	*Personas*	*Líderes*	*Sostenimiento*	*Éxito institucional*
Clan	Lugar amistoso. Da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. Premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.	Comparten mucho entre sí, como una familia. El compromiso de sus miembros es alto.	Se consideran mentores y quizás figuras paternales con profunda llegada al interior de la institución.	Está unida por la lealtad o la tradición.	Se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas.
Ad-Hoc (Adhocracia)	Un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.	Tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados.	Son considerados innovadores y tomadores de riesgos.	Experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos.	Tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área.

Tipo de cultura organizacional	*Características*				
	Organización	*Personas*	*Líderes*	*Sostenimiento*	*Éxito institucional*
Jerarquizada	Lugar estructurado y formalizado para trabajar. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.	Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer.	Buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante.	Estabilidad y funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control.	Se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo.
Mercado	Orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho.	Son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.	Son directivos exigentes y competidores.	Énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización, las preocupaciones cotidianas.	Se define en términos de participación de mercado y posicionamiento.

Fuente: elaboración propia con información de Martínez Méndez, Vera Muñoz y Vera Muñoz (2014).

Antecedentes e importancia de la cultura organizacional

La cultura es un concepto analizado y estudiado desde hace muchos años por los antropólogos culturales que han desarrollado diversas teorías de variada complejidad. Algunas consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural. Otros la ven como un complejo de ideas, mental y subconsciente (Allaire y Firsirotu, 1992).

Autores como Frederick Taylor (*Los principios de la administración científica,* 1991), Henry Fayol (*Administración industrial y general*, 1916) y Elton Mayo (*Problemas humanos de una civilización industrial*, 1933) destacaron los aspectos de la cultura de una sociedad y sus efectos sobre el comportamiento, pero poco se ocuparon de las características culturales de las organizaciones. A comienzos de los años ochenta, las diferencias de productividad entre el modelo de gestión empresarial norteamericano y el de la industria japonesa, despertaron el interés por la cultura organizacional.

El liderazgo de Japón, en cuanto a calidad, y funcionalidad de sus productos, se atribuyó a las características de su cultura, lo que llevó a muchos investigadores a considerarla como un activo estratégico relevante en el desempeño de las organizaciones. En 1973, William Ouchi (1982) comenzó a estudiar las prácticas directivas de las empresas japonesas, los principios propios de la cultura y las posibilidades de transferencia a las empresas norteamericanas.

Peters y Waterman (1982) realizaron una investigación en organizaciones calificadas como excelentes en un periodo completo de veinte años —1961 a 1980— y concluyeron en que no sólo los japoneses tenían una cultura original y que estas empresas se movilizaban alrededor de valores clave. A partir de estos primeros trabajos se incrementó el interés por el estudio de la cultura para entender mejor el comportamiento en las organizaciones y la posibilidad de efectuar intervenciones sobre la misma.

Recientemente, grandes éxitos y fracasos han sido atribuidos a la cultura. El tema comienza a instalarse en la agenda directiva en la década de los noventa, en la que empieza a verse el cambio cultural como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas.

En la actualidad se percibe a las organizaciones como "pequeñas sociedades" con características culturales y con capacidad para

crear valores y significados. Desde esta perspectiva, el pensamiento descansa en la idea de que las organizaciones tienen una cultura.

La cultura es así una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos (Smircich, 1983). La dirección de una organización puede entonces formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores escogidos como clave para la estrategia externa.

Si se trata de una variable, la cultura organizacional podría ser un "recurso" o medio para alcanzar objetivos. Y si ese recurso agrega valor es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un "activo estratégico" que sustente el éxito (Barney, 1986).

De igual manera, una estrategia y su implementación a través de estructuras y sistemas, no alineada con el sistema cultural —creencias y valores— podría llevar a ineficiencias, un deterioro en el desempeño y la pérdida de eficacia en el logro de objetivos. La consecuencia de estos pensamientos ha impulsado a la administración a crear técnicas destinadas a "cultivar" creencias, supuestos y valores que puedan movilizar conductas alineadas con las estrategias organizacionales.

Para muchos, la cultura ha pasado a ser la base del funcionamiento organizacional y una fuente invisible de energía. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la dirección "para cambiar la cultura motriz de la empresa a tiempo y de acuerdo con las estrategias, las estructuras y los sistemas formales" (Allaire y Firsirotu, 1992, p. 163).

El estudio del origen de los elementos culturales y su dinámica de cambio ha sido abordado por distintas teorías del campo del liderazgo, la teoría del aprendizaje y la dinámica de grupos, enmarcados en factores sociológicos e históricos.

Hoy en día, se sabe que las ventajas competitivas de una empresa son formadas principalmente por sus activos intangibles. Rastrollo (2002) confirma esta afirmación citando a Grant (2001) quien define la empresa, con sus recursos y comportamientos, como la fuente de competitividad, principalmente con la generación de ac-

tivos intangibles que pueden o no ser objeto de transacciones en el mercado.

Según Rastrollo (1998), las empresas están compuestas por recursos tangibles e intangibles, resultando que dentro de los intangibles están aquéllos que no aparecen en el balance como el capital humano, organizativo, de clientes y asociativo.

Para Navas (2001, citado por García Falcón y Medina Muñoz, 2004), un factor determinante para la comprensión de los intangibles es entender que se trata de un recurso basado en la información y en el conocimiento. García Falcón y Medina Muñoz (2004) mencionan que hay muchas denominaciones equivalentes para el llamado activo intangible, entre ellas está el concepto de *capital intelectual*, entendiendo por tal el conjunto de activos intangibles con los que cuenta una organización y que están subdivididos en capital humano, estructural y relacional.

Parte del capital estructural de una empresa es su cultura organizacional, principal objeto de este capítulo.

Se cree que la cultura organizacional puede ser una gran ventaja competitiva cuando es percibida por los clientes como un factor que la diferencie de las demás empresas y que su gestión adecuada es de extrema importancia para garantizar los patrones de calidad necesarios actualmente.

Esta afirmación es confirmada por Ford y Heaton (2001), que consideran que la cultura organizacional puede ser una ventaja competitiva cuando tiene valor para sus miembros, es única o no puede copiarse fácilmente. Además, si una organización tiene una cultura próspera, servirá para atraer tanto clientes como empleados.

Elementos de la cultura organizacional

La cultura organizacional es un factor de suma relevancia dentro de la empresa, ya que impacta el desempeño de todos sus colaboradores, puesto que se convierte en un asunto que se manifiesta día con día dentro de la organización. Todas las compañías poseen una cultura organizacional aunque no lo reconozcan de manera explícita, distintos son los elementos que componen dicha cultura y que se ven reflejados en el cumplimiento diario de las actividades que la

compañía desempeña, e incluso se expresan en la calidad del servicio que se proporciona a los clientes.

Los elementos que componen la cultura de la organización pueden variar de una compañía a otra, ya que los directivos son quienes establecen la estructura cultural de la empresa, o los que determinan la estimación que tiene cada componente para mejorar las operaciones de la organización. Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) resaltan como elementos primordiales las normas, el lenguaje, los valores, las prácticas, entre otros (Tarache, 2015). Otros autores hacen referencia a elementos como los ritos, las historias, las costumbres, los valores y los héroes, donde este último elemento es considerado como aquellas personas que proyectan, difunden y mantienen los valores de la organización (Rivas y Samra, 2015). Todas estas características que componen la cultura de una empresa repercuten en la calidad de servicio que se brinda a los consumidores, en el comportamiento y actitud de los empleados, así como en el logro de los objetivos de la organización. Por lo tanto, es necesario que los directivos de las organizaciones sean conscientes de la importancia que tiene para la compañía establecer y orientar la cultura organizacional de tal forma que se dirija a los fines que la empresa desea alcanzar.

Durante la conferencia de la Asociación Nacional de Comunicación de Estados Unidos, que se llevó a cabo en el año 2008, Levine, Allard, Kushniryk y Tenopir presentaron un estudio donde comparan los elementos de la cultura organizacional que para ellos son fundamentales entre compañías de Estados Unidos y la India, los elementos culturales que ellos destacan son los siguientes (Levine, Allard, Kushniryk, y Tenopir, 2008).

- *Comunicación:* tecnologías utilizadas, tiempos de respuesta, canales de comunicación, reglamentos de uso de dispositivos de comunicación.
- *Información:* formas de intercambio de información, tecnologías utilizadas, reuniones, etc.
- *Héroes de la organización:* perfiles de empleados destacados, innovadores y desarrolladores de nuevos productos, los fundadores de la compañía, etc.
- *Innovación y diversificación:* valor a la innovación y trabajo en equipo, facilidades para la diversidad de la fuerza laboral y tolerancia a la diversidad cultural.

- *Arquitectura:* forma de organización física (oficina separada, escritorios, cubículos, etc.) que facilita la interacción de los colaboradores de la organización y refleja el tipo de cultura establecida (burocrática, enfocada a la innovación o de soporte).
- *Asistencia:* jornada laboral, asistencia diaria a la oficina o flexibilidad para trabajar desde casa.
- *Vestimenta de trabajo:* ropa formal, ropa casual, día libre de vestimenta, uniforme y código de vestimenta por día.

Como se puede observar, cada organización define los elementos culturales que ayudarán a construir la cultura organizacional que se alinee con la identidad de la empresa, en función de transmitir no sólo a los empleados y a los socios, sino también a los clientes, a los colaboradores externos y a la sociedad en general, la personalidad de la compañía.

Por otra parte, Mărăcine (2012) menciona algunas funciones que la cultura organizacional desempeña dentro de la compañía:

1. Genera orientación al logro de los objetivos de la empresa.
2. Estandariza los valores y la forma de pensar de los colaboradores.
3. Conglomera los pensamientos y valores hacia la seguridad de la compañía.
4. Motiva y crea una atmósfera de apoyo para todos los colaboradores.

También hace mención de ciertas características que es indispensable considerar para construir una cultura organizacional sostenible (Mărăcine, 2012).

- Iniciativa personal: refleja la responsabilidad y la independencia del individuo en la empresa.
- Tolerancia al riesgo: revela la capacidad de arriesgarse y adaptarse a los cambios que se generan.
- Dirección: es la que establece objetivos de rendimiento para la empresa.
- Integración: genera un trabajo coordinado entre los colaboradores.
- Apoyo de la administración: la asistencia al personal de forma clara y apropiada.

- Control: el reglamento para controlar el comportamiento de los empleados.
- Identidad: la forma en que los colaboradores se identifican como organización.
- Sistema de recompensas: las diferentes formas de incentivos para los empleados.
- Tolerancia al conflicto: la actitud con que los empleados deben enfrentar las crisis.
- Comunicación: sistema eficiente de comunicación para el logro de los objetivos de la organización.

En el documento presentado por Benedetto (2013) titulado "Creando una óptima cultura: el surgimiento del enredo organizacional" expone un nuevo concepto llamado *enredo*, menciona que es una nueva forma de involucramiento de los empleados dentro de la organización, donde poseen la determinación para crear y lograr una dedicación especial a la empresa, es una nueva mentalidad que los lleva a enredarse tanto en las circunstancias de la compañía, que se convierten aún en solucionadores de problemas. Una cultura organizacional que logra entrelazar a los empleados contiene los siguientes elementos (Benedetto y Kenneth, 2013):

1. Líderes que hacen cosas extraordinarias: el líder es un visionario y reconoce la importancia que tiene el perfil de cada empleado para contribuir a crear el carácter de la organización. Es consciente que todos tienen la habilidad para influenciar el comportamiento de otros.
2. Construcción de un fundamento ético: se establecen valores que generan altos niveles de confianza para sustentar las relaciones de todos los involucrados.
3. Enfoque en el capital humano para un desempeño excelente: los empleados están comprometidos a crear una organización de clase mundial, lo que significa que están abiertos a los cambios constantes y al logro de los objetivos de la empresa.
4. Comprensión amplia de los procesos: es importante que los empleados conozcan el valor de todo lo que contribuyen con sus esfuerzos.
5. Fomentar e incrementar la autoeficiencia individual: la colaboración de cada empleado es valiosa para la organización.

6. Libertad y responsabilidad con una cultura de disciplina: lo óptimo es que los empleados operen libremente para el cumplimiento de sus responsabilidades.
7. Pensamiento discrecional: se fomenta el compromiso de los empleados en la organización para ejercer un pensamiento crítico y su involucramiento para detectar los errores, generar nuevas ideas y buscar el crecimiento de la organización.
8. Proceso de transformación que conduce a resultados notables: guía a la empresa hacia una mejora progresiva, busca lograr victorias a corto plazo a través de la libertad individual, la responsabilidad y la disciplina.

Tomando en cuenta las aportaciones que hacen los diversos autores, es necesario que los directivos de la organización evalúen todos aquellos componentes culturales que son indispensables para lograr construir una cultura organizacional que apoye al logro de los objetivos de la empresa y que refleje realmente la identidad de la misma. También es de suma relevancia considerar que existen otros factores que repercuten de forma directa en la cultura organizacional, como lo son la historia de la empresa, que comprende los eventos significativos que han transcurrido dentro de la organización y que afectan de alguna manera a los colaboradores; el perfil de los empleados que comprende características como su edad, nivel educativo o nivel socio-económico; la cultura nacional que sin duda alguna se ve reflejada en el comportamiento y los valores de los empleados; el perfil de los administradores de la organización y el tamaño de la organización, que puede generar una mayor diversificación cultural (Rizescu, 2011). La cultura de la organización impacta no solamente a los colaboradores de la misma, sino que también llega a surtir efectos en la calidad del servicio que se ofrece a los clientes, es entonces cuando se logra que la cultura organizacional sea verdaderamente una ventaja competitiva para la empresa, cuando los consumidores al recibir una calidad de servicio óptimo, perciben que la identidad de organización es distinta y superior a la de sus competidores, lo que genera en ellos que tengan una preferencia especial por realizar compras en determinada compañía y no otra.

De la teoría a la práctica

Con la intención de identificar cuáles son los elementos que componen la cultura organizacional de la Lavandería X, se solicitó la información referente a la identidad corporativa de la empresa a los altos directivos de la misma; también se realizaron algunas preguntas a los empleados para confirmar que los datos proporcionados por los directivos fueran del conocimiento de ellos y para identificar elementos adicionales de su cultura organizacional.

Se les pidió a los empleados que calificaran del 1 (totalmente de acuerdo) al 3 (en desacuerdo), o N/A (no aplica, cuando fuera el caso) los siguientes enunciados para obtener mayor información sobre la cultura de la Lavandería X.

- En mi organización está claramente definida la misión y visión.
- La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.
- Yo aporto al proceso de planificación en mi área de trabajo.
- En esta organización valoran mi trabajo.
- Conozco las exigencias de mi trabajo.
- Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.
- Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal.
- Mi superior inmediato me exhorta a mejorar mis capacidades o educación.
- Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.
- Mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi área.
- Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.
- Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.
- Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.

Tomando en consideración la información anterior, se observa que la cultura organizacional de la Lavandería X está compuesta por los siguientes elementos.

- *Historia de la compañía:* se da a conocer a los empleados en el proceso de capacitación que reciben al incorporarse a la empresa.

- *Arquitectura administrativa:* la compañía cuenta con una propuesta sobre la arquitectura administrativa que conforma cada sucursal (incluyendo las franquicias), para generar un desempeño óptimo en las funciones que realiza cada tienda. Dicha arquitectura está conformada por el gerente de la sucursal, encargada de turno matutino y encargada de turno vespertino, y un auxiliar para cada turno, además de un suplente en caso de ser necesario. También es importante mencionar que la Lavandería X cuenta de forma adicional con un organigrama establecido que contempla cada uno de los puestos de los colaboradores que forman parte de las oficinas corporativas.
- *Identidad corporativa:* está conformada por la misión, visión, y valores que la empresa ya tiene definidos. Algunos de sus valores son: liderazgo, empatía, respeto y orden. También la empresa tiene como filosofía "ofrecer un servicio cada vez mejor" por lo que mantiene en constante capacitación a sus empleados. Otro factor que resalta la compañía es que tienen un sentido ecológico, están preocupados por el cuidado del medio ambiente, por lo que trabajan con equipo especial para lograr este objetivo.
- *Vestimenta:* los empleados portan una playera tipo polo con el logotipo de la empresa y un pantalón de mezclilla azul. El uso del calzado es libre, siempre y cuando sea adecuado para el desempeño de las actividades que realizan y para mantener su seguridad en el área de trabajo.
- *Normas, políticas y reglamentos:* con la intención de otorgar el mejor servicio posible a los clientes, la empresa ha establecido un reglamento que ayuda a los empleados a desempeñar un mejor trabajo, y mantiene informado a los clientes sobre los alcances y limitaciones del servicio que se les proporciona. Además estas normas ayudan a mantener la seguridad tanto de los empleados como de los clientes, así como a cuidar el buen funcionamiento de las máquinas.
- *Prácticas y procedimientos:* cada sucursal cuenta con un manual donde vienen descritas las prácticas que deben realizarse en cada área de trabajo, así como el paso a paso de los procedimientos para llevar a cabo dichas prácticas. De igual forma, la compañía ya ha establecido el ciclo del servicio que debe ser implementado con cada cliente.

Conclusiones y aprendizajes

Como se puede observar, la cultura que ha establecido la Lavandería X está conformada por diversos elementos que mencionan distintos autores. Cada compañía desarrolla su propia cultura organizacional en función de aquellos elementos que consideran relevantes para el desempeño óptimo de sus actividades principales, así como para el logro de los objetivos de la empresa y para mantener la seguridad de los empleados, clientes y del equipo de trabajo.

En el caso de la compañía que fue objeto de estudio, se pudo observar una estructura sólida en la mayoría de los elementos que conforman su cultura, como en el de las normas y políticas establecidas, la arquitectura administrativa y la vestimenta; sin embargo, se observó la necesidad de hacer énfasis en otros elementos importantes cómo en la identidad corporativa, para que los empleados comprendan con claridad cada uno de los factores que la componen y los recuerden con mayor facilidad. También se observó la necesidad de que los empleados mantengan una constante revisión al documento que contiene todas las indicaciones del ciclo del servicio, así como la descripción de los procedimientos que se llevan a cabo en sus áreas de trabajo, para verificar que están siguiendo de manera adecuada los lineamentos que la empresa ha establecido a fin de brindar un mejor servicio a sus clientes.

El aprendizaje principal de este capítulo radica en que la cultura organizacional impacta la actitud de los empleados hacia la compañía, sus colaboradores y el público en general; y también la percepción que los clientes tienen sobre la marca, pero además, hasta se involucra en aspectos de productividad, de imagen y de seguridad para todos aquéllos que mantienen contacto directo con la empresa, de ahí la importancia que tiene el establecer y desarrollar una estructura sólida de la cultura organizacional, ya que puede ser un óptimo diferenciador con sus competidores, y el detonante principal para generar una experiencia altamente satisfactoria en el servicio que se ofrece a los clientes de la empresa.

Referencias

Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1992). *Revoluciones culturales en las grandes organizaciones*. En Abravanel y otros: *Cultura organizacional*, Legis, Bogotá, pp. 163-186.

Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. En Abravanel y otros: *Cultura organizacional*, Legis, Bogotá, pp. 3-37.

Arciniega, R. S. (2011). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en Sociología*, (36), 5-25.

Barney, J. (1986). Organizacional culture can be a source of sustained competitive advantage. En *Academy of Management Review,* Vol. 11, No. 3.

Benedetto, R., & Kenneth, R. (2013). Creating an Optimal Culture: The Emergence of the Entangled Organitation. Employment Relations Today, 13-19.

Ferro Vásquez, J., Bernal Giraldo, D., Andrea Torres, L. & Noriega Serrano, P. (2012). Caracterización de la cultura organizacional de una institución de educación superior. *Psicogente*, 15(27), 105-120.

Ford, R. & C. Heaton (2001). *Atención al cliente en los servicios de ocio*. 1ª Edición. Paraninfo, Madrid.

Gálvez Albarracín, E. J., & García Pérez de Lema, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las MiPyMes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración, 24* (42), 125-145.

García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas psychological, 5*(1), 163-174.

García Falcón, J. & Medina Muñoz, D. (2004). Dirección estratégica de la empresa turística. *Papeles de Economía Española*, No. 102, 162-192.

Levine, K., Allard, S., Kushniryk, A., & Tenopir, C. (2008). The Eagle and the Elephant: Comparing Organization Culture in the United States and India. Conference Papers -- National Communication Association, 1-31.

Mărăcine, M. S. (2012). Organizational Culture - Basic Element of Organization Performance. *Revista Tinerilor Economisti*, 149-155.

Martínez Méndez, R., Vera Muñoz, M. A., & Vera Muñoz, J. G., (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas. 7*(4), 79-92.

Ouchi, W. (1982). *Teoría Z*. Orbis, Buenos Aires.

Peters, T. & Waterman, R. (1982). *En busca de la excelencia.* Atlántida, Buenos Aires.

Rastrollo, M. A. (1998). Recursos intangibles y cooperación: dos referentes para la política económica de las regiones. En VII Internacional Conference AEDEM, 437-443.

Rastrollo, M. A. (2002). Hacia un nuevo modelo de organización de la empresa turística: los recursos externos de base territorial. *Cuadernos de C.C.E.E. y E.E*, 42, 99-109.

Rivas, G., & Samra, A. (2015). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A. . Recuperado el diciembre de 13 de 2015, de Universidad De Oriente Escuela De Ciencias Sociales y Administrativas Departamento De Administración Núcleo Monagas: file:///C:/Users/Celina/SkyDrive%20(2)/Documentos/Maestría/Cultura%20ºganizacional/9%20TESIS-658.3145_R622_01.pdf

Rizescu, M. (2011). Organizational Culture Influences On The Organizations' Functionality. Revista *Academiei Fortelor Terestre*, 75-82.

Salcedo, I., & Romero, J. J. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(33), 83-104.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. En Administrative Science Quarterly, Nº 28, pp. 3339-3358.

Tarache, A. (2015). Cultura organizacional y liderazgo gerencial en las escuelas sociales de avanzada. Recuperado el 13 de diciembre de 2015, de Universidad Rafael Urdaneta Vicerrectorado Académico Decanato De Postgrado E Investigación:http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-07-01849.pdf

Detección del clima organizacional en el cliente interno para la búsqueda de una nueva cultura de servicio

Irma Janett Sepúlveda Ríos[1]
Karen Saraí Ochoa Velázquez[2]
Óscar Leo García Soto[3]

Antecedentes

El clima organizacional ha sido un tema que se ha indagado desde varias décadas atrás y ha logrado una gran importancia para las organizaciones quienes lo ven como un asunto relevante a investigar.

Los antecedentes del concepto de *clima organizacional* se remontan a dos escuelas que son subyacentes en los estudios relacionados con esta variable: la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista. Ambos enfoques consideran que el comportamiento de los individuos se ve afectado por el medio que los rodea, lo cual ocasiona que el actuar de las personas se vea condicionado por las percepciones que éstas tienen referentes a su área de trabajo, las relaciones con sus compañeros y jefes; en general, la percepción de toda la institución a la cual pertenecen (Cardona y Zambrano, 2014).

De acuerdo con estos autores, el primer aporte en la historia del clima organizacional tiene sus orígenes entre 1927 y 1939. Durante

1. jsepulveda@cucea.udg.mx / Docente, Maestría en Dirección de Mercadotecnia, Universidad de Guadalajara
2. karen_ochoavel@hotmail.com / Egresada de la Maestría en Dirección de Mercadotecnia, Universidad de Guadalajara
3. leo.garcia.soto@hotmail.com / Egresado de la Maestría en Dirección de Mercadotecnia, Universidad de Guadalajara

esta época, las fábricas Hawthorne de la compañía Western Electric pusieron de manifiesto la importancia de las relaciones humanas y otras variables de percepción, como condiciones de trabajo, sentimientos de los empleados, sentido de pertenencia e intereses colectivos, los cuales son algunos de los factores determinantes de la productividad y satisfacción de los empleados, considerados algunos de los elementos que conforman el clima organizacional. A raíz del trabajo realizado por Elton Mayo en las fábricas de Hawthorne, surgen otros autores que tratan de profundizar en el concepto y alcance del clima organizacional en las organizaciones.

Bernal y otros (2015) y Cardona y Zambrano (2014), mencionan que Lewin y Lippitty White fueron los pioneros al realizar las primeras aproximaciones al concepto *clima organizacional* y su alcance, en 1939, y quienes introdujeron el término *clima* como vínculo entre la persona y el ambiente, es decir, mediante conceptos de atmósfera social.

Otros autores que profundizan en el tema son Argyris (1958), quien hace especial énfasis en las relaciones interpersonales como determinantes principales del clima organizacional; la investigación de Likert (1961), la cual afirma que un clima de apoyo genera un mejor rendimiento de las personas; y por último, las aportaciones de Litwiny Stringer (1968), que manifiestan la influencia del contexto y la estructura institucional sobre el ambiente de trabajo (Cardona y Zambrano, 2014).

Por último, el concepto *clima organizacional* fue introducido por primera vez por Gellerman, en 1960. No obstante, de acuerdo con Bernal y otros (2015), el término ha tenido diversas connotaciones de acuerdo a las tradiciones disciplinarias desde donde se aborda, entre ellas la sociología, la antropología y la psicología.

Marco conceptual

Como se mencionó anteriormente, el clima organizacional es un tema fundamental para las organizaciones que encaminan su trabajo en la mejora continua del ambiente laboral, donde se incide de manera directa en el mencionado espíritu de la organización.

Es importante para todo profesional que tiene una responsabilidad con el manejo de personas y recursos, comprender el fenómeno organizacional en el que se desarrollan.

Por un lado, la organización considera a la sociedad como el sistema más amplio, el cual conforma el entorno con el que se relaciona constantemente para la mejora continua del sistema de gestión de calidad. De acuerdo con Segredo Pérez (2013), la calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente y el aire que se respira en una organización.

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto (Segredo, 2013). Por tal motivo, el clima organizacional viene a repercutir en las motivaciones y el comportamiento de los trabajadores en una organización, tiene su origen en la sociología y considera la importancia de las relaciones humanas en la función del trabajo.

Hall (1972) citado en Bernal y otros (2015) define el clima organizacional como un conjunto de percepciones que se tienen de sus políticas, prácticas y procedimientos compartidos por los miembros de su entorno al ambiente laboral. Se trata de un concepto multidimensional e indeterminado, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Existe una gran cantidad de autores que han conceptualizado el conjunto de características que se destacan en el ambiente interno en que opera una organización. Así, se muestran su influencia en las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, se determina su comportamiento y niveles de satisfacción; de igual forma, las características en los estilos de dirección, las normas, políticas y, en general, el sistema organizacional de la institución.

Así mismo, Vega y otros (2006) señalan que el clima organizacional es un fenómeno que agrupa las particularidades del ambiente físico que definen la personalidad de la institución y la distingue de otras (Cardona y Zambrano, 2014).

Dimensiones del clima organizacional

Existen modelos o constructos que nos ayudan al diseño, configuración y validación de diferentes instrumentos para analizar el clima organizacional. Dentro de este capítulo se hace una revisión, desde la perspectiva de distintos autores, para analizar las variables o dimensiones que consideran cada uno de ellos en la construcción de los instrumentos de medición.

Varios son los factores que pueden influir en pro o en contra de que se genere un buen clima laboral dentro de una organización; un elemento decisivo es la percepción individual, así como las obligaciones y las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo como menciona Gómez y otros (2001).

En principio, se hablará de los enfoques o modelos que determinan la naturaleza del clima organizacional, Gómez y otros (2001) hacen referencia a tres.

a) Como un factor organizacional puramente objetivo, determinado con un enfoque estructural por un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.
b) Desde un punto de vista puramente subjetivo, que tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización, sobre todo el aspecto de la percepción del ambiente interno de la organización y la que el participante tiene sobre sus necesidades sociales, si éstas se satisfacen o si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.
c) Desde un enfoque o esquema integrador, en el cual se consideran los dos anteriores, el objetivo y el subjetivo, sus autores observan el clima laboral como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo y las variables de resultado final como el rendimiento o la satisfacción.

Gómez Rada (2004, p.104, citando a Achury y Maldonado, 1984) comenta que “de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como

elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral".

La importancia que tiene este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, las interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De acuerdo a cada enfoque se establece el modelo de evaluación de clima organizacional, el cual, a través de las diferentes dimensiones o variables, permite construir instrumentos para medir, tanto los elementos objetivos como subjetivos del personal.

Gómez Rada (2004, p. 103) comenta que "los diferentes autores que han abordado la medida de clima mediante cuestionarios, plantean diferente número de dimensiones, existen desde dos hasta once". Se tomarán como referencia algunos autores mencionados por Brunet (1992) para hacer una revisión de las variables que se consideran en la evaluación del clima organizacional desde diferentes perspectivas, países de referencia y de manera cronológica.

Autores	*Dimensiones o variables*
Halpin y Crofts (1963)	Grado de compromiso Moral del grupo Apertura de espíritu Consideración Nivel afectivo de las relaciones con la dirección Producción
Likert (1967)	Fuerzas de motivación Procesos de comunicación Procesos de influencia y de interacción Toma de decisiones Fijación de los objetivos o de las directrices Procesos de control Objetivos de resultados Perfeccionamiento

Autores	*Dimensiones o variables*
Meyer (1968)	Conformidad Responsabilidad Normas Recompensas Claridad organizacional Espíritu de trabajo
Schneider y Bartlett (1968)	Dirección Interés por los nuevos empleados Conflicto independencia de los agentes Satisfacción Estructura organizacional
Friedlander y Marquilies (1969)	Empeño Obstáculos o trabas Intimidad Espíritu de trabajo Actitud Acento puesto sobre la producción Confianza Consideración
Payne (1971)	Tipo de organización Control
Lawler *et al* (1974)	Competencia Eficacia Responsabilidad Nivel práctico concreto Riesgo e impulsividad
Vázquez y Guadarrama (2001)	Estructura Motivación Trabajo en equipo Liderazgo Participación del empleado Toma de decisiones Comunicación Responsabilidad Trabajo significativo Conflicto
Caligiore y Díaz (2003)	Funcionamiento organizacional Estructura organizacional Proceso de toma de decisiones Tipo de comunicación Motivación al logro

Autores	*Dimensiones o variables*
Fernández (2004)	Visión Expectativa de logro Cooperación en la tarea Afiliación grupal
Gómez (2004)	Claridad organizacional Sistema de recompensas e incentivos Toma de decisiones/autonomía Liderazgo Interacción social Apertura organizacional
Chiang *et al.* (2007)	Comunicación interna Reconocimiento Relaciones interpersonales Calidad en el trabajo Toma de decisiones Entorno físico Objetivos de la institución Compromiso Adaptación al cambio Delegación de actividades y funciones Coordinación externa Eficiencia en la productividad
Mujica y Pérez (2009)	Imagen gerencial Relaciones sociales Toma de decisiones Tarea
Domínguez *et al.* (2010)	Clima en estructura Clima en comunicación Clima en liderazgo Clima en motivación
Chiang *et al*. (2010)	Autonomía Cohesión Confianza Presión Apoyo Reconocimiento Equidad Innovación

Autores	*Dimensiones o variables*
Noriega y Pría (2011)	Estructura organizacional Liderazgo Toma de decisiones Motivación Comportamiento individual
Araujo *et al.* (2011)	Estilo de gerencia Reconocimiento Autonomía Entusiasmo y apoyo Recompensa Innovación
Paule y Caboverde (2011)	Percepción de la dirección Satisfacción en el centro Identificación de los objetivos Relaciones interpersonales Percepción del funcionamiento de la organización

Fuente: adaptación de Gómez Rada (2004) y Machorro y otros (2011).

Litwin y Stringer (1968, citados por Acosta y Venegas, 2010) "postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una empresa, cada una de ellas está vinculada con ciertas propiedades de la organización".

Dimensión	*Descripción*
Estructura	Está vinculada con las reglas organizaciones, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.
Responsabilidad	Es la percepción del individuo sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, tomar decisiones por sí solo y crearse sus propias exigencias.
Recompensa	Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en la que la organización utiliza más el premio que el castigo.
Riesgo	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

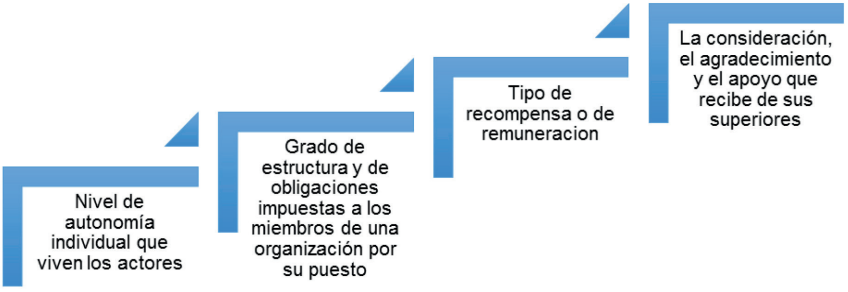
Dimensión	*Descripción*
Calor	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
Apoyo	Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
Estándares de desempeño	Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.
Conflicto	Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Fuente: adaptado de Acosta y Venegas (2010).

Haciendo un análisis de las dimensiones más comunes de los diferentes autores, Rodríguez (1999) comenta que las más destacadas son:

Imagen 1

Dimensiones del servicio al cliente



Fuente: adaptado de Rodríguez Mansilla (1999).

Ávila (2005), haciendo referencia al cuestionario OLARIS, el cual evalúa el estado del clima socio-psicológico en las empresas, men-

ciona cinco variables que intervienen dentro de la evaluación; son cinco, con diez y nueve subvariables que se muestran a continuación:

Variable	*Definición*	*Subvariables*
Percepción de la dirección	Modo en que la organización ejerce sus funciones de acuerdo al cómo lo perciben los trabajadores.	1. Confianza 2. Supervisión 3. Relación jefe-subordinado 4. Estilos de dirección
Satisfacción con el trabajo y con el centro	Sentimiento de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores con la organización, tanto desde el punto de vista de la realización profesional, como con las condiciones físicas y mecanismos propios del centro.	5. Satisfacción con el trabajo 6. Condiciones de trabajo 7. Seguridad en el trabajo 8. Satisfacción con el centro 9. Efectos tóxicos 10. Selección 11. Capacitación
Identificación con los objetivos de la organización	Recoge el grado de pertenencia que tienen los trabajadores hacia la organización, es decir, hasta qué punto éstos reconocen su labor individual, estrechamente relacionada con los objetivos, por lo que el centro ha sido creado y la participación que ellos tienen en el logro de los mismos.	12. Proyección 13.Información-comunicación 14. Confianza en los trabajadores 15. Integración a la organización 16. Participación
Relaciones interpersonales	Sistema de vínculos interpersonales que podrían estar favoreciendo o entorpeciendo la realización exitosa de la actividad laboral y el logro de los objetivos del centro.	17. Relaciones individuo-grupo individuo-individuo
Percepción del funcionamiento de la organización	Información referente a los logros de la empresa de acuerdo a los objetivos por los que ha sido creada, tanto en la organización en sentido general, como en el orden de las labores individuales.	18. Eficiencia 19. Perspectiva

Fuente: Adaptado de Ávila (2005).

Como se observa, existen diferentes modelos y dimensiones para la evaluación del clima laboral en las empresas. Sin embargo, la mayor parte de ellas se enfoca en la relación que existe entre la percepción

del trabajador y los diferentes aspectos organizacionales, contextuales y sociales en los que está involucrado laboralmente.

Instrumentos de medición

Los instrumentos de medición del clima laboral más importantes reportados en la literatura técnica que buscan identificar variables y conceptos clave según Toro (2001) son:

a) Inventario de clima psicológico de Gavin y Howe.
b) Índice de clima organizacional de Stern.
c) Cuestionario de clima organizacional de James y Sells.
d) Encuesta de calidad de empleo de Kahn.
e) Cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman.
f) Escala de ambientes de trabajo de Moos.
g) Cuestionario descriptivo del clima organizacional (OCDQ) de Halpin y Crofts.
h) Escala de ambiente universitario de Pace.
i) Cuestionario de salud organizacional de Milles.
j) Cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional (CKL Ltda.) de Kettering.

Sin embargo, de manera más específica, Gómez y otros (2001) mencionan que para medir el clima en las organizaciones colombianas, se diseñó un instrumento llamado IMCOC, en el cual se consideran aspectos como:

a) Grado de percepción sobre situaciones.
b) Actitudes y creencias frente a hechos.
c) Participación y frecuencia en eventos o situaciones que las personas encuentran en la empresa.

Muchos de los modelos o instrumentos de medición se adaptan de acuerdo al tipo de institución donde se apliquen, entre ellas se encuentran instituciones públicas, privadas, de carácter social, entre otras, y donde las variables que se toman en cuenta, se establecen de acuerdo al contexto de la institución y las necesidades del estudio.

Existen tres razones fundamentales para analizar el clima organizacional en una empresa según Brunet (1992) y Rodríguez (1999).

a) Para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
b) Para iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus iniciativas, y
c) Para seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De manera general, se puede decir que el clima dentro de las organizaciones es un reflejo de las actitudes, valores y creencias de sus empleados.

De la teoría a la práctica

Con el fin de recabar la mayor información posible sobre el clima organizacional de la Lavandería X se llevó a cabo la revisión y evaluación en dos fases. La primera se enfocó en analizar la información de la empresa matriz y las diferentes sucursales con relación a los siguientes aspectos.

- Antecedentes de la organización.
- Estructura administrativa.
- Matriz y sucursales.
- Misión, visión y valores de la organización.
- Normas, políticas y reglamentos.

En la segunda fase se realizó la evaluación del clima laboral de la Lavandería X, a través de instrumentos de medición.

Los instrumentos utilizados para evaluar al personal de cada sucursal fueron los siguientes:

- El modelo de análisis de clima organizacional, en el cual se establecieron las variables de liderazgo, empoderamiento, motivación, desarrollo personal y comunicación, obtenidas del contenido del curso de servicio al cliente (Vizcaíno, 2014) .
- El modelo de análisis del clima organizacional de acuerdo al orden estructural, conductual y de procesos propuesto por Noriega y Pría (2011), que incorpora las variables de estructura organi-

zacional, liderazgo, toma de decisiones, motivación y comportamiento individual.

- Análisis de clima laboral, tomando el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO®) propuesto por la Universidad EAN de Colombia.
- Una adaptación del modelo de evaluación de clima laboral de Chiang y otros, 2010, que utiliza las variables de autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.
- Una adaptación del modelo de evaluación de clima laboral diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), que representa la evaluación de cuatro áreas críticas para describir el clima de una institución: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

De los cuales se muestran a continuación los resultados.

Tabla 1

Aplicación de modelos de evaluación de clima laboral y resultados

Sucursal	*Modelo y variables*
Sucursal A	Análisis del clima organizacional (Vizcaíno, 2014): Liderazgo Empoderamiento Motivación Desarrollo del personal Comunicación La encuesta consta de cinco secciones que evalúan con una escala Likert del 1 al 5 la percepción de los empleados.
Resultados	
En cuanto al desarrollo personal, la empresa tiene un buen resultado dentro de la organización, expresa estar contento con su trabajo, con sus compañeros y su jefe directo. Sin embargo, un detalle que desearían que pudiera aumentar es el ingreso ya que éste no alcanza a cubrir sus necesidades económicas. Los empleados expresaron tener mucha confianza con sus superiores y sentirse escuchados cuando es necesario. Además de la buena comunicación existe un gran apoyo por parte de los líderes de la sucursal.	

Sucursal	*Modelo y variables*
Sucursal B	Análisis del clima organizacional (Vizcaíno, 2014): Liderazgo Empoderamiento Motivación Desarrollo del personal Comunicación La encuesta consta de cinco secciones que evalúan con una escala Likert del 1 al 5 la percepción de los empleados.
Resultados	
Los resultados muestran que la comunicación es la variable mejor calificada. Sin embargo, la motivación es una de las debilidades. Los resultados muestran que no se encuentran satisfechos con el sistema de recompensas o incentivos. Por otra parte, en liderazgo, muestran que existe armonía con la relación jefe-empleado, sin embargo, al no estar de tiempo completo no hay una dirección constante de una sola persona. En cuanto al empoderamiento, existe libertad para que los empleados tomen decisiones y resuelvan problemas hasta cierto límite. Para el desarrollo personal, existen pocas posibilidades de crecimiento. En caso de que se logre un aumento de puesto, esto impacta en la responsabilidad, pero no en el salario.	
Sucursal C	Análisis del clima organizacional de acuerdo al orden estructural, conductual y de procesos propuesto por Noriega (2011). Estructura organizacional: hace referencia a los sistemas formales y las políticas que deben seguir dentro de la empresa (contenido de trabajo, relaciones de coordinación, control y comunicación de tareas). Liderazgo: el grado en que los jefes influyen para fomentar individual y colectivamente un desempeño efectivo en los empleados (estilo del liderazgo, influencia, estímulo al trabajo en equipo). Toma de decisiones: involucramiento de los empleados en la elección de alternativas de acción que afectan a la empresa (niveles, participación y capacidad resolutiva). Motivación: procedimientos instrumentados para promover en los empleados el deseo de trabajar bien (remuneración, reconocimiento, estimulación y condiciones de trabajo). Comportamiento individual: conductas personales y actuaciones que influyen el trabajo desempeñado (estabilidad laboral, disciplina, responsabilidad y sentido de pertenencia). Este instrumento abarca generalidades de cultura organizacional, autonomía, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación; todos estos aspectos medidos con el apoyo de una escala de Likert.

Sucursal	*Modelo y variables*
Resultados	
Los resultados muestran que los empleados se sienten satisfechos con su ambiente de trabajo, demostraron sentir apoyo por parte de sus superiores. Por otro lado, en cuanto al trabajo en equipo dicen experimentar un poco de problemas puesto que tienen dificultades para lograrlo de manera efectiva. Algo alarmante es que la mayoría afirmó no contar con una descripción de su cargo por escrito y actualizada. En cuanto al liderazgo, los empleados manifestaron el hecho de que el superior inmediato no hace revisiones/evaluaciones regulares; no dice cuándo se debe mejorar y no informa cuándo hacen bien su trabajo. También se manifiesta un reconocimiento adecuado por parte de sus superiores, debido a que pueden contar con una felicitación si realizan bien su trabajo, cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato, entre otros aspectos que evaluaron positivamente. En esta área se detectó un foco rojo en el hecho de que las promociones no se las dan a quien se las merecen y que el instrumento de medición utilizado para evaluar al personal no arroja conclusiones justas sobre su desempeño.	
Sucursal D	Análisis del clima organizacional (Vizcaíno, 2014): Liderazgo Empoderamiento Motivación Desarrollo del personal Comunicación La encuesta consta de cinco secciones que evalúan con una escala Likert del 1 al 5 la percepción de los empleados.
Resultados	
Falta mayor y mejor comunicación con las empleadas, ya que ignoran cuáles son las metas y objetivos corporativos tanto de servicio como de la imagen de la empresa. Las decisiones que se tomen en los puestos directivos deben ser transmitidas al personal para que puedan estar familiarizados con los objetivos. La motivación hacia el personal debe ser tomada en cuenta en la medida en la que pueda incentivarlos a dar lo mejor de sí mismos. Es necesario contar con un registro de clientes por empleado, ya que en varias ocasiones, los clientes que frecuentan el establecimiento hacen diferenciación entre el trato de los empleados. Un detalle muy importante es que se cuentan con canastos para la ropa, pero no tienen rueditas, por lo que el uso de la espalda es constante, esto resulta para la empleada fatigante y sufren un desgaste a largo plazo por el hecho de agacharse y recoger pesos constantes, por lo que se sugiere la introducción de estos carritos con ruedas para facilitar el trabajo de los empleados.	

Sucursal	*Modelo y variables*
Sucursal E	Análisis del clima organizacional (Vizcaíno, 2014): Liderazgo Empoderamiento Motivación Desarrollo del personal Comunicación La encuesta consta de cinco secciones que evalúan con una escala Likert del 1 al 5 la percepción de los empleados.
Resultados	
Los empleados están totalmente de acuerdo que la motivación forma parte de su trabajo y consideran que está para brindarle un mejor servicio al cliente, por lo que trabajan en este punto de brindar esa atención a los clientes de manera amable. También están totalmente de acuerdo en que el liderazgo tanto como el empoderamiento forma parte del trabajo, por lo que se sienten capaces de comunicar y analizar aspectos relevantes y darles solución tanto individual como conjuntamente. Se detectó que la comunicación se percibe diferente según el puesto que se desempeña en la lavandería. Puesto que la relación entre trabajadoras y la confianza entre los mismos no es satisfactoria.	
Sucursal F	Encuesta de clima laboral adaptada con algunas variables de Chiang *et al.* (2010) y Vizcaíno (2014). Datos generales. Autonomía: evalúa el grado de empoderamiento del personal de la sucursal en la toma de decisiones y consecuencias de las mismas. Trabajo en equipo: analiza la percepción de cohesión por parte del personal. Liderazgo: mide el grado de satisfacción del personal respecto a las decisiones tomadas por sus jefes inmediatos sin importar que éste fuera encargado de turno, supervisor o gerente. Comunicación: estudia las maneras en que se presenta la información, no sólo en cantidad sino en calidad, del mismo modo, la efectividad de la misma tanto horizontal como verticalmente. Presión laboral: identifica un posible patrón de llenado, a diferencia de las otras secciones, éstas deberían tener una calificación baja para exponer un resultado positivo en la evaluación. Desarrollo de personal: evalúa el grado de respaldo al recurso humano por parte de su jefe inmediato en su crecimiento personal. Reconocimiento: mide la percepción del personal en el aspecto de la motivación por parte de sus jefes inmediatos. Equidad: valora el sentido de igualdad dentro de la sucursal según lo percibido por el personal de la misma. Innovación: aprecia la apertura de los jefes inmediatos a la mejora continua de los procesos y procedimientos. Cabe destacar que las respuestas fueron evaluadas en una escala de Likert del 1 al 5.

Sucursal	*Modelo y variables*
Resultados	
Existe una buena evaluación de los criterios de autonomía, aunque los empleados comentan que necesitan capacitación en algunas áreas, porque es importante para su desarrollo. En general, hay una gran cohesión por parte del personal con respecto al trabajo en equipo. Referente a la variable de liderazgo, comentan que su superior inmediato escucha lo que dice su personal, por lo que se puede concluir que en general hay una excelente dirección por parte de los superiores inmediatos. En la sección de comunicación se presentan calificaciones muy buenas; destaca que saben a dónde dirigirse cuando tienen un problema de trabajo, lo que da pie a concluir no sólo que hay excelentes canales de comunicación sino una apertura a la misma. En la sección de desarrollo personal, en general hay buenos resultados, a pesar de que comentan que falta el apoyo a las propuestas de mejora que los empleados realizan a la empresa.	
En cuanto al reconocimiento, el personal tiene la percepción de que le son más reconocidos sus errores que sus aciertos. En la sección de innovación, comentan que *se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo*, así como cuando algo sale mal, se corrige el motivo del error para que no vuelva a suceder y perciben qué ambiente laboral apoya la innovación.	
Sucursal G	Análisis del clima organizacional (Vizcaíno, 2014). Liderazgo Empoderamiento Motivación Desarrollo del personal Comunicación La encuesta consta de cinco secciones que evalúan con una escala Likert del 1 al 5 la percepción de los empleados.

Sucursal	*Modelo y variables*
Resultados	
No existe una figura de autoridad que se respete y se tenga identificada en el sistema en dicha sucursal, la única que se podría ubicar sería la encargada de turno, pues asignan las diferentes actividades que realiza la intermedia y también al repartidor. En cuestión de desarrollo profesional para los empleados, es deficiente, pues no existe un organigrama que les permita tener un crecimiento profesional, la única aspiración a la que se pueden enfrentar es pasar de intermediario a encargado de turno. No existen programas de motivación hacia los empleados que provoquen un mayor esfuerzo en el desarrollo de sus actividades que mejore el servicio hacia los clientes, y propicie una competencia sana entre los compañeros, por lo que únicamente se debe cumplir con las funciones que se asignan a cada uno. Por parte de la empresa hacia el cliente, tampoco existe una motivación que los obligue a hacer uso del servicio con dicha marca, pues a pesar de las promociones que se tienen, no son el detonante para que nuevas personas asistan a la misma, se debe enfatizar en acciones de motivación hacia el cliente pues la competencia directa se encuentra muy cerca y con ventajas significativas en algunos casos. Respecto a la comunicación interna de la empresa, específicamente a la sucursal G, los trabajadores mantienen un contacto con sus iguales de manera cordial, a pesar de la alta rotación de personal, el equipo de trabajo ha sabido integrarse de manera exitosa, ya que los jefes superiores hacen mucho énfasis en la buena convivencia laboral y, al momento de detectar alguna inconformidad, la resuelven. La comunicación de las empleadas hacia los mandos superiores, también es buena; cuando se necesita alguna acción que no les corresponde o resolver algún conflicto que está más allá de sus funciones, acuden al colaborador encargado para remitirle la situación y éstos responden de manera adecuada.	
Sucursal H	Análisis de clima laboral, tomando el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO®) propuesto por la Universidad EAN de Colombia. Las variables a tomar en cuentas son. Liderazgo Relaciones interpersonales Participación Reconocimiento Comunicación El modelo, es una propuesta para las empresas que tienen interés en construir un futuro prometedor; transformar y utilizar el conocimiento, incorporar y desarrollar tecnología, así como crear valor para todos los involucrados en la empresa (accionistas, empresario y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros.). Se diseñó de acuerdo con los estadios que una empresa típica debe superar para convertirse en una organización moderna y competitiva, con las mejores prácticas para facilitar el alcance de sus resultados.

Sucursal	*Modelo y variables*
Resultados	
Los empleados tienen una percepción favorable sobre el liderazgo ejercido por sus superiores, las órdenes impuestas y la toma de decisiones es justa y sus tareas y actividades son claramente delegadas dentro del grupo de trabajo. Encuentran confianza y apoyo en sus superiores para el desempeño de sus labores y al mismo tiempo obtienen retroalimentación del mismo de manera oportuna además de contar con las herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades de manera correcta y oportuna. En cuanto a las relaciones interpersonales, las empleadas consideran tener buen trato con sus compañeros de trabajo, esto se demuestra por la confianza existente y facilidad de resolución de problemas o situaciones laborales adversas con los demás colaboradores, así como también por la libertad de participar en la toma de decisiones que tienen que ver directamente con el trabajo desempeñado. Sin embargo, muestra un aspecto negativo cuando se trata de lugares exclusivos para sus empleados pues comentan en sus respuestas que no poseen un espacio designado para compartir temas de intereses además de notar poca iniciativa por parte de la empresa de brindarles la oportunidad de realizar actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades con compañeros de trabajo como parte del plan institucional. En relación a la variable de participación, una parte de los empleados (el 50% de los encuestados) comenta que puede tomar decisiones sin consultarles a sus superiores mientras que la otra parte (el 50% restante) no puede hacerlo.	
Los resultados de la variable de reconocimiento indican que algunos empleados (50% de los encuestados) reciben recompensas por el logro de metas u objetivos mientras que otros (el 50% restante) no reciben este tipo de incentivos. Sin embargo, los empleados consideran que las actividades realizadas hasta el momento son suficientes para satisfacer sus necesidades económicas, de ascenso y de aprendizaje. Por último, en cuanto a la variable de comunicación, los empleados que ingresan a la empresa son debidamente informados sobre los objetivos, políticas y procedimientos de la misma. Esta información es considerada por ellos como útil, además de conocer siempre sobre los acontecimientos que se darán lugar en la empresa, cuentan con los canales y herramientas de comunicación entre las diferentes áreas.	
Sucursal I	Adaptación de la metodología de evaluación de clima organizacional de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Liderazgo Motivación Reciprocidad Participación La encuesta consta de cinco secciones que evalúan con una escala Likert del 1 al 5 la percepción de los empleados.

Sucursal	*Modelo y variables*
Resultados	
El clima organizacional en la sucursal I es óptimo, a los trabajadores les parece excelente la comunicación, el salario, se sienten motivados y les agrada la dinámica laboral, todas las respuestas fueron favorables ante el clima laboral. También se promueve el trabajo en equipo y la orientación al servicio a través de incentivos económicos obtenidos de las propinas y los permisos adicionales hacia los trabajadores, existe flexibilidad en cuanto a situaciones de enfermedad o eventos especiales, por lo que cuando se necesita apoyo para la empresa, siempre se encuentran con plena disposición. Los empleados al brindar un servicio de calidad pueden hacerse acreedores a las propinas que otorgan los clientes, por lo que reconocen que su actividad puede ser retribuida económicamente por parte de los usuarios del servicio. Por último, no se cuenta con un sistema o plan de desarrollo personal, sin embargo el gerente de la sucursal comentó que la empresa provee aproximadamente cada 6 meses capacitaciones que manejan temas sobre el desarrollo del personal, sin embargo no se proporcionó más información referente a los objetivos de los cursos, contenido temático o resultados de los mismos.	

Conclusiones y aprendizajes

Existe una gran cantidad de autores que han conceptualizado y definido el término *clima organizacional* y determinado las dimensiones y variables que intervienen en la medición de la satisfacción, esto nos da la pauta para determinar que es de gran relevancia para las organizaciones la evaluación constante del conjunto de características que se destacan en el ambiente interno para la mejora continua. Así, se logra determinar su influencia en las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas que forman parte de cada institución o empresa y con esto valorar sus niveles de satisfacción.

En este sentido, la detección del ambiente de trabajo, los estilos de dirección, liderazgo y estructuras internas, entre otras, de las organizaciones llevará a niveles de satisfacción y calidad tanto de los clientes internos (trabajadores o empleados) como de los clientes externos.

Entre las variables o dimensiones más utilizadas para la detección del clima organizacional se encuentran:

- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.

- Desarrollo personal o capacitación.
- Autonomía o toma de decisiones.
- Trabajo en equipo y responsabilidad.

Sin embargo, de acuerdo a los requerimientos y tipo de corporación se pueden determinar las variables que involucran la evaluación para el mejoramiento del clima organizacional.

Como podemos observar en el caso de la Lavandería X, es una empresa de servicios que se encuentra ubicada en diferentes sedes o sucursales, por lo que la evaluación de cada una es independiente con respecto al personal que labora y del ambiente que se puede generar en cada una de ellas, a pesar de que tienen una misión, visión, valores, políticas, normas, manual de procedimiento y una estructura organizacional de base.

En general, se observa una buena evaluación del clima organización en esta empresa, sin embargo, cada sucursal conlleva oportunidades de mejora particulares.

La comunicación y la confianza con sus superiores es evaluada positivamente en la mayoría.

La percepción sobre el desarrollo personal, en relación al crecimiento en la empresa, es casi nulo por la mayoría de los empleados, al igual que el sistema de retribuciones, por lo que existe una oportunidad de manera global en toda la organización para generar políticas o programas con respecto a estas dos variables, que se puedan aplicar a todas las sucursales.

Las variables como liderazgo, motivación, reconocimiento, autonomía y trabajo en equipo son evaluadas con una calificación general neutral, por la heterogeneidad en cada sucursal y en las cuales de manera particular existen oportunidades de mejora.

Para finalizar con este capítulo sobre la detección del clima organización en el cliente interno para la búsqueda de una nueva cultura de servicio, se puede concluir que para el logro de los objetivos de calidad en cualquier organización es importante generar un ambiente agradable de trabajo entre los clientes internos o empleados y que éstos se sientan satisfechos con todas las variables que se mencionaron anteriormente.

Referencias

Acosta U., B., & Venegas G., C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología IIPSI , 13* (1), 163-172.

Avila, A. (2005). Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (OLARIS). Tesis para optar por el título de máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones . La Habana, Cuba: Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.

Bernal González, I., Pedraza Melo, N., & Sánchez Limón, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales, 31* (134), 8-19.

Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Cardona Echeverri, D., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales , 30* (131), 184-189.

Chiang, M. M., A. Núñez, M. J. Martín y C. M. Salazar (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama socioeconómico, 28* (40) 92-103.

Gómez Rada, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuesta al item. *Acta Colombiana de Psicología , 11*, 97-113.

Gómez, & Cols. (2001). Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior desde la teoría de respuesta al ítem. Tesis de grado. Bogotá, Colombia: Universidad Católica de Colombia.

Machorro Ramos, F., Rosado Morales, M., Romero Ortíz, M. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Ciencia Administrativa,* 2, 30-35.

Noriega, V. d. l. M. y M. d. C. Pría (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública, 37* (2) 116-122.

Rodríguez Mansilla, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México: Alfaomega.

Segredo Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública, 39* (2), 385-393.

Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín, Colombia: Cincel.

Vizcaíno, A. (2014). Servicio al cliente. Programa de materia. Guadalajara, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara.

Percepción de la calidad del servicio y medición de la satisfacción del cliente: experiencia de aplicación desde el modelo SERVQUAL

Paulina Romero Zúñiga[1]
Juan Gaytán Cortés[2]
Juan Antonio Vargas Barraza[3]

Introducción

La calidad en el servicio se ha convertido en uno de los aspectos de creciente importancia en un contexto comercial donde el cliente presenta mayor exigencia respecto a los bienes y servicios que adquiere de las diversas entidades empresariales. En este sentido, el sector servicios ha presentado un crecimiento notorio que ha beneficiado la economía a nivel internacional y, en particular, en el caso de México, el sector que ofrece servicios representa el 42.4% del total de empresas del país (DENUE, 2015).

Este crecimiento sostenido en el área de servicios ha generado una mayor competencia entre la gama de organizaciones prestadoras de servicios, por lo que éstas deben enfocar mayores esfuerzos en estrategias que posibiliten la retención de sus clientes y apoyarse en la diferenciación a través de la calidad.

---

1. roz.paulina@gmail.com / Egresada Maestría en Dirección de Mercadotecnia, Universidad de Guadalajara.
2. jgaytan@cucea.udg.mx / Profesor Investigador de la Maestría en Dirección de Mercadotecnia, Universidad de Guadalajara.
3. mniudg@gmail.com / Profesor Investigador de laMaestría en Dirección de Mercadotecnia, Universidad de Guadalajara.

Dada la situación contemporánea, donde los consumidores presentan un nivel de información mayor al del pasado, éstos se han vuelto más exigentes y tienen una mejor noción de lo que implica la calidad. Como menciona Berry (2004), es la razón por la que la calidad del servicio ha llegado a ser la herramienta competitiva más poderosa que poseen las empresas de servicios. Al mirar esta importancia adquirida, es posible pensar que cualquier organización que desee incorporar la calidad como parte de su cultura, debe realizar evaluaciones periódicas de la percepción de la calidad del servicio, debido a que estas actividades proveen una valiosa retroalimentación sobre las expectativas de los clientes, y por tanto, sea posible realizar los ajustes necesarios con el objetivo de satisfacer las necesidades y gustos detectados con la retroalimentación referida.

Debido a la naturaleza intangible y subjetiva que caracteriza a los servicios, en combinación con el fenómeno de clientes cada vez más exigentes, es que ha surgido la necesidad de concentrar esfuerzos en el estudio de su calidad y medición, aseguramiento y seguimiento. De esta manera, uno de los principales indicadores de calidad en un servicio es la satisfacción del cliente. Sin embargo, el éxito en este sector, generalmente depende también de aspectos y variables como la percepción del cliente y las características particulares de cada servicio, lo cual hace más complejo su estudio.

La calidad del servicio y la satisfacción del cliente han sido identificadas como elementos clave del servicio (Heskett *et al.* 1997), ya que altos niveles de calidad en el servicio producen altos niveles en la satisfacción del cliente. Esta relación entre calidad y satisfacción ha sido motivo de estudio de distintos autores, y de ello se ha derivado el interés por modelos que permitan su medición, por ejemplo, el desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1998), modelo conocido como SERVQUAL, donde dichos autores proponen un instrumento para medir la calidad de un servicio, basado principalmente en la diferencia entre las percepciones y expectativas de los clientes con respecto a las cinco dimensiones más importantes de un servicio.

En este marco, se ha determinado que el objetivo general de este capítulo sea el de definir teóricamente la percepción del servicio y los antecedentes de la medición de la satisfacción del cliente, para fi-

nalmente aplicarlo en un caso práctico donde se hará uso del modelo SERVQUAL para su mejor entendimiento.

La percepción de la calidad del servicio

Uno de los principales desafíos para investigadores y especialistas en servicios, es el determinar de qué manera se puede medir la percepción de la calidad, de forma que la organización conozca si efectivamente el cliente está recibiendo el servicio esperado (Parasuraman y otros, 1988). En uno de los aportes más relevantes respecto a este campo, Parasuraman (1994) señaló que al cliente le es más difícil evaluar la calidad de un servicio que la calidad de un producto, y menciona también que existen diferencias entre las percepciones y el comportamiento de los consumidores, lo que hace más difícil para los proveedores de servicios evaluar la percepción de los clientes.

La percepción, según Kotler y Armstrong (1998), es el proceso mediante el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan la información para formar una imagen significativa del mundo. Es la manera como los individuos adquieren e interpretan la información del ambiente que les rodea (McCarthy y Perreault, 1999). En este sentido, la percepción es la interpretación que hace una persona acerca de algún estímulo que recibe de su entorno mediante sus sentidos. Cuando una persona recibe un servicio, éste lo califica de bueno o malo, según la impresión que tenga al momento de recibirlo. Así, la percepción es el resultado de un juicio de valor que se realiza desde la singularidad de un individuo (el cliente) y dicha percepción aparece siempre cargada de un fuerte contenido emocional (Huete, 1997).

Por otro lado, la calidad es difícil de definir dado que según las circunstancias, la percepción puede ser diferente para el mismo fenómeno, debido a que el concepto de calidad es multidimensional en el sentido de que las necesidades de los consumidores son múltiples y diversas, pues incluye aspectos como el gusto o la aptitud para el uso, el diseño, la seguridad, la fiabilidad o el respeto al medio ambiente, entre otras (Atencio y González, 2007). Sin embargo, a pesar de que existen diversos acercamientos al concepto *calidad,* la mayoría de las definiciones de *calidad de servicio* se centran en alcanzar las necesidades y los requerimientos de los consumidores y

en cómo el servicio prestado alcanza las expectativas de los clientes (Bell, 1982), otros autores (Hu, Lee & Yen, 2014) coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad se encuentra en la satisfacción del cliente.

Entonces, la percepción de la calidad de cualquier servicio resulta de la percepción que el cliente hace del desempeño actual del servicio y esta apreciación tiene que ver con qué tan satisfecho está después de experimentar el servicio. Estas evaluaciones no se realizan sólo al momento de la entrega, sino también en todo el proceso de realización de éste. Para lograr medir la calidad de un servicio, se debe primero tener claridad en la definición de *calidad*.

A lo largo de la historia, ha habido diversos autores que han relacionado calidad con los servicios. Ishikawa (1986), conocido investigador en el ámbito de la calidad, ya relacionaba estos conceptos a principios de los ochenta, sin embargo, uno de los primeros autores en hablar de este término como tal fue Groonros, que identifica que en las expectativas en servicios existen dos niveles que los consumidores usan al evaluar la calidad del servicio: el servicio deseado y el servicio adecuado. Una vez que se separan estos dos conceptos de servicios se encuentra una zona de tolerancia que representa el rango de desempeño de servicios que un consumidor podría considerar como satisfactorio. Entonces, el consumidor evalúa si las expectativas exceden las percepciones, si es así, la calidad del servicio se considera baja y si las percepciones se ajustan o exceden a lo esperado se considera que la calidad del servicio es satisfactoria o alta. A este acercamiento se le conoce como la teoría de la disconfirmación de las expectativas.

Así mismo, el rol que tienen las expectativas dentro del proceso de evaluación de los servicios por parte de los consumidores se ha evidenciado en múltiples trabajos de autores como Bolton y Drew (1991) o Parasuraman y otros (1985), quienes indican que las expectativas sirven como punto de referencia en la evaluación de los servicios y por ende la percepción de los mismos. Un servicio de calidad no es solamente "ajustarse a las especificaciones", sino además, a las expectativas del cliente, lo que tiene que ver directamente con su percepción (Berry y otros, 1989).

Con respecto a lo mencionado previamente, es posible afirmar que la calidad de los servicios se ha constituido en elemento funda-

mental de la oferta de muchos sectores económicos. La calidad del servicio es una fuente crucial para distinguirse de la competencia, y a menudo es considerada como una ventaja competitiva en las industrias de servicio (Palmer, 2001), por lo que representa un aspecto diferenciador, un atributo indispensable para los consumidores o clientes de un servicio determinado, donde la evaluación a dicha calidad se encuentra ubicada en el plano competitivo, ya que la calidad del servicio se refiere a los atributos del servicio en sí y cómo son percibidos por el consumidor (Crompton y MacKay, 1989).

Debido al interés mostrado por las empresas por cumplir la calidad y las necesidades de los clientes en cuanto al servicio que se les brinda, surgió la necesidad de definir el término *calidad en el servicio* (Llorens y Fuentes, 2000). La calidad puede ser una actitud general hacia la empresa proveedora, pero la satisfacción es una valoración individual (Bitner, 1990). Por todo ello y como consecuencia de los beneficios que supone aumentar la satisfacción de los clientes, en general las empresas tratan de establecer mejoras en sus sistemas de calidad, que consecuentemente se vean reflejadas en la satisfacción de sus clientes.

Estudios previos en la percepción de la calidad del servicio y en las expectativas del cliente en la industria de servicios han revelado la importancia de ciertos atributos, tales como el precio, el servicio, la localización, el nombre de la marca, y la imagen (Johns & Howard, 1998; Tam & Yung, 2003). Sin embargo, desde que los servicios se caracterizan por su intangibilidad, para que un cliente pueda definir su grado de satisfacción sobre un servicio es necesaria una experiencia del mismo, mientras que la calidad, por otro lado, puede ser percibida sin necesidad de experiencia de consumo (Oliver, 1993). Y aunque la percepción de la calidad del servicio no explica la satisfacción del cliente, éstas se encuentran estrechamente vinculadas.

Finalmente, para usar la percepción de los clientes con el propósito de evaluar la calidad de los servicios, es preciso que los instrumentos midan con exactitud estos estados, ya que el conocimiento de las percepciones de los clientes acerca de las actividades comerciales de una empresa brinda los elementos necesarios para una mejor toma de decisiones, menciona Hayes (1999).

Medición de la satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente siempre ha tenido un alto interés para directivos e investigadores por los resultados positivos que existen entre satisfacción y retención, según mencionan autores como Murray & Howat (2002) y Oliver (1999). Su importancia recae en que un cliente satisfecho deja de lado a la competencia y vuelve a adquirir el servicio comunicando a otros posibles clientes sus experiencias positivas (Kotler & Lane, 2006). Por ello y teniendo en cuenta que la satisfacción es una predicción de las intenciones futuras de volver a adquirir un servicio o producto (Galen, Dean &Janet, 2005), es de vital importancia determinar cuáles son los atributos que anteceden a este constructo.

Primero, es importante hacer una distinción entre *calidad del servicio* y *satisfacción del servicio*. Como se mencionó anteriormente, la percepción de calidad es la respuesta cognitiva para una experiencia de servicio, mientras que la satisfacción es la respuesta afectiva a la misma (Petrick, 2004). Otra diferencia radica en que la satisfacción es el resultado de una comparación que surge siempre y cuando lo percibido supere las expectativas (Huber, Hermann y Weicke, 2001), pudiendo decir que la satisfacción es un resultado psicológico que emana de una experiencia o una respuesta emocional a experiencias asociadas a la compra o consumo (Oliver, 1993).

En relación con lo mencionado, Oliver (1981) definió el concepto *satisfacción* como un estado psicológico que se produce cuando hay correspondencia entre las emociones que rodean las expectativas y la experiencia de consumo, mientras que para Anderson (1994) es una evaluación global basada en el total de la compra y la experiencia de consumo con un bien o servicio en el tiempo.

Por otro lado, Peralta (2006) señala cinco principales formas:

a) En función de las expectativas asociadas al consumo o servicio.
b) En función de la evaluación de la discrepancia entre expectativa y percepción.
c) En función del juicio o evaluación global determinado por respuestas afectivas o cognitivas relacionadas al uso o consumo de productos y servicios.

d) En función de la comparación de costos y beneficios de la compra, o uso de un bien o servicio en relación a consecuencias anticipadas.
e) Como un proceso multidimensional, dinámico y complejo que incluye actividades: cognitivas, afectivas, fisiológicas o conductuales.

Por otro lado, se encuentra el análisis y medición de la calidad del servicio, que nace como una necesidad de las empresas por encontrar los elementos del servicio que impactan en la satisfacción del cliente, y para llevar a cabo este proceso se han desarrollado una serie de modelos conceptuales e instrumentos de medición. Dichos modelos permiten medir la calidad del servicio prestado por los proveedores desde el punto de vista de los usuarios, así como su relación con la satisfacción del cliente, generalmente conceptualizan la satisfacción como la diferencia entre percepciones y expectativas.

Cantú (2006) menciona que existen variables del servicio, como son los aspectos intangibles, que no son fáciles de cuantificar, así como las expectativas de los clientes, que son generalmente mal interpretadas, lo que generalmente hace difícil su medición, sin embargo no deben ser excusa para no realizar la misma.

Autores como Denton (1991) y Pride & Ferrell (1997), señalan que la medición de la satisfacción debe ser realizada para que los proveedores del servicio conozcan cómo sus clientes los evalúan y por qué éstos prefieren algunos proveedores de servicio antes que a otros. Por otro lado, Hayes (1999), menciona que las mediciones le permiten a las compañías conocer la eficacia de sus procesos y saber dónde se necesitan realizar cambios para crear mejoras, así como para determinar si esos cambios dan lugar efectivamente a las mejoras.

Algunos de los modelos de medición de la calidad del servicio de mayor difusión, han sido referenciados por autores como Díaz *et al.* (2006); Hoffman & Bateson, (2002); Gutiérrez (2001) y Setó (2005), son el modelo de diferencias entre expectativas y percepciones, el modelo de las cinco dimensiones o criterios, el modelo integral de las brechas sobre la calidad del servicio, la escala de SERVQUAL y la escala de SERVPERF.

A pesar de que los mencionados anteriormente se consideran los modelos de medición más sobresalientes, a lo largo del tiempo diversos autores han señalado diferentes dimensiones y elementos de la calidad que sirven para medir la satisfacción del cliente. Para entender las características, dimensiones y definiciones de la calidad que impactan en la satisfacción del cliente, resulta fundamental conocer los diversos hallazgos que se han encontrado alrededor del tema, la tabla 1 señala los autores, en orden ascendente, que se han encargado de estudiar las dimensiones de la calidad que influyen en la percepción de los servicios a lo largo del tiempo.

Tabla 1

Dimensiones de calidad en los servicios

Autor	*Dimensiones*
Grónroos (1984)	Cualidades técnicas Cualidades funcionales Cualidades de imagen
Ishikawa (1986)	Trabajo Servicio Información Proceso Dirección Calidad de la empresa
Parasuraman *et al.* (1988)	Tangibilidad Confiabilidad Capacidad de respuesta Seguridad Empatía
González (2000)	Definición y medición de las exigencias de los clientes Obtención de las expectativas de los clientes
Newby & McManus (2002)	Calidad global de atención Escuchar, entender y responder de forma rápida y eficaz
Sharma & Mehta (2004)	Estructura física Ambiente interno Disposición de los recursos

Autor	*Dimensiones*
Atenas (2006)	Conocer necesidades de los clientes Beneficios ofrecidos Nivel de relaciones Vías de comunicación Flujos de información Tecnología Lenguaje
Valdunciel, Flórez & Dávila (2007)	Gama de productos y servicios Esfuerzos por mantener la ausencia de errores Espera por atención Exactitud de las explicaciones Horario de atención

Fuente: elaboración propia, con base en los autores citados.

De lo anterior se interpreta que los consumidores no perciben la calidad de servicio como un concepto que abarca una sola dimensión, ya que, como se muestra, diversos autores reconocen la multidimensionalidad de la calidad del servicio. Cuestión de la que se han derivado diversas teorías y modelos que proponen medir la calidad, por lo que existe un debate respecto a cuáles son las dimensiones que componen la calidad. Sin embargo, como se menciona anteriormente, se destaca el modelo SERVQUAL, mismo que ha sido aplicado en diversas industrias y empresas sobresalientes como una herramienta para evaluar la calidad en los servicios. Este modelo, que fue desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, se centra en las 10 dimensiones inicialmente identificadas en 1985 (Buttle, 1996).

Parasuraman, quien fue uno de los primeros en estudiar la multidimensionalidad de la calidad del servicio, a través de diversos estudios identificó los principales criterios que los consumidores utilizan para evaluarlo, de los cuales en su formulación original resultan las 10 principales dimensiones de la calidad del servicio.

1. Confiabilidad. Significa que la empresa desempeña el servicio bien la primera vez y honra su promesa.
2. Capacidad de respuesta. Se preocupa de la voluntad o disposición de los empleados de proveer el servicio.
3. Competencia. Significa posesión de habilidades requeridas y conocimiento para desempeñar el servicio.
4. Acceso. Implica cercanía y facilidad de contacto.

5. Cortesía. Implica amabilidad, respeto, consideración y amistad de contacto personal.
6. Comunicación. Mantener a los clientes informados en el lenguaje que ellos puedan entender y escucharlos.
7. Credibilidad. Involucra confiabilidad, creencia, honestidad.
8. Seguridad. Es la libertad de peligro, riesgo, o duda.
9. Conocimiento del cliente. Involucra hacer el esfuerzo para entender las necesidades de los consumidores.
10. Tangibilidad. Incluye la evidencia física del servicio.

Más tarde, en 1985, tras la revisión por parte de Zeithaml, Parasuraman y Berry de este modelo, resultaron cinco dimensiones: confiabilidad, seguridad, tangibilidad, empatía y capacidad de respuesta o responsabilidad, mismas que se utilizaron para la creación del modelo SERVQUAL, el cual mide la percepción de la calidad en el servicio a través de un cuestionario con indicadores para cada una de las cinco dimensiones resultantes, este cuestionario resulta ser un instrumento compuesto de 22 reactivos que busca medir las expectativas y percepciones de los clientes (E y P), y después de contrastar los resultados de éstas se logra conocer la satisfacción del cliente.

Este modelo es el que más ha sido aceptado y difundido a nivel internacional, no sólo en el ámbito académico, en el que ha servido de soporte de trabajos posteriores como los de Babakus & Mangold (1992) y Rad *et al.* (2010), sino también en el ámbito empresarial y de la consultoría, en el que se ha tomado como base para la medición de la satisfacción del cliente.

Modelo SERVQUAL

Acercamiento teórico al modelo SERVQUAL

La calidad en el servicio se ha convertido en un importante tema de investigación debido a su relación con costos, rentabilidad, satisfacción del cliente, retención del consumidor y la recomendación, mencionan Buzzell & Gale (1987). Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de

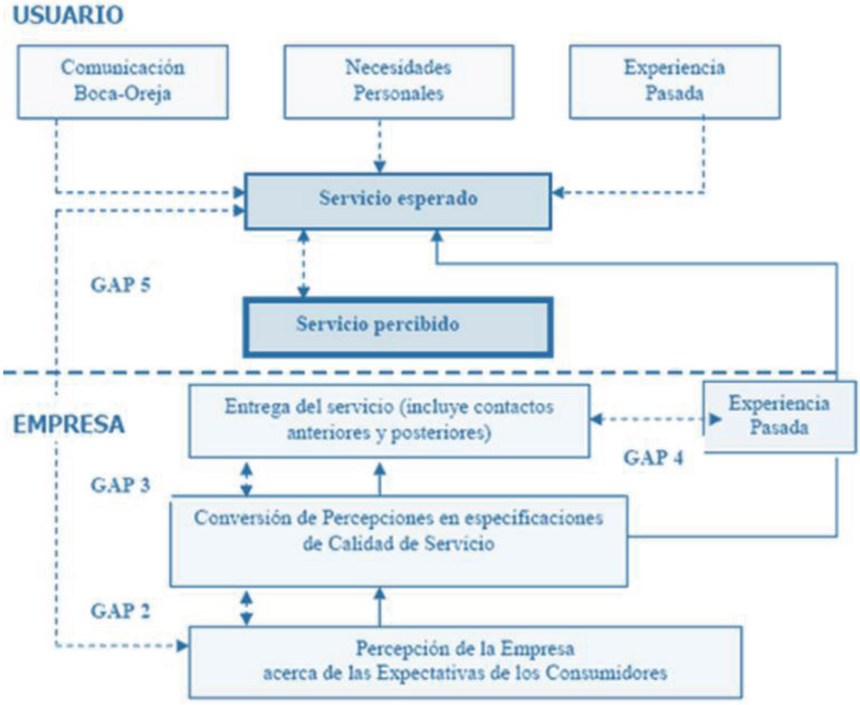
superar las expectativas de sus clientes. De esta manera, el servicio al cliente está fundamentado en vista de que la evaluación del consumidor de la calidad del servicio es de suma importancia y esta evaluación se conceptualiza como una brecha entre lo que el cliente espera de un servicio.

Al hablar de calidad en los servicios es difícil verificarla a través de un departamento que se encargue de su aseguramiento, pues la mayoría de las veces, el cliente sólo tiene una oportunidad de evaluar el servicio brindado; en ese sentido y con base en la necesidad de evaluar y mejorar la calidad en los servicios que las empresas brindan a sus clientes, en 1985, Parasuraman, Zeithaml y Berry, desarrollaron el modelo SERVQUAL. Para Buttle (1996), este diseño provee tecnología necesaria para medir y manejar la calidad en el servicio, dado que además de evaluar, también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones (*Principios de Gestión,* 2013).

¿Qué mide?

Mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en torno a las cinco dimensiones ya citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones. Determina el gap o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo); se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad. Como puede apreciarse en la figura 1.

Figura 1
Modelo SERVQUAL



Fuente: adaptado de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

¿Cómo funciona?

El modelo SERVQUAL de calidad de servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que, primero, define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio y alta satisfacción con el mismo.

Después, señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios: necesidades personales, experiencias previas con el servicio, comunicaciones externas que la propia organización realice sobre las prestaciones de su servicio y la comunicación "boca a boca" (opiniones y recomendaciones de grupos de referencia).

Finalmente, identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio. Estas dimensiones pueden ser definidas del siguiente modo (tabla 2).

Tabla 2

Las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL

Dimensiones	*Definición*
Confiabilidad	Es la habilidad de desarrollar el servicio prometido de manera confiable y precisa.
Seguridad	Se refiere al conocimiento, la cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir seguridad, confianza y credibilidad a los clientes.
Tangibles	Es la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación.
Empatía	Se refiere a proveer cuidado y atención personalizada que se brinda a los clientes.
Capacidad de respuesta	Es la voluntad de ayudar, resolver inquietudes del cliente y de proveer un servicio inmediato. Así como la actitud que muestra la organización en el momento de ofrecer soluciones.

Fuente: con base en Buttle (1996).

Estas dimensiones están representadas en una escala de múltiples ítems dentro de cada una de las dimensiones, estos ítems se utilizan para medir las percepciones que el cliente tiene de la calidad del servicio mediante un cuestionario, el cual es el instrumento central de medición de este modelo por ítems previamente identificados en el ciclo del servicio, del cual se recomienda hacer un análisis previo, debido a que la naturaleza de cada servicio es diferente, y cada dimensión está representada a su vez por diversos elementos.

El instrumento se compone de dos partes, la primera para medir las expectativas de los clientes, y una segunda en torno a las per-

cepciones o experiencias. Éstas son las dos fases en que se aplica el instrumento:

- En la primera se interroga al cliente, antes de recibir el servicio, sobre sus expectativas acerca de lo que un servicio determinado debe ser en torno a cada uno de los ítems que componen el cuestionario. Y éstas generalmente deben de conocerse previamente a la experiencia del cliente.
- En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa, después de la experiencia. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.

Los ítems son calificados por una escala numérica, generalmente con la denominada Likert, la cual es una psicométrica primaria que se utiliza en los cuestionarios con el fin de obtener las preferencias de los participantes, quienes señalan el grado de acuerdo o desacuerdo que encuentran ante una afirmación, esto a través de una escala, usualmente del 1 al 5, significando el 5 como totalmente de acuerdo, al 1 como totalmente desacuerdo (Bernal, 2010).

¿Cuáles son los usos del modelo SERVQUAL?

El modelo es ampliamente utilizado dentro de industrias de servicios para entender las metas de los clientes de acuerdo con sus necesidades y para proporcionar una medición de la calidad del servicio de la organización. También puede ser aplicado internamente para entender las opiniones de los empleados respecto de la calidad con el objetivo de lograr la mejoría del servicio.

Por tanto, el modelo SERVQUAL no representa únicamente una metodología de evaluación, sino un enfoque para la mejora de la calidad de servicio, ya que entre sus bondades se encuentra la obtención de los siguientes indicadores.

- La calificación de la calidad del servicio: índice de calidad del servicio (ISC).
- Lo que desean los consumidores.
- Lo que encuentran los consumidores.
- Las lagunas de insatisfacción.

- Ordena los defectos de calidad.
- Recaba sugerencias cualitativas del cliente.

Justificación de la aplicación del modelo SERVQUAL

Para que una organización pueda tener éxito en el largo plazo, tanto la calidad funcional como la técnica deben ser monitoreadas constantemente, por lo que la principal contribución de este instrumento es que evidenciará síntomas que resultan en el punto de partida para identificar problemas que pueden estar obstaculizando la correcta prestación de los servicios.

Recapitulando, el modelo SERVQUAL es una de las principales fuentes de información para que las empresas de servicios conozcan el nivel de satisfacción de sus clientes, ubiquen áreas de oportunidad y propongan y/o implementen mejoras para tener clientes satisfechos. La satisfacción del cliente es lo más importante para las empresas, razón por la cual han empezado a buscar la manera de cómo ir creciendo en ese aspecto, brindando un servicio de calidad para estar a la vanguardia de las demás empresas y conservar a los clientes.

El modelo SERVQUAL ha resultado de interés para un gran número de investigadores debido a que el instrumento permite medir la calidad funcional de las organizaciones y evidenciar problemas relacionados (Ekinci *et al.*,1998), por ejemplo, empleados no calificados, falta de entrenamiento en el área de interés, problemas al evaluar y recompensar un desempeño superior, entre otros. De ahí la relevancia y fundamento de emplear el modelo SERVQUAL como herramienta de medición de la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, debido a su eficiencia para abarcar los aspectos de estos tópicos.

Aplicación del modelo SERVQUAL: de la teoría a la práctica

De la teoría a la práctica

El deseo de obtener la perfección en la calidad de los servicios y productos ofrecidos por las empresas requiere de trabajar cada día

en la mejora continua para lograr sus objetivos, por ello el servicio al cliente es un factor importante en el ámbito de las organizaciones.

En la búsqueda de aplicar los conocimientos teóricos antes expuestos, se desarrolló un estudio de caso en la Lavandería X, donde se aplicó el modelo SERVQUAL con la finalidad de determinar el nivel de satisfacción del cliente con respecto al servicio que se le brinda, así como el de descubrir la percepción de la calidad del servicio que sirva para identificar la áreas de oportunidad y mejora de la empresa.

Como parte de este estudio de caso, se tuvo acceso a las instalaciones de nueve de las sucursales de la compañía. Se inició haciendo un análisis del ciclo del servicio de la empresa en todas las sucursales, se homogenizó el ciclo del servicio y se identificaron los momentos de verdad. Del proceso descrito hasta ahora, se partió para realizar las preguntas de tal forma que fueran aptas para el cuestionario del modelo SERVQUAL para así tomar en cuenta todas las dimensiones además de las posibles interacciones con los clientes. También se realizó trabajo de campo para aplicar el cuestionario a los clientes, donde como complemento al proceso se observó el comportamiento de los empleados, de los clientes y sus interacciones con el servicio para hacer un acercamiento de manera más exacta a la naturaleza del servicio.

Aplicación del modelo SERVQUAL en la Lavandería X

Existe cierto debate relacionado con la forma de evaluar la calidad y percepción de los servicio y cómo pueden variar dependiendo del tipo de servicio, según Jain y Gupta (2004). Como se menciona en los puntos anteriores, una de las formas más utilizadas es el modelo SERVQUAL, ya que, como afirman sus creadores, la industria de servicios tiene sus particularidades dependiendo de la naturaleza del servicio que se preste (Parasuraman, 1994). El cuestionario propuesto por el modelo puede ser adaptado o complementado para ajustarse a las características o necesidades específicas de una organización en particular. En su forma original, —propuesto por Parasuraman—, dicho cuestionario contiene 22 pares de ítems (Anexo 1), en el modelo adaptado para el estudio del caso en las Lavanderías X, se

definió un total de 35 ítems distribuidos en torno a cada una de las dimensiones (Anexo 2).

La metodología de este estudio implicó un enfoque cuantitativo y cualitativo, debido a que la información se procesó de forma cualitativa para una mejor interpretación de los datos proporcionados por los clientes, y por otro lado, se analizó de manera cuantitativa, para el tratamiento de los datos que indica el modelo. El estudio se basó en un diseño no experimental-transversal; no tiene determinación aleatoria, manipulación de variables o grupos de comparación, ya que son clasificados de acuerdo al momento en el cual los datos son recolectados en el tiempo y transversal, ya que como indicaron Münch y Ángeles (2009) en la investigación transversal, las variables son identificadas en un punto en el tiempo específico y las relaciones entre las mismas son determinadas.

Teniendo en cuenta entonces los determinantes para la medición de la calidad en el servicio, se procedió a desarrollar el estudio de caso con base en los siguientes siete pasos que comprenden la metodología SERVQUAL.

1. Identificación de las áreas y el ciclo del servicio

Con base en lo referido previamente es posible afirmar que definir el ciclo del servicio de cada empresa es de gran importancia para tener control de los procesos y etapas del servicio que ofrece la organización. Además, como parte de la aplicación del modelo SERVQUAL es significativo hacer un análisis del ciclo del servicio para identificar las áreas y los momentos de verdad del servicio, mismos de los que se derivarán los ítems e indicadores a estudiar para crear el instrumento de medición.

Para este primer paso se efectuó un recorrido por las instalaciones de cada sucursal y se realizaron con la compañía de los empleados, quienes mostraron los procesos desde la recepción del cliente hasta que termina el servicio y éste se retira del establecimiento. Estas visitas acompañadas por los empleados fueron ampliamente ilustrativas y tuvieron como resultado un mejor conocimiento de las actividades que se realizaban dentro de la empresa. Por otro lado, también se observó el proceso de manera aislada, con el fin de mirar objetivamente la forma en que se realizaba los procesos para así,

finalmente, pasar al análisis del ciclo del servicio en las diferentes sucursales, con lo que se pudo identificar que el servicio brindado en la Lavandería X contaba con las siguientes etapas principales.

1. Ingreso al establecimiento.
2. Recepción del cliente.
3. Área de lavado.
4. Área de secado.
5. Área de espera.
6. Área de doblado.
7. Pago del servicio.

2. Adaptación del cuestionario

Una vez definido el ciclo del servicio, identificado sus etapas y momentos de verdad, se sirvió de ello para adaptar el cuestionario SERVQUAL tomando como base las características de los servicios que se brindan en la Lavandería. X

Como se señala con anterioridad, se definió un número de 35 ítems, distribuidos de manera específica para obtener los mejores resultados dentro de cada dimensión, como se detalla en la tabla 3, de los cuales once se relacionan directamente con la dimensión de tangibilidad, siete evaluaron la confiabilidad en los servicios y seis la responsabilidad de los empleados, cinco preguntas corresponden a la dimensión de seguridad y las últimas seis valoraban la empatía de los empleados hacia el cliente.

Tabla 3

Indicadores que contemplaron las dimensiones del instrumento

Dimensiones	*ítems*	*Indicadores*
Tangibilidad	11	1. Aspecto de la fachada del establecimiento 2. Aspecto del interior de las instalaciones 3. Sistema de ventilación 4. Calidad del equipo (Lavadoras y secadoras) 5. Aspecto de la imagen del personal 6. Instalaciones cómodas 7. Limpieza en el área de espera 8. Cuenta con revistas para su entretenimiento 9. Calidad de la programación presentada 10. Acceso a Wi-Fi en las instalaciones 11. Buena conexión de Wi-Fi
Confiabilidad	7	1. El servicio se entrega en el tiempo acordado 2. La empresa cuida la integridad de sus prendas 3. Se realiza el cobro en las condiciones pactadas 4. La empresa responde ante un cobro indebido 5. El servicio de la empresa es siempre seguro 6. Los empleados le atienden con profesionalismo 7. Se respetan las promociones estipuladas
Responsabilidad	6	1. Se le informa el tiempo estimado en cada servicio 2. Se le atiende de manera inmediata a su llegada 3. El personal siempre está disponible para ayudarle 4. Se le asesora sobre el uso de los productos 5. La empresa se hace responsable por daños en sus prendas 6. El personal resuelve sus dudas de manera clara
Seguridad	5	1. Su ropa queda limpia después del lavado 2. El personal está capacitado para desarrollar sus funciones 3. La maquinaria no daña su ropa 4. Se le notifica en caso de demora en el servicio 5. Se le indican los riesgos sobre algunas prendas
Empatía	6	1. Se le recibe con una sonrisa a su llegada 2. Recibe un servicio personalizado 3. El personal es amable en todo momento 4. El personal identifica necesidades particulares 5. La empresa otorga beneficios por ser cliente frecuente 6. Se dispone de horarios que se adaptan a sus necesidades

Fuente: elaboración propia.

Además, se añadió un apartado con preguntas abiertas para que el cliente externara sus comentarios, quejas y sugerencias sobre el servicio, mismas que sirvieron como retroalimentación para mejorar la calidad en el servicio o encontrar áreas de oportunidad para la organización. Una vez determinadas las preguntas se elaboró una breve instrucción, la cual describe la forma de cómo contestarlo. Con lo anterior se logró adaptar el cuestionario de acuerdo a lo que cada área requiere.

Por otro lado, el modelo SERVQUAL, generalmente, maneja una escala de respuestas tipo Likert (del 1 al 5), pero para este caso de estudio y para un mejor entendimiento del ejercicio se eligió una escala decimal simple del 1 al 10, donde el número 1 representaba 'completamente insatisfecho', al número 10 que representaba 'completamente satisfecho'. Así, los clientes otorgaron una calificación dentro de la escala decimal del 1 al 10, de manera particular a cada ítem obteniendo así, al final, calificaciones de manera individual, por indicador y por dimensión, pero también de manera global para la organización.

3. Aplicación de prueba piloto

Una vez adaptado el cuestionario, se procedió a aplicar una prueba piloto a un grupo limitado de clientes en cada una de las sucursales con el fin de conocer el tiempo que tarda un cliente en contestar un cuestionario, determinar si la redacción resultaba entendible, así como conocer su reacción al contestar el instrumento, así como la probabilidad de caso de éxito o de caso desfavorable para contestar el cuestionario y, por último, la aplicación de la prueba piloto ayudó en la validación del mismo.

La muestra total a la que se aplicó la prueba piloto fue a un total de 16 personas, ya que Hernández *et al.* (2003), aconsejan aplicar la prueba piloto a un 10% de la muestra total. Después se procedió a analizar las respuestas, lo que sirvió para hacer un pequeño ajuste de redacción y diseño del cuestionario, de esta manera se estableció el cuestionario final para la respectiva aplicación.

4. Determinación del tamaño de la muestra

Respecto al muestreo, el estudio se limitó a los usuarios de Lavanderías X, siendo éstos el universo de estudio. La delimitación se estimó por medio de un muestreo aleatorio y no probabilístico por conveniencia, el cual es un método que señala que cada sujeto tuvo iguales oportunidades de ser seleccionado de un grupo mayor, este método es frecuentemente utilizado en investigaciones para ayudar a la generalización (Rodríguez, Gil y García, 1999), por otro lado, la muestra no probabilística por conveniencia es un procedimiento en el que las muestras se toman por conveniencia del investigador según sus limitaciones y sin utilizar ninguna de las técnicas estadísticas de probabilidad (Hair, *et. al,* 2004).

Se determinó este método debido a las limitaciones propias de la investigación, ya que a pesar de que la empresa contaba con un listado de clientes frecuentes y tenía un aproximado de aquéllos que visitan la empresa diariamente, la aplicación del instrumento tuvo complicaciones debido a la disposición de los clientes para contestar, ya que no fue del todo posible contactar con ellos de manera controlada. Dadas estas condiciones, se tomó la decisión de aplicar el instrumento aleatoriamente por lo que finalmente se obtuvo una muestra total del 112 encuestados.

5. Aplicación de cuestionarios

El instrumento se aplicó de manera personal a cada uno de los clientes, dentro de cada una de las sucursales en estudio. El cuestionario se aplicó de manera directa, se entregaba el instrumento y éste se llenaba en el área de espera. En él, ellos calificarían todos los aspectos, desde el saludo de sus trabajadores y los precios por cada uno de los servicios hasta el proceso de servicio que adquirieron.

La aplicación de los cuestionarios se hizo con base a un plan que se elaboró variando los días de la semana y el horario, para así captar diversos clientes en diferentes condiciones, y respetando la frecuencia aleatoria que se señala en el método de muestreo.

6. Organización de la información

Una vez aplicados los cuestionarios, se pasó la información obtenida en cada uno de ellos a una base de datos utilizando el software estadístico Excel, con el fin de organizarla en una tabla que permitiera visualizar los resultados de forma gráfica y así aumentar su capacidad para detectar las áreas de oportunidad.

Se hizo un gráfico de barras para las cinco dimensiones, el cual ayudó a determinar en cuál de éstas hay una área de oportunidad, además se hizo una tabla con los promedios de las cinco dimensiones y el promedio general del área evaluada. Por último, se hizo una lista de la sección de comentarios, la cual ayudó a identificar en lo que el cliente no está conforme respecto al servicio. La interpretación de cada una de las preguntas se hizo mediante las gráficas.

Una vez obtenidos los resultados de las puntuaciones de las encuestas se realizó un análisis cuantitativo donde se sumaron las puntuaciones de cada cuestionario para cada ítem y se dividió este número entre el total de los encuestados para obtener el promedio de cada uno de los mismos.

Finalmente, se hicieron gráficos de barras para las cinco dimensiones, los cuales ayudaron a determinar en cuál de éstas hay un área de oportunidad y cuál de ellas necesita mayor atención. Se enlistaron y clasificaron las respuestas abiertas de la última sección para contrastar más fácilmente los resultados cuantitativos y cualitativos.

7. Interpretación de resultados

Finalmente, como último paso, se procedió a hacer el análisis de los resultados para su interpretación y la generación de estrategias de mejora de la calidad a través del *marketing* de los servicios (véase Capítulo 5) para las diversas sucursales de la Lavandería X, dichos resultados se muestran adelante.

Resultados de la aplicación del modelo

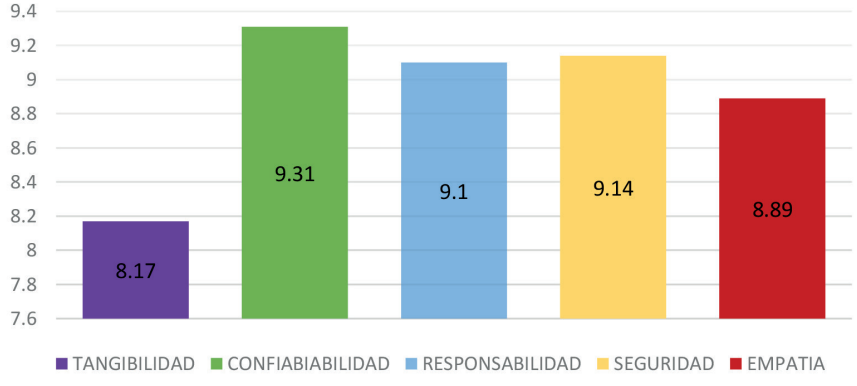
En este apartado se presentan los resultados de la aplicación del modelo SERVQUAL en el estudio de caso de las Lavanderías X. Como

se menciona anteriormente, después de aplicar el cuestionario a una muestra total de 112 clientes de las Lavanderías X dentro de sus distintas sucursales, se obtuvieron las calificaciones por indicador y por dimensión evaluada, así como de manera global y por sucursal.

Para una mayor comprensión se muestran los resultados de la evaluación del servicio global y por sucursal. De forma que se pueda identificar la problemática de lo general a lo particular y generar estrategias de mercadotecnia según las áreas de oportunidad de cada sucursal. Si bien cada sucursal pertenece a la misma franquicia, existen perspectivas diferentes según el tipo de cliente, y debido a ello es necesario poner énfasis a las percepciones de cada uno de ellos, lo cual es finalmente el objetivo de este modelo. Se muestran los resultados en gráficas con el promedio de calificación obtenido por cada una de las dimensiones calificadas, con el fin de mostrar cuáles áreas necesitan mayor atención con respecto a las otras, y una vez que se identifican las de mejor calificación, se recomienda ver la calificación por ítem en aquéllas con más baja calificación, con el fin de implementar mejoras en dichas áreas que puedan permitir una mayor satisfacción del cliente. Los resultados se presentan a continuación:

Gráfico 1

Resultados generales



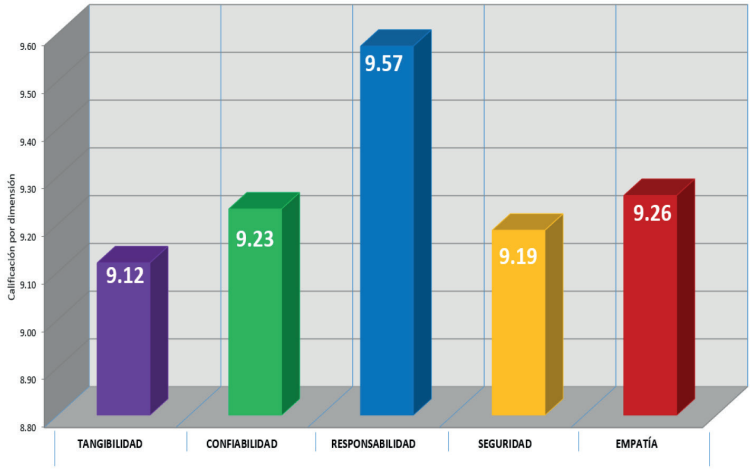
Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

Los resultados de la percepción de la calidad en el servicio de las Lavanderías X a nivel general pueden asumirse como positivos ya que, de las 112 encuestas aplicadas, todas las dimensiones fueron calificadas arriba de los 8 puntos (Gráfico 1). La confiabilidad resultó la dimensión mejor calificada, y la peor, la tangibilidad, lo cual significa que, a pesar de haber ciertas deficiencias en el aspecto visual de las instalaciones, la confiabilidad de los servicios es buena, lo cual contrasta esa dimensión, sin embargo estos resultados nos dan una pauta para el diseño de estrategias específicas para cada una de las dimensiones con menor calificación.

Continuando con el análisis por cada una de las 9 sucursales, los resultados para la sucursal A (Gráfico 2), señalan altos niveles de satisfacción del cliente, ya que el promedio de los resultados de cada dimensión se encuentran arriba del 9, la dimensión mejor calificada es la responsabilidad, y la más baja es la tangibilidad, seguida de la seguridad, y en complemento con las sugerencias de los clientes, los cuales van dirigidos en su mayoría a los elementos tangibles, mencionan la necesidad de mejora en las instalaciones de la área de espera, la ventilación de la sucursal, así como brindar garantía en caso de daño de ropa.

Gráfico 2

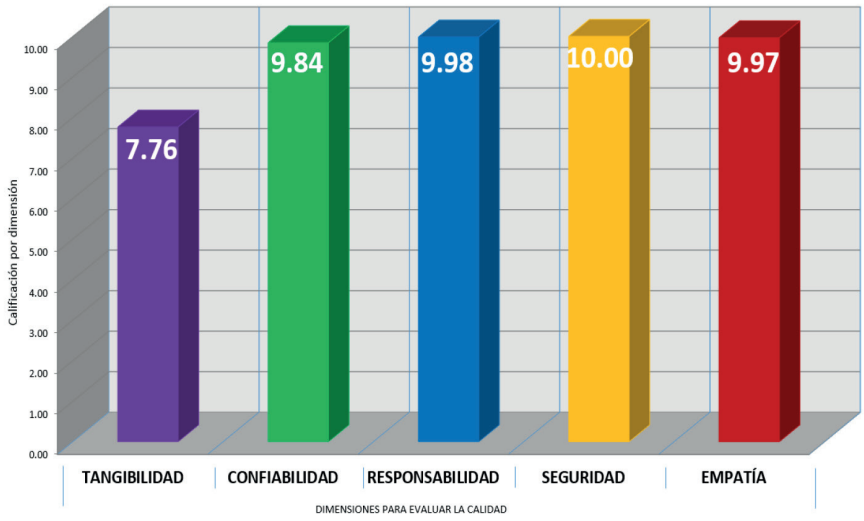
Resultados sucursal A



Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

Para la sucursal B, la baja calificación en el área de elementos tangibles se repite pero ahora, por debajo del promedio general, sin embargo, el resto de dimensiones resultan tener calificaciones altas, muy cerca de los 10 puntos, lo cual significa que a pesar de que se obtuvieron calificaciones muy buenas en casi todas las áreas, se debería enfocar los esfuerzos en mejorar las instalaciones, ya que los comentarios de los usuarios indican que la maquinaria de lavado no sirve en ocasiones y sugieren la mejora del área de espera.

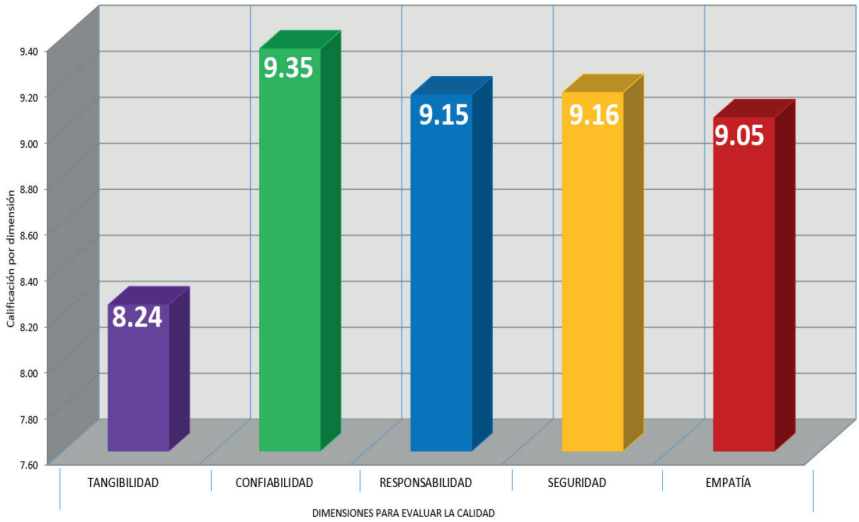
Gráfico 3
Resultados sucursal B



Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

Siguiendo con la sucursal C, las calificaciones promedio se encuentran arriba de los 9 puntos, donde la dimensión de confiabilidad resulta la mejor calificada (Gráfico 4), seguida de responsabilidad; la peor calificada, con 8 puntos, se refiere nuevamente a los elementos tangibles, en específico, según el análisis por ítem, respecto a las instalaciones del área de espera, también se sugiere implementar más promociones para cliente frecuente.

Gráfico 4
Resultados sucursal C

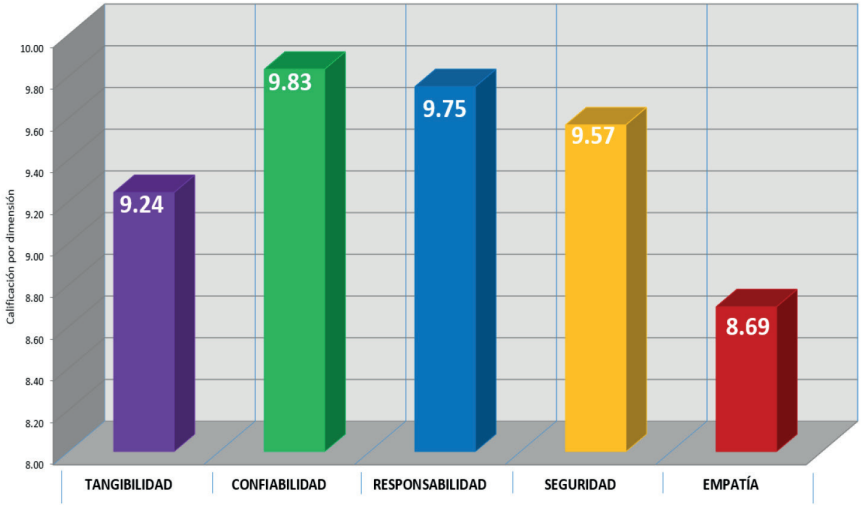


Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

Los resultados para la sucursal D (Gráfico 5) también son positivos, la dimensión con mejor calificación resulta ser la confiabilidad, y la peor, la empatía, lo cual representa un foco rojo respecto al trato de los empleados al cliente; le sigue la tangibilidad, pero con una calificación superior a la del promedio general, lo cual significa que las características de las instalaciones casi se acercan a la expectativa del cliente.

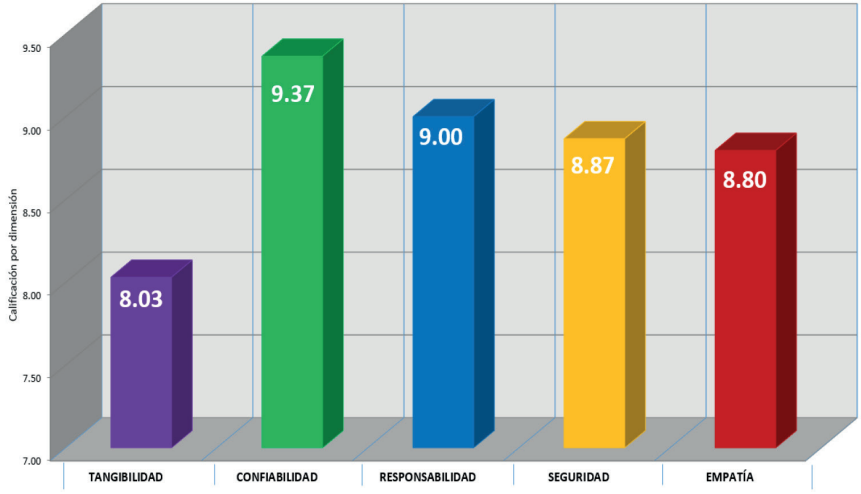
Respecto a la sucursal E, las calificaciones se encuentran en promedio sobre los 8.5 puntos (Gráfico 6), donde la dimensión mejor calificada resulta la confiabilidad, y con una calificación de 8 puntos, la tangibilidad resulta la dimensión peor calificada, seguida de la empatía, lo que contrastando con los comentarios, los clientes piden ser recibidos de forma más atenta por el personal y demandan la disponibilidad de Wi-Fi y otros complementos del área de espera como elementos tangibles.

GRÁFICO 5
Resultados sucursal D



Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

GRÁFICO 6
Resultados sucursal E

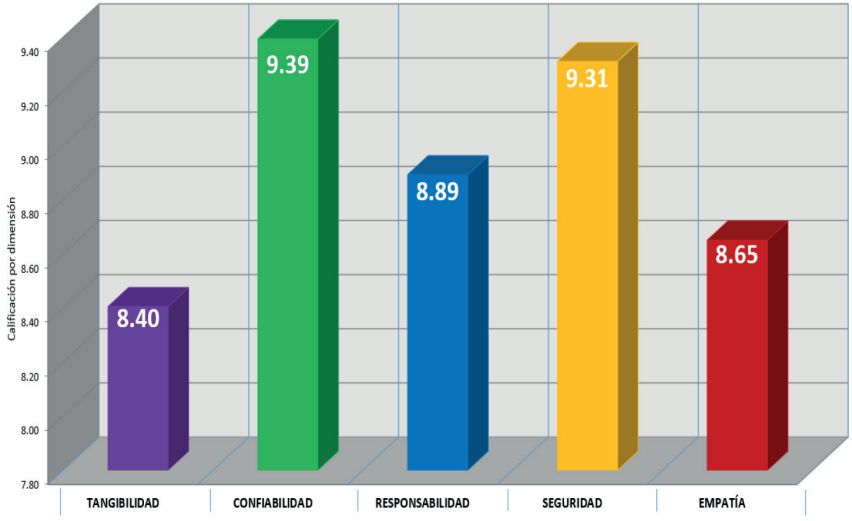


Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

Para el caso de la sucursal F, resaltan tres dimensiones con calificación por debajo de los 9 puntos que son, la tangibilidad, la empatía y la responsabilidad (Gráfico 7), a lo que los clientes sugieren en lo particular, la capacitación y motivación de los empleados, mejorar limpieza y organización del establecimiento, así como mejor equipamiento del área de espera. Por otro lado, los resultados para las dimensiones confiabilidad y seguridad resultan positivas.

Gráfico 7

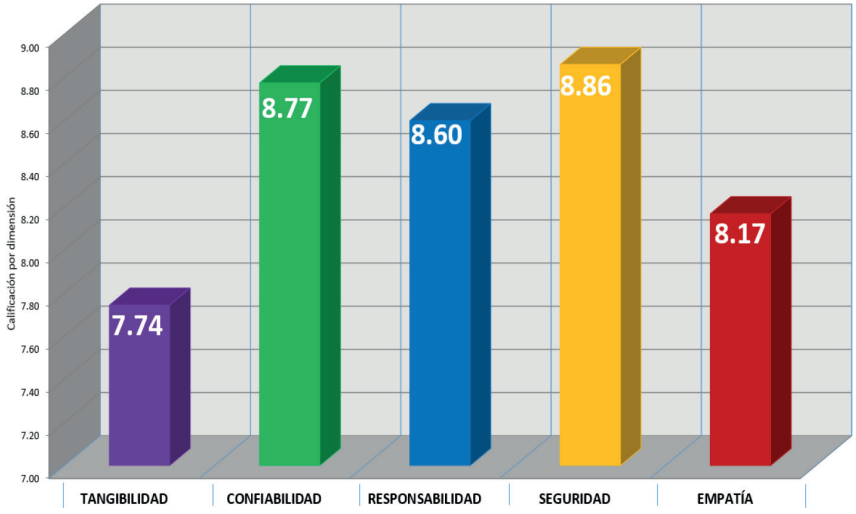
Resultados sucursal F



Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

Los resultados de la sucursal G, se encuentran todos debajo de los 9 puntos (Gráfico 8), lo cual indica un foco rojo, ya que el promedio de calificación global es arriba de 9. Esta sucursal fue la peor calificada en la dimensión de tangibilidad, y los usuarios señalan que el espacio es muy pequeño, la señalética y la fachada están en pésimas condiciones, y para la dimensión de empatía, que es la segunda peor calificada, se sugiere capacitar a los empleados para recibir una mejor asesoría sobre los usos de la maquinaria de lavado

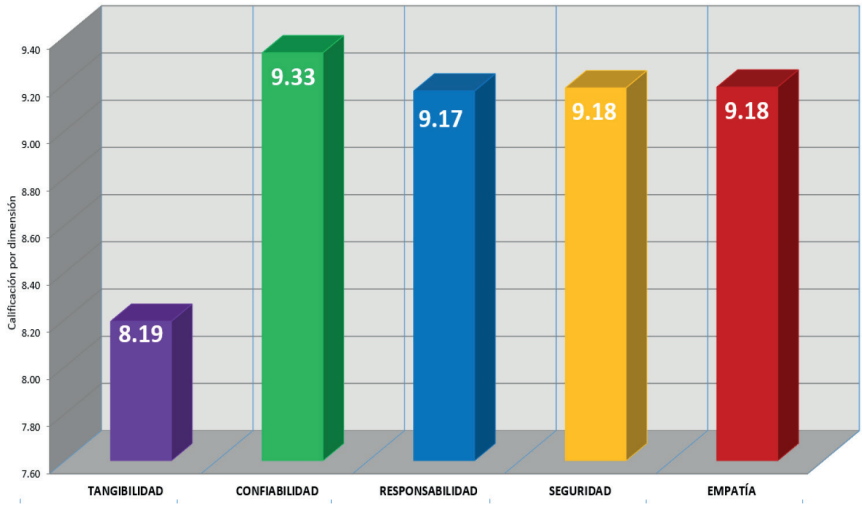
Gráfico 8
Resultados sucursal G



Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

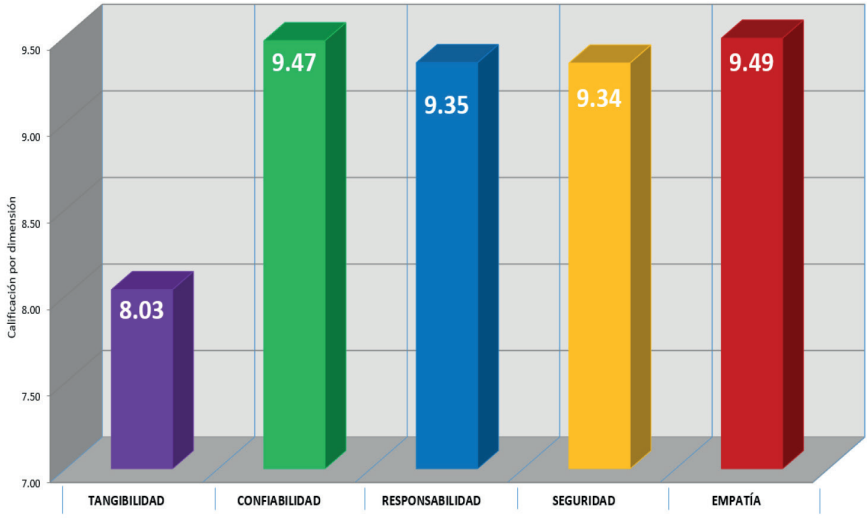
Finalmente, para las sucursales H e I (Gráficos 9 y 10) se obtienen resultados muy similares, donde el área con calificación más baja es la de tangibilidad, y la mejor calificada la de confiabilidad, en ambos casos. Las sugerencias de los clientes se centran en el área de espera, el estado de la maquinaria, y en la dimensión de la responsabilidad; piden que se extienda una garantía de servicio. Aun cuando las calificaciones en general por dimensiones se encuentran arriba de los 9 puntos, es decir, cerca de la excelencia, este estudio de caso arroja las áreas de mejora que podrían hacer la diferencia en el momento de preferencia y retención del cliente.

Gráfico 9
Resultados sucursal H



Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

Gráfico 10
Resultados sucursal I



Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

El análisis de los resultados, de manera general y particular, se recomienda siempre en caso de que existan ciertas sucursales, ya que de este estudio comparativo puede derivarse la estrategia de estandarización de los servicios.

Conclusiones y aprendizajes

El modelo SERVQUAL es una herramienta muy útil para aquellas empresas que tienen necesidad de conocer la satisfacción y percepción que tienen sus clientes sobre la calidad del servicio que brindan, ya que, si se emplea este modelo, es posible identificar las áreas con oportunidad de mejora, además sirve como una forma posible de orientación sobre la toma de decisiones, así como del desarrollo de nuevas estrategias que potencialicen sus virtudes y disminuyan sus errores.

La percepción de la calidad, como se expresó a lo largo de este capítulo, es difícil de medir no sólo por la subjetividad del término, sino, además, porque la característica principal de los servicios, que son un hecho intangible, razón que requiere métodos que ayuden a entender este objeto de estudio que, como se ha dicho, no se puede tocar. El modelo SERVQUAL ha sido probado en diversas investigaciones académicas y en empresas de diferentes ramos, esto aunado a su sólido fundamento teórico, resulta ser uno de los mejores modelos para medir la calidad en la industria de los servicios.

En complemento con los conocimientos teóricos abordados a lo largo del texto, se presentó un estudio de caso, donde se apuntó la metodología necesaria para aplicar el modelo dentro de una empresa de servicios, ya que como se mencionó en este capítulo, la diferenciación, por medio de la calidad en el servicio, es de gran importancia hoy en día para las empresas del sector servicios en la búsqueda de la competitividad, por lo que es posible afirmar que la aplicación de este modelo brinda las herramientas para mejorar la percepción de la calidad en el servicio. Como se mencionó previamente, una de las características distintivas de los servicios es su intangibilidad, sin embargo, los resultados del estudio de caso a las Lavanderías X arrojaron datos indicativos de que los elementos tangibles del servicio son a los que el cliente otorga un mayor valor,

porque son aquéllos que complementan el servicio en el momento de desarrollarse y que el cliente puede percibir con mayor facilidad. Así, los resultados demuestran que para el cliente resulta de gran importancia que la empresa cuente con instalaciones limpias y bien equipadas. Después de estos factores, los clientes valoran ampliamente la empatía de los empleados, así como la seguridad y respaldo que les brinda la empresa.

En resumen, los resultados de la investigación indican que el servicio de las Lavanderías X se acerca a la expectativa de los usuarios, dado que todas las dimensiones se encuentran calificadas con un valor arriba de 8, y un valor arriba de los 7 puntos significa que el servicio se acerca a las expectativas del cliente. Es evidente que el mayor esfuerzo de mejora debe aplicarse en los elementos tangibles del servicio, en este caso, las instalaciones, el área de espera, el estado de la maquinaria, el servicio de WiFi, entre otros elementos similares. Es importante señalar que aun cuando existen dimensiones con más deficiencias, como en este caso de estudio es la tangibilidad, los resultados pueden variar según la naturaleza del servicio que se evalúe porque existen servicios que no necesitan de instalaciones para poder ser brindados, ante esta situación, es determinante el momento de adaptar el cuestionario según las características propias de la empresa a evaluar.

Finalmente, podemos concluir que el modelo SERVQUAL, es una de las principales fuentes de información para que las empresas de servicios conozcan el nivel de satisfacción de sus clientes, identifiquen sus áreas de oportunidad y para la generación e implementación de estrategias de mejora para tener clientes satisfechos. Estas ventajas tan importantes resultantes del empleo del SERVQUAL lo han posicionado como uno de los modelos más relevantes en el campo y que, por tanto, resulta de gran valor educativo y profesional para aquéllos que lo usan de forma correcta.

Anexos

Anexo 1. Instrumento original propuesto por el modelo SERVQUAL

En el artículo original de Parasuraman, Berry y Zeithalm (1988), no proponen un cuestionario como tal, sino una serie de 22 enunciados, elementos que debería tener la empresa en su servicio y proponen adaptarlo a las características de cada diferente tipo de empresa.

Ítem	
La empresa cuenta con equipamiento moderno	E1
Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas	E2
Los empleados tienen una buena presentación	E3
El material asociado con el servicio es visualmente atractivo	E4
La empresa cumple cuando promete hacer algo en un tiempo determinado	E5
Cuando tiene un problema, la empresa muestra simpatía por solucionarlo	E6
La empresa lleva a cabo el servicio bien y a la primera	E7
La empresa lleva a cabo sus servicios en el momento que promete hacerlo	E8
La empresa pone énfasis en unos registros exentos de errores	E9
Los empleados le comunican con exactitud cuándo se llevará a cabo el servicio	E10
Los empleados le proporcionan un servicio rápido	E11
Los empleados siempre están dispuestos a ayudarle	E12
Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder sus preguntas	E13
El comportamiento de los empleados le inspira confianza	E14
Se siente seguro en sus transacciones con la empresa	E15
Los empleados suelen ser corteses con usted	E16
Los empleados tienen el conocimiento necesario para resolver sus preguntas	E17
La empresa le proporciona atención individualizada	E18
La empresa cuenta con horarios adecuados para todos sus clientes	E19
La empresa cuenta con empleados que le proporcionan atención personalizada	E20
La empresa se interesa por actuar del modo más conveniente para usted	E21
Los empleados comprenden sus necesidades específicas	E22

Fuente: adaptado de Berry, Parasuraman, y Zeithaml (1988).

Anexo 2: Formato del cuestionario adaptado para evaluar la calidad en el servicio de las Lavanderías X

Instrucciones: Favor de responder señalando con una X la casilla del 1 al 10, donde 1 representa un nivel pésimo y 10 un nivel excelente, calificando cada uno de los factores señalados de nuestros servicios.

1. La fachada de la lavandería tiene un buen aspecto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. El interior de la lavandería es espacioso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. La lavandería posee un buen sistema de ventilación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. El equipo de la lavandería es moderno (lavadoras y secadoras)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. El personal de la lavandería está debidamente uniformado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Las instalaciones del área de espera son cómodas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. El área de espera está siempre limpia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Se cuenta con variedad de revistas para su entretenimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. La programación de TV es la adecuada para su entretenimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cuenta con acceso a Wi-Fi en la lavandería	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. La conexión de Wi-Fi es buena	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. El servicio se entrega en el tiempo acordado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. La lavandería se preocupa por la integridad de sus prendas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Se realiza el cobro del servicio en las condiciones pactadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. La lavandería responde ante cualquier cobro indebido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. El servicio de la lavandería es siempre seguro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. El personal de la lavandería se distingue por su profesionalismo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Se respetan las promociones estipuladas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. El personal le informa el tiempo estimado para cada servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Se le atiende de manera inmediata a su llegada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Los empleados siempre están disponibles para ayudarle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

23. La lavandería se hace responsable de los daños en sus prendas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. El personal resuelve sus dudas de manera clara	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Su ropa sale completamente limpia después del lavado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. El personal está capacitado para desarrollar sus funciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Las lavadoras no dañan sus prendas de ropa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Se le notifica cuando hay una demora en su servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Se le brinda un trato especial para sus prendas delicadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Se le recibe con una sonrisa a su llegada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Se le brinda un servicio personalizado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. El personal es amable en todo momento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Los empleados identifican sus necesidades particulares	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. La lavandería lo recompensa por ser un cliente frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Se disponen horarios que se adaptan a sus necesidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Referencias

Altuntas, S., Dereli, T., & Yilmaz, M. K. (2012). Multi-criteria decision making methods based weighted SERVQUAL scales to measure perceived service quality in hospitals: a case study from Turkey.*Total Quality Management & Business Excellence, 23*(11/12), 1379-1395.

Atenas, J. (2006). Estrategias bancarias aplicables a las bibliotecas: la satisfacción y fidelización de usuarios *Revista de bibliotecología y ciencias de la información. 7*(23), 1-12.

Babakus, E. y Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24, 253-268.

Behdioğlu, S., & Şener, H. Y. (2014). Improving Service Quality in Special Education Institutions: Servqual Scale. *Global Business & Management Research, 6*(2), 169-184.

Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing, 64*(1), 12-40.

Berry, L. L. Bennett, D. R. Brown, C. W. (1989). Calidad de Servicio una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 1ra Ed.

Buttle, F. (1995). SERVQUAL: review, critique, research agenda. European, *Journal of Marketing.*

Cantú, D. H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad.* México: Editorial McGraw Hill.

Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing,* 66, 33-55.

Daniel, L. N., & Alamelumangai, R. (2013). Employee perception of service quality: a comparison between public sector banks and private sector banks in karnataka, india. Annamalai International *Journal of Business Studies & Research, 5*(1), 68-78.

De La Hoz Correa, A. P. (2014). Propuesta de aplicación de la escala SERVQUAL en el sector salud de Medellín. (Spanish).*Revista CES Salud Pública, 5*(2), 107-116.

Denton D. K. (1999).*Calidad en el Servicio a los Clientes*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.

Finn, D. W., & Lamb Jr., C. W. (1991). An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retailing Setting. *Advances In Consumer Research, 18*(1), 483-490.

González, A. (2000). El reto de la calidad del servicio financiero. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa.* Vol. 6-l, pp. 71-92.

Hayes, B. E. (1999).*Cómo medir la satisfacción del cliente: diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico.* Oxford.

Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación.* Ed. McGrawHill. Tercera edición. p. 501.

Heskett, J. R., Passer, W.E., & Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value.* Free Press, New York.

Howells, A. (2007). The impacted of perceived quality on assisted living residents' satisfaction with their dining experience. Thesis Master of Science. Kansas State University. Manhattan Kansas. USA.

Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control de calidad? La modalidad Japonesa.* México: Grupo Editorial Norma, pp. 55-58.

Jain, S. K., & Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers, 29*(2), 25-37.

Johns, N., & Howard, A. (1998). Customer expectations versus perceptions of Service performance in the foodservice industry. *International Journal of Service Industry Management, 9* (3), p 248.

Lal, J., Vij, M., & Jain, S. (2014). Do demographics influence customer service quality perceptions? A comparative study of Indian and foreign banks. *Journal of Services Research, 14(*2), 75-105.

Newby T. & McManus S. (2002). *Customer service pocketbook*. Management pocketbooks Ltd. Segunda edición, pp. 1-21. 2002.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 12-40.

Parasuraman, V. Zeithaml, L. B. (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality- A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal Retailing, 70*(3), 201–230.

Rust, R., & Zahorik, A. (1993). Customer satisfaction, customer retention and market share. *Journal of Retailing*, 193-215.

Sharma A. & Mehta V. (2004). Service quality perceptions in financial services - a case study of banking services. *Journal of Services Research, 4* (2) pp. 205-223.

Valdunciel, L., Flórez, M., & Dávila, J. (2007). Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad. *Revista Asturiana de Economía 1*(38), 79-99.

Zahorik, A., & Rust, R. (1992). Modeling the impact of service quality of profitability: a review. *Advances in Services Marketing and Management*, 49-64.

El *marketing mix* y el diseño de estrategias para la mejora del servicio

Salima Rosemary Cassis Ruiz[1]
Gabriel Salvador Fregoso Jasso[2]
Alejandro Campos Sánchez[3]

Introducción

El *marketing* de servicios está desempeñando un rol fundamental en la sociedad a nivel mundial, puesto que la prosperidad económica y financiera depende de la demanda de los servicios que pueda generar las empresas con la proyección de sistemas de *marketing* eficaces a nivel nacional e internacional para lograr sus objetivos empresariales y el crecimiento mediante la combinación de las mismas.

Para alcanzar el éxito empresarial es importante determinar las estrategias de *marketing* que se deben seguir, el desarrollo de la mezcla requiere de disciplina y flexibilidad, es decir, tener la capacidad de detectar cambios en el entorno para poder acceder a la mejora continua.

La mezcla de *marketing* es un conjunto de variables que son parte del nivel estratégico de las organizaciones que se integran a los planes o programas de *marketing* con la finalidad de llegar hacia el público objetivo y obtener un beneficio a largo plazo. Desde la década de los cuarenta del siglo pasado, académicos de todo el mundo

1. salima.cassis@gmail.com / Egresada Maestría en Dirección de Mercadotecnia Universidad de Guadalajara
2. gfregoso@cucea.udg.mx / Profesor Investigador Maestría en Dirección de Mercadotecnia Universidad de Guadalajara
3. a.campos@cucea.udg.mx / Profesor Investigador Maestría en Dirección de Mercadotecnia Universidad de Guadalajara

entran en controversia respecto al concepto y sus aplicaciones, lo cierto es que a medida que evoluciona el ser humano junto a las nuevas tecnologías, el mundo empresarial se enfrenta a grandes retos para sobrevivir y mantenerse en el mercado; hace uso de nuevos y sofisticados conceptos para retener a los clientes y coloca sus servicios en el lugar correcto y momento oportuno.

Existe una gran necesidad de cambio de enfoque en la estrategia competitiva de la Lavandería X, por ello se presenta un modelo aplicado desde el *marketing mix* para servicios. El diseño del *marketing mix* es un instrumento fundamental para desarrollar estrategias y alcanzar los objetivos empresariales, de esta manera se podrá identificar el elemento diferenciador dentro del conjunto de atributos, sean tangibles o intangibles, y por consecuencia la obtención de la ventaja competitiva.

Desarrollo histórico del concepto del marketing mix

La mezcla de *marketing* o de mercadotecnia (llamada también *marketing mix*, *mezcla comercial* o *mix comercial*), son las estrategias de *marketing* para cumplir con los objetivos de la compañía, compuestas por cuatro variables: producto, precio, promoción y plaza.

El concepto del *marketing mix* fue popularizado por Nel Borden (1950), profesor de Harvard University (Harvard Business School), quien identificó una serie de actividades empresariales que pueden influir sobre el comprador, que se basa en un programa que integra doce tareas o ingredientes de los cuales un representante de *marketing* puede combinarlos para crear una estrategia de mercado atractiva para influir en la decisión de compras de los consumidores (véase ilustración 1).

Sin embargo, fue Culliton, en 1948, quien lo desarrolló e inspiró a Borden, dicha lista fue clasificada y simplificada, primero por Albert W. Frey, decano de la Universidad de Pittsburgh, en 1956, quien propuso que todas las variables pueden agruparse en dos factores: la oferta y los métodos, y los instrumentos; y posteriormente por McCarthy, en 1960, reduciéndola a cuatro variables en su acepción anglosajona: *product* (producto), *price* (precio), *place* (distribución) y *promotion* (comunicación), y constituyó la teoría clásica del *marketing*.

Ilustración 1

Los ingredientes del marketing mix por Nel Borden en 1964

Fuente: adaptado de Vallet T. (2005).

El concepto de Borden fue considerado amplio y aplicable a cualquier tipo de organización.

La clasificación más aceptada fue de McCarthy (1960), quien resumió los ingredientes en cuatro inseparables variables, con lo que facilitó un concepto perfecto y difícil de separar. Consecuentemente diversos autores elaboraron y desarrollaron listas de variables para demostrar que cada factor es multidimensional y aplicable a cualquier empresa.

Ilustración 2

Mezcla de mercadotecnia según McCarthy

Producto	Plaza	Promocion	Precio
• Características • Variedad • Calidad • Diseño • Nombre o marca • Empaque • Tamaño • Garantía • Devolución • Servicio	• Canal de distribución • Cobertura • Ubicación • Surtido • Transporte • Inventarios	• Promoción de ventas • Publicidad en general • Fuerzas de ventas • Marketing directo • Publicidad no tradicional • Relaciones públicas	• Precio de lista • Descuentos • Créditos • Bonificaciones • Periodo de pago
Solución para el cliente	**Conveniencia para el cliente**	**Comunicación para el cliente**	**Costo para el cliente**

Fuente: Malfitano, O., Arteaga, R., Romano, S. (2007).

El concepto de *marketing mix* de McCarthy dio pie a la teoría clásica de las 4 P's con lo que se han constituido los cuatro pilares fundamentales y básicos para la elaboración de las estrategias comerciales y la consolidación de las empresas.

Varios autores definieron el concepto del *marketing mix*, mismos que fueron evolucionando con el pasar del tiempo y generaron cierta controversia acerca de la composición de los elementos.

Según las definiciones caen dentro de los cuatro componentes y cada autor proporciona una variable adicional. Por ello es que fue muy difícil llegar a un conceso acerca del *marketing mix*. En el artículo de Vallet L. & Frasquet M. (2005) explican que:

> Respecto a los fines del *Marketing-Mix*, todavía se observan mayores distancias. Mientras para algunos (Borden, 1964; Kotler y Armstrong, 1989; Kotler, 1976; Kotler, 1991; Waterschoot y Van den Bulte, 1992) el *Marketing-Mix* son herramientas para influir en el mercado (dirección empresa-mercado, óptica de producción o venta), para otros (McCarthy y Perreault, 1987; McCarthy, 1964) son herramientas para satisfacer al mercado (dirección mercado-empresa, óptica de orientación al consumidor). (p.5)

A partir de los 80 y los 90 grandes cambios suceden; hacia el año 1984, la Asociación Americana de *Marketing* (AMA) definió el *mix* de *marketing* como un "proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización".

Tabla 1
Definiciones del marketing mix

Autores	*Definiciones del marketing mix*
Frey (1956)	Variables bajo el control del director de *marketing*, que permiten realizar el intercambio.
Borden (1964)	Conjunto de variables (como ingredientes en una receta) que tiene bajo su control las empresas y que pueden manipular para alcanzar sus objetivos de *marketing*.
McCarthy (1964)	Combinación de todos los factores que utilizan los directivos para satisfacer su mercado objetivo.
Kotler (1976)	Conjunto de variables controlables que la empresa puede usar para influir en la respuesta del comprador. Como un *checklist*.
Shapiro (1985)	Conjunto de variables controlables o juego de herramientas a disposición del responsable de *marketing*.
McCarthy y Perreault (1987)	Variables controlables que una organización puede coordinar para satisfacer su mercado objetivo.
Kotler y Armstrong (1989)	Conjunto de variables controlables de *marketing* que la empresa maneja para producir la respuesta deseada en el mercado objetivo.
Davies y Brooks (1989)	El *marketing mix* es un conjunto de factores que contribuyen a la creación de la marca. Dos productos similares pueden tener dos mixes totalmente distintos y ser igualmente exitosos.
Kotler (1991)	Conjunto de herramientas que la empresa utiliza para conseguir sus objetivos en su mercado objetivo. Como una estrategia.
Waterschoot y Van Den Bulte (1992)	Instrumentos controlables por la empresa que afectan a la demanda y que se pueden combinar en un programa de *marketing* para alcanzar cierto nivel y tipo de respuesta de su mercado objetivo.
Kotler *et al*. (1995)	Es el conjunto de herramientas de *marketing* que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales, en relación con un público objetivo.

Fuente: adaptado de Vallet L. & Frasquet M. (2005).

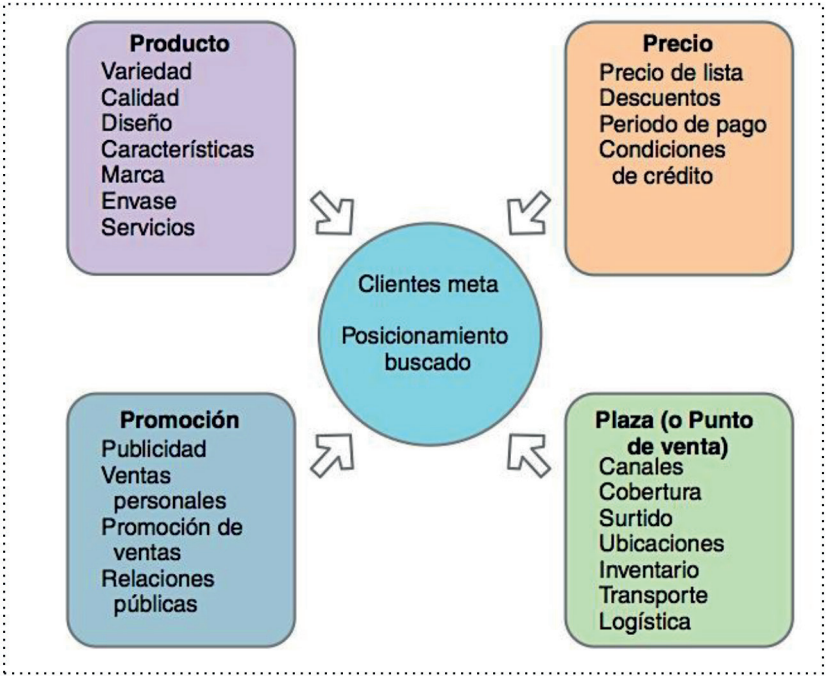
Esta definición ha evolucionado a lo largo de años, y los cuatro componentes han sido redefinidos, entre los conceptos más importantes se puede describir aquéllos que Kotler y Armstrong (2008) definen.

> La **mezcla de *marketing*** es el conjunto de herramientas de *marketing* tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de *marketing* incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades

pueden reunirse en cuatro grupos de variables conocidas como las "4 P's": producto, precio, plaza y promoción (p. 52).

Ilustración 3

Las 4 P's de la mezcla de marketing



Fuente: adaptado de Kotler y Armstrong (2008, p. 52).

> El producto es todo aquello tangible o intangible (bienes o servicios que una empresa puede ofrecer al mercado meta). El producto tiene un ciclo de vida y la duración del mismo dependerá de las características y beneficios que ofrezca para satisfacer la demanda de los consumidores.

Lamb *et al.* (2011) definen el producto como el centro de la mezcla del *marketing*, el punto de inicio que incluye no sólo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio postventa, nombre de la marca, imagen de la empresa, valor y muchos otros factores.

El precio es el valor monetario que se cobrará por el producto y/o servicio, cabe destacar que es el único elemento que genera in-

gresos para la empresa. Kotler y Armstrong (2007) y Lamb (2011) explican que el precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener un producto. Frecuentemente es el más flexible de la mezcla de *marketing*, puede cambiar con mayor rapidez.

La plaza (o distribución) son los lugares donde puede ser comercializado el producto y/o servicio o la forma en la que se dará cobertura geográfica con los canales de distribución para que el producto llegue al mercado meta (La Pócima, 2013).

La promoción (o comunicación) es uno de los factores que tiene como principal objetivo lograr intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados metas informando, educando, convenciendo y recordando los beneficios de la empresa (Lamb, 2011).

La evolución de los mercados ha generado que la teoría clásica del *marketing mix* sea criticada y modificada de acuerdo a las necesidades de cada empresa, sin embargo no dejan de ser los pilares fundamentales para definir las distintas estrategias que conllevarán al desarrollo de la ventaja competitiva de la organización para así poder obtener la tan anhelada rentabilidad a largo plazo.

Mientras que Lamb, Hair & McDaniel (2011), definen que:

> El término mezcla se refiere a una combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y fijación de precios (conocido como las 4P's) diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta. Mediante la manipulación de los elementos de la mezcla de *marketing*, los gerentes pueden mejorar la oferta al cliente y lograr un éxito competitivo. Cualquier mezcla de *marketing* es tan buena como su componente más débil (p. 47).

Así también conceptualizaron las estrategias por cada componente de la mezcla de *marketing*, mismas que se describen a continuación.

> **Estrategias de producto**: es el centro de la mezcla de *marketing*, el punto de inicio, es el ofrecimiento y la estrategia del producto.
>
> El producto incluye no sólo la unidad física sino también su empaque, garantía, servicio postventa, nombre de la marca, imagen de la empresa, valor y muchos otros factores.
>
> **Estrategias de plaza (**distribución): se ocupan de colocar productos a la disposición del cliente en el momento y lugar donde los quiere. Una parte de esta estrategia es la distribución física, que abarca todas las actividades de negocios que se ocupan de almacenar y trasportar la materia prima o los produc-

tos terminados. La meta es asegurarse de que los productos lleguen en condiciones de uso a los lugares asignados siempre que se necesiten.

Estrategias de promoción: el rol de la promoción en la mezcla de *marketing* es lograr intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta informando, educando convenciendo y recordándoles los beneficios de una organización o producto.

Estrategias de fijación de precios: El precio es lo que el comprador debe dar para obtener un producto. A menudo es el más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de *marketing* y el que puede cambiar con mayor rapidez. El precio es una importante arma competitiva para la organización.

De esta manera nacieron las 4P's del *marketing* fundamentales en la gestión de las empresas, y como cualquier disciplina tuvo que adaptarse a los nuevos cambios del entorno de los negocios, este modelo es insuficiente y dependerá de las empresas dar un valor agregado a cada elemento.

Hacia la dirección del *marketing* moderno...

Marketing mix de servicios

Durante los últimos 30 años el *marketing* fue cambiando del enfoque hacia el producto por el enfoque hacia el consumidor, por ello que las 4P's no eran suficientes para nutrir las necesidades de expansión de mercados y fidelización de los clientes.

Con el *boom* de las empresas de servicios se vio la necesidad de crear un modelo de *marketing mix* mucho más robusto y más amplio. Booms y Bitner (1981) consideran que la mezcla de mercadeo de las 4P's (Precio, Plaza, Producto y Promoción) está dirigida a productos tangibles, pero para que sea más útil a las empresas de servicios y al conocimiento intensivo de entornos específicos, es necesario ampliar el número de variables controlables a siete.

Existen tres razones por las cuales se requiere una adaptación para los servicios.

1. La mezcla de mercadeo de las 4P's se preparó para industrias manufactureras. Los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para organizaciones de servicios ni se acomodan necesariamente a estas organizaciones, donde la característica

de intangibilidad del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales.

2. Se ha demostrado empíricamente que la mezcla de mercadeo puede no tener campo suficiente para las necesidades del sector servicios, debido a las características propias de los mismos (intangibilidad, carácter perecedero, etc.).
3. Existe creciente evidencia de que las dimensiones de la mezcla de mercadeo no pueden ser lo suficientemente amplias para el mercadeo de servicios, ya que no consideran una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

Con base a las tres razones antes expuestas, surge la idea de una mezcla revisada o modificada que está especialmente adaptada para el mercadeo de los servicios.

Así, Booms y Bitner agregan 3P's adicionales a la mezcla de mercadeo de las 4P original:

- **Personal (People):** toda la gente que está implicada directamente o indirectamente en el consumo de un servicio es una parte importante de la mezcla de mercadeo extendida. Los empleados administrativos, empleados, gerencia y consumidores agregan un importante valor al producto o al servicio ofrecido.
- **Proceso (Process):** el procedimiento, los mecanismos y el flujo de las actividades por las cuales los servicios son consumidos (los procesos de administración del cliente) son un elemento esencial de la estrategia de comercialización.
- **Evidencia física (Physical evidence):** la capacidad y el entorno en los cuales se entrega el servicio, es decir, los bienes tangibles que ayudan a comunicar y realizar el servicio, la experiencia intangible de clientes existentes y la capacidad del negocio de retransmitir esa satisfacción de cliente a los clientes potenciales.

Ilustración 4
Las 7 P's del marketing mix

Fuente: adaptado de Bitner, J. and Booms, B. (1981).

La consideración del aspecto humano, la calidad del servicio y su entorno físico son los factores que influyen en la satisfacción de los clientes. Por su parte, Kotler y Keller (2012, p. 25) redefinen los siguientes conceptos de la nueva dimensión de las 4P's:

- **El concepto de personas** refleja parcialmente el *marketing* interno y el hecho que los empleados son parte fundamental para el éxito del *marketing*.
- **El concepto de procesos** expresa toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora a la dirección de *marketing*.
- **El concepto de programas** refleja todas las actividades de la empresa que se dirigen al consumidor.
- **El concepto de performance o productividad** se define de acuerdo con el *marketing* holístico, como el hecho de capturar el rango de posibles medidas de resultados que tienen implicaciones financieras y no financieras (rentabilidad, así como capital de marca y de clientes), e implicaciones más allá de la empresa (responsabilidades social, legal, ética y comunitaria).

Ilustración 5
La evolución de la dirección de marketing

Fuente: elaboración propia.

De la teoría a la práctica: estrategias de marketing para servicios, caso de estudio Lavandería X

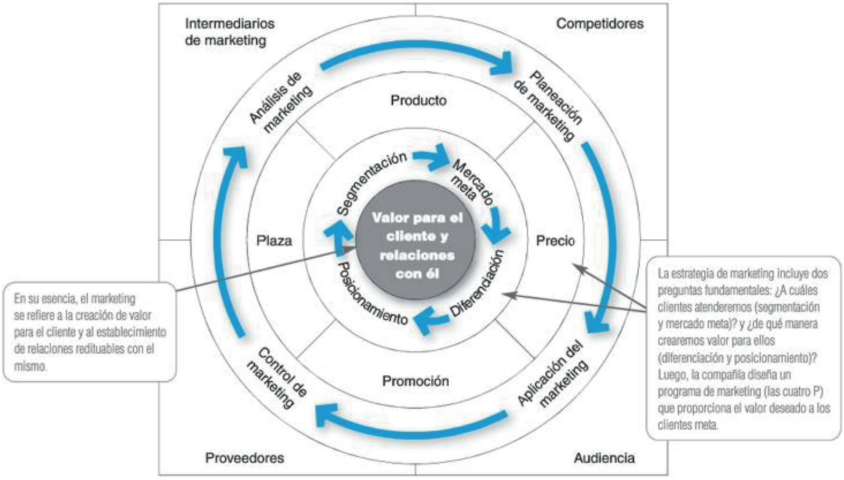
La mercadotecnia de servicios tiene como primer elemento de la mezcla extendida a las personas o personal de contacto, todos los seres humanos que realizan una parte de la entrega del servicio en un momento determinado dentro de una organización y que pueden influir en las percepciones del cliente, consumidor o comprador; tiene que ver con el personal de la empresa, el cliente y otros clientes (Verján y Ruiz, (2010).

Al igual que las empresas que ofrecen bienes, aquéllas que brindan servicios requieren también de estrategias de *marketing* para lograr una posición sólida en el mercado meta. Sin embargo, los servicios difieren de los productos tangibles, puesto que tienen un enfoque completamente diferente. Si bien los productos pueden permanecer en los anaqueles de las tiendas, un servicio necesita de personal que esté de cara hacia el cliente creando interactividad (*marketing* interactivo) y valor. Kotler & Armstrong (2012) consideran que las compañías exitosas centran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados; entienden la cadena servicio-utilidades que vincula las utilidades de la empresa de servicios con los empleados y con la satisfacción de los clientes. Esta cadena consiste en cinco eslabones.

- Calidad interna del servicio satisfechos y productivos: más satisfechos, leales y trabajadores, lo cual redunda en...
- Empleados de servicio satisfechos y productivos: más satisfechos, leales y trabajadores, lo cual redunda en...
- Mayor valor del servicio: creación de valor y entrega de servicio más eficaces para el cliente lo cual redunda en ...
- Clientes satisfechos y leales: clientes satisfechos que permanecen leales, repiten compras y recomiendas el servicio a otras personas lo cual resulta en...
- Utilidades y crecimiento saludables: desempeño superior de la compañía de servicios.

Ilustración 6

Administración de las estrategias de marketing y de la mezcla de marketing



Fuente: Kotler P., Armstrong G., (2012).

Sugieren que el *marketing* de servicios necesita de algo más que el *marketing* externo tradicional (las 4P's), como también requiere del *marketing* interno y del *marketing* interactivo, todo esto implica la calidad de la interactividad de los empleados con los clientes, por

lo tanto existe una mayor demanda de sofisticación en la entrega de valor hacia el cliente.

Cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia de *marketing* son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y el *marketing mix*.

Las etapas de segmentación y posicionamiento de la estrategia de *marketing* son básicamente las mismas tanto para los bienes como para los servicios. Donde se presentan diferencias es en los elementos del *marketing mix*.

Se propone un *mix* revisado o modificado que sea especialmente adaptado para el *marketing* de los servicios. Este *mix* revisado contiene tres elementos adicionales que forman una combinación final de siete elementos: producto, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y procesos (Vicente A. 2009).

Aquellas empresas que exceden las expectativas de los clientes son consideradas prósperas. Dichas expectativas formadas por los clientes se construyen a partir de las experiencias obtenidas, lo que otras personas hablan o dicen del servicio y de la publicidad. Después de recibir el servicio comparten dicha experiencia con su entorno más cercano, si el **servicio percibido** es igual al **servicio esperado,** la empresa conseguirá la fidelización de sus clientes a largo plazo.

Una de las ilustraciones más poderosas de la forma que operan los conceptos del *marketing* en el mundo real es la de los casos de estudio.

Presentamos aquí un modelo de estrategias para la Lavandería X, dichas propuestas, por cada una de las P's del *marketing mix* para servicios, van encaminadas a la mejora en las áreas de oportunidad detectadas a partir del estudio de la calidad del servicio en la empresa, a través de diferentes técnicas y modelos anteriormente presentados. Que si bien los resultados según el estudio SEVQUAL arrojan una calificación promedio de 8 puntos, se identifican áreas potenciales de mejora que podrían incrementar la satisfacción del cliente, por un lado, y por el otro, el incremento de las ventas y clientes de las sucursales.

Para el caso de estudio se tomaron en consideración nueve variables, puesto que son las más adecuadas para el tipo de servicio que ofrece la Lavandería X, de esta manera brinda un valor muy

importante para la ampliación de la visión de los empresarios y su cumplimiento con los objetivos estratégicos trazados.

Ilustración 7

Mix de marketing para la Lavandería "x"

Fuente: Tomado con base en las 9 P de Kotler (2005).

Las estrategias sugeridas para la Lavandería X se desarrollaron de la siguiente manera.

- Global, según el común denominador de las problemáticas de todas las sucursales donde se establecieron las estrategias globales que debe seguir la empresa para su expansión y posicionamiento en el mercado.
- Por sucursal, según las problemáticas detectadas a través de los instrumentos de medición de servicio al cliente, clima organizacional y SERVQUAL, se planteó una serie de estrategias para el mejoramiento en el servicio.

Estrategias globales aplicadas al producto de la Lavandería X:

El ingrediente clave del *marketing mix* es el producto y por ser intangible debe crear valor hacia el cliente y obtener el anhelado posicionamiento y lealtad hacia la marca. Según los datos generales de todas las sucursales, el estudio se resume en tres implicaciones estratégicas.

1. **Servicio personalizado** a través de la implementación de: CRM para obtener un mejor seguimiento del cliente, conexión Wi-Fi puesto que es una herramienta utilizada en todo el mundo que permite compartir información y en los momentos de espera los clientes puedan realizar sus actividades conectados a la red, así como la apertura y administración de una cuenta de correo electrónica para las consultas, facturación, etc., de esta manera se promueve la comunicación con sus clientes y genera buena imagen.
2. **Servicio ecológico,** si bien la empresa tiene como ventaja competitiva el ser ecológica, debe integrar este concepto en todo el negocio para no tener incongruencias, se recomienda hacer el uso de bolsas recicladas y de bicicletas para la entrega a domicilio.
3. **El posicionamiento** de la marca es vital, fortaleciendo cada atributo para que la satisfacción del cliente genere fidelización.

Ilustración 8

Estrategia de producto para la empresa Lavandería X

Fuente: elaboración propia.

Estrategias sugeridas para la variable producto en cada sucursal de la Lavanderías X

PRODUCTO

Es el que satisface las necesidades de los clientes y que posee un valor agregado a comparación del ofrecido por la competencia. Debe ofrecer valor a los clientes y satisfacer "mejor" sus necesidades que otras propuestas de la competencia.

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
A	1. Servicio personalizado	1. Ofrecer un servicio personalizado, donde la bienvenida del cliente al local sea placentera. Mediante el uso de una base de datos registrada por medio del software CRM, se puede registrar la frecuencia y los servicios utilizados por determinado cliente. Esto ayudará en la creación de promociones especiales para cada usuario del servicio, ya sea en su aniversario o alguna ocasión especial. De igual forma, se puede informar al cliente la entrega de algún pedido de tintorería, planchado o lavado por encargo mediante un WhatsApp o correo electrónico personalizado.	Dentro del estudio realizado en la sucursal A, los clientes manifestaron estar muy satisfechos con la atención del personal dentro de esta sucursal. No obstante, se recomienda estandarizar estas atenciones hacia los clientes de manera que un empleado no determine la preferencia por los servicios ofrecidos en la empresa.
	2. Seguridad al cliente de mejor lavado	2. Hacer uso de la báscula para medir la cantidad de ropa a lavar, ayudando al mejor cuidado del equipo (máquinas de lavado) y garantizando el buen lavado y cuidado de la ropa. De igual forma, los empleados pueden recomendar los productos de limpieza más adecuados para sus prendas. Esta dinámica puede ayudar a crear una percepción de seguridad del cliente sobre sus prendas y el trato que se les da a las mismas de forma adecuada.	Algunos clientes manifestaron que las maquinas no lavaban bien, esto pudo ser ocasionado por la percepción del cliente al contar con máquinas que no generan ningún tipo de ruido. Existe una percepción en la que se relaciona a una máquina ruidosa con la cantidad de movimientos de lavado y su resultado final.

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
B	1. Enfocada en servicio de la maquinaria	1. Mantenimiento cada 3 meses a la maquinaria.	
	2. Estandarización de lavado	2. Mejorar los terminados del lavado y secado.	
C	1. Asesorar sobre el producto	1. Asesorar a los clientes sobre el uso de productos y cantidades adecuadas para obtener mejores resultados en su ciclo de lavado y secado.	
D	1. Sistema de fidelidad.	1. Implementación de un sistema de fidelidad y manejo de clientes. A través de una tarjeta de membresía o un lector biométrico (huella digital) que al llegar al establecimiento le da bienvenida al cliente y le ofrezca datos como sus últimas compras, puntos que puede usar, promociones vigentes y aplicables para él, le asigne máquina para lavado e incluso le ofrezca tutoriales rápidos sobre uso de máquinas y cuidado de la ropa.	
	2. Sistema de reservación.	2. Sistema de reservación en línea para lavar por establecimiento o por encargo en el que ofrezcan descuentos a los clientes si se realiza con tiempo; esto mejora el manejo de tiempo de los empleados, la logística de uso de las máquinas y tráfico de personas, y por ende la fidelidad de los clientes.	
E	1. Calidad en el producto.	1. Brindar un servicio que garantice la limpieza de la ropa, enfocada a un servicio de calidad.	

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
F	1. Restructuración de servicio de tintorería.	1. El producto en términos generales es percibido como bueno, sin embargo, existen aéreas de oportunidad detectadas en la constante del servicio de tintorería y planchado, mismo que se realiza en la empresa matriz, para ello se propone reestructurar el convenio sobre estos servicios, sobre el tiempo de entrega y calidad para no afectar el servicio que ofrece la sucursal.	
G	1. Hacer conciencia de qué es una empresa ecológica.	1. Concientizar a los usuarios de qué es una lavandería ecológica, qué beneficios se obtienen con dicho enfoque a nivel personal y social.	
	2. Integrar el producto del servicio de la lavandería a los clientes en la página web.	2. Crear dentro de la página web una división 50 y 50 por ciento, informando de los servicios de adquisición de franquicia y los servicios que ofrece como lavandería, tintorería y planchado en las diferentes sucursales de la red de lavanderías Lavandería X.	
H	1. Diversificar los servicios.	1. Expansión en la oferta de servicios con planchado en sucursal (autoplanchado) con la designación de espacio físico en la sucursal en la cual el cliente pueda usar el equipo de planchado y dentro de la sucursal pueda tener acceso a artículos que complementen su servicio; perchas y bolsas para protección de la ropa.	
	2. Mayor uso de la marca.	2. Generalizar la uniformidad de su institucionalización con bolsas de material resistente para la entrega de prendas al cliente.	

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
I	1. Personalización de los clientes.	1. El cliente es el eje principal en el servicio que otorga la empresa, es por ello, que se recomienda un CRM, para poder entablar una comunicación mucho más estrecha: por su nombre, fecha de cumpleaños, frecuencia de visita etc.	

Fuente: elaboración propia.

Estrategias globales aplicadas a la variable plaza de la Lavandería X. La plaza es un elemento de la mezcla de *marketing* que recibe muy poca importancia por parte de los empresarios, puesto que la ubicación debe cumplir con dos aspectos: 1 accesibilidad y 2 disponibilidad. Los servicios brindados por la Lavandería X deben concentrarse en los requerimientos de los clientes para brindarles mayor confort dentro de las instalaciones, tales como una mejor ventilación, ya que algunos establecimientos son pequeños, anuncios más grandes y notorios para atraer a los clientes potenciales y una mejor señalética dentro de las lavanderías donde expliquen parte del proceso de lavado y uso de las máquinas, así como los horarios, precios y contraseña WI-FI. Estrategias con la finalidad de aumentar la demanda del servicio.

Ilustración 9

Estrategias aplicadas a la plaza de la Lavandería X

Fuente: elaboración propia.

Estrategias sugeridas para la variable plaza en cada sucursal de la Lavandería X

PLAZA

Es el lugar físico o digital por el cual se podrá realizar el servicio. Implica decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse y a través de qué canales (físicos o digitales). Rapidez, comodidad y conveniencia son factores claves para la entrega eficaz de un servicio.

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
A	1. Ubicación de Lavandería A.	1. Contar con un letrero más visible de Lavandería X fuera de la plaza. Esto ayudará a que la empresa sea visualizada por un mercado más amplio que requieran de los servicios de lavandería y tintorería.	A pesar de encontrarse en una muy buena ubicación, el letrero de Lavandería X, dentro de la plaza, es muy poco visible. Esto ha generado que un pequeño mercado de usuarios recurra al servicio.
B	1. Mejoramiento área de espera.	1. Ampliación y equipamiento del área de espera.	
	2. Zona WI-FI.	2. Mejora del sistema de Wi-Fi	
C	No se presentó propuesta.	No se ofrece ninguna recomendación ya que la ubicación es adecuada.	
D	1. Información al usuario.	1. Mejora sobre el uso y máquinas de servicio a través de impresos colocados en el lugar de lavado o por el uso de tabletas o pantallas inteligentes. Donde el cliente pueda interactuar con el manual, para el mayor entendimiento del uso. Por medio de la página web permitirle al cliente identificar la sucursal más cercana y generar una ruta hacia la misma.	
E	1. Mejora de ventilación.	1. Colocar sistema de ventilación: se propone ventilador colocado en una orilla del techo para evitar obstruir el espacio.	

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
F	1. Seguridad al cliente.	1. Debido a la percepción de los clientes como una zona insegura, se propone como principal estrategia, la contratación de elementos de seguridad o el uso de un circuito cerrado de seguridad.	
G	1. Generar campaña informativa en redes sociales del conocimiento de la lavandería y las zonas donde se encuentran.	1. Campaña informativa en redes sociales sobre los servicios de la lavandería así como de las zonas en donde se encuentra ubicada.	
	2. Instalar anuncios visibles en la fachada.	2. Diseñar un anuncio base para la fachada de la sucursal.	
	3. Crear señalización o anuncios de los servicios que ofrecen.	3. Diseñar e implementar señalización de los servicios que ofrecen como: servicio a domicilio, Wi-Fi, revistas, lavado, secado, etc.	
H	1. Aplicación móvil.	1. Desarrollar una aplicación para teléfonos móviles para que los clientes puedan solicitar desde la comodidad de su dispositivo el servicio a domicilio.	
I	1. Mejorar los anuncios y el área de espera.	1. Se recomienda el mejoramiento de los anuncios publicitarios dentro y fuera del local, además de mejorar el área de espera, ya que no tiene protección de los rayos solares.	

Fuente: elaboración propia.

Estrategias globales aplicadas a la variable promoción de la Lavandería X

La promoción tiene como objetivo principal informar sobre los servicios que ofrecen, persuadir a los clientes a comprar el servicio y recordarles los beneficios que tiene la Lavandería X respecto a los competidores.

Para lograr un impacto más efectivo se ha propuesto el uso de las redes sociales para promover la marca y posicionarse en la mente del consumidor. La fidelización se puede construir a partir de la entrega de tarjetas vip con las que se pueda acceder a descuentos y promociones para establecer una relación personal con los clientes.

Se sugiere eliminar el volanteo de publicidad, puesto que es contradictorio con el concepto ecológico y transmitir un video corporativo sobre la filosofía de la empresa para dar continuidad a la publicidad de las redes sociales.

De esta forma se crea y mantiene una imagen favorable para la empresa.

Ilustración 10

Estrategias aplicadas a la variable promoción de la Lavandería X

Fuente: elaboración propia.

Estrategias sugeridas a la variable plaza en cada sucursal de la Lavandería X

Promoción

Esta P está conformada por las estrategias de publicidad, relaciones públicas, venta personal y *marketing* directo que implementa la empresa para poder mostrar y vender el servicio que están ofreciendo. Tres elementos clave a comunicar a los clientes/prospectos: informar, persuadir, actuar. Se consideran comunicaciones educativas destacando en las mismas los beneficios

del servicio, dónde, cómo y cuándo. Los medios son diversos, usualmente todos aquellos aplicados al *marketing* en general, siempre que promuevan la participación y el involucramiento.

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
A	Hacer uso de promociones especiales únicamente en los días donde existe menor afluencia de clientes.	Contar con promociones que ayuden a incentivar los servicios en los días de baja afluencia de clientes. De igual forma, se recomienda comunicar a los clientes estas promociones especiales y ofrecer continuamente las tarjetas de cliente frecuente.	Existe una carga de trabajo los fines de semana, lo cual afecta los espacios con los que cuentan los clientes de autoservicio.
B	1. Servicios integrados.	1. Crear paquetes de servicios integrados.	
	2. Lealtad del usuario.	2. Crear un programa de lealtad para el cliente frecuente.	
	3. Propaganda y comunicación.	3. Colocar publicidad respecto a promociones afuera del local.	
C	1. Promociones a clientes frecuentes.	1. Descuentos y promociones para los clientes frecuentes, como una tarjeta de puntos que le ofrezca beneficios. Adecuar las promociones al perfil del cliente de la sucursal.	
D	1. Registro de frecuencia del cliente (software).	1. Llevar un registro por medio de CRM sobre los descuentos para clientes frecuentes, con base a los datos arrojados por la implementación del sistema de membresías.	

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
E	1. Sistema de lealtad.	1. Brindar a una tarjeta de cliente frecuente donde al acumular cierto número de visitas adquiere un servicio gratuito (lavado o secado). La misma tarjeta sirve para la acumulación de puntos para descuentos posteriores.	
F	1. Sistema de membresías.	1. Se propone una estrategia para otorgar beneficios a los clientes frecuentes, misma que puede ser una membresía anual o tarjeta de prepago.	
G	1. Crear tarjeta de fidelidad para clientes.	1. Crear tarjeta promocional para clientes frecuentes, crear campaña informativa y de publicidad de tarjeta para clientes frecuentes.	
	2. Generar campaña viral de posicionamiento, dando a conocer a la empresa, filosofía y beneficios ecológicos.	2. Generar campaña de posicionamiento y conocimiento de la lavandería ecológica.	
H	1. Atributos ecológicos.	1. Resaltar qué es un producto ecológico.	
	2. Diferenciación de precio.	2. Resaltar los precios competitivos con los que cuenta la empresa.	
	3. Redes sociales.	3. Utilizar las redes sociales por sucursal.	
	4. Web.	4. Modificar la página web.	
I	1. Amentar la publicidad por medio de redes sociales.	1. La red social que más usa la clientela de la lavandería es el Facebook, se recomienda aumentar las publicaciones y promocionar las promociones por este medio.	

Fuente: elaboración propia.

Estrategias globales aplicadas a la variable precio de la Lavandería X

El precio es la única variable que genera ingresos y comunica el tipo de posicionamiento deseado por la empresa. Todas las decisiones que se toman sobre las estrategias de *marketing* deben ser consistentes con esta variable y considerar los factores como son: los clientes, la competencia y el entorno.

Se sugiere a la empresa mantener la estrategia de precios diferenciada y utilizar varias técnicas de fijación de precios para estimular la demanda de los servicios mediante los precios promocionales para clientes especiales, por eventos o fechas especiales, descuentos y la creación de una tarjeta prepago.

Ilustración 11

Estrategias aplicadas a la variable precio de la Lavandería X

Fuente: elaboración propia.

Estrategias sugeridas a la variable precio en cada sucursal de la Lavandería X

Precio Es la cantidad monetaria que tendrán que pagar las personas para obtener el servicio. Por lo que para su fijación deben considerarse estos costos extras para el cliente, por obtener los beneficios deseados.

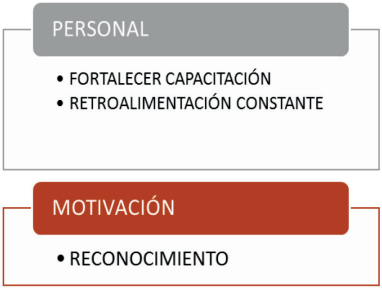
Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
A	1. Mantener los precios de los servicios.	1. Se recomienda mantener los precios por los servicios ofrecidos en Lavandería X, de manera que cualquier aumento que se requiera realizar se haga de manera paulatina.	Debido a que los clientes manifestaron estar conformes por los costos ofrecidos de Lavandería X, no se ve necesario realizar ningún ajuste en los mismos.
B	1. Diferenciación en precio.	1. Estrategia de precio por prestigio para la diferenciación de los precios elevados.	
C	1. Enfocarse en las formas de pago.	1. Se considera que el precio por los servicios es adecuado, pero se sugiere implementar un sistema de pago para la comodidad de los clientes, como transferencia vía PayPal o tarjeta de prepago.	
D	1. Pago en línea.	1. Añadir un sistema de pago por internet que se lleve de la mano con el sistema de reservación en línea, lo cual promovería la fidelidad, la pre compra y una nueva forma de pago.	
E	1. Reforzar el valor del servicio.	1. Justificación de los precios mediante la estrategia de diferenciación del servicio, ya que se cuenta con equipos de alta tecnología que brindan una mejor limpieza y cuidado al medio ambiente.	
F	1. Precios con servicios integrados.	1. Elaborar un combo completo que incluya todos los servicios (lavado, secado y productos) para los clientes que asisten al servicio de auto lavado, además de otorgar precios competitivos a clientes frecuentes.	
G	No se recomienda ninguna.	Son altamente competitivos.	
H	1. Sistema de membresía.	1. Membresías para clientes en las cuales bajen el costo.	

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
I	1. Tarjeta prepago.	1. Con la finalidad de mejorar el precio, la tarjeta prepago tiene beneficios de descuentos por pagos mensuales, anuales, etc.	

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias globales aplicadas a la variable personas de la Lavandería X
El activo más valioso de las empresas son las personas que están en contacto directo con el cliente. Cuando la empresa tiene un excelente manejo de las relaciones con sus empleados esto se ve reflejado en la satisfacción de sus clientes; para obtener dicha satisfacción es necesario que la Lavandería X brinde capacitación a todo su personal y mejore la comunicación interna para establecer un ambiente óptimo de trabajo. La gerencia debe ofrecer reconocimientos y apoyos a los trabajadores por su buen desempeño. Integrar estas estrategias se verá reflejado en la calidad percibida por el usuario y en la disminución de la tasa de rotación de personal.

Ilustración 12
Estrategias aplicadas a la variable personas de la Lavandería X



Fuente: Evaluación del servicio al cliente, aplicado a la empresa Lavandería X, (2014).

Estrategias sugeridas a la variable personas a cada sucursal de la Lavandería X

PERSONAS

Son quienes de alguna manera están relacionadas y realizan un esfuerzo para vender el servicio que la empresa está ofreciendo. Entrenamiento, capacitación y motivación se distinguen como elementos clave para garantizar la eficiente entrega del servicio, la satisfacción del cliente haciendo más intensa la experiencia.

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
A	No se presentó propuesta	No aplica	
B	1. Perfil de empleados.	1. Crear un perfil de puesto establecido con las características específicas del puesto que aseguren un buen desempeño de los mismos.	
C	1. Atención de calidad.	1. Incluir diálogos de servicio obligatorios, además de recibir y atender a los clientes con una actitud más servicial.	
D	1. Motivar al personal.	1. Desarrollar incentivos tanto económicos como recreativos para los empleados y mayor comunicación con los mismos. Así como la implementación de sistema de "empleado del mes" o "sucursal del mes", con premios o bonos para los ganadores.	
E	1. Personal capaz	1. Capacitación del personal en cuanto al servicio al cliente	
F	Ninguna	No aplica	

G	1. Implementar el manual de la empresa, donde se dé énfasis en la filosofía de LAVANDERÍA X misión y visión.	1. Crear manual de identidad de la empresa.	
	2. Crear código de conducta general de empleados para todas las sucursales de acuerdo a la filosofía de la empresa.	2. Crear código de conducta para los empleados.	
	3. Definir funciones en toda la estructura organizacional de la franquicia.	3. Definir perfiles y funciones de los puestos, claros y concretos.	
H	1. Cultura laboral.	1. Capacitación a todo el personal sobre las políticas, filosofía, misión, visión, valores, funciones y roles de puestos para motivación del personal y estandarización del servicio.	
	2. Motivación con incentivos	2.Prestaciones adicionales a las de ley que promuevan bienestar a los empleados; alianzas con empresas de servicios de primera necesidad; salud, alimentación, etc., en las que se pueda obtener precios preferenciales.	
I	1. Capacitación constante e incentivos económicos.	1.Con la finalidad de aumentar la motivación del personal en su trabajo, se recomienda la capacitación constante y bonos por empleados del mes o por número de ventas.	

Fuente: elaboración propia.

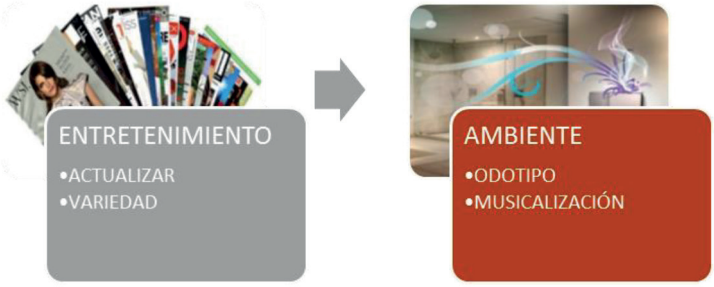
Estrategias globales aplicadas a la variable evidencia física de la Lavandería X

La propuesta de valor de mercado se ve plasmada en el *marketing* de experiencia creada dentro las instalaciones de la empresa (*lay out*). La evidencia física hace que el cliente se involucre con la marca, dicho proceso va ligado con el ambiente que se genere con la musicalización en los momentos de espera de los servicios, ya sean lavado, secado o entrega de tintorería.

En las áreas de espera se sugiere tener una variedad de revistas y periódicos que dependerá del perfil de cliente de cada sucursal.

Ilustración 13

Estrategias globales para la variable evidencia física de la Lavandería X



Fuente: elaboración propia.

Estrategias sugeridas a la variable evidencia física a cada sucursal de la Lavandería X

EVIDENCIA FÍSICA

Áreas donde se recibe u otorga la experiencia de servicio, deben recibir un trato especial y de análisis, pues ejercen un fuerte impacto en la impresión de lo que será el servicio, dada la inmensa necesidad del cliente de elementos tangibles en todas las etapas de la experiencia de servicio.

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
A	1. Área de espera del autoservicio.	1. Se recomienda agregar algunos espacios en la sala de espera del ciclo de lavado. De igual forma, se podría contar con una mayor variedad de revistas y programas televisivos acordes al perfil del cliente de la sucursal A.	Algunos clientes manifestaron no contar con programación y revistas entretenidas, mientras esperaban el servicio de auto lavado.
B	1. Escuchar al cliente.	1. Buzón de quejas	
	2. Wi-Fi.	2. Señalética de disponibilidad de Wi-Fi	

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
C	1. Layout.	1. Mejorar el acomodo de las áreas en las instalaciones de tal forma que se vea más espacioso, que tenga un mejor sistema de ventilación y que las áreas documenten los casos de incidentes extraordinarios.	
D	1. Distribución interna.	1. Mejorar la señalización de uso de máquinas y prestación de servicio, estandarizar el contenido en televisión aprovechando el espacio para promocionar la marca y servicios ofrecidos, así como estandarizar la música.	
E	1. Anuncios adecuados.	1. Letreros más grandes en el exterior.	
	2. Utensilios para el usuario.	2. Contar con canasta tipo carrito que tenga altura al nivel de las máquinas.	
	3. T.V.	3. TV más grande.	
	4. Entretenimiento	4. Actualizar las revistas constantemente.	
F	1. Entrenamiento	1. Las áreas de oportunidad detectadas son contar con revistas actualizadas y en buen estado, así como una programación de TV entretenida y excelente conexión Wi-Fi	
G	1. Registrar datos esenciales de los clientes en una base de datos.	1. Hacer recolección de datos primarios, como fecha de nacimiento, servicios usados, gustos o preferencias, quejas y sugerencias así como de impresiones acerca del último servicio utilizado. Esto con la intención de crear un CRM para el diseño de posteriores promociones, felicitaciones en sus cumpleaños, etc.	

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
H	1. Área de espera. 2. Áreas exclusivas para clientes.	1. Asientos para los clientes para que puedan esperar cómodamente en la sucursal al momento de utilizar el servicio. 2. Delimitar una mesa específica para la gente que acude a lavar.	
I	1. Reacomodo de lavadoras y secadoras.	1. Con la finalidad de tener cómodos a los clientes y aumentar el espacio para ver la programación de TV.	

Fuente: elaboración propia.

Estrategias globales aplicadas a la variable procesos de la Lavandería X
La adecuada realización de los procesos de la Lavandería X queda en manos de sus empleados, a quienes se les capacita por medio de un manual de procedimientos, donde el éxito de los mismos está en la disciplina que incorporan los gerentes de cada sucursal. Por lo antes mencionado, las guías de procesos de la empresa no son ejecutadas en su totalidad en las sucursales, por lo que se ve reflejado en los resultados de las encuestas. Por tal motivo, se plantea una revisión periódica del manual o guía de operaciones de la Lavandería X y la estandarización de la forma en que se entrega el servicio para que sea más eficiente.

Estrategias sugeridas a la variable procesos a cada sucursal de la Lavandería X
Acciones en que se desempeñasen las fases necesarias de pronóstico y planeación de la gerencia de operaciones a través de la investigación de mercados. La especificación de producto y su diseño son áreas significativas en las cuales también puede contribuir la gerencia de *marketing*.

PROCESOS

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
A	1. Ofrecerle la seguridad al cliente sobre las prendas que envía a tintorería.	1. El personal de cada sucursal debe contar con los conocimientos básicos de tintorería de manera que pueda informar a sus clientes sobre la dificultad que pueda generar cierto tipo de manchas en la ropa que se envía para este servicio. De igual forma, se mantiene el registro de cualquier tipo de mancha que se detecte en cada prenda, como evidencia de las condiciones en que se envía. Se recomienda eliminar la solicitud de las firmas por parte de los clientes que envían sus prendas a tintorería, ya que éstos perciben que la empresa no se hace responsable por los daños ocasionados en la ropa que se recibe para el servicio de tintorería	Existen quejas por parte de los usuarios que envían su ropa a tintorería, ya que manifiestan estar inconformes al afirmar que la empresa no se hace responsable por las prendas que se reciben. Esto ha ocasionado la pérdida de clientes que prefieren no hacer uso del servicio, incluso de ningún otro servicio que la sucursal ofrece.
B	1. Reestructurar procesos.	1. Entregar materiales e insumos publicitarios y colocarlos adecuadamente.	
C	1. Estandarizar.	1. Estandarizar el ciclo servicio de acuerdo al manual del corporativo, tenerlo en físico en la sucursal para consultarlo continuamente. Hacer auditorías periódicamente para verificar que los empleados cumplan con los procesos estipulados en el manual, a manera de evitar reclamos posteriores por parte de los clientes.	
D	1. Optimizar procesos.	1. Recurrir a procesos automatizados para disminuir el contacto humano, poner carritos con ruedas	
E	1. Señalética.	1. Letreros al interior (WI-FI, Proceso de lavado/ secado)	

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
F	1. Procesos sustentables.	1. Se considera importante resaltar dentro del proceso de atención al cliente el atributo del servicio de lavandería y tintorería ecológica.	
G	1. Definir el ciclo del servicio de manera homogénea para las diferentes sucursales y franquicias.	1. Creación de un sistema de servicios, igual entre las diferentes sucursales de la red Lavandería X.	
H	1. Optimizar mano de obra.	1. Delimitación establecida de los roles del personal y rotación de los mismos en el transcurso del día.	
	2. Servicio como proceso	2. Estandarización de proceso de pedido; mismo diálogo de recibimiento mismo diálogo en las opciones de pedido y ofrecimiento de pago y mismo proceso de despedida.	
I	1. Señalización visible.	Con la finalidad de mejorar el proceso y mantener al cliente satisfecho, se recomienda homogenizarlo, en cuanto a diálogos, señalización de uso de equipo de lavado.	
	2. Estandarización de diálogos.		
	3. Mantenimiento del proceso homogéneo.		

Fuente: elaboración propia.

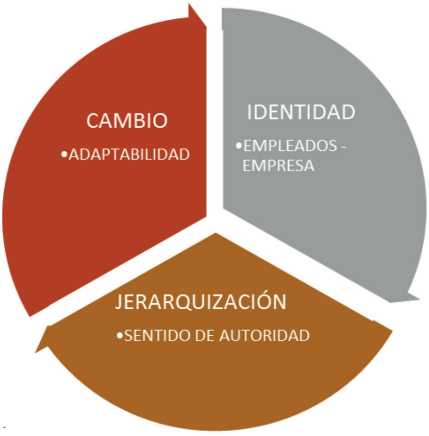
Estrategias globales aplicadas a la variable productividad de la Lavandería X

Los procesos que conllevan los servicios de lavandería deben estar ligados a un alto nivel de productividad. Estas dos variables se complementan siempre y cuando la eficiencia y eficacia de los trabajadores estén presentes, pues existe mucha presión sobre la variable productividad, puesto que mantener los costos bajos sin comprometer la calidad es un gran desafío para la empresa. Los factores que facilitan el aumento de la productividad son: la identificación por parte de los empleados con la marca de la empresa, el estable-

cimiento de una línea de jerarquización y la adaptabilidad frente a los cambios del entorno. Al trabajar en conjunto se hace posible la entrega del valor del servicio al cliente.

Ilustración 14

Estrategias aplicadas a la variable productividad de la Lavandería X



Fuente: evaluación del servicio al cliente, aplicado a la empresa Lavandería X, (2014).

Estrategias sugeridas a la variable productividad a cada sucursal de la Lavandería X

La productividad es la búsqueda del mejor resultado al menor costo y la reducción del costo no debe afectar la calidad del servicio a entregar, la cual siempre debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente.

PRODUCTIVIDAD

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
A	No presentó propuesta.	No aplica.	
B	1. Personal adiestrado.	1. Capacitación constante al personal, a todos los niveles gerenciales, tanto en procesos como en el servicio al cliente.	
C	No presentó propuesta.	No aplica.	
D	1. Control y evaluación.	1. Aplicación periódica de encuestas de satisfacción al cliente, que evalúen todos los puntos relacionados con el servicio.	
E	1. Servicio eficiente.	1. Brindar un servicio más eficiente.	
	2. Higiene y calidad.	2. Limpiar las máquinas inmediatamente después de su uso.	
F	1. Personal certificado.	1. Constante capacitación y evaluación del personal en los procesos y procedimientos del servicio.	
G	1. Dar a conocer a los clientes todos los servicios extras ofrecidos por la lavandería.	1. Crear señalización dentro de las sucursales que informen acerca de los servicios adicionales que ofrece la empresa, así como crear un argumento informativo para los empleados.	
	2. Proveer de los recursos necesarios a los empleados para satisfacer las necesidades de los clientes.	2. Hacer un manual de recursos necesarios sobre los servicios ofrecidos a los clientes.	
H	1. Definir procesos.	1. Manual de procesos y procedimientos.	
	2. Control de mantenimiento.	2. Mantenimiento y actualización de las herramientas de trabajo; lavadoras, secadoras, medios de transporte, sistemas de información.	
	3. Tiempo optimizado.	3. Aprovechamiento del tiempo por parte de los trabajadores a beneficio de la empresa.	
	4. Motivación.	4. Programas de motivación.	
	5. Control de limpieza.	5. Limpiar las máquinas inmediatamente después de su uso.	
	6. Servicio endógeno.	6. Mantener la calidad del servicio que se ofrece.	

Sucursal	Estrategias	Descripción	Problemática
I	No presentó propuesta.	No aplica.	

Fuente: elaboración propia.

Estrategias globales aplicadas a la variable post-venta de la Lavandería X

La variable post-venta debe ser un elemento diferenciador respecto a la competencia. El proceso de la venta del servicio debe ser realizado con la máxima calidad posible para que sea percibido por los clientes como un valor agrado y mantener una relación a largo plazo.

Para que esta fórmula sea exitosa se planteó integrar el software CRM (Customer Relationship Management, por sus siglas en inglés), para una mejor gestión de las ventas y seguimiento de los clientes de la empresa basada en la satisfacción del cliente. Con la integración del sistema informático se puede evaluar de forma continua a los clientes. Y también se propone establecer un plan de contingencias para la rápida respuesta frente a cualquier incidente que pueda ocurrir dentro de las instalaciones.

Esta variable es la estrategia clave para la mejora continua del proceso de *servucción* de la empresa ya que es la que establece un canal de retroalimentación con los clientes y compromete esta relación en el tiempo.

Ilustración 15

Estrategias aplicadas a la variable post-venta de la Lavandería X

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias sugeridas a la variable postventa a cada sucursal de la Lavandería X:

POST-VENTA

Todo el soporte necesario para apoyar al cliente en el uso del producto o servicio, posterior a la venta del mismo, entre los que destacan la aplicación de garantías, manejo de quejas y sugerencia, entre otros.

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
A	1. Contar con un sistema de CRM.	1. Registrar los datos de los clientes, que la empresa considere como necesarios para la promoción y el desarrollo de nuevos servicios brindados por Lavandería X.	No se maneja un registro de datos de los clientes, de manera planificada para lograr estructurar nuevas estrategias de mercadotecnia.
B	1. Software.	1. Implementar sistema de CRM.	
	2. Control de servicio.	2. Encuestas de satisfacción al cliente (cada 3 meses).	
	3. Planeación del servicio.	3. Manual de contingencia.	
C	No prensentó propuesta.	No aplica.	
D	1. Contacto con el cliente.	1. Hacer encuestas periódicas de calidad y servicio, revisar si los incentivos económicos a los empleados son lo ideal, crear una comunicación regular para que los clientes no se olviden de la marca, ya que por la gran cantidad de competidores en el rubro puede ser muy fácil perder a clientes tanto insatisfechos como clientes que se puedan identificar mejor con otra marca, lo cual implica estar en contacto con los clientes por medio de campañas permanentes en redes sociales y contacto por medio de los empleados de cada sucursal, ya que sucede que los clientes identifican a las empleadas y llegan a crear lazos amistosos en la relación servicio venta.	

Sucursal	*Estrategias*	*Descripción*	*Problemática*
E	No prensentó propuesta.	No aplica.	
F	1. Software aplicado a clientes.	1. Implementación de software CRM (Customer Relationship Management: administración de la relación con el cliente) para dar seguimiento a los clientes, identificar clientes frecuentes y personalización del servicio.	
G	1. Hacer retroalimentación de la calidad del servicio a los clientes frecuentes.	1. Crear un código de llamadas para los clientes frecuentes, donde se les recuerde y otorgue un programa de promociones especiales, además de recolección de datos informativos sobre la calidad del servicio otorgado e impresiones sobre éste (quejas y sugerencias).	
H	1. Control del servicio. 2. Historial de información. 3. Manual de procedimientos.	1. Evaluación del servicio por medio de una encuesta rápida. 2. Realizar una base de datos. 3. Plan de contingencia.	
I	1. CRM Plan de contingencias.	1. Con la finalidad de tener un servicio personalizado con cada cliente, se recomienda contratar un servicio de CRM, además de un plan de cómo actuar ante posibles incidentes.	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y aprendizajes

La clasificación de las variables de la mezcla de *marketing* ha tenido como estructura básica las 4P's que siguen siendo usadas por grandes, medianas y pequeñas empresas alrededor del mundo, sin embargo, los avances tecnológicos y la evolución de los consumidores han llevado a la creación de nuevos escenarios con lo que han dado pie a nuevos conceptos y variables que cumplen con las condiciones actuales del mercado.

Por ello, uno de los elementos tácticos más importantes del *marketing* moderno, es sin lugar a duda la mezcla de *marketing* que, conforme las necesidades de las empresas, puede adaptar las variables y contribuir con la satisfacción de los clientes.

El conjunto de estrategias propuestas para la Lavandería X se establecieron de acuerdo a nueve variables, por el tipo de servicio que ofrece, para que impacten de forma oportuna y positiva la experiencia del cliente, la comunicación y entrega de valor, la generación de una marca fuerte y competitiva, así como el crecimiento rentable de cada sucursal a largo plazo.

Dadas las condiciones del mercado actual es importante que la alta dirección de la empresa Lavandería X tenga la habilidad y liderazgo de realizar los cambios pertinentes en sus servicios y estar en una mejora constante de forma que beneficien a la empresa y a su posicionamiento en el mercado.

Referencias

American *Marketing* Association. (2006). *Marketing Power*. Obtenido de http://www.marketingpower.com

Bitner, J. & Booms, B. (1981). *Marketing* strategies and organizational structures for service firms, in Donnelly, J. and George, W. *Marketing*, American *Marketing* Association, Chicago.

Borden, N.H. (1942). *The Economic Effects of Advertising*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.

Culliton, J.W. (1948). The Management of *Marketing* Costs, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Frey, A.W. (1956). *The effective Marketing Mix*, Hanover, NH: Amos Truck School, Dartmouth College.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2008*). Fundamentos del marketing* 8va Edición. Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14va edición ed.). México: Pearson.

Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11 edición ed.). México: Cengage Learning.

McCarthy J, Perreault W. *Marketing, planeación estratégica*. De la teoría a la práctica.11a. ed. Madrid: Mc Graw Hill; 1997. t.1, p.47.

McCarthy, E.J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, IL: Richard D Irwin, Inc.

Vallet, T. & Frasquet, M. (2005*). Auge y declive del Marketing-mix. Evolución y debate sobre el concepto.* Esic Market.

Verján, R. y Ruiz, J. (2010). Las variables que inciden en la mercadotecnia de servicios. En *La Mercadotecnia en las organizaciones*. Editorial ILCSA. México.

Vicente A. (2009). *Marketing y competitividad nuevos enfoques para nuevas realidades*, 1er edición, Pearson Educación: México, pág. 364.

Anexo 1. Cuestionario para definir el perfil de cliente

El objetivo de este cuestionario es identificar las características principales de los clientes de esta sucursal, a fin de planear acciones y mejoras para su satisfacción. Agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones: favor de responder marcando con un círculo la opción que mejore conteste la pregunta.

1. Género	a) Masculino	b) Femenino			
2. Nacionalidad	a) Mexicana	b) Extranjero			
3. Edad	a) Menor a 20	b) 21-30	c) 31-40	d) 41-50	e) Mayor a 50
4. Estado civil	a) Casado	b) Soltero	c) Divorciado	d) Unión libre	e) Viudo
5. ¿Vive con?	a) Familia	b) Amigos	c) Pareja	d) Solo	
6. Colonia en la que reside:					
7. Último grado de estudios	a) Primaria	b) Secundaria	c) Preparatoria	d) Carrera técnica	e) Licenciatura
	f) Posgrado				
8. Ocupación	a) Profesionista	b) Estudiante	c) Jubilado	d) Negocio propio	e) Empleado
	f) Comerciante				
9. Aproximadamente ¿a cuánto ascienden sus ingresos mensuales?	a) De $0 a $2,699	b) Entre $2,700 y $6,799	c) entre $6,800 y $11,599	d) Entre $11,600 y $34,999	e) Entre 35,000 y $84,999
	e) Más de $85,000				
10. ¿Qué servicios utiliza con mayor frecuencia?	a) Auto-lavado	b) Por encargo	c) Tintorería	d) Planchado	e) Entrega a domicilio
	f) Paquete promocional				

11. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la Lavandería X?	a) Diario	b) 1 vez a la semana	c) Más de 1 vez por semana	d) 1 vez a la quincena	e) Una vez a la semana
	f) Otro_____				
12. ¿Cuál es la principal razón por la que acude a Lavandería X?	a) Cercanía	b) Precio	c) Comodidad	d) Rapidez	e) Ecología
	f) Calidad	g) Atención personal	h) Horario		
13. ¿Conoce las promociones de la Lavandería X?	a) Sí	b) No			
14. ¿Qué actividades realiza en su tiempo libre? (Elija una)	a) Deportivas	b) Culturales	c) Esparcimiento	d) Familiares	
15. ¿Cuál es su género de música favorito? (Elija una)	a) Rock	b) Pop	c) Banda / Ranchero	d) Romántica	e) Electrónica
	f) Reggae	g) Clásica	h) Otro_____		
16. ¿Cuál es su género preferido de televisión?	a) Ciencia ficción	b) Drama	c) Comedia	d) Terror	e) Romance
	f) Historia	g) Acción	h) Otro_____		
17. ¿Cuál es su red social favorita (Elija una)	a) Facebook	b) Twitter	c) Google +	d) Youtube	e) Instagram
	f) Forsquare	g) Otro	h) Ninguna		
18. ¿Dónde adquiere los productos para el lavado?	a) En supermercados	b) En la lavandería	c) En tiendas de abarrotes	d) Otro_____	
19. ¿Cuál de los siguientes métodos de pago prefiere?	a) En efectivo	b) Tarjeta de crédito	c) Tarjeta de débito	d) Tarjeta de prepago	e) Vales de despensa
	f) Vía Internet				

Servicio al cliente e integración
del marketing mix de servicios
se terminó de editar en junio de 2018
en los talleres de Ediciones de la Noche
Madero #687, Zona Centro
Guadalajara, Jalisco

www.edicionesdelanoche.com

Es fundamental que en el proceso de enseñanza aprendizaje se experimenten procesos de aplicación del conocimiento a fin de vincular la teoría con la práctica, lo que permite una trasferencia del conocimiento y una vivencia real del contexto al que el estudiante se va a enfrentar en su ámbito profesional.

Teniendo este argumento como base, la presente obra surgió del contenido del curso "Servicio al cliente", que forma parte del programa de la maestría en Dirección de Mercadotecnia (CUCEA, UdeG), a partir de una experiencia en la aplicación del conocimiento a una empresa de servicios.

El trabajo que se expone en la presente obra da cuenta de un doble proceso de vinculación: entre universidad y empresa, y entre docencia e investigación, con lo que se responde a los requerimientos que el propio Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología ha planteado para los programas de posgrado de corte profesionalizante.

UNVIERSIDAD DE GUADALAJARA
Centro Universitario de
Ciencias Económico Administrativas