



**PROTOTIPO DE MATRIZ DE MEDICIÓN DE SERVICIO EN CLIENTE REAL
PROYECTO DE GRADO**

AUTORAS:

SUSANA ARANA OCAMPO

DANIELA OTERO LÓPEZ

DIRECTOR DEL PROYECTO

TOMAS LOMBANA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD

SANTIAGO DE CALI

2019

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	3
Abstract	4
1. Introducción	5
2. Oportunidad	7
2.1 Objetivos	8
2.2.1 Objetivos del trabajo	8
2.2.2 Objetivos secundarios	8
3. Marco de referencia	9
4. Marco de teórico	10
4.1 El servicio	10
4.2 Calidad del servicio	11
4.3 El triángulo del servicio	12
4.4 Escala de medición NPS	14
5. Prototipo de matriz	15
5.1 Estructura	17
5.2 Recopilación de datos	18
5.3 Escala de medición de las variables	18
5.4 Análisis de datos	19
6. Metodología	20
6.1 Procedimiento	20
7. Análisis e interpretación de resultados	22
8. Limitaciones y restricciones	25
9. Conclusiones y recomendaciones	26
10. Lista de tablas y gráficos	27
11. Lista de anexos	27
12. Anexos	28
13. Bibliografía	35

RESUMEN

La siguiente investigación se planteó a partir de una metodología exploratoria, en la cual se indagó acerca del modelo del triángulo del servicio. Fundamentándonos en esta teoría, se extrajeron variables que permiten evaluar la calidad de un servicio, y se adaptó a un prototipo de matriz en la que se integra con los elementos que sugiere el triángulo del servicio junto con las variables que permiten valorarlos. Dichas variables, son interpretadas mediante la escala de medición Net Promoter Score (NPS), que permite conocer el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los esfuerzos que realiza empresa para brindar un servicio de calidad. Se aplicó esta matriz en modo cliente incógnito en distintos establecimientos, recolectando datos que permitieron reconocer los puntos donde los establecimientos presentaban alguna debilidad en su ciclo del servicio y que deberían ser corregidos. Se propusieron posibles recomendaciones a tener en cuenta a la hora de desarrollarse una estrategia de servicio.

Palabras Clave: Servicio al Cliente, Triángulo del servicio, Necesidades, Calidad en el Servicio, Calidad del Servicio Percibida, Escala de medición, Percepción.

ABSTRACT

The following research was based on an exploratory methodology, in which the model of the service triangle was inquired. Based on this theory, variables were extracted that allows evaluating the quality of service, and it was adapted to a matrix prototype in which it is integrated with the elements suggested by the service triangle along with the variables that allow them to be valued. These variables are interpreted using the Net Promoter Score (NPS) measurement scale, which allows knowing the level of customer satisfaction with respect to the efforts made by the company to provide a quality service. This matrix was applied in incognito client mode in different establishments, collecting data that allowed recognizing the points where the establishments had some weakness in their service cycle and that should be corrected. Possible recommendations were proposed to consider when developing a service strategy.

Keywords: Customer Service, Service triangle, Needs, Service Quality, Perceived Service Quality, Measurement scale, Perception.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la mayor preocupación de las empresas que se dedican a prestar servicios es lograr la mejora continua de lo que ofrecen para así alcanzar el éxito y mantenerse posicionado en el mercado. Por lo que la mejor forma para llegar a esto, es aplicando la calidad del servicio para alcanzar la satisfacción del cliente.

En varias industrias como la automotriz, la textil y la de los restaurantes, en los cuales se implica una atención al cliente, se ha logrado identificar que hay puntos en el proceso de la experiencia del cliente que son desapercibidos, por lo cual afecta la percepción de la calidad de lo que se está ofreciendo y la satisfacción de los clientes, todo esto debido a las desmejoras en las mediciones de satisfacción de los clientes en los establecimientos de las industrias nombradas anteriormente, siendo difícil poder llegar a encontrar una solución efectiva para mejorar la experiencia de los clientes frente a un servicio.

El término calidad del servicio ha ido cogiendo fuerza a través del tiempo. Tal como lo nombran Philip y Hazlett (1997) en los años noventa, las empresas comenzaron a observar la calidad como una variable estratégica para una mayor participación en el mercado. Comprendieron que las empresas que presentaban una calidad de servicio alta, tenían una mayor propensión a ser rentables, por el contrario, a una baja calidad del servicio, la cual se convertía en un motivo para que los clientes fueran sensibles ante la competencia y se marcharan con ellos.

En vista de esto y para dar una solución para mejorar la experiencia del cliente con respecto al servicio que se ofrece, se retomó el modelo del triángulo del servicio propuesto por

Albrecht (1988) a través del cual las empresas prestadoras de servicios pueden llegar a maximizar su experiencia con los clientes, teniendo como base su motivación. A dicho prototipo lo integran tres elementos, el primero es la estrategia del servicio la cual se refiere a los esfuerzos que realiza una organización para diferenciarse de la competencia, el segundo elemento es la gente que son el personal de apoyo y de contacto directo con el cliente, y por último está el sistema de servicio que es el soporte que tiene a disposición la gente que brinda el servicio para satisfacer las necesidades del cliente. Igualmente, se retomó la teoría propuesta por Reichheld (2012), el cual planteó una escala de medición llamada Net Promoter Score, la cual permite conocer el nivel de satisfacción del cliente con respecto a un servicio prestado y que a su vez permite conocer su posible comportamiento con la misma.

Reuniendo los referentes teóricos mencionados anteriormente, se elaboró y ajustó un prototipo de matriz, la cual permitiera recolectar datos, a partir de las dimensiones establecidas por el triángulo del servicio y medir sus elementos de acuerdo a la escala NPS. De esta forma se obtendría información acerca de la experiencia y la percepción de los clientes en relación a un servicio prestado. También este prototipo permite identificar puntualmente las variables que impactan y afectan la percepción de un servicio de calidad.

En seguida, la investigación realizada logrará evidenciar que, al reconocer las necesidades de los clientes junto a la satisfacción percibida, permitirá perfeccionar o desarrollar estrategias de servicio que generen una grata experiencia al cliente durante el servicio e incrementen su satisfacción, además de también dar información clave de las variables a las cuales se les debe dar una mayor importancia e invertir recursos, con base en las sugerencias manifestadas por el cliente.

2. OPORTUNIDAD

Las organizaciones que suelen prestar algún tipo de servicio se enfocan en que este gire en torno a los deseos y necesidades del cliente, todo con el fin de obtener unos beneficios financieros. En este sentido, los indicadores financieros finalmente no dicen nada del sentimiento de fidelización, las motivaciones de compra, las recomendaciones u opiniones que realicen los clientes frente a un servicio. Puede que los empleados sepan cómo cumplir con unos objetivos económicos, pero la fidelización y la satisfacción de los clientes no la saben captar.

De modo que las organizaciones deben entender el impacto y el enriquecimiento que tienen en la vida de las personas que tienen contacto con ella, escuchar sus opiniones, solucionar sus problemas que generan insatisfacción y tener en cuenta sus recomendaciones a la hora de tener una experiencia con sus servicios. No es suficiente que las compañías se queden con los protocolos de atención que elaboran específicamente para los públicos que atienden y que, con base a estos, creen extensas encuestas de satisfacción las cuales inducen más al análisis que alguna acción a ejecutar.

Por lo tanto, decidimos diseñar un práctico prototipo de matriz que se pudiera ajustar a cualquier tipo de empresa que preste un servicio, con el fin de que esta herramienta le permitiera medir e identificar la experiencia que tiene el cliente con el servicio y la opinión o recomendación que tiene hacia este. De esta forma las empresas tienen un verdadero acercamiento con el cliente y crea experiencias que generan mayor satisfacción.

2.1 Objetivos

2.2.1 Objetivo del trabajo

Crear un prototipo de matriz que permita mejorar la experiencia del cliente con respecto al servicio que ofrece una empresa

2.2.2 Objetivos secundarios

- Integrar la teoría del triángulo del servicio de Albrecht y Zemke y la escala de medición NPS con el prototipo de matriz
- Probar el prototipo de matriz en un mercado real.
- Ajustar el prototipo de matriz y dar recomendaciones.

3. MARCO DE REFERENCIA

Para el trabajo, se seleccionaron tres tipos de categorías o industrias, las cuales fueron la automotriz, la textil y la de los restaurantes, y de estas se eligieron dos empresas por cada una para ser evaluadas respecto a la experiencia de los clientes frente a su servicio. Las empresas fueron: Renault, Suzuki, Totto, Quest, Karen´s Pizza y Cheer´s, respectivamente y de las cuales se hablará brevemente más adelante. Estas fueron seleccionadas de acuerdo a las similitudes de sus servicios, los productos ofrecidos y los segmentos que manejan.

En la industria automotriz encontramos a la marca de automóviles Renault y Suzuki. En el año 1969 el Gobierno Nacional de Colombia conforma la Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. (SOFASA por sus siglas) con el fin de ensamblar vehículos Renault y desarrollar la industria automotriz del país, desde su fundación ha producido y comercializado más de 670.000 vehículos de las marcas Renault. Por otra parte, Derco como principal importador y distribuidor de vehículos, comienza a operar en Colombia en 2009 lanzando la marca de automóviles Suzuki que “inició su operación con dieciocho puntos de venta, en trece ciudades del país, proyectando a Suzuki localmente como una marca de excelente tecnología, con una gran variedad de productos y que revolucionó la oferta comercial automotriz en el país”.

En la industria textil encontramos a Totto, que fue fundado en 1987 en Colombia por Yonatan Bursztyn, el cual creó una línea de morrales y bolsos a partir de lona con diferentes diseños y colores. La marca logró expandirse por toda Latinoamérica y el mundo, y hoy en día está presente en más de 57 países y tiene más de 600 tiendas alrededor del mundo, no solo vendiendo morrales sino accesorios como billeteras, sombrillas, gafas de sol, hasta prendas de vestir. En esta industria también está Quest, empresa fundada en 1995 en Colombia, dedicada a la

comercialización de prendas de vestir y complementos, donde su principal insignia de marca son sus Jeans.

Por último, en la industria de los restaurante tenemos a Karen's Pizza, fundado en 1983 en Cali, Colombia se ha posicionado con su estilo fresco y vanguardista, ofreciendo además de pizzas, sino también una amplia carta en la que también se incluyen pastas, fundidos, ensaladas, jugos y hasta cócteles. En contraste encontramos a Cheer's que nace en el 2011 en Colombia, con la firme intención de ofrecer a los amantes de la pizza una experiencia única, con productos de alta calidad, precio justo y sobre todo un servicio diferenciado.

4. MARCO TEÓRICO

Para la estructuración y desarrollo de nuestra matriz se tendrán en cuenta conceptos como el servicio, satisfacción del cliente, la calidad del servicio, la teoría del planteamiento del triángulo del servicio y la escala de medición NPS que facilitará valorar el prototipo de matriz, permitiendo identificar las variables que impactan la percepción de calidad del servicio.

4.1 El servicio

El servicio es definido como “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (Kotler, 1997, p. 656). Por tanto, según

Duque (2005) el servicio se entiende como el trabajo, la actividad y los beneficios los cuales van a generar una satisfacción al consumidor. Los servicios prestados por una organización son ofrecidos por una o varias personas quienes se encargan de cumplir unas expectativas determinadas a unas personas conocidas como clientes, los cuales valoran y otorgan una calificación a la percepción que tienen durante la experiencia con el servicio, generando como resultado la satisfacción que tiene el cliente con el servicio recibido.

Con referencia a lo anterior, la satisfacción del cliente es percibida como un juicio que realiza el cliente frente al servicio que recibe con base en sus expectativas y es que según (Sureshchandar et al., 2002) proponen que la satisfacción de los cliente con respecto a los servicios que presta una organización, se fundamenta en los encuentros que tiene el cliente con esa empresa y puede darse en distintos niveles: satisfacción con el personal de apoyo, con el servicio principal y con la organización como un todo.

4.2 Calidad del servicio

Las empresas en la actualidad se preocupan por prestar servicios de calidad, que satisfagan las expectativas de los clientes y que generen comodidad al cliente. La “calidad en el servicio es el proceso de cambio que compromete a toda la organización alrededor de valores, actitudes y comportamientos en favor de los clientes de nuestro negocio” (Herrera, 2014, p. 82). En este contexto la calidad permite evaluar el desempeño de las organizaciones que prestan servicios a partir de las sugerencias que realizan los clientes de sus experiencias vividas con el servicio.

Los servicios prestados por una organización son ofrecidos por una o varias personas quienes se encargan de cumplir unas expectativas determinadas a unas personas conocidas como

los clientes, los cuales valoran y otorgan una calificación a la percepción que tienen durante la experiencia con el servicio, generando como resultado la satisfacción que tienen con el servicio recibido. Según (Gil et al., 2005) la satisfacción del cliente se ha establecido como un elemento clave entre las relaciones de las empresas y su mercado. Así que (Anderson y Fornell, 2000) indican que la satisfacción del cliente, radica en medir la calidad de los bienes y servicios en el instante que los estos lo consumen.

4.3 El Triángulo del servicio



*Ilustración 1. Triángulo del servicio.
Elaboración propia, basada en “Gerencia del servicio” (Albrecht y Zemke, 2012)*

Albrecht y Zemke (2000) propusieron que para que una compañía preste su servicio, este debe estar compuesto por tres elementos que van a girar en torno al cliente y van a determinar su calidad, trazabilidad y transferencia. Estos elementos son:

1. Estrategia del servicio: la cual hace referencia a “una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real”

(Albrecht y Zemke, 1988, p. 64). Es decir que es una guía que direcciona las acciones que emprende una organización para un fin, los esfuerzos que realiza para diferenciarse de la competencia y crear valor a sus clientes. Es convertirlo en un principio organizacional, donde todos los integrantes de la organización comprendan cuál es la clave del negocio y enfoquen todos sus esfuerzos en hacia este.

A este elemento lo integran variables sugeridas por el autor como: Bienvenida o saludo, presentación del asesor, fiabilidad, capacidad de respuesta, muestra de productos, disponibilidad del servicio o producto solicitado, ofrecimiento de productos alternativos, segundo contacto de necesidades, seguridad y despedida.

2. La Gente: Son el personal de apoyo y de contacto directo con el cliente. Los empleados son los encargados de generar a partir del planteamiento de la estrategia de servicio establecida, las percepciones correctas en el cliente. Por lo cual, este personal siempre debe estar atento a las necesidades y demandas que soliciten los clientes.

A este elemento lo componen las siguientes variables: La empatía, dominio del tema, voluntad de ayuda y presentación personal.

3. Sistemas del servicio: Abarca todos mecanismos físicos y procedimentales que tienen a disposición el personal que brinda el servicio y le facilitan la interacción con el cliente, “está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización” (Albrecht y Zemke, 1988, p. 39). El factor clave para el éxito del sistema de servicio es que este sea amable para el cliente. Para lograr esto es necesario

que previamente haya una planeación y seguimiento del servicio, generando de esta forma confianza en la manera de operar y garantizando el cumplimiento de este.

En este elemento podemos encontrar variables como: Mobiliario de atención, limpieza, tecnología, disposición de mercancía y línea de atención.

4.4 Escala de medición NPS

Constantemente las empresas deben estar evaluando la satisfacción de sus clientes frente a las experiencias que viven con los servicios que ofrecen, quieren que estos estén contentos y motivados para que sigan adquiriéndolos.

Por tanto, para conocer el nivel de satisfacción que tienen los clientes frente la empresa y generar una relación con ellos Reichheld y Markey (2012) plantea el sistema NPS (Net Promoter Score) cuyas siglas traducen Índice Neto de Promotores. Según los autores, esta es una escala que permite a las empresas llevar a cabo una valoración más rápida de los sentimientos y las actitudes de los clientes. Esta es la razón de ser de la escala NPS, proporcionar un proceso fácil y práctico de medición el cual va permitir evaluar con precisión el progreso de una organización.

La escala de medición va de 1 a 10. En dicha escala, Reichheld y Markey (2012) identificaron que los clientes tienen la tendencia de agruparse en tres grupos, en los cuales cada grupo presenta un patrón de conducta y actitudes diferentes. Estos son:

1. Promotores: son los clientes que responden de nueve a diez. Están totalmente fidelizados con la empresa, consumiendo varias veces sus productos o servicios, y sienten que esta

les ha afectado positivamente en sus vidas. Recomiendan y hablan bien de la organización con su círculo social cercano.

2. Neutros: los clientes califican de siete a ocho. Son clientes satisfechos, pero no están totalmente fidelizados con la organización. Realizan pocas recomendaciones a su círculo social y son sensibles antes la competencia, si esta realiza algún descuento, probablemente los clientes se irán con ella. La empresa debe procurar mejorar sus servicios o productos para transformar a estos clientes en promotores.
3. Detractores: puntúan con un seis o menos. Son clientes que están insatisfechos con los servicios o productos prestados, esto refleja que la empresa les ha perjudicado. Suelen hablar mal de la empresa entre su familia y amigos. Con estos clientes, la empresa debe buscar el origen de su insatisfacción y corregirla.

5. PROTOTIPO DE MATRIZ

Teniendo en cuenta los aspectos aquí expuestos, se realizó un estudio exploratorio para identificar los elementos y variables que pueden ser evaluados teniendo en cuenta las dimensiones de Albrecht y Zemke. “Los estudios exploratorios por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas” (Hernández, Fernández y Baptista citando a Dankhe, 1986, p.142) De esta manera, se toman los tres elementos que lo componen como tres ejes

principales de evaluación dentro de la matriz. Las variables a consideración para la evaluación de cada elemento son ítems que el autor sugiere a tener en cuenta dentro de cada definición. En la siguiente tabla se muestra entonces las variables tomadas en consideración para la evaluación de cada elemento.

Estrategia del Servicio	Sistema del servicio	La Gente
Bienvenida/ Saludo	Mobiliario para la atención	Empatía
Presentación del asesor	Limpieza	Dominio del tema
Fiabilidad	Tecnología	Voluntad de ayuda
Capacidad de respuesta	Disposición de mercancía	Presentación personal
Muestra de productos	Línea de atención	
Disponibilidad del producto		
Ofrecimiento de productos alternativos		
Segundo contacto en busca de necesidades		
Seguridad		
Despedida		

Tabla 1. Variables tomadas para la evaluación de cada elemento del servicio. Elaboración propia.

Las variables se encuentran definidas respectivamente en el anexo 2, según el libro de Albrech y Zemke y del artículo del autor Duque (2005)

Para la evaluación de estas variables hemos tomado una escala de valoración del uno al diez con un análisis basado en el indicador Net Promoter Score (NPS), considerando que la evaluación se caracteriza en la satisfacción del consumidor de acuerdo con los esfuerzos que las empresas realizan para cada momento del servicio.

El objetivo de mantener la división entre los elementos para la evaluación de la matriz es hacer una evaluación detallada de cada una de las partes que comprende el servicio. De esta manera los evaluadores tienen objetividad en sus resultados y así mismo donde aplicar sus esfuerzos.

Considerando los resultados de las variables y la selección de un indicador evaluador de cada una, se procede a la creación de un instrumento que recopile y analice información a la que llamaremos prototipo de matriz.

La matriz propuesta posee una evaluación descriptiva, es decir, cuando el consumidor evalúa cada variable del uno al diez, adicionalmente agrega un comentario que refuerza o justifica su valoración. Estas observaciones son tomadas en tiempo real después de la experiencia y habla sobre la experiencia del cliente durante el servicio brindado.

5.1 Estructura

La matriz propuesta comprende de 23 columnas y 4 filas que se distribuyen de la siguiente manera:

1. las primeras dos columnas se refieren a la empresa/categoría/industria a evaluar y el perfil del cliente.
2. Las siguientes 21 están distribuidas entre cada uno de los elementos del servicio con sus respectivas variables como lo muestra la tabla 1

3. En la fila número 3, bajo cada variable se anotan las observaciones textuales a lo que el cliente declaró y la fila 4 permite hacer la cuantificación individual o total de todo el elemento a evaluar.
4. Entre la estructura del servicio, el sistema de servicio y la gente existe columnas de totalización de valores, de acuerdo con las valoraciones individuales.

La estructura de la matriz se aprecia de esta manera:

		ESTRATEGIA DELSERVICIO			SISTEMA DELSERVICIO			LA GENTE			
CATEGORÍA/ INDUSTRIA	PERFIL CLIENTE	DEL	X1	X2	TOTAL	X1	X2	TOTAL	X1	X2	TOTAL
N1											
Puntaje											

*Ilustración 2. Estructura del prototipo de matriz.
Elaboración propia.*

Note: Donde N1: Nombre de la empresa a evaluar. X1: variables a evaluar. Puntaje: Valoraciones del 1 al 10

5.2 Recopilación de datos

La recolección de los datos puede ser obtenidos por medio de entrevistas presenciales o virtuales. El evaluador puede agregar en el mismo formato la evaluación de N1 hasta Nn empresas para hacer un contraste de resultados.

5.3 Escalas de medición de las variables

Para realizar una interpretación individual cada variable se evalúa bajo una puntuación del 1 al 10 como el indicador NPS sugiere. En el caso de una evaluación general de los elementos del servicio se debe sumar la puntuación de cada variable sobre

el número de variables correspondientes dentro del elemento y de esta manera promediar y aproximar los resultados para su interpretación. De acuerdo con el número de variables las puntuaciones máximas que puede registrar en cada elemento es la siguiente:

Elemento del servicio	Núm. Variables evaluativas	Puntuación Máx. promediada
Estructura de Servicio	10	10
Sistema de Servicio	5	5
La Gente	4	4

*Tabla 2. Puntuaciones máximas registradas por cada variable.
Elaboración propia.*

5.4 Análisis de datos

El análisis de los datos se puede realizar de acuerdo con los resultados que el indicador NPS sugiere. En este caso, el indicador sugiere que las valoraciones del uno al seis corresponden a una apreciación muy baja de la variable y el cliente es **detractor**. Si las valoraciones están entre siete y ocho, el cliente es **neutro o pasivo**. Por último, una valoración del nueve al diez caracteriza a un cliente como **promotor**, según lo indica Reichheld (2012)

La escala e interpretación del indicador NPS corresponde a un indicador de evaluación del servicio al cliente utilizado en diferentes métodos evaluativos por las empresas. Sin embargo, el evaluador es libre de utilizar la mejor escala a su conveniencia y su interpretación de los datos obtenidos.

6. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta que la naturaleza de la evaluación corresponde a la valoración y percepción del consumidor, se procedió a implementar una metodología de cliente incognito. “El cliente incognito tiene como fin evaluar el nivel del servicio y eficiencia tanto en el interior de la organización como externamente tal como lo percibiría cada cliente de la marca” Imape, (2016) y de esta manera obtener datos de gran veracidad en un escenario real. Adicionalmente, se realizó un cuestionario tipo entrevista con las variables y escala de medición indicada, para la anotación de los datos de cada cliente después de su experiencia con el servicio. Ver anexo 1

6.1 Procedimiento

La población objetivo de la investigación corresponde a dos marcas pertenecientes a la industria de los restaurantes, dos empresas pertenecientes a la industria automotriz por último dos marcas de la industria textil, para un total de 6 marcas. Esto con la finalidad de tener variedad de productos y servicios y probar la validez de la matriz en diferentes escenarios. Las empresas respectivamente son: Karen´s Pizza, Cheer´s, Renault, Suzuki, Totto y Quest. Las anteriores marcas son las de mayor acogida por los consumidores y su participación del mercado competitivas entre sí.

Para la selección de los clientes incognitos potenciales se hizo una investigación exploratoria a las afueras de los establecimientos para la identificación de consumidores que pertenezcan al público objetivo de las empresas y se encontraran momentos antes de su compra o

solicitud de servicio. Estas personas indicaron tener una intención de compra o fidelización hacia la marca. Esta investigación se llevó a cabo entre las fechas 15 de mayo a 10 de noviembre del 2019 y el tamaño de muestra necesario fue de seis personas, dos por industria.

Marca	Ciudad	Dirección	Perfil cliente
Karen's Pizza	Palmira, Valle del cauca	Calle 57 diagonal 28b-100	Mujer 21 años
Cheer's Pizza	Cali, Valle del cauca	Calle 52 # 5N - 27	Hombre 19 años
Renault	Palmira, Valle del cauca	Calle 42 # 49 - 251	Mujer 48 años
Suzuki	Cali, valle del cauca	Car House CC Chipichape	Mujer 39 años
Totto	Palmira, Valle del cauca	CC Llanogrande local: 317	Hombre 23 años
Quest	Cali, Valle del cauca	CC Chipichape local: 145	Hombre 22 años

*Tabla 3. Información de las empresas evaluadas y perfiles de clientes respectivos
Elaboración propia.*

Las marcas anteriormente nombradas pertenecen a un modelo de negocio de franquicia con modelos de protocolo de servicio y merchandising estipulado por las casas matrices.

Las pautas para la preparación de los participantes se realizaron en el siguiente orden:

1. Primero se le preguntó al consumidor sobre su intención en el establecimiento. Esto con el objetivo de filtrar aquellos clientes que iban a participar de una experiencia completa de intención de compra.
2. Seguido se informó de la investigación con carácter académico y se procedió a la explicación de todas las variables que la matriz evalúa, con el fin de que se presté debida atención a todos los aspectos que las componen y poder hacer una retroalimentación más fructífera momentos después de la atención prestada por el establecimiento.

3. Posterior a la salida de los clientes, se hizo una breve revisión de las variables evaluadas y que dieran su opinión con respecto su satisfacción en cada uno de los momentos que las variables sugiere. Esto se hizo de forma presencial y los participantes se tomaron entre 8 y 9 minutos para responder.

Después de obtener los resultados y recopilarlos en la matriz, se entró en conversación con los administradores del punto de venta correspondientes para la socialización de la información, el carácter de la investigación y la investigación de los modelos de evaluación utilizados para el servicio al cliente. Ver matriz con los resultados en el anexo 3

Todas las empresas indicaron que se hacen evaluaciones tipo cliente incognito que las casas matrices envían para la evaluación de pautas de servicio y normas de organización y diseño del establecimiento.

A continuación, se procede a revisar los resultados obtenidos con la implementación de la metodología planteada para el estudio y posterior propuesta de recomendaciones y limitaciones para la implementación de la matriz derivados de los hallazgos obtenidos.

7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis de los resultados de la matriz tuvimos en cuenta los resultados de los participantes en la investigación y de la retroalimentación de los administradores después de la socialización de la información. Los resultados son los siguientes:

1. El esquema de la matriz registra el nivel de satisfacción o postura del consumidor real por medio de una puntuación.
2. Todos los consumidores registraron observaciones o comentarios propios de cada uno de los momentos del servicio que sugiere Albrecht y Zemke.
3. Cuando los consumidores realizan el ejercicio de registrar textualmente sus experiencias tienden a sugerir el cambio o la justificación de su puntuación
4. Se identifica los momentos con apreciaciones más bajas y altas que los clientes registraron durante un ejercicio de compra real
5. La aplicación de los resultados bajo el indicador NPS se puede hacer de manera individual con cada una de las variables y también de manera general con respecto al elemento del servicio evaluado.
6. Los resultados totales e individuales de la puntuación de cada elemento de la matriz permiten realizar un análisis comparativo entre las empresas de cada industria

Para la interpretación de los resultados de la lectura de la matriz, tomaremos de ejemplo la industria textil, con las marcas Tutto y Quest. Según los resultados de la matriz, bajo el indicador NPS encontramos lo siguiente:

1. Estrategia del servicio:

Las variables con menor puntuación dentro de este elemento corresponden a: Fiabilidad, Disponibilidad del producto/servicio solicitado, Ofrecimiento de productos alternativos, Segundo contacto en búsqueda de necesidades y Despedida. La variable Segundo contacto en búsqueda de necesidades registró puntuación de 1, la más baja y el cliente

dentro de su observación registró: “Más que indagar en las necesidades se enfocó en ofrecernos productos diferentes de toda la tienda, demostrando un afán por vendernos algo, sin importarle el buen servicio o atención al cliente” Hombre de 23 años. Según su puntuación el cliente y de acuerdo con el indicador NPS se entiende que el cliente es DETRACTOR y que se muestra insatisfecho con respecto a ese momento del servicio y posiblemente sería un cliente que basado únicamente en esta variable no recomendaría la marca.

2. Sistema del servicio:

Según el registro de resultados de la aplicación de la matriz en el establecimiento de Quest encontramos que la puntuación de las variables: Mobiliario para la atención, Limpieza, Tecnología, Disposición de la mercancía y línea de atención varían entre las valoraciones del 8 al 10. En la variable tecnología, el cliente incognito hombre de 22 años, da una puntuación de 8 y comenta lo siguiente: “La tienda tiene televisores, datafono, caja registradora. Pero hace falta mayor ventilación”. Es importante resaltar que el consumidor valora los esfuerzos de la empresa por la implementación de tecnología para su disposición y así mismo levemente sugiere una inconformidad con respecto al sistema de ventilación.

3. La Gente:

En la interpretación de este elemento de acuerdo con la aplicación de la matriz en el establecimiento de Quest encontramos que la puntuación de las variables: Empatía, Dominio del tema, Voluntad de ayuda y Presentación personal oscilan entre las

valoraciones 9 a 10. En el caso de la variable Dominio del tema el cliente opina lo siguiente: “El asesor estaba muy bien informado acerca de los productos y mercancía” Hombre 22 años. Se entiende entonces que los esfuerzos de las empresas para el entrenamiento del personal sobre su atención al cliente dan resultados positivos y los clientes registran un nivel alto de satisfacción.

Finalmente se hizo un análisis de resultados de la aplicación del prototipo de matriz para encontrar restricciones y limitantes que se registran a continuación.

8. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

De acuerdo con los resultados que en materia de campo registra el prototipo de matriz, se encuentran las siguientes limitaciones y restricciones:

1. El prototipo de matriz posee restricciones de aplicación para las empresas de servicio. Considerando la naturaleza de la evaluación, se limita a empresas que cuentan con personal de servicio al cliente y establecimiento para la atención.
2. Debido a que el numero variables pertenecientes de la matriz no son de igual cantidad en cada uno de los elementos del triángulo del servicio la aplicación del índice NPS se limita a las calificaciones individuales y no a las generales. Todo esto con el fin de seguir con la escala regular que el indicador NPS sugiere.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de un análisis de creación del prototipo de matriz se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- El planteamiento de integrar el prototipo de matriz con la teoría del triángulo del servicio bajo una escala de medición NPS es viable.
- La matriz nos permite encontrar falencias y fortalezas en los momentos mínimos del servicio al cliente que Albrecht y Zemke sugieren.
- La aplicación de la matriz no requiere de personal experto en el tema. Toda empresa que cuente con características similares a las empresas donde se llevó a cabo la aplicación puede hacer uso de la implementación del prototipo de matriz.
- No hay conflicto en enlazar la teoría del triángulo del servicio con el modelo de prototipo de matriz propuesto.
- La matriz es ajustable. Los elementos del servicio pueden ser ajustados en cuestión de los variables que los componen, tanto anexar como eliminar variables que se tienen en cuenta en el modelo y ajustarlos a las necesidades de sus empresas y a la estrategia de su servicio.
- La matriz debe adaptarse al tipo de servicio que brinda la empresa. Debido a la flexibilidad y dinamismo de la matriz puede ser adaptada al tipo de servicio que se presta, de acuerdo a las necesidades y objetivos de una empresa.

- Se recomienda continuar con la investigación y probar en pequeñas y medianas empresas, cómo las variables utilizadas en la investigación aportan significativamente a la creación de un sistema de protocolo de servicio al cliente.

10. LISTA DE TABLAS Y GRÁFICOS

Ilustración 1. Triángulo del servicio. Elaboración propia, basada en “Gerencia del servicio” (Albrecht y Zemke, 2012)	pag. 12
Tabla 1. Variables tomadas para la evaluación de cada elemento del servicio. Elaboración propia	pag. 15
Ilustración 2. Estructura del prototipo de matriz. Elaboración propia	pag. 18
Tabla 2. Puntuaciones máximas registradas por cada variable. Elaboración propia	pag. 19
Tabla 3. Información de las empresas evaluadas y perfiles de clientes respectivos Elaboración propia.	pag. 21

11. LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de evaluación de experiencia con el servicio	pag. 27
Anexo 2. Definición de variables que integran los elementos del servicio	pag. 30
Anexo 3. Prototipo de matriz con los datos registrados	pag. 33

12. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de evaluación de experiencia con el servicio

Evaluación de experiencia con el servicio

La siguiente investigación tiene fines académicos no lucrativos. Usted será parte de un ejercicio de observación tipo cliente incógnito. En la parte final del documento se encuentran las definiciones de las variables a medir, léalas y califique de la siguiente manera: Del 1 al 10 considerando 1 la puntuación más baja y 10 la más alta. Si tiene confusión con respecto a su experiencia marque 6. Seguido de seleccionar el número que usted considere, señale en un círculo cuál de las siguientes reacciones responde mejor a su experiencia en el lugar. Por último, haga una observación mínima y explícita a lo que cada variable se refiere, esta observación puede contener aspectos favorables o situaciones de desagrado según su criterio.

Agradecemos su participación.

Perfil



Nombre:

Edad:

Sexo:

Nivel educativo:

La estrategia de servicio

- Grado de contacto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   
-

- Bienvenida/saludo: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   

● Presentación del asesor: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   




● Fiabilidad: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   

● Capacidad de respuesta: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   




● Muestra de productos: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   

● Disponibilidad del servicio /producto solicitado: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   




● Ofrecimiento de productos alternativos: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   

● Segundo contacto de necesidades: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   

-
-
- Seguridad:




1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   

- Despedida:




1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   

EL SISTEMA DE SERVICIO:




- Mobiliario para la atención:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   




- Limpieza:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   




- Tecnología:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   


- Disposición de la mercancía:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   

- Línea de atención al cliente:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   

LA GENTE:

- Empatía: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   
-
-

- Dominio del tema: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   
-
-

- Voluntad de ayuda: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   
-
-

- Presentación personal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   
-
-

- Uniforme SI/NO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   
-
-

- Limpieza personal: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10   
-
-

Anexo 2. Definición de variables que integran los elementos del servicio

Para efectos de esta investigación, se hizo referencia a algunas de las dimensiones o variables definidas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) los cuales determinan la calidad de un servicio.

En la estrategia del servicio encontramos las siguientes:

12. **Bienvenida o saludo:** trato amigable y respetuoso por parte del personal de contacto. Al cliente comunicarse con los responsables de proveer un servicio, este debe recibir una atención amable, cálida y cordial.
13. **Presentación del asesor:** identificación del asesor con su nombre.
14. **Fiabilidad:** capacidad que debe tener el personal de la compañía de prestar el servicio de manera confiable, correcta y cuidadosa, desde el primer instante en que el cliente lo solicita.
15. **Capacidad de respuesta:** es la actitud que tiene el personal de la compañía para ayudar y proporcionar el servicio rápido al cliente. Adicionalmente, que se cumplan a tiempo los compromisos pactados.
16. **Muestra de productos:** clara exhibición de los productos o servicios ofrecidos, ya sea en un menú, mostrador o vitrina.
17. **Disponibilidad de productos o servicios solicitados:** que no haya ausencia del producto pedido o que se informe previamente si la hay.
18. **Ofrecimiento de productos alternativos:** al no haber disponibilidad del producto solicitado, el empleado debe ofrecer productos alternativos a este.
19. **Segundo contacto de búsqueda de necesidades:** luego de un primer acercamiento al cliente, el empleado debe indagar de nuevo sobre las necesidades del cliente, si este requiere algo más.

20. Seguridad: garantizar al cliente que no habrá riesgos, peligros o dudas. Esto implica que los empleados brindaran credibilidad, confiabilidad y honestidad para proteger al cliente tanto física como financieramente.

21. Despedida: el cliente es despedido con la mínima expresión de educación y respeto.

En la gente encontramos las siguientes:

- 1. Empatía:** cuidado y atención personalizada que prestan los empleados de la compañía. Es la disposición que tienen de atender a los requerimientos del cliente
- 2. Dominio del tema:** el asesor o personal se percibe informado y da respuesta clara a sus preguntas y requerimientos.
- 3. Voluntad de ayuda:** requerimientos más personales realizados por el cliente al personal, como por ejemplo solicitud de opciones de bono de regalo.
- 4. Presentación personal:** el personal que presta la atención, cuenta con una organización y pulcritud, tanto en su aspecto personal como las prendas o uniforme que use.

En el sistema de servicio:

- 1. Mobiliario para la atención:** incluyen elementos que facilitan la atención al cliente como estanterías, silletería, formularios de atención, baños, parqueaderos.
- 2. Limpieza:** el nivel de limpieza y organización que dispone el establecimiento.
- 3. Tecnología:** los aspectos tecnológicos con los que se cuenta para prestar los servicios. Por ejemplo, métodos de pago como datafono, Wi-Fi, localizador de clientes, plataformas.
- 4. Disposición de la mercancía:** variedad y abastecimiento en los productos o servicios que dispone la empresa.

5. Línea de atención al cliente: canales de comunicación con los que cuenta la organización para que los clientes se comuniquen en casos de quejas, peticiones y recomendaciones. Como, por ejemplo: línea telefónica, buzón de sugerencias, personal directo.

Anexo 3. Prototipo de matriz con los datos registrados

UNIVERSIDAD ICS - TRABAJO DE GRADO - PROTOTIPO MATRIZ DE MEDICIÓN DEL SERVICIO EN CLIENTE REAL - DANIELA OTERO LÓPEZ, SUSANA ARANA OCAMPO													
ESTRATEGIA DE SERVICIO		Descripción	Presencia del servicio	Disponibilidad	Capacidad de respuesta	Manera de producto	Disponibilidad del servicio/producto	Origen de productos alternativos	Segunda oferta en base a las necesidades	Seguimiento	Disponibilidad	TOTAL	SISTEMA
RESTAURANTE													
Restaurante Pisco	27 años	Una selección muy variada de platos, platos tradicionales de la zona, platos modernos, platos de autor, platos de autor, platos de autor.	Aunque no todos los platos son saludables, los platos de autor son saludables y saludables.	Siempre disponible al momento de necesitarlo.	Con el menú claro y sencillo, siempre disponible al momento de necesitarlo.	Explicación de los tipos de platos, bebidas y otros.	Los platos disponibles en el menú son saludables y saludables.	Alimentos de no salud que están disponibles en el momento de necesitarlos.	El momento de elegir más platos al momento de necesitarlos.	Tienen conocimiento de lo que están ofreciendo, saben con propiedad el momento de necesitarlos.	Señalan el momento de necesitarlos, voluntarios a volver.	9.4	Los platos de autor son saludables y saludables, platos de autor, platos de autor.
PASTELERÍA	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	9.4	El lugar cuenta con una gran variedad de platos, platos de autor, platos de autor.
CHIPS	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	9.7	El lugar cuenta con una gran variedad de platos, platos de autor, platos de autor.
PASTELERÍA	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	9.7	El lugar cuenta con una gran variedad de platos, platos de autor, platos de autor.
RESTAURANTE													
DESSERT	10 años	Una selección muy variada de platos, platos tradicionales de la zona, platos modernos, platos de autor, platos de autor.	Aunque no todos los platos son saludables, los platos de autor son saludables y saludables.	Siempre disponible al momento de necesitarlo.	Con el menú claro y sencillo, siempre disponible al momento de necesitarlo.	Explicación de los tipos de platos, bebidas y otros.	Los platos disponibles en el menú son saludables y saludables.	Alimentos de no salud que están disponibles en el momento de necesitarlos.	El momento de elegir más platos al momento de necesitarlos.	Tienen conocimiento de lo que están ofreciendo, saben con propiedad el momento de necesitarlos.	Señalan el momento de necesitarlos, voluntarios a volver.	9.4	Los platos de autor son saludables y saludables, platos de autor, platos de autor.
PASTELERÍA	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	9.4	El lugar cuenta con una gran variedad de platos, platos de autor, platos de autor.
AUTOMA (BEBIDAS)	10 años	Una selección muy variada de platos, platos tradicionales de la zona, platos modernos, platos de autor, platos de autor.	Aunque no todos los platos son saludables, los platos de autor son saludables y saludables.	Siempre disponible al momento de necesitarlo.	Con el menú claro y sencillo, siempre disponible al momento de necesitarlo.	Explicación de los tipos de platos, bebidas y otros.	Los platos disponibles en el menú son saludables y saludables.	Alimentos de no salud que están disponibles en el momento de necesitarlos.	El momento de elegir más platos al momento de necesitarlos.	Tienen conocimiento de lo que están ofreciendo, saben con propiedad el momento de necesitarlos.	Señalan el momento de necesitarlos, voluntarios a volver.	9.4	Los platos de autor son saludables y saludables, platos de autor, platos de autor.
PASTELERÍA	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	9.4	El lugar cuenta con una gran variedad de platos, platos de autor, platos de autor.
BIENES Y ACCESORIOS													
TIENDA	20 años	Una selección muy variada de platos, platos tradicionales de la zona, platos modernos, platos de autor, platos de autor.	Aunque no todos los platos son saludables, los platos de autor son saludables y saludables.	Siempre disponible al momento de necesitarlo.	Con el menú claro y sencillo, siempre disponible al momento de necesitarlo.	Explicación de los tipos de platos, bebidas y otros.	Los platos disponibles en el menú son saludables y saludables.	Alimentos de no salud que están disponibles en el momento de necesitarlos.	El momento de elegir más platos al momento de necesitarlos.	Tienen conocimiento de lo que están ofreciendo, saben con propiedad el momento de necesitarlos.	Señalan el momento de necesitarlos, voluntarios a volver.	9.4	Los platos de autor son saludables y saludables, platos de autor, platos de autor.
PASTELERÍA	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	9.4	El lugar cuenta con una gran variedad de platos, platos de autor, platos de autor.
QUEST	10 años	Una selección muy variada de platos, platos tradicionales de la zona, platos modernos, platos de autor, platos de autor.	Aunque no todos los platos son saludables, los platos de autor son saludables y saludables.	Siempre disponible al momento de necesitarlo.	Con el menú claro y sencillo, siempre disponible al momento de necesitarlo.	Explicación de los tipos de platos, bebidas y otros.	Los platos disponibles en el menú son saludables y saludables.	Alimentos de no salud que están disponibles en el momento de necesitarlos.	El momento de elegir más platos al momento de necesitarlos.	Tienen conocimiento de lo que están ofreciendo, saben con propiedad el momento de necesitarlos.	Señalan el momento de necesitarlos, voluntarios a volver.	9.4	Los platos de autor son saludables y saludables, platos de autor, platos de autor.
PASTELERÍA	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	10 años	9.4	El lugar cuenta con una gran variedad de platos, platos de autor, platos de autor.

SISTEMA DE SERVICIO										LA GENTE										
Requerido		Disponido		Diferencia		Porcentaje		Puntuación		Puntuación		Requerido		Disponido		Diferencia		Porcentaje		
Vista de perfil	Se debe tener un perfil de competencias de los empleados que se relacionen con el desarrollo de sus actividades, tanto en el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, como en el nivel de experiencia, formación, la actitud y la motivación para el trabajo.		Se debe tener un perfil de competencias de los empleados que se relacionen con el desarrollo de sus actividades, tanto en el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, como en el nivel de experiencia, formación, la actitud y la motivación para el trabajo.										El momento de preparar cada uno de los perfiles de competencias debe ser un momento de preparación, tanto en el proceso de desarrollo de los perfiles, como en el momento de su implementación, tanto en el momento de la preparación de los perfiles, como en el momento de su implementación.		El momento de preparar cada uno de los perfiles de competencias debe ser un momento de preparación, tanto en el proceso de desarrollo de los perfiles, como en el momento de su implementación, tanto en el momento de la preparación de los perfiles, como en el momento de su implementación.					
	10	10	0	0	0	0	0	10	10	0	0	10	10	0	0	0	0	10	10	0
Capacidad para el trabajo	El empleado debe tener la capacidad para el trabajo que se le asigna, tanto en el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, como en el nivel de experiencia, formación, la actitud y la motivación para el trabajo.		El empleado debe tener la capacidad para el trabajo que se le asigna, tanto en el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, como en el nivel de experiencia, formación, la actitud y la motivación para el trabajo.										El momento de preparar cada uno de los perfiles de competencias debe ser un momento de preparación, tanto en el proceso de desarrollo de los perfiles, como en el momento de su implementación, tanto en el momento de la preparación de los perfiles, como en el momento de su implementación.		El momento de preparar cada uno de los perfiles de competencias debe ser un momento de preparación, tanto en el proceso de desarrollo de los perfiles, como en el momento de su implementación, tanto en el momento de la preparación de los perfiles, como en el momento de su implementación.					
	10	10	0	0	0	0	0	10	10	0	0	10	10	0	0	0	0	10	10	0
Vista de perfil	Se debe tener un perfil de competencias de los empleados que se relacionen con el desarrollo de sus actividades, tanto en el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, como en el nivel de experiencia, formación, la actitud y la motivación para el trabajo.		Se debe tener un perfil de competencias de los empleados que se relacionen con el desarrollo de sus actividades, tanto en el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, como en el nivel de experiencia, formación, la actitud y la motivación para el trabajo.										El momento de preparar cada uno de los perfiles de competencias debe ser un momento de preparación, tanto en el proceso de desarrollo de los perfiles, como en el momento de su implementación, tanto en el momento de la preparación de los perfiles, como en el momento de su implementación.		El momento de preparar cada uno de los perfiles de competencias debe ser un momento de preparación, tanto en el proceso de desarrollo de los perfiles, como en el momento de su implementación, tanto en el momento de la preparación de los perfiles, como en el momento de su implementación.					
	10	10	0	0	0	0	0	10	10	0	0	10	10	0	0	0	0	10	10	0
Vista de perfil	Se debe tener un perfil de competencias de los empleados que se relacionen con el desarrollo de sus actividades, tanto en el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, como en el nivel de experiencia, formación, la actitud y la motivación para el trabajo.		Se debe tener un perfil de competencias de los empleados que se relacionen con el desarrollo de sus actividades, tanto en el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, como en el nivel de experiencia, formación, la actitud y la motivación para el trabajo.										El momento de preparar cada uno de los perfiles de competencias debe ser un momento de preparación, tanto en el proceso de desarrollo de los perfiles, como en el momento de su implementación, tanto en el momento de la preparación de los perfiles, como en el momento de su implementación.		El momento de preparar cada uno de los perfiles de competencias debe ser un momento de preparación, tanto en el proceso de desarrollo de los perfiles, como en el momento de su implementación, tanto en el momento de la preparación de los perfiles, como en el momento de su implementación.					
	10	10	0	0	0	0	0	10	10	0	0	10	10	0	0	0	0	10	10	0
Vista de perfil	Se debe tener un perfil de competencias de los empleados que se relacionen con el desarrollo de sus actividades, tanto en el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, como en el nivel de experiencia, formación, la actitud y la motivación para el trabajo.		Se debe tener un perfil de competencias de los empleados que se relacionen con el desarrollo de sus actividades, tanto en el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, como en el nivel de experiencia, formación, la actitud y la motivación para el trabajo.										El momento de preparar cada uno de los perfiles de competencias debe ser un momento de preparación, tanto en el proceso de desarrollo de los perfiles, como en el momento de su implementación, tanto en el momento de la preparación de los perfiles, como en el momento de su implementación.		El momento de preparar cada uno de los perfiles de competencias debe ser un momento de preparación, tanto en el proceso de desarrollo de los perfiles, como en el momento de su implementación, tanto en el momento de la preparación de los perfiles, como en el momento de su implementación.					
	10	10	0	0	0	0	0	10	10	0	0	10	10	0	0	0	0	10	10	0
Vista de perfil	Se debe tener un perfil de competencias de los empleados que se relacionen con el desarrollo de sus actividades, tanto en el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, como en el nivel de experiencia, formación, la actitud y la motivación para el trabajo.		Se debe tener un perfil de competencias de los empleados que se relacionen con el desarrollo de sus actividades, tanto en el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, como en el nivel de experiencia, formación, la actitud y la motivación para el trabajo.										El momento de preparar cada uno de los perfiles de competencias debe ser un momento de preparación, tanto en el proceso de desarrollo de los perfiles, como en el momento de su implementación, tanto en el momento de la preparación de los perfiles, como en el momento de su implementación.		El momento de preparar cada uno de los perfiles de competencias debe ser un momento de preparación, tanto en el proceso de desarrollo de los perfiles, como en el momento de su implementación, tanto en el momento de la preparación de los perfiles, como en el momento de su implementación.					
	10	10	0	0	0	0	0	10	10	0	0	10	10	0	0	0	0	10	10	0
Vista de perfil	Se debe tener un perfil de competencias de los empleados que se relacionen con el desarrollo de sus actividades, tanto en el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, como en el nivel de experiencia, formación, la actitud y la motivación para el trabajo.		Se debe tener un perfil de competencias de los empleados que se relacionen con el desarrollo de sus actividades, tanto en el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, como en el nivel de experiencia, formación, la actitud y la motivación para el trabajo.										El momento de preparar cada uno de los perfiles de competencias debe ser un momento de preparación, tanto en el proceso de desarrollo de los perfiles, como en el momento de su implementación, tanto en el momento de la preparación de los perfiles, como en el momento de su implementación.		El momento de preparar cada uno de los perfiles de competencias debe ser un momento de preparación, tanto en el proceso de desarrollo de los perfiles, como en el momento de su implementación, tanto en el momento de la preparación de los perfiles, como en el momento de su implementación.					
	10	10	0	0	0	0	0	10	10	0	0	10	10	0	0	0	0	10	10	0

Para hacer una mejor observación de la información recolectada ingrese al siguiente link:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/e/2PACX-1vQ7RF13GDJ0yl-BjptFkszOWiHISX3sD8ToRMPYf7U1gmc6_pOBkntpcMVCxcXD3R3iKkn9xz9WAZbo/pub?gid=0&single=true&output=pdf

13. BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, K., Zemke, R. (1988) —Gerencia del Servicio. Bogotá, Colombia, LEGIS EDITORES S.A., P.p 39-42

Anderson, E. W. y Vikas, M. (2000): "Strengthening the Satisfaction-Profit Chain," Journal of Service Research, vol. 3, n° 2, pág. 107-120.

Dankhe G.L., (1986). La comunicación humana: Ciencia social. México: McGraw-Hill.

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 25, P.p 64-80

Gil, I.; Sánchez, M.; Berenguer, G. y Gallarza, M. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 15, P.p 47-72

Imape. (6 de marzo de 2016). Cliente incognito: relevante y oportuno. Imago. Recuperado de <http://www.ima.pe/cliente-incognito-relevante-y-oportuno/>

Kotler, P. (1997). Mercadotecnia. México: Prentice-Hall.

Philip, G. y Hazlett, S. (1997) —The measurement or service quality: a new P-C-P attributes modell. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol 14 No. 3. P.p 260-286

Reichheld, F y Markey, R. (2012). La pregunta decisiva 2.0, Madrid, España, LID. P.p 17-18.

Sureshchandar, G.S, Rajendran, C. and Anantharaman, R. (2002): “The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach”. *Journal of service marketing*, P.p 363-379.

Zeithaml, V., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52, P.p 35-48.