



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

MEDICIÓN Y CONTROL DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN UN SUPERMERCADO

Paulo Millones Zagal

Piura, 06 de Enero de 2010

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y Sistemas



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE INGENIERIA



MEDICIÓN Y CONTROL DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES
EN UN SUPERMERCADO

Tesis para optar el Título de
Ingeniero Industrial y de Sistemas

PAULO MILLONES ZAGAL

Asesor: Dr. Ing. César Angulo Bustíos.

Piura, Noviembre 2009

Doy infinitas gracias...
A Dios, por el camino recorrido....
A mi madre, por ser mi fuerza y
templanza...
A Anita, mi novia fiel y sincera...
A César Ángulo, mi asesor y fuente de
conocimiento...
A la vida, por lo aprendido y aprehendido

PRÓLOGO

Lo que me ha llevado a la realización de este tema para mi trabajo de tesis, son tres motivos. El primero es la necesidad del dueño de Supermercados Cossto por tener conocimiento de su situación actual, respecto a la calidad percibida por sus clientes, en sus distintos centros comerciales, así como su necesidad por organizar de forma más eficiente sus recursos, para lograr la mayor satisfacción de sus clientes.

Existen muchos textos, libros, y documentos que hablan constantemente sobre la satisfacción del cliente y su importancia, para poder competir con éxito en un entorno comercial incierto y agresivo, donde el hacerse de un espacio o mantenerse en el mercado es cada vez más difícil. Pero no dicen cómo hacerlo, ni mucho menos brindan ejemplos prácticos y reales que se usen como guía para llevar a cabo una correcta medición y control de la satisfacción del cliente. Podríamos enumerar varios apoyos que una empresa puede utilizar para acceder al mercado y competir, pero, fundamentalmente, hay tres pilares que resultan estratégicos y en los que siempre se termina cayendo: precio, calidad y plazo. Y en este caso este trabajo se centrará en el factor de calidad.

El segundo motivo por el que me decidí por este tema para mi trabajo de tesis, fue el deseo por obtener el conocimiento necesario sobre este tan importante tema, que me servirá como base para mis futuras experiencias. Para luego aplicarlo no solo para este caso que me sirvió como inicio, sino también en otras oportunidades para otros servicios.

Y finalmente, el tercer motivo que me llevo a elegir y realizar este trabajo de tesis, fue mi deseo por demostrar mi capacidad para afrontar retos, y corresponder a la confianza en mí depositada. Así también, mi deseo por mostrar resultados reales y vitales para la empresa Supermercados Cossto. Y que sirvan a ésta o a cualquier otra empresa o persona que desee conocer como se realiza el correcto proceso de medición y control de la satisfacción del cliente en una empresa de servicio, teniendo como modelo este ejemplo práctico.

RESUMEN

Este trabajo de tesis, se realizó gracias a la necesidad y permiso del Sr. Ponce, gerente de Supermercados Cossto.

El objetivo principal de este trabajo de tesis es evaluar o medir el grado de satisfacción actual de los clientes de Supermercados Cossto, así como determinar los factores más relevantes para sus clientes y aquellos factores que originan una mala percepción de la calidad del servicio otorgada, permitiendo así orientar sus recursos a esos puntos, para luego controlar la medida de la satisfacción en el tiempo, según los cambios por los que opte la empresa.

Para lograr estos objetivos, se hace uso de la metodología de Bob E. Hayes para el diseño del cuestionario que mida la satisfacción del cliente, y de gráficos de control para el control de los atributos en el tiempo.

De los resultados obtenidos se tiene que en general la percepción ha sido regular a buena; pero esto podría mejorar dado que ya se conocen los factores con baja percepción de buen servicio; así también, los factores más relevantes para los clientes, gracias al análisis de correlación.

Índice general

Introducción	8
Capítulo 1: Definición de la problemática	9
1.1) Planteamiento de la problemática	9
1.2) Antecedentes	9
1.3) Objetivos de la investigación	10
1.4) Alcances del proyecto	11
1.5) Justificación	11
1.6) Organización del estudio	11
Capítulo 2: Marco teórico	13
2.1) Calidad	13
2.1.1) Concepto de calidad	13
2.2) Servicio	15
2.2.1) Concepto de servicio	15
2.2.2) Diferencias entre servicio y producto	16
2.3) Cliente	17
2.3.1) Definición de cliente	17
2.4) Satisfacción del cliente	17
2.4.1) Definición de satisfacción del cliente	18
2.4.2) Beneficios de lograr la satisfacción del cliente	18
2.4.3) Elementos de la satisfacción del cliente	18
2.4.4) Fórmula para determinar la satisfacción del cliente	21
2.4.5) La satisfacción del cliente vs. rentabilidad	23
2.4.6) Conclusiones	23
Capítulo 3: Metodología	25
3.1) Tipo de investigación	25
3.2) Diseño de la investigación	26
3.3) Tipo de fuentes de información	26
3.4) Determinación de las necesidades y exigencias del cliente	27
3.4.1) Desarrollo de la dimensión de calidad	27
3.4.2) El enfoque del incidente crítico	28
3.5) Validez	32
3.5.1) Definición de validez	32
3.5.2) Estrategia relacionada con el contenido	32
3.5.3) Estrategia relacionada con los criterios	32
3.5.4) Estrategia relacionada con los factores	33
3.6) Elaboración del cuestionario de satisfacción del cliente	33
3.6.1) Determinar los artículos del cuestionario	33
3.6.2) Asegurar la correcta redacción de artículos	33
3.6.3) Determinar formato de respuesta para los artículos	34
3.6.3.1) Formato tipo Likert	34
3.6.4) Redactar introducción del cuestionario	35

3.6.5) Seleccionar muestra representativa de artículos	36
3.7) Control de la satisfacción del cliente	
3.7.1) Introducción	37
3.7.2) Definición	37
3.7.3) Tipos de gráficos de control	38
3.7.4) Interpretación de los gráficos de control	40
Capítulo 4: Empresa supermercados Cossto y entorno	42
4.1) Historia de supermercados costo	42
4.2) Clasificación de la empresa	43
4.3) Visión y misión	43
4.4) Principales proveedores	44
4.5) Productos y servicios	44
4.6) Alianzas estratégicas	45
4.7) Principales competidores	45
4.7.1) Supermercados Don Vitto	45
4.7.2) Supermercados Multiplaza	46
4.8) Potenciales ingresantes	46
Capítulo 5: Presentación y análisis de resultados	47
5.1) Presentación general de los resultados	47
5.2) Gráficas de control	54
5.2.1) Los encargados de área fueron amables.	54
5.2.2) El personal estuvo bien vestido de acuerdo a su área de trabajo.	55
5.2.3) La tienda en general olía bien durante mi visita.	56
5.2.4) La tienda en general estuvo limpia durante mi visita.	57
5.2.5) Los encargados de área me escuchaban.	58
5.2.6) El personal desempeñó correctamente su función.	59
5.2.7) La velocidad de atención en las distintas áreas fue rápida.	60
5.2.8) El personal de las áreas que necesité me atendió en cuanto llegué.	61
5.2.9) Encontré al personal o encargado de área que requería en su puesto.	62
5.2.10) Esperé poco tiempo para ser atendido, pues había poca gente o nadie antes que yo.	63
5.2.11) La iluminación en la tienda me pareció la adecuada.	64
5.2.12) Los productos que necesité se encontraban en buen estado.	65
5.2.13) Los pasillos son amplios y ordenados.	66
5.2.14) La infraestructura de la tienda está en buen estado y es segura.	67
5.2.15) Pude encontrar artículos novedosos y productos de las últimas promociones.	68
5.2.16) Encontré buenas ofertas que me parecieron interesantes.	79
5.2.17) Los precios de los distintos productos me parecieron adecuados.	70
5.2.18) Pude encontrar lo que necesité.	71
5.2.19) El servicio cumplió con mis expectativas.	72
5.2.20) En general estoy satisfecho con el servicio.	73
5.2) Gráficas de correlación	74
Conclusiones	85

Apéndices	87
Apéndice A: Impresos de entrevista para incidentes críticos	
Apéndice B: Cuestionario final de la calidad	
Bibliografía	89

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

Adoptar una nueva filosofía para mantenerse en el mercado de hoy es imprescindible, pues los clientes son cada día más exigentes, sus expectativas y necesidades cambian a cada instante y estar alerta para poderlos satisfacer es la primera tarea de las organizaciones de servicio.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que, tanto mercadólogos como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cuáles son los niveles de satisfacción y cómo medirlo, para que estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Supermercados Cossto es una conocida cadena de supermercados en Piura que al igual que muchas lucha por mantenerse en un mercado competente. Con esta investigación se busca conocer y controlar el nivel de satisfacción de sus clientes.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

1.1) PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

El entorno de hipercompetitividad en el que nos movemos ha hecho que las empresas pongan todo el acento en la captación de nuevos clientes y en la preservación de sus clientes. La globalización ha acelerado este proceso, intensificando así la presión por ofrecer un servicio de alta calidad para permanecer en el mercado, ya que el mantener un control sobre los clientes se ha hecho muy difícil.

Supermercados Cossto es la empresa líder en el sector de supermercados en Piura. Y lucha por mantenerse en un mercado incierto y cambiante donde el cliente es el núcleo del negocio y su satisfacción la razón de la empresa. A esta empresa es a la cual dedicaremos nuestros estudios para medir el grado en que los clientes aceptan y están satisfechos con el servicio que esta empresa en cuestión les brinda.

1.2) ANTECEDENTES

Se sabe que el sector supermercados en nuestro país está creciendo. Entre los factores que benefician su desarrollo figura el crecimiento económico de las regiones, hecho que las vuelve mercados atractivos a los ojos de los inversionistas.

La baja penetración del negocio del “retail” en nuestro país respecto al promedio de América Latina hace que el Perú se visualice como un lugar de oportunidades para invertir en este sector.

El negocio de supermercados reporta ventas por US\$ 1.450 anuales en todo el país y está aumentando a una tasa que va entre 10% y 15 % cada año. (Fuente: Diario El Comercio 3 de julio de 2008, sección Economía, página b3)

Para el próximo año se pronostica que la penetración de los supermercados en todo el país va a estar entre 14% y 15%, a diferencia de hace tres años, cuando la penetración no pasaba del 10%. (Fuente: Diario El Comercio 3 de julio de 2008, sección Economía, página b3)

Para el negocio de los supermercados en el Perú vale tomar en consideración el Decreto Supremo 018-2008 emitido por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Esta norma ha sido adoptada con la finalidad de prevenir la obtención de licencias por parte de aquellas obras que no cumplan con los requisitos mínimos de seguridad, y restringe a su vez las normas que promovían la inversión en el sector de centros comerciales en el país.

A nivel local, el negocio de supermercados en la ciudad de Piura no se ha saturado aún, a diferencia de la ciudad de Lima donde el consumidor cuenta con grandes supermercados como Wong, Metro, Eco, Plaza Vea, Vivanda, Tottus, que atienden a los diferentes niveles socioeconómicos.

Piura es el segundo departamento más poblado del Perú con un millón 676 mil 315 habitantes. De este total, un 49% trabaja, un 20% estudia, un 5% tiene un trabajo temporal y un 25% está en su casa.

El mercado piurano se ha repartido en tres grandes supermercados: Cossto, Don Vitto y Multiplaza, que atienden a los públicos de A, B, C que cada día se vuelven más exigentes. Si a esto sumamos la tendencia a seguir consumiendo en las bodegas, autoservicios de grifos y mercados, vemos que existe la necesidad -por parte de los supermercados presentes- de una oferta más acorde con necesidades de su público.

Hay quienes prefieren los mercados o bodegas porque, a diferencia de lo que sucede en los supermercados, los productos perecibles pueden conseguirse para el consumo el mismo día de la compra. Asimismo, en ocasiones los consumidores asisten a los supermercados para “curiosear” y ver qué productos les hacen falta en sus hogares.

1.3) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este presente trabajo de investigación tiene como fin último evaluar el grado de satisfacción actual de los clientes del servicio ofrecido por la empresa de supermercados Cossto, y permitir que este trabajo sirva como base para un continuo control de la calidad.

Entre otros objetivos tenemos:

- Dar a conocer percepciones positivas y negativas específicas, reales y actuales de la calidad en el servicio de los supermercados.
- Presentar sugerencias a la empresa para mejorar la atención en el servicio.
- Dar a conocer a la empresa los factores que importan a sus clientes.

1.4) ALCANCES DEL PROYECTO

En este trabajo de tesis se conocerá el nivel de satisfacción del cliente, valiéndose de un cuestionario de confección propia adecuado a la realidad del supermercado y el sector de clientes al cual se dirige el servicio, el cual podrá ser usado por la empresa para el control en otras sucursales en el futuro.

Se encuestaron clientes al azar, indiferentemente de ser hombres y mujeres, durante el periodo de un mes, sin importar oficio, edad, o sector económico.

Los resultados y propuestas que se presentarán al final serán generales.

1.5) JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se realizará gracias al permiso del gerente general de Supermercados Cossto, el Sr. Ponce, y por su preocupación por el porvenir de su empresa y el hecho que desea mantenerse líder en su sector, ante la inminente competencia local y la que está por venir. Por ello, es de vital importancia que conozca su realidad.

1.6) ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO

Capítulo 1: Definición de la Problemática.

En este primer capítulo se explicará el motivo por el cual se realiza el estudio y los objetivos que se quieren alcanzar con él.

Capítulo 2: Marco Teórico.

En este capítulo se explicarán algunos conceptos necesarios para el buen entendimiento del trabajo.

Capítulo 3: Metodología.

En este capítulo se dará a conocer la metodología usada, sus principios y motivos por los cuales se escogió.

Capítulo 4: Supermercados Cossto y entorno.

En este capítulo se presentará la trayectoria de supermercados Cossto hasta nuestros días, así como la realidad de su competencia y los factores del entorno que lo rodea.

Capítulo 5: Presentación y análisis de los resultados.

En este capítulo se mostrará el análisis y los resultados del presente trabajo.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Este capítulo contiene diversos conceptos necesarios para sustentar este trabajo de tesis. Se recopiló la información fundamental de diversas fuentes, dando a conocer definiciones de los conceptos más sobresalientes, abordando temas como calidad, cliente, servicio, calidad de servicio y satisfacción del cliente.

2.1) CALIDAD

Existen diferentes definiciones de calidad; el uso de cada una depende del área en que se está trabajando. Anteriormente se creía que la calidad era demasiado costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad da lugar a una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia. A continuación se analizarán los conceptos relacionados con la calidad y todo lo que abarca este extenso tema. Nos apoyaremos en los conocimientos y teorías de los más grandes e importantes autores sobre la calidad que son: Dr. Walter Shewhart, W. Edwards Deming, Dr. Joseph M. Juran, Dr. Armand Feigenbaum, Dr. Philip Crosby, Dr. Kaoru Ishikawa y Dr. Genichi Taguchi.

2.1.1) CONCEPTO DE CALIDAD

La calidad no tiene relación directa con el olor, color o sabor. Según Philip Crosby, (Crosby, 1984), “la calidad es el cumplimiento de requisitos”, es decir, calidad significa conformidad con las necesidades y no elegancia. Y en cuanto te acerques más a ellos la calidad será óptima. Para Philip Crosby no existe tal cosa que una economía

de la calidad; siempre es más económico hacer el trabajo bien desde la primera vez. Crosby apoya la premisa de que la "economía de la calidad" no tiene ningún significado. La calidad es gratuita. Lo que cuesta dinero son todas aquellas acciones que involucra no hacer los trabajos bien desde la primera vez.

Juran definía a la calidad como "(1) rendimiento del producto que da como resultado satisfacción del cliente; (2) libertad de deficiencias en el producto, que evita la falta de satisfacción del cliente", lo que se resume como "adecuación para el uso". Esta definición se puede subdividir en cuatro partes: calidad en el diseño, calidad de conformidad con las especificaciones, disponibilidad y servicio en el campo. Las prescripciones de Juran se enfocan en tres procesos principales de calidad, conocidas como la trilogía de la calidad; (1) planeación de la calidad: el proceso de preparación para cumplir con las metas de calidad; (2) control de calidad: el proceso debe cumplir con las metas de calidad durante la operación; y (3) mejora de calidad: el proceso de elevarse a niveles de rendimiento sin precedente. (Juran, 1990)

En contraste, Taguchi, afirma que "la calidad es la menor pérdida posible para la sociedad", en contraste a Crosby que afirma que la calidad se limita a cumplir con los requerimientos o parámetros mínimos. Taguchi orienta sus estudios en búsqueda de la mejora continua del proceso y servicio. (Taguchi, 1989)

Para Kaoru Ishikawa, (Ishikawa, 1989), la calidad empezaba en los clientes y era responsabilidad de toda la empresa, de cada uno de los departamentos y personas que lo conformaban, desde los altos mandos, hasta la base.

Asimismo para William Edwards Deming: "Calidad es satisfacción del cliente" y en su caso era una lucha constante por continuar satisfaciendo al cliente, pues sus requerimientos cambiaban constantemente. Deming centraba sus estudios en la mejora continua de la calidad, la cual se centraba en el cliente. (Deming, 1986)

El Dr. Walter Shewhart, entendía la calidad como "un problema de variación, el cual puede ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocan", es decir, que los futuros problemas no debemos dejar que lleguen a serlo, sino que debemos de arreglarlos, cambiarlos y fortalecerlos para así evitar llegar a un punto crítico. (Shewhart, 1931)

Por otro lado, el significado de calidad para Feigenbaum es la determinación del cliente; no se refiere a una determinación de ingeniería, ni a una determinación de mercadotecnia o administrativa. Está basada sobre la experiencia actual de los clientes en relación con los productos o los servicios, comparada contra sus requerimientos concientes, sensoriales o enteramente subjetivos, y siempre representarán un objetivo de cambio para el mercado competitivo. (Feigenbaum, 1983).

El significado global de la palabra calidad según Galgano es la referencia y el objetivo de cualquier actividad desarrollada en una empresa. Los clientes pretenden un resultado global, de manera que no es posible cuidar de un solo factor sin tener en cuenta los restantes. En otras palabras la persecución de un objetivo limitado puede comprometer la satisfacción del cliente (Galgano, 1993).

Como conclusión, es necesario recalcar que a pesar de que existen muchos y variados conceptos sobre lo que es calidad, los diferentes autores coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad se encuentra en la satisfacción del cliente.

2.2) SERVICIO

Una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Hoy día escuchamos con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, servicio fabuloso o, simplemente, buen servicio.

2.2.1) CONCEPTO DE SERVICIO

Lo cierto es que, como cliente, el servicio de calidad es algo que difícilmente experimentamos en nuestro país (y en muchos otros). La razón por la que las empresas no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que ni ellas ni los clientes sabemos qué significa exactamente. Es cierto que como clientes evaluamos la atención que se nos brinda, pero no es lo único que tomamos en cuenta, y lo peor de todo es que tampoco es lo más importante.

Servicio es “la acción y efecto de servir”. Organización destinada a cuidar los intereses y satisfacer necesidades públicas y privadas. (Lexis 22, Tomo 19, p. 5342).

Un servicio es un acto llevado a cabo por una persona u organización para beneficio de otra. Para la mercadotecnia, un establecimiento de servicio es un negocio que tiene como compromiso fundamental la satisfacción de los requerimientos del consumidor, llevando a cabo actos por los cuales un consumidor está de acuerdo en pagar un determinado precio.

Desde el punto de vista de la economía y el marketing, un servicio es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente. De esta forma, el servicio podría definirse como el bien no material.

El servicio se puede dividir en cinco diferentes dimensiones. (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1988):

1. Elementos tangibles. Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

2. Cumplimiento de promesa. Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que anima a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

3. Actitud de servicio. Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

4. Competencia del personal. El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

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

5. Empatía. Se refiere a que el cliente espera una atención especial y afectuosa por parte del prestador del servicio. Los clientes evalúan 3 factores:

- **Facilidad de contacto:** es fácil o no contactar al prestador del servicio.
- **Comunicación:** algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, y además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
- **Gustos y necesidades:** el cliente desea ser tratado como si fuera único, que se le brinde los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él.

El conjunto de los cinco factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.

2.2.2) DIFERENCIAS ENTRE SERVICIO Y PRODUCTO

Entre las características propias de un servicio que permiten diferenciarlo de un producto aparecen:

- La intangibilidad: un servicio no puede verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra.
- La heterogeneidad: dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales.
- La inseparabilidad: la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos.
- La perecibilidad: un servicio no se puede almacenar.
- La propiedad: los compradores de un servicio adquieren el hecho de recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad.

2.3) CLIENTE

“El cliente siempre tiene la razón” es una frase que se suele oír, con la que se expresa que la razón del existir empresarial es el fin de nuestro servicio o producto, que es el cliente en sí mismo.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

2.3.1) DEFINICIÓN DE CLIENTE

En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.

Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

Muchos emprendedores insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y se dan cuenta tarde de que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera, sino que están quedando fuera del negocio.

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, para que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

2.4) SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

“Estamos en una nueva era económica”... Esta frase se les escucha a menudo a muchos empresarios y hombres de negocios. La preocupación por los niveles de errores, defectos, material inapropiado para el trabajo, métodos anticuados de capacitación para el cargo, entre otros elementos, son parte de la inquietud de muchos.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que, tanto mercadólogos como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

2.4.1) DEFINICIÓN DE "SATISFACCIÓN DEL CLIENTE"

La definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir, hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (Gronroos, 1994).

La satisfacción del cliente se puede entender como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Kotler, 1989).

2.4.2) BENEFICIOS DE LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

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

- 1) El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad, y por ende la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- 2) El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- 3) El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: A) la lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), B) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y C) una determinada participación en el mercado.

2.4.3) ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

1) El rendimiento percibido: se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente; no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.

- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

2) Las expectativas: son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

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

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

- Las expectativas básicas son simplemente lo que hay que cumplir con tal de conseguir la calidad, como una mesa tener una base o una superficie estable, o que una compañía aérea sea segura o puntual, una vez que se ha convertido en una expectativa normal.
- Las expectativas diferenciadas son aquellas que una vez satisfechas hacen que los clientes sientan que han recibido algo especial, en particular, cuando han sido reconocidos como personas individuales.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se podrían sentir decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

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

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

Zonas de tolerancia.

Las zonas de tolerancia representan la expectativa mínima tolerable del cliente, es decir, entre el estado básico y el diferencial.

A) Los clientes tienen diferentes zonas de tolerancia.

Distintos clientes tienen diferentes zonas de tolerancia. Unos la tienen más estrecha y tienen tendencia a estar insatisfechos; mientras que otros la tienen más amplia y tienen tendencia a estar más satisfechos.

B) Las zonas de tolerancia varían de acuerdo con las dimensiones del servicio.

Las zonas de tolerancia también varían de acuerdo con los diferentes atributos del servicio. Así, cuanto más importante es un factor, menor es la tolerancia frente a ese factor, p.e. el precio.

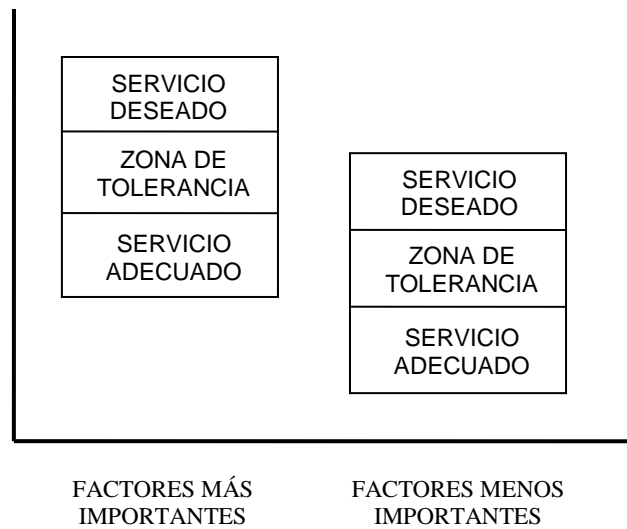
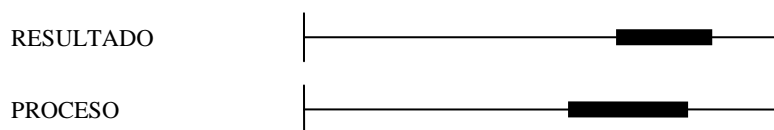


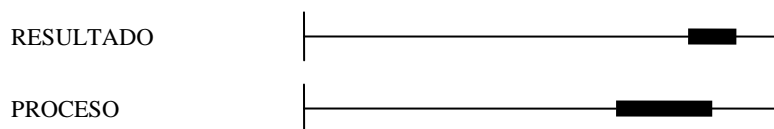
Figura 2.1. Zonas de tolerancias según factor más o menos importante

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

SERVICIO DE 1º VEZ



RECUPERACIÓN DEL SERVICIO



EXPECTATIVAS

Figura 2.2. Zonas de tolerancia para el servicio, la 1º vez y la recuperación del servicio

La figura 2 muestra las diferencias que existen entre las zonas de tolerancia del servicio de la 1ª vez y el de la recuperación del servicio. Durante la recuperación del servicio las expectativas del cliente son altas tanto para el resultado del servicio (el producto del servicio), como para la forma en que se preste el servicio (el proceso).

La oportunidad de recuperación es mayor a través de las dimensiones del proceso debido a la presencia de menos expectativas y de una zona de tolerancia más grande. También es posible que al tratarse de atributos del servicio que los clientes valoran mucho (se posee el atributo o no), la zona de tolerancia puede ser cero, es decir, que el servicio deseado y adecuado estén al mismo nivel. La fluctuación de la zona de tolerancia está más en función de los cambios en el nivel del servicio adecuado que del deseado.

3) Los niveles de satisfacción: luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer sólo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron [1].

2.4.4) FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

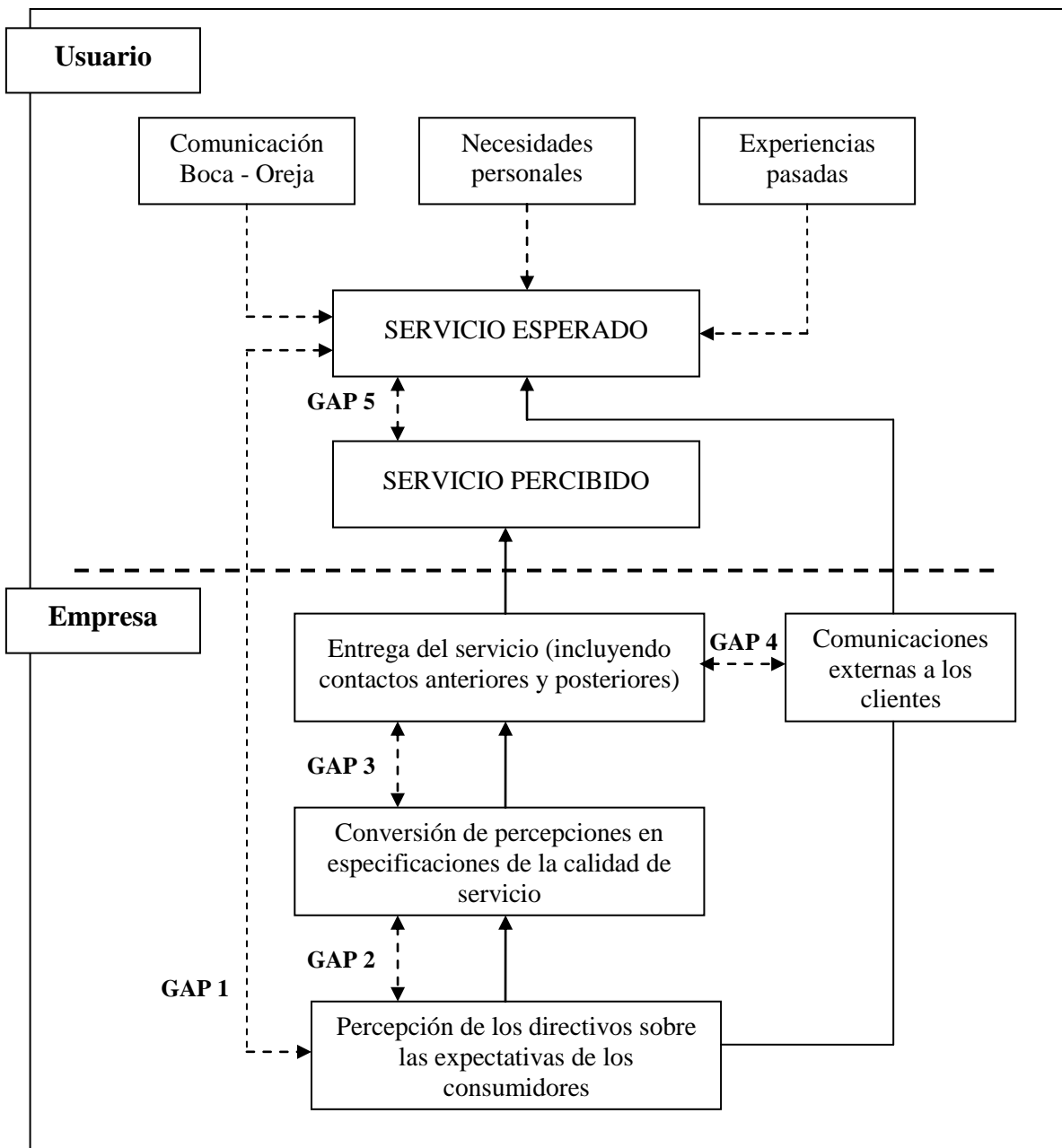
Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de satisfacción}$$

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

En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de la Deficiencias (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1988) en el

que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias (Figura 2.3). A continuación pasamos a analizar los cinco gaps propuestos en su trabajo origen y sus consecuencias (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1991; Zeithaml y Bitner, 1996).



Fuente: Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Figura 2.3. Modelo de calidad de servicio, análisis de Gaps

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

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

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

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

Finalmente, observamos cómo la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego, la clave para cerrar el GAP 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo:

$$\mathbf{GAP\ 5 = f(GAP\ 1, GAP\ 2, GAP\ 3, GAP\ 4)}$$

2.4.5) SATISFACCIÓN DEL CLIENTE VERSUS RENTABILIDAD

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

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

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

En todo caso, no se debe olvidar que el reto de todo mercadólogo es el de generar satisfacción en sus clientes, pero de manera rentable. Esto exige el encontrar un equilibrio muy delicado entre seguir generando más valor para lograr la satisfacción del cliente.

2.4.6) CONCLUSIONES

No cabe duda que el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios. Para ello, una empresa necesita determinar los niveles de satisfacción de sus clientes realizando la siguiente operación:

Rendimiento percibido - Expectativas = Nivel de satisfacción del cliente

Pero, para ejecutar esta fórmula se necesita acudir a la fuente primaria de información que son los mismos clientes, para averiguar, mediante una investigación de mercados: 1) el resultado que obtuvieron al adquirir el producto o servicio y 2) las expectativas que tenían antes de realizar la compra. Luego, se debe determinar el nivel de satisfacción para tomar decisiones que permitan corregir las deficiencias (cuando existe insatisfacción en los clientes), mejorar la oferta (cuando el cliente está satisfecho) o mantenerla (cuando el cliente está complacido).

Dentro de todo este contexto, surge el reto para todos los mercadólogos de lograr clientes complacidos mediante el incremento en la entrega de valor, pero de una forma que sea rentable para la empresa, porque al final de cuentas, toda empresa justifica su existencia al conseguir un determinado beneficio.

Finalmente, cabe recordar que si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al cliente.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

En este capítulo se busca explicar los métodos usados para la investigación, de tal forma que se permita explicar el proceso que nos llevará a la obtención de los resultados que se desean conseguir. La metodología se ha basado básicamente en los estudios realizados por Bob E. Hayes publicados en 1995.

3.1) TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se puede clasificar (Caiceo y Mardonés, 1993):

A) Por la naturaleza de los objetivos en cuanto al nivel de conocimiento que se desea alcanzar:

- Investigación exploratoria: es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes.
- Investigación descriptiva: se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad.
- Investigación correlacional: es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.
- Investigación explicativa: es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar sus causas.

Esta investigación es de tipo descriptivo, ya que se intentó describir el grado de satisfacción de los clientes sobre la calidad del servicio que ofrece la empresa de Supermercados Cossto, a través de un cuestionario adaptado a esta realidad.

B) Según el periodo de tiempo de la investigación:

- Investigaciones sincrónicas: son aquellas que estudian fenómenos que se dan en un corto período.
- Investigaciones diacrónicas: Son aquellas que estudian fenómenos en un período largo con el objeto de verificar los cambios que se pueden producir.

Por ello, esta investigación es de tipo sincrónico, ya que se estudió los factores que interfirieron en la medida de la satisfacción del cliente en un periodo de tiempo. El continuar con la investigación para evaluar cambios y mantener un control competente plenamente a la empresa.

3.2) DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Existen 3 tipos de diseño y son los siguientes (Caiceo y Mardonés, 1993):

- Diseños cuasiexperimentales: se utilizan cuando no es posible asignar al azar los sujetos de los grupos de investigación que recibirán tratamiento experimental.
- Diseños experimentales: se aplican experimentos "puros", entendiéndose por tales los que reúnen tres requisitos fundamentales: 1) Manipulación de una o más variables independientes; 2) Medir el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente; y 3) Validación interna de la situación experimental.
- Investigaciones no experimentales: se entiende por investigación no experimental cuando se realiza un estudio sin manipular deliberadamente las variables.

El diseño de esta investigación es del tipo no experimental, ya que al momento de realizar el estudio no se ha manipulado deliberadamente las variables. Se buscó con esta investigación observar los factores críticos para medir la satisfacción del cliente, previamente determinados.

3.3) TIPO DE FUENTES DE INFORMACIÓN

Según su originalidad u orden de precedencia, puede ser:

- Fuente primaria: es el material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar. En el caso de la historiografía, lo que en su tiempo ha servido como instrumento para construir la historia.
- Fuente secundaria: es un texto basado en fuentes primarias, que implica un tratamiento: generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación (ver en este mismo artículo tratamiento de las fuentes). En la historiografía

(el estudio de la historia), las fuentes secundarias son aquellos documentos que no fueron escritos contemporáneamente a los sucesos estudiados.

- Fuente terciaria: es una selección y recopilación de fuentes primarias y secundarias, por ejemplo: bibliografías, catálogos de biblioteca, directorios, listas de lecturas y artículos sobre encuestas.

Para esta investigación se usó como fuente primaria el método de incidentes críticos (Bob E. Hayes, 1999), el cual nos ayudó a la elaboración del cuestionario.

3.4) DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXIGENCIAS DEL CLIENTE

Cuando se nos brinda un servicio, tácitamente vamos evaluando una serie de aspectos o dimensiones que nos permiten evaluar el servicio que hemos recibido. La mezcla de todas las dimensiones posibles describe el producto o servicio en su totalidad. A estas dimensiones las llamaremos “dimensiones de la calidad”.

El hecho de definir y conocer plenamente las dimensiones de la calidad que el cliente califica del servicio que la empresa brinda, le permitiría atenderlas plenamente, si estuviera a su alcance. Normalmente las empresas no hacen un estudio del centro de su empresa - el cliente - e intentan brindar lo que ellos creen es lo más importante, descuidando otros factores que, como veremos adelante, son pequeños pero también son necesarios para el cliente y su satisfacción.

Por este motivo este estudio buscará definir completamente y con claridad las dimensiones de calidad que buscan los clientes en los supermercados Cossto.

Aunque las dimensiones puedan repetirse en los diferentes servicios, para cada uno siempre existen particularidades que los hacen distintos.

A continuación se presentarán dos métodos, diseñados por Bob E. Hayes para identificar importantes dimensiones de la calidad de los productos o servicios. El primer método es el enfoque del desarrollo de la dimensión de la calidad. Este enfoque requiere que el proveedor determine, según su conocimiento y experiencia, cuáles son las dimensiones de la calidad propias del servicio que brinda. El segundo método es el enfoque del incidente crítico (Flanagan, 1954) e involucra a los clientes en la determinación de las dimensiones de calidad.

3.4.1) DESARROLLO DE LA DIMENSIÓN DE CALIDAD

Involucra directamente al proveedor del servicio o personal involucrado en él. Él o ellos deben poseer una visión clara del giro del negocio y de los requerimientos del cliente. Este proceso incluye básicamente dos fases o pasos: 1) la identificación de las dimensiones, y 2) la definición de estas dimensiones por medio de ejemplos concretos.

1) **Identificación de las dimensiones de calidad.**

Este primer paso incluye que el producto o servicio esté plenamente definido, es decir, se tenga un conocimiento del mismo. Para la generación de estas dimensiones de la calidad existen distintas formas:

- Investigación de la literatura existente sobre empresas concretas del mismo rubro, con el fin de extraer las dimensiones de la calidad identificadas por otros y adecuarlas a la empresa.
- Estudio del servicio o producto. Para esto se debe incluir a personas que estén involucradas en el proceso comercial, pues ellos se encuentran en una buena posición para comprender el propósito o función de su trabajo, en relación a la satisfacción de las expectativas del cliente.

2) **Establecimiento de ejemplos concretos de las dimensiones de calidad identificadas.**

El fin de este paso es la aclaración de las dimensiones de calidad identificadas mediante la creación de ejemplos; por ello cada dimensión de la calidad debe tener múltiples ejemplos que dejen claro su significado.

3.4.2) EL ENFOQUE DEL INCIDENTE CRÍTICO

Se trata, en esencia, de un método clasificatorio que permite a la empresa obtener información relevante de los clientes, acerca de interacciones aisladas y de corta duración que tienen lugar entre el personal de contacto y el cliente, durante los denominados momentos de verdad, y que podemos considerar generadoras de un impacto sobre la concepción que de la calidad del servicio percibe el cliente. (Edvarson, B., Strandvik, 1990)

El enfoque del incidente crítico se centra en obtener información de los clientes sobre los servicios y producto que reciben. (ver Anexo 1.)

La fuerza del enfoque del incidente crítico reside en su utilización por los clientes, a la hora de definir sus necesidades y exigencias. El fiarse únicamente de las normas de la organización o del departamento, a la hora de determinar las necesidades del cliente, puede conducir a una lista muy reducida, que no incluya factores muy importantes para los clientes. Además, una lista de esta clase puede reflejar unas necesidades del cliente que no deberían estar incluidas en ella. El enfoque del incidente crítico identifica ejemplos específicos de actuación que ilustran la actuación organizativa, en relación con los servicios o productos que suministran (Bob E. Hayes 1999, p. 29).

La técnica del incidente crítico resulta de utilidad para medir la percepción del cliente sobre la gestión efectuada por la empresa en materia de reclamaciones, dado que constituye una herramienta proveedora de los fallos más significativos, acontecidos durante el proceso de prestación del servicio. Constituye, en definitiva, una fuente de valor incalculable para aquellas organizaciones interesadas en la recuperación de clientes, testigos de fallos en el servicio. (Bitner, M.J., Boms, B., Tetrault, M., 1990; Cheng, B., Hoffman, D., 1998; Michel, S., 1991)

Los incidentes críticos

Un “incidente crítico” es un ejemplo de actuación de una organización, contemplado desde la perspectiva de los clientes (Bob E. Hayes, 1999). Lo que quiere decir es que los incidentes críticos son ejemplos específicos del servicio que recibe el cliente, y puedes describir las actuaciones positivas como las negativas. Ambas sirven para conocer las áreas de la calidad que el cliente ya siente satisfechas y las que el cliente aún no siente satisfechas, respectivamente.

Un buen incidente crítico, para la definición de las necesidades y exigencias del cliente, posee dos características:

- Es específico, lo que quiere decir que es un ejemplo puntual de una vivencia del servicio recibido. El incidente debe redactarse de forma que sea interpretado del mismo modo por diferentes personas.
- Describe al proveedor en términos de conducta y al servicio con adjetivos específicos.

Generación de incidentes críticos

Este proceso consta de dos pasos. El primer paso es la entrevista. En esta fase los clientes son entrevistados para obtener información específica sobre el servicio; estos ejemplos específicos del servicio vienen a ser los incidentes críticos que se recogen de las experiencias del cliente. El segundo paso consiste en la clasificación en grupos, cada uno de los cuales reflejará una dimensión de la calidad.

Acuerdo entre los jueces

La calidad del proceso de clasificación viene indicada por este grado de acuerdo existente entre dos jueces. Este acuerdo “inter-jueces”, es el porcentaje de incidentes que ambos jueces sitúan en la misma categoría de necesidades del cliente, y se calcula dividiendo el número de los mismos incidentes que ambos jueces sitúan en la misma categoría de necesidades del cliente por el número total de incidentes redundantes y claros que ambos jueces han situado en la categoría. Se sugiere usar como límite un índice de aproximadamente 0,8 (Latham, 1979).

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados, se procedió a aplicar la técnica del incidente crítico (Bob E. Hayes, 1995) para este trabajo de tesis, siguiendo para ello, las etapas sugeridas por él.

Entrevista.

En esta primera fase se preguntó a los clientes de los Supermercados Cossto que hubieran mantenido varias interacciones con el proveedor del servicio, con objeto que nos proporcionasen ejemplos concretos de actuación del personal de contacto durante el proceso de prestación del servicio que les hubiese generado una sensación tanto satisfactoria como insatisfactoria.

Si bien es cierto que el mencionado autor sugiere entrevistar de 10 a 20 personas, buscando que cada uno de ellos nos brinde 10 aspectos negativos y 10 positivos, esto no podía realizarse para este servicio, ya que la gente, normalmente, o no disponía del tiempo que requería este proceso o encuesta, o simplemente no deseaban hacerlo. Además el recordar 10 aspectos positivos específicos se les hacía casi imposible. Por ello se decide entrevistar a 30 personas pidiendo nos brinden 5 incidentes positivos y 5 negativos, con lo cual obtuvimos al final 150 incidentes positivos y 150 incidentes negativos, obteniendo 275 incidentes en total. (Esto se debe a que no todos lograban concretar los ejemplos solicitados).

De entre los ejemplos mencionados, algo que llamó la atención fue que los clientes mencionaran a departamentos ajenos al personal de contacto en sí. Tal es el caso del personal de limpieza, lo que pone de manifiesto que existen otros departamentos que requieren que en algún momento tomen parte del servicio por el hecho del contacto con el cliente. (Ej.: el personal de limpieza no me respondió amablemente cuando les hice una consulta).

Clasificación de los incidentes críticos.

En una segunda etapa, tras haber elegido y codificado los incidentes críticos, se realizó un proceso de categorización en virtud del cual se clasificó a los elementos en grupos o artículos de satisfacción. En este sentido, siguiendo a Bardin L., (Bardin, 1986), se tuvo en cuenta que las categorías guardarán relación con el objeto del estudio en cuestión, que fuesen independientes entre sí, clasificaran lo esencial, fueran comprensibles para distintas personas, estuviesen claramente definidas, fueran homogéneas en cuanto a contenido e importancia, fuesen autosuficientes y proporcionasen resultados que revistieran interés para este trabajo.

Acuerdo entre los jueces

Es necesario comprobar que existe un acuerdo respecto a las dimensiones o categorías de calidad consideradas. Para ello se consultó a un grupo de expertos del sector comercial para supermercados, tanto del ámbito académico como el profesional. (En este caso, el Dr. César Ángulo de la Universidad de Piura, y el gerente general de Supermercados Cossto, el Sr. Ponce)

Siguiendo con las consideraciones de Ronan W., Lathan G., (Lathan, 1974), en virtud de las cuales el acuerdo entre los jueces ha de ser mayor a 0,8 (dentro de una escala de 0 a 1), el proceso de acuerdo, si bien obtuvo contratiempos, en algunos grupos fueron cosas mínimas de fácil reparación.

Recolocar el 10% de los incidentes

Finalmente, ya como última prueba de comprobación de que nuestras necesidades expuestas engloban a todas las necesidades recogidas por el cliente en el proceso de entrevista, se extrae el 10% al azar de los incidentes críticos recogidos y se busca colocarlos en las distintas dimensiones de la calidad definidas.

Para nuestro caso esta prueba fue positiva y todos los aspectos recogidos por el cliente eran fácilmente relacionados con alguna necesidad del cliente propuesta.

Finalmente, una vez concluido todo el proceso del enfoque de incidentes críticos, las necesidades del cliente o dimensiones de la calidad más valoradas por el cliente del servicio de los supermercados durante los momentos de la interacción con el personal de contacto son las siguientes:

1) EMPATÍA

- El trato en cada área es amable.
- La apariencia del personal es agradable.
- La música dentro de la tienda es agradable.
- La tienda es limpia y huele bien

2) INTERÉS

- Los encargados de área me escuchaban.

3) CONFIABILIDAD

- El personal está bien capacitado.

4) VELOCIDAD DE ATENCIÓN

- Velocidad de atención en las distintas áreas fue rápida.

5) CAPACIDAD DE REACCION

- El personal de las áreas que necesité me atendió en cuanto llegué.

6) DISPONIBILIDAD

- Encontré al personal o encargado de área que requería en su puesto.
- Esperé poco tiempo para ser atendido, pues había poca gente o nadie antes que yo.

7) SEGURIDAD

- La iluminación de la tienda es apropiada.
- Los productos están en buen estado.
- Los pasillos son amplios y ordenados.
- La infraestructura de la tienda está en buen estado.
-

8) TANGIBILIDAD

- Pude encontrar artículos novedosos y productos de las últimas promociones.
- Encontré buenas ofertas que me parecieron interesantes.
- Los precios de los distintos productos me parecieron adecuados.
- Pude encontrar lo que necesité.

3.5) VALIDEZ

A pesar de que la fiabilidad es una característica importante del cuestionario, también debemos preocuparnos del significado de las puntuaciones obtenidas de las encuestas. Debemos asegurarnos de que la puntuación percibida represente a la dimensión que teníamos intención de medir.

3.5.1) DEFINICIÓN DE VALIDEZ

La validez se refiere al grado en que la evidencia apoya las inferencias o deducciones sacadas de las puntuaciones derivadas de las mediciones; o el grado en que la escala mide lo que estaba diseñado para medir. (Bob E. Hayes, 1999).

Aunque se tenga un cuestionario altamente fiable, puede ser que sigamos cuestionando lo que la puntuación percibida expresa en realidad; por ello se necesita de información para corroborar los datos que se obtienen de las encuestas.

Existen varios modos de obtener una evidencia que apoye a las inferencias o deducciones que se derivan de las puntuaciones de los tests. Estos métodos, denominados estrategias relacionadas con la validez (AERA, APA, & NCME, 1985), son: la estrategia relacionada con el contenido, la estrategia relacionada con los criterios y la estrategia relacionada con la estructura o construcción.

3.5.2) ESTRATEGIA RELACIONADA CON EL CONTENIDO

Es de vital importancia que los artículos del cuestionario muestren lo que se ha querido mostrar; para ello es necesario que los enunciados sean claros, para que la interpretación también lo sea.

La estrategia basada en el contenido consiste en examinar el contenido de las unidades o preguntas de la encuesta, buscando el grado en que son representativas del “dominio del contenido”, es decir, que las preguntas deben abarcar correctamente el tema que deseábamos abordar.

La meta de la validez del contenido es conseguir tener un conjunto de artículos que representen al universo de la mejor forma; estos artículos serán los que formarán nuestro cuestionario final.

3.5.3) ESTRATEGIA RELACIONADA CON LOS CRITERIOS

La estrategia relacionada con los criterios se ocupa del examen de relación sistemática entre las puntuaciones de una dimensión dada y las restantes puntuaciones que debería pronosticar.

Por ejemplo, puede ser de interés lo bien que la percepción de las diversas dimensiones de la calidad predice el grado en que la gente respalda algún servicio en particular (por ejemplo, contándoselo a los amigos). Estas dos estructuras o construcciones son conceptualmente diferentes. La correlación entre las mediciones de las percepciones de la calidad y la conducta de apoyo o respaldo, representa una relación sistemática entre estas dos variables. Podemos esperar encontrar algunas

dimensiones de la calidad (tal y como las percibe el cliente), relacionadas con la conducta de apoyo a ese producto. Cuanto más alta sea la calidad, más frecuentes serán los respaldos.

3.5.4) ESTRATEGIA RELACIONADA CON LOS FACTORES

En el campo de la psicología, una estructura o factor puede definirse como un atributo o característica deducida de la investigación (Guion, 1965).

La estrategia relacionada con los factores está compuesta por estas dos estrategias anteriores y es, más bien, un método guiado por la teoría. Especifica aquello con que la medición debe o no debe relacionarse.

3.6) ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Según los estudios de Bob E. Hayes, (Hayes, 1999), son 6 los pasos para la elaboración correcta de un cuestionario. (Ya habiendo realizado los anteriores procesos de generación de incidentes, y determinación de las dimensiones de calidad.)

3.6.1) DETERMINAR LOS ARTÍCULOS DEL CUESTIONARIO

La base para la obtención de información por este método radica en la determinación de las preguntas que vamos a plantear para obtener la información que requerimos. Por ello se deben escoger con pleno conocimiento de nuestros fines los artículos que formarán parte de nuestro cuestionario.

A mayor número de preguntas, menor disposición existirá por parte del entrevistado para responderlas. Si la respuesta de la pregunta no genera un uso satisfactorio, ésta debe eliminarse.

3.6.2) ASEGURAR LA CORRECTA REDACCION DE ARTÍCULOS

No hay nada más difícil de hacer que intentar responder una pregunta que no se entiende; por ello al redactar nuestro cuestionario este punto debe ser de vital importancia, puesto que si el entrevistado no entiende qué están preguntando, tendría dos opciones: o responder lo que a él le parece, o simplemente no responder.

Los artículos deben parecer importantes para lo que se está intentando medir, evaluando las necesidades del cliente que fueron establecidas, antes, en el proceso. Los artículos que no parezcan medir nada importante para el servicio o el producto, pueden confundir a la persona que contesta el cuestionario, especialmente si las instrucciones indican que el cuestionario está diseñado para evaluar la calidad del servicio o del producto.

Una nota importante es que nunca deben reunirse dos preguntas en un solo planteamiento ni preguntas de doble sentido, porque esto puede generar confusión a la hora de responder. Además, cualquiera que sea la respuesta, no se sabrá si el entrevistado está contestando la primera o la segunda cuestión. Y más aún podrían estar

confundidos si las preguntas no contienen una misma respuesta, es decir, si desean responder afirmativo a una y negativo a otra.

Además los artículos no deben poseer una doble negativa, dado que esto confunde ampliamente al entrevistado, lo que dificultaría la validez de nuestra investigación.

Muchas cosas que podríamos esperar que todos supieran son recordadas sólo por unos cuantos. La incapacidad para recordar da lugar a errores de omisión (es la incapacidad de recordar un evento que en realidad sucedió), de condensación (cuando un individuo condensa o comprime el tiempo al recordar un evento como si hubiera sucedido en una fecha más reciente) y de creación.

Otro punto que se debe tener en cuenta es que cuando una pregunta supone demasiado procesamiento de datos que toma cierto tiempo, por lo general el entrevistado no la va a poder responder. La mayoría de los entrevistados no está dispuesta a dedicar mucho esfuerzo para proporcionar información, así que las preguntas no deben ser complicadas ni requerir de mucho análisis.

En resumen, un artículo válido debe parecer importante, ser conciso e inequívoco, contener sólo un pensamiento, y no contener dobles negativas. Los artículos con estas características ofrecen a los que contestan, unas respuestas claras y sencillas a las que responder. Conduce a un cuestionario que es fácil de leer y completar.

3.6.3) DETERMINAR FORMATO DE RESPUESTA PARA LOS ARTÍCULOS

Esto implica la forma de respuesta a los artículos por parte de los entrevistados. La elección de un formato de respuesta es de vital importancia, ya que las respuestas permitirán que nuestros resultados queden ampliamente claros o que carezcan aún de certeza; por ello, se requiere se elija correctamente de acuerdo al fin que se persigue.

Existen diversos formatos de respuesta posibles, o métodos de escalado de los cuestionarios. Incluyen el método de Thurstone de intervalos de igual aparición (Thurstone, 1929), el escalograma de Guttman (Guttman, 1950) y el método de escalado de Likert (Likert, 1932).

Siguiendo con el método establecido por Bob. E. Hayes y considerando también que es el mejor formato a usar, emplearemos el formato tipo Likert, ya que es el que más se adecúa a nuestros fines. Además será de utilidad para la presentación de nuestros resultados y futuros controles y mejoras.

3.6.3.1) FORMATO TIPO LIKERT

Mediante el método de Likert, (Likert, 1932), se nos presenta la posibilidad de que las respuestas a los ítems puedan ordenarse en función de categorías a las que podemos asignar un número entero. Y esto es asignando regularmente valores que van del 1 al 5 como respuestas a cada artículo del cuestionario. Estas respuestas representan normalmente (aunque la presentación se pueda dar con otras palabras):

- 1) Excelente
- 2) Bueno
- 3) Regular
- 4) Malo
- 5) Pésimo

El formato tipo Likert está diseñado para permitir que los clientes contesten en grados variables, a cada artículo que describa el servicio o producto. Por ejemplo, a pesar de que dos clientes pueden decir que el artículo describe el servicio, uno de ellos puede querer indicar especialmente el artículo que describe más el servicio, y lo mismo sucede con otro cliente.

Este método además nos permite diferenciar el grado en que los distintos clientes están satisfechos o insatisfechos con determinado artículo, ponderando su percepción. Desde una perspectiva estadística, las escalas con dos opciones de respuesta poseen menos fiabilidad que las escalas con cinco opciones de respuesta (Lissitz y Green, 1975).

Además de necesitarlo, se puede transformar las respuestas recogidas en un formato tipo checklist; para lo cual, los primeros 3 puntos representen una respuesta positiva, y los dos últimos una respuesta negativa.

Para nuestro presente cuestionario las alternativas se presentarán de la siguiente forma:

- 1) No estoy en absoluto de acuerdo con este enunciado (NA)
- 2) Estoy en desacuerdo con este enunciado (D)
- 3) No estoy de acuerdo, ni tampoco en desacuerdo con este enunciado (N)
- 4) Estoy de acuerdo con este enunciado (A)
- 5) Estoy muy de acuerdo con este enunciado (MA)

3.6.4) REDACTAR INTRODUCCIÓN DEL CUESTIONARIO

Las características de una buena introducción son las siguientes:

- La introducción ha de ser breve. No se nos puede permitir escribir mucho contenido en la introducción dado que esto podría cansar o confundir al entrevistado.
- Debe explicar el propósito del cuestionario, es decir, el motivo por el que lo estamos entrevistando, y en ello debe notar que le beneficiará en alguna manera, pues de no ser así, difícilmente se prestará para ser entrevistado.
- Se deben presentar las instrucciones de forma clara evitando ambigüedades; en este caso, que usaremos el método tipo Likert, se debe indicar al entrevistado que indique el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con los enunciados.

Siendo la introducción empleada la siguiente:

“A fin de poder servirle mejor, nos gustaría conocer su opinión, sobre la calidad de nuestro servicio y productos. Por favor, indíquenos hasta qué punto está Ud. de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados, sobre el servicio que recibió de Supermercados Cossto. Rodee con un círculo el número adecuado, utilizando la escala

que encontrará mas abajo. Algunos de los enunciados son similares entre sí, a fin de asegurarnos de que podemos determinar con exactitud su opinión sobre nuestro servicio.”

3.6.5) SELECCIONAR MUESTRA REPRESENTATIVA DE ARTÍCULOS

En este paso se debe seleccionar un número de artículos menor a los determinados en el método de incidentes críticos, ya que, como mencionamos repetidamente antes, los cuestionarios que demandan mucho tiempo por parte del entrevistado no se logran concretar.

Se deberán excluir aquellos artículos que pueden estar dentro de otros de alguna forma y no representen información tan relevante a nuestro fin. Tampoco se debe descuidar el hecho de que se puede caer en una baja fiabilidad si se minimiza mucho la cantidad de artículos de nuestra encuesta. A continuación se presentan 2 métodos de selección (Hayes, 1999):

Selección de artículos a través del juicio personal

Esta forma requiere la intervención del proveedor del servicio, quien debe elegir los artículos que representen mejor las necesidades y exigencias del cliente.

Lo más difícil de este proceso es diferenciar y excluir aquellos artículos similares que no tengan necesidad de ir en el cuestionario. Una forma de hacer que este proceso resulte un poco más sencillo es hacer que más de una persona realice el juicio personal para las distintas dimensiones de calidad establecidas, de tal forma que se llegué a una convención. De no ponerse de acuerdo, significaría que varias alternativas especifican claramente lo que se quiere conseguir, por lo cual se debe discutir sobre el más adecuado en grupo. Si aún así no se consiguen poner de acuerdo, pueden emplear el método de elección al azar, si se juzga que los artículos son igualmente buenos indicadores de las dimensiones de la calidad.

Selección matemática de los artículos

Otro método es hacer uso de los mismos clientes brindándoles todos los artículos generados a partir del enfoque de incidentes críticos. Luego de que los clientes completen el cuestionario, se llevará a cabo un análisis de artículos con la información obtenida. El análisis de los artículos incluye procesos como el análisis correlacional y el análisis de los factores.

El objetivo general de la selección de artículos es quedarse con aquellos que diferencian los clientes que están insatisfechos de los que están satisfechos, y excluir aquellos artículos que no hacen esta distinción. O sea que los artículos deben ser capaces de discriminar entre niveles variables de satisfacción del cliente.

3.7) CONTROL DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

3.7.1) INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente la palabra calidad ha estado asociada a la calidad del producto. El objetivo que se perseguía era evitar que un producto defectuoso llegara al cliente. Para ello se efectuaba una inspección al 100% de todos los productos, separando los productos buenos de los defectuosos. La calidad era un problema de los inspectores. Al aumentar los volúmenes de producción, la inspección masiva ha resultado cada vez más difícil, costosa y menos fiable. Se ha pasado de inspeccionar el 100 % de los productos terminados a controlar los procesos. Así, Shewart, (Shewhart, 1931), propuso el Control estadístico de procesos, CEP.

Los gráficos o cartas de control permiten, con base en los datos tomados durante un proceso, detectar los errores casi en el mismo instante en que se cometen. Esto permite detectar cuáles son las causas (asignables) por las que se cometieron dichos errores y corregir el proceso, disminuyendo así el porcentaje de productos defectuosos al final del proceso.

Los gráficos de control se pueden usar para controlar distintas características (variables) en procesos de cualquier tipo, sean productivos o de servicio.

3.7.2) DEFINICIÓN

Un gráfico de control está conformado por una línea central, que suele medir un promedio, dos límites de control, uno por encima y otro por debajo de la línea central, y una serie de valores característicos registrados en el gráfico que representa el estado del proceso. Si todos los valores se encuentran dentro de los límites de control, y no se presenta ninguna situación atípica que muestre una variación no aleatoria, se dice que el proceso está bajo control; en caso contrario se dice que el proceso está fuera de control. A continuación se muestran estas dos situaciones.

Los gráficos de control representan los diversos modos en que la información puede representarse de forma gráfica. Un gráfico de control es una exposición o presentación visual de la calidad general del servicio o el producto. Los gráficos de control, además, pueden mostrar cada una de las características de la calidad. La ordenada (eje vertical) del gráfico de control, representa la medición de la dimensión general de la calidad, de una determinada dimensión de la calidad. Si todos los valores se encuentran dentro de los límites de control, y no se presenta ninguna situación atípica que muestre una variación no aleatoria, se dice que el proceso está bajo control; en caso contrario se dice que el proceso está fuera de control. A continuación se muestran estas dos situaciones:

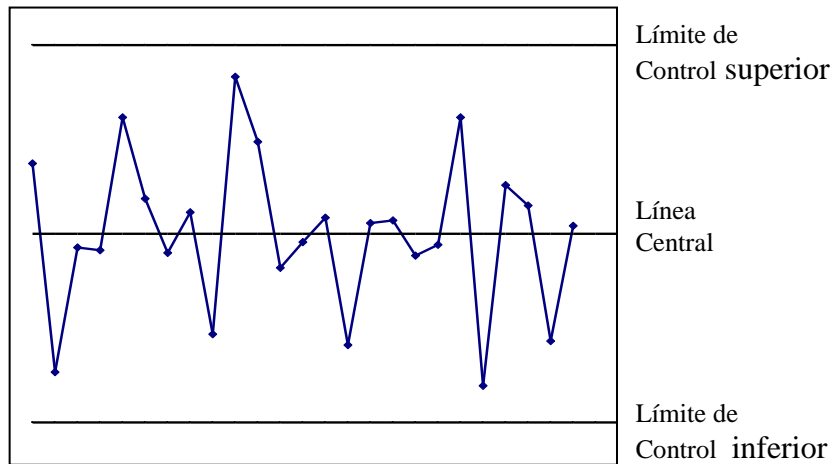


Figura 3.1. Ejemplo de gráfico de control controlado.

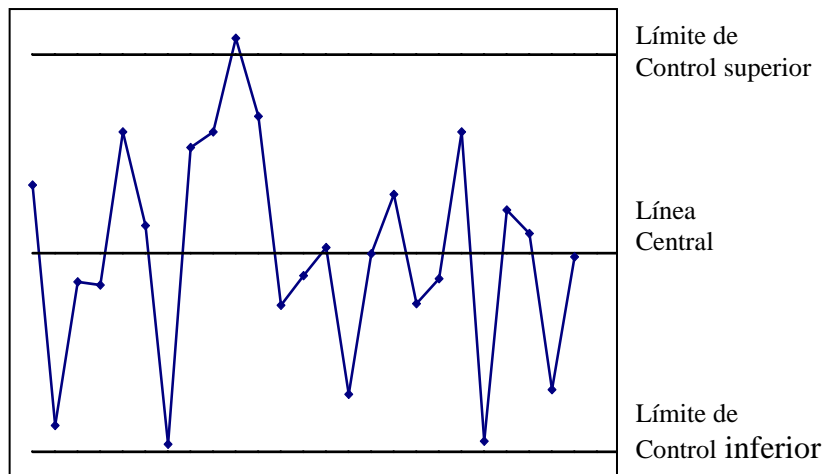


Figura 3.2. Ejemplo de gráfico de control fuera de control.

3.7.3) TIPOS DE GRÁFICO DE CONTROL

Gráficos de control de variables: se aplican a características que se pueden medir. Generalmente los datos provienen de una población que se puede describir con una distribución normal.

Ventajas principales: la mayoría de los procesos son medibles, la medición proporciona más información que un atributo, emplea muestras más pequeñas, la acción correctiva es rápida, etc.

Gráficos de control de atributos: se emplean cuando es posible establecer la ausencia o existencia de una característica de calidad. Generalmente se asocian con distribuciones discretas, como la binomial o Poisson. Proporcionan menos información que los gráficos de control de variables.

Ventajas principales: los datos por atributos existen en todos los procesos y se pueden obtener de manera rápida y económica, un gráfico puede controlar varias características, son fáciles de construir e interpretar, etc. Y como desventaja importante se puede decir que el proceso de decisión es más lento.

En la siguiente tabla se presentan los tipos de gráficos de control y las fórmulas para determinar los límites de control. Estas fórmulas han sido deducidas asumiendo que casi el 100% de los datos se encuentran entre el valor medio ± 3 veces la desviación estándar correspondiente.

	(i) Tipo de gráfico de control	(ii) Límites de control
De variables	Media (\bar{x})	$\begin{cases} \text{LCS} = \bar{\bar{x}} + A_2\bar{R} \\ \text{LCI} = \bar{\bar{x}} - A_2\bar{R} \end{cases}$ $\begin{cases} \text{LCS} = \bar{\bar{x}} + A_3\bar{s} \\ \text{LCI} = \bar{\bar{x}} - A_3\bar{s} \end{cases}$
	Mediana (M)	$\begin{aligned} \text{LCS} &= \bar{M} + 1,15A_2\bar{R} \\ \text{LCI} &= \bar{M} - 1,15A_2\bar{R} \end{aligned}$
	Rango (R)	$\begin{aligned} \text{LCS} &= D_4\bar{R} \\ \text{LCI} &= D_3\bar{R} \end{aligned}$
	Desviación estándar (s)	$\begin{aligned} \text{LCS} &= B_4\bar{s} \\ \text{LCI} &= B_3\bar{s} \end{aligned}$
	Individual (con rango móvil, R_m)	$\begin{aligned} \text{LCS} &= \bar{x} + E_2\bar{R}_m \\ \text{LCI} &= \bar{x} - E_2\bar{R}_m \end{aligned}$
De atributos	Proporción de unidades defectuosas (p)	$\begin{aligned} \text{LCS} &= \bar{p} + 3\sqrt{\bar{p}(1-p)/\bar{n}} \\ \text{LCI} &= \bar{p} - 3\sqrt{\bar{p}(1-p)/\bar{n}} \end{aligned}$
	Número de unidades defectuosas (np)	$\begin{aligned} \text{LCS} &= n\bar{p} + 3\sqrt{n\bar{p}(1-\bar{p})} \\ \text{LCI} &= n\bar{p} - 3\sqrt{n\bar{p}(1-\bar{p})} \end{aligned}$
	Número de defectos (c)	$\begin{aligned} \text{LCS} &= \bar{c} + 3\sqrt{\bar{c}} \\ \text{LCI} &= \bar{c} - 3\sqrt{\bar{c}} \end{aligned}$
	Número de defectos por unidad (u)	$\begin{aligned} \text{LCS} &= \bar{u} + 3\sqrt{\bar{u}/n} \\ \text{LCI} &= \bar{u} - 3\sqrt{\bar{u}/n} \end{aligned}$

Fuente: César Angulo Bustíos, "Estadística", 2005.

Figura 3.3: Tabla completa para determinar límites de control a emplear en los gráficos de control

Los valores de los coeficientes A_2 , A_3 , D_3 , D_4 , B_3 , B_4 , E_2 son valores dados para distintas muestras y se encuentran en los libros que tratan el tema.

3.7.4) INTERPRETACIÓN DE LOS GRÁFICOS DE CONTROL

Para que un gráfico de control sea correctamente interpretado es recomendable que esté conformado por lo menos por 20 puntos.

Una vez que ya se ha instalado un gráfico de control, es decir, una vez que ya se han determinado la línea central y los límites de control superior e inferior, se podrá afirmar que el proceso está fuera de control cuando en el gráfico de control hay indicios de que la variación no es aleatoria, y para determinar esto se aplican ciertas reglas que varían en función del proceso y de la característica que se quiera controlar. Algunas de estas reglas se expresan a continuación:

- Racha: si hay 7 puntos consecutivos a un lado de la línea central, ó si 10 de 11 puntos consecutivos están a un lado de la línea central, ó 12 de 14, ó 16 de 20.
- Tendencia: si hay 6 puntos consecutivos ascendentes o descendentes.
- Acercamiento a los límites de control: si 2 de 3 puntos consecutivos está comprendidos entre $2s$ y $3s$.
- Acercamiento a la línea central: si la gran mayoría de los puntos están entre $-1s$ y $+1s$. Esto se debe generalmente a que las muestras se han tomado en forma inapropiada, ya que es poco probable que el proceso haya mejorado tan rápidamente.
- Periodicidad: si hay tendencia ascendente y descendente para casi el mismo intervalo.
- Si hay al menos 1 punto más allá del límite de control. En este caso se elimina la medición fuera de control del gráfico. Si aparece otro punto fuera de las líneas de control luego de la eliminación del primer, se dice ya que esta fuera de control.

Estos criterios deben aplicarse con cierta flexibilidad, dependiendo de las circunstancias. En la siguiente figura se muestran algunas de las situaciones mencionadas

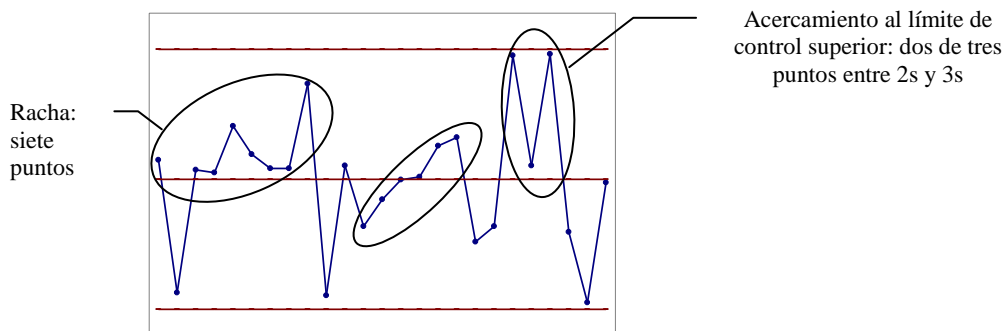


Figura 3.2. Ejemplo de algunas de las situaciones que originan un estado fuera de control.

La presentación y análisis de los resultados de las gráficas de control se presentarán en el capítulo 5.

CAPITULO 4

SUPERMERCADOS COSSTO Y ENTORNO

En este primer capítulo de este trabajo de tesis se presentará la historia de supermercados Costo, para conocer su trayectoria hasta estos días, sirviéndonos de eso para mostrar el motivo del trabajo de investigación que se realizará.

4.1) HISTORIA DE SUPERMERCADOS COSSTO

Con la razón social de Supermercados Unidos S.A.C, Autoservicio Cossto inicia sus operaciones en un local ubicado en el Óvalo Grau, un céntrico lugar de la ciudad. En el 2001 se convierte en una empresa comercializadora perteneciente a Unión de Servicios SAC - UNIDES SAC.

Es en el 2002 que el Supermercado decide buscar un local más grande para poder atender la creciente demanda que se había comenzado a suscitar en Piura debido al despegue económico del país. De esa manera es que se mudan a un nuevo local, ubicado en la Avenida Sánchez Cerro N° 525.

Debido al crecimiento de la tienda, ésta decidió mirar nuevos mercados, y es así como el año 2005 abren un local en Sullana. Actualmente este local ha sido ampliado 180 m² adicionales y cuenta con 45 trabajadores.

En el 2006 el Supermercado inaugura su tercer local, ubicado en la Urbanización Santa Isabel, en una excelente zona residencial con mucho potencial comercial.

En el 2007 se inaugura su cuarto y último local hasta el momento, ubicado en la Urbanización Miraflores, en el distrito de Castilla. Este lugar está excelentemente posicionado frente a la discoteca Queens y de fácil acceso para los clientes.

Sus locales continúan siempre en constante mejora intentando adaptarse a las necesidades de sus clientes, y buscando obtener nuevos clientes.

Supermercados Cossto es en la actualidad la mayor cadena de Supermercados en la ciudad de Piura, Perú.

Esta empresa se dedica a la comercialización de abarrotes en general: carnes, arroz, fruta, leche, verduras, embutidos. Cossto cuenta con 350 trabajadores distribuidos en sus 4 locales, 3 de ellos en la ciudad de Piura y uno en la ciudad de Sullana. La gerencia se encuentra a cargo de Javier Ponce y Ricardo Ponce. Actualmente trabaja con el Banco de Crédito y el Banco Financiero.

Cossto posee el 36,54% (fuente oral por medio de entrevista al Administrador General) de la cuota total del mercado piurano, dirigiéndose a todos los sectores socioeconómicos.

4.2) CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

➤ SECTOR:	Servicios.
➤ SUB- SECTOR:	Supermercado
➤ CRITERIO ECONÓMICO:	Sector Terciario.
➤ UNIDAD DE NEGOCIOS:	Venta de productos a consumidor final
➤ CRITERIO JURÍDICO:	Sociedad anónima cerrada
➤ CRITERIO DE PROPIEDAD:	Privada
➤ ACTIVIDAD EMPRESARIAL:	Gran Empresa.
➤ ÁMBITO GEOGRÁFICO:	Local.

4.3) VISIÓN Y MISIÓN

Supermercados Cossto brinda un servicio con centro primario en el cliente. Sus clientes, como ellos lo definen, son su todo; es por ello que orientan su esfuerzo diario a brindar una mejor atención y bienestar al cliente, durante el tiempo que pase en el supermercado, y hacer de su visita un ejemplo para comparar.

Eficiencia, honestidad y dedicación son valores que han venido rigiendo desde el primer momento (según afirma el administrador). Así, podemos asegurar que quien decida ser cliente de Cossto gozará del mejor servicio en todo momento.

Visión: “Ser rentables, reconocidos por su competitividad y seguir creciendo porque gracias a estas ampliaciones sus productos están mejor ubicados y están a la vista del cliente; de esta manera las amas de casa no perderán tiempo buscando lo que necesitan. De igual modo, tener un personal que se sienta identificado con la empresa y motivado para atender los requerimientos de manera inmediata y con la eficiencia que

les caracteriza. Seguir trabajando por y para sus clientes”. (Fuente: entrevista al Administrador General)

Misión: “Lograr Satisfacer las necesidades totales de nuestros clientes y hacer de su compra un momento placentero y ágil, a través de un servicio diferenciado que brinde calidad, comodidad, seguridad, variedad, precios cómodos, bienestar, servicio rápido y una mejor atención, para lo cual contamos con una excelente infraestructura, un amplio local, tecnología y personal capacitado y calificado”. (Fuente: entrevista al Administrador General)

4.4) PRINCIPALES PROVEEDORES

Los principales proveedores son:

- Spring
- Agua Vip
- Razzeto
- Segoviana
- San Fernando
- M & J (Distribuidora de abarotes)
- Procter & Gamble
- M. G. Rocsa S.A.
- Megamarca (Gloria)
- Olaechea (Chifles)
- Crickets
- Química Suiza (Distribuidora)
- Hielosa
- Estereo (Pepsi)
- Backus
- Transportes logística
- Covi (Distribuidora de fideos)
- Alicorp (Distribuidora de alimentos)
- Deprodeca S.A.C. (Distribuidora de alimentos)
- Punto Blanco (Distribuidora de abarotes)
- D & R (Distribuidora de abarotes)
- Frutas y verduras (Mayoristas de frutas y verduras del mercado)
- D'onofrio
- Lamborghini
- A1 (mermeladas, conservas)
- Demakis (Distribuidora de abarotes)
- Alvarez Bohl (Distribuidora de abarotes)
- Sodales (Distribuidora de abarotes)

4.5) PRODUCTOS Y SERVICIOS

Supermercado Cossto se dedica a la venta minorista de bienes de consumo; aquellos que pertenecen a la secciones de: bazar, panadería, licorería, snack, abarotes, lácteos, frutas y verduras, aseo personal, carnes y aves, embutidos, limpieza de hogar.

Asimismo ofrece los siguientes servicios:

- Atención y orientación al cliente.
- Restaurante
- Asesoramiento en su área de librería
- Cajero automático Global Net al interior del local.
- Estacionamiento gratuito para sus clientes.

De otro lado, Cossto ha desarrollado una gama de atenciones preferenciales para fidelizar a sus clientes más importantes:

- Tarjeta Plus (tarjeta de puntos).
- Ofertas especiales para los clientes vip.
- Envío de tortas para sus cumpleaños (clientes Vip)
- Sorteos de artefactos, de dinero en efectivo, canastas con diversos productos.
- Los clientes también pueden acceder a clases de cocina por la compra de productos seleccionados.
- Envío de una guía de compras mensual.

Cuentan con una estrategia de integración vertical (hacia atrás), ya que han sacado al mercado algunas marcas blancas.

4.6) ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En la misma línea, Cossto ha suscrito varias alianzas estratégicas con sus diversos socios comerciales. Scotiabank y Cossto suscribieron una alianza estratégica que permitirá a los usuarios de la tarjeta Única, marca exclusiva de Scotiabank, acceder a espectaculares promociones y descuentos al realizar sus consumos en cualquiera de los locales de este supermercado.

Del mismo modo, El Chalán y Cossto firmaron un acuerdo estratégico que le permitía hacer uso del área de snack como punto de venta de sus reconocidas cremoladas.

Cossto también hizo un pacto con Oltursa para la colocación de modulo de ventas de pasajes al interior de los locales de Cossto.

Cossto trabaja con proveedores locales y también algunos ubicados en Lima.

4.7) PRINCIPALES COMPETIDORES

4.7.1) SUPERMERCADOS DON VITTO

Con la razón social de Autoservicios Bolívar S.R.L., Don Vitto es una empresa familiar creada en el año 1999 con el fin de atender las necesidades de productos de calidad en el sector de supermercados. Originalmente ofreció sus servicios en la ciudad de Paita y a partir del año 2002 se instaló en la ciudad de Piura, con un equipo de

jóvenes profesionales que busca atender con altos estándares de servicio a sus clientes. Para ello ha imbuido de una alta mística de servicio a todos sus colaboradores.

Don Vitto está orientado a las familias del sector socioeconómico B/C, sin excluir a los otros sectores. Además de atender a personas naturales, Don Vitto también ofrece sus servicios a personas jurídicas. Para algunos de estos últimos trabaja con una tarjeta empresarial, que funciona con un descuento por planilla, no tiene costos de mantenimiento ni intereses, y el plazo promedio de cobro es mensual.

4.7.2) SUPERMERCADOS MULTIPLAZA

Con razón social de Consorcio Antares, Multiplaza nace en el año 2003, a partir de un proyecto realizado por los fundadores (la empresaria Flor Rishing Mendoza y el economista Alejandro Chacón Solano) y la Caja Municipal de Piura, quien financió el 80% de la inversión. Su local propio (la competencia aún tiene deudas por locales) en el centro de la ciudad de Piura está ubicado en óvalo Grau 555. Multiplaza cuenta con 140 trabajadores, aproximadamente

Se estima que el sector supermercados en nuestro país está creciendo. Entre los factores que benefician su desarrollo figura el crecimiento económico de las regiones, hecho que las vuelve mercados atractivos a los ojos de los inversionistas.

4.8) POTENCIALES INGRESANTES

Supermercados Plaza Vea.

Es una empresa de ventas de productos al por menor que opera en el Perú desde el año 1993. A partir del 2003 forma parte del Grupo Interbank; desde entonces se encuentra en una etapa de expansión. Se espera su llegada con la construcción del mall Real Plaza.

Supermercados Tottus.

Cadena de hipermercados que opera a nivel nacional desde el 2002 a través de sus cuatro tiendas ubicadas en Independencia, San Miguel, Atocongo y San Isidro (Lima). Se espera su llegada con la construcción del mall Real Plaza.

La baja penetración del negocio del retail en nuestro país respecto al promedio de América Latina hace que el Perú se visualice como un lugar de oportunidades para invertir en este sector.

CAPÍTULO 5

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

En este último capítulo se mostrarán y analizarán los resultados obtenidos por el trabajo efectuado, de tal manera que quede clara su utilización y aplicación.

5.1) PRESENTACIÓN GENERAL DE LOS RESULTADOS

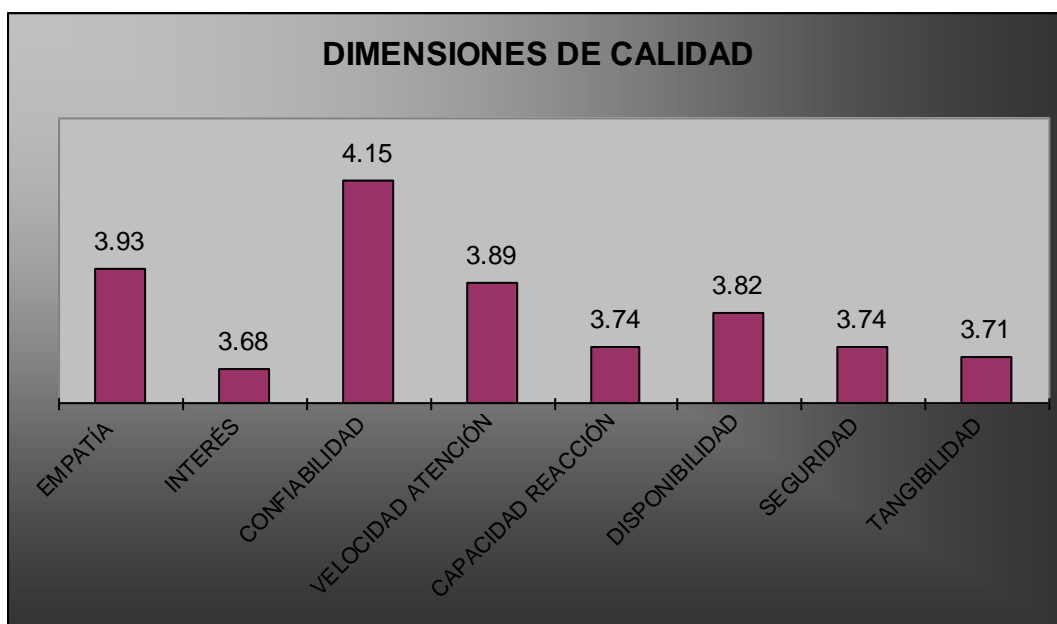


Figura 5.1. Dimensiones de calidad para el estudio

El análisis de la satisfacción de la empresa fue centrado en las 8 dimensiones de la calidad determinadas mediante el proceso empleado por Bob E. Hayes. Además, como se ha dicho antes, se ha usado el sistema de puntuación de Likert.

Los resultados obtenidos pregunta por pregunta se mostrarán más adelante, así como su análisis para su uso como herramienta de control de la calidad en esta empresa Supermercados Cossto.

Los resultados obtenidos muestran un puntaje de 3,93 para la dimensión de “empatía”, alto en comparación a la mayoría de las demás dimensiones. Para la obtención de este puntaje se promediaron los puntajes medios obtenidos de los siguientes artículos de satisfacción del cliente 1) Los encargados de área fueron amables, 2) El personal estuvo bien vestido de acuerdo a su área de trabajo, 3) La tienda en general olía bien durante mi visita, 4) La tienda en general estuvo limpia durante mi visita. Esto nos indica que los clientes perciben bien la empatía del servicio.

Para la dimensión “interés” se obtuvo una media de 3,68 la cual es la más baja de todas las medias de las demás dimensiones, pero aún así no es tan desfavorable para la empresa. Esta media viene de una sola pregunta 5) Los encargados de área me escuchaban.

Siguiendo con la dimensión de la “confiabilidad” del cliente por las personas que realizan su función en los supermercados, se obtuvo un resultado de 4,15, lo que hace ver que las personas que acuden al supermercado en cuestión percibieron y perciben en general una adecuada profesionalidad de los trabajadores de la empresa. Este resultado es producto de la siguiente pregunta 6) El personal desempeñó correctamente su función.

Un factor importante en todo servicio es la velocidad de atención pues las personas regularmente poseen un límite de espera sin ser percibida o poco notoria; pero cuando se excede ese tiempo las personas se sienten incómodas, lo que se traduce en la percepción de un mal servicio. La media obtenida para la dimensión de la calidad “velocidad de atención” es de 3,89. Para obtener este resultado se preguntó 7) La velocidad de atención en las distintas áreas fue rápida.

La “capacidad de reacción” obtuvo un resultado de 3,74. Esta pregunta hace referencia al tiempo entre que la persona llega a para ser atendida y el trabajador atiende a esta persona estando el trabajador libre. Este resultado fue obtenido de 8) El personal de las áreas que necesité me atendió en cuanto llegué.

La dimensión de “disponibilidad” tiene una media de 3,82. Esta dimensión de la calidad responde a lo siguiente 9) Encontré al personal o encargado de área que requería en su puesto. 10) Esperé poco tiempo para ser atendido, pues había poca gente o nadie antes que yo.

La dimensión de “seguridad” obtuvo un resultado de 3,74. Esta responde a los siguientes artículos de satisfacción: 11) La iluminación en la tienda me pareció la adecuada. 12) Los productos que necesité se encontraban en buen estado. 13) Los pasillos son amplios y ordenados. 14) La infraestructura de la tienda está en buen estado y es segura.

Para terminar, la última dimensión de la calidad puesta en medición y empleada para el control es la “tangibilidad”, que tiene una media de 3,71; los artículos que la definen son: 15) Pude encontrar artículos novedosos y productos de las últimas promociones. 16) Encontré buenas ofertas que me parecieron interesantes. 17) Los precios de los distintos productos me parecieron adecuados. 18) Pude encontrar lo que necesité.

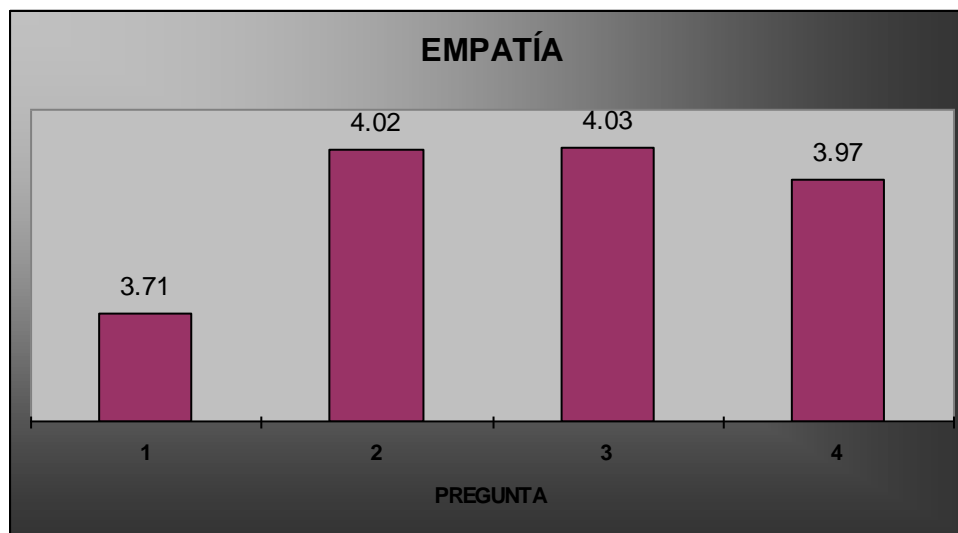


Figura 5.2. Puntaje obtenido en las preguntas 1-4 del cuestionario referente a la dimensión de empatía.

La dimensión de la calidad “empatía” está definida por 1) Los encargados de área fueron amables, 2) El personal estuvo bien vestido de acuerdo a su área de trabajo, 3) La tienda en general olía bien durante mi visita, 4) La tienda en general estuvo limpia durante mi visita. La pregunta 1 obtuvo un puntaje significativamente más bajo (3.71), lo que permitirá orientar esfuerzos a mejorar ese punto, dado que el cliente percibe una amabilidad por parte de los trabajadores menor a la que esperaba encontrar, siendo los otros puntajes alrededor de 4.

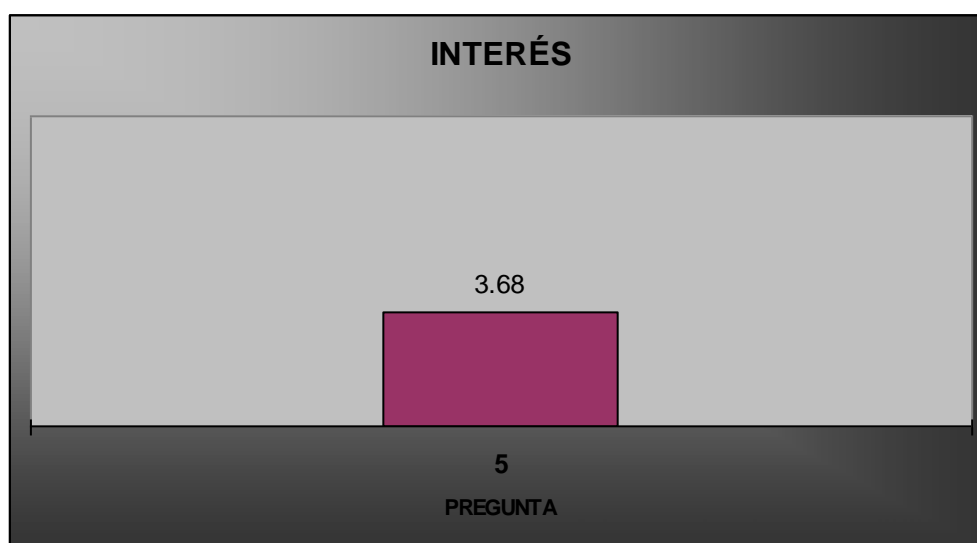


Figura 5.3. Puntaje obtenido en la pregunta 5 del cuestionario referente a la dimensión de interés.

La dimensión de la calidad “interés” está definida por la pregunta 5) Los encargados de área me escuchaban. Muestra al igual que en amabilidad que la atención o interés prestada por los trabajadores a los clientes no es baja, pero no llega a ser adecuada aún.

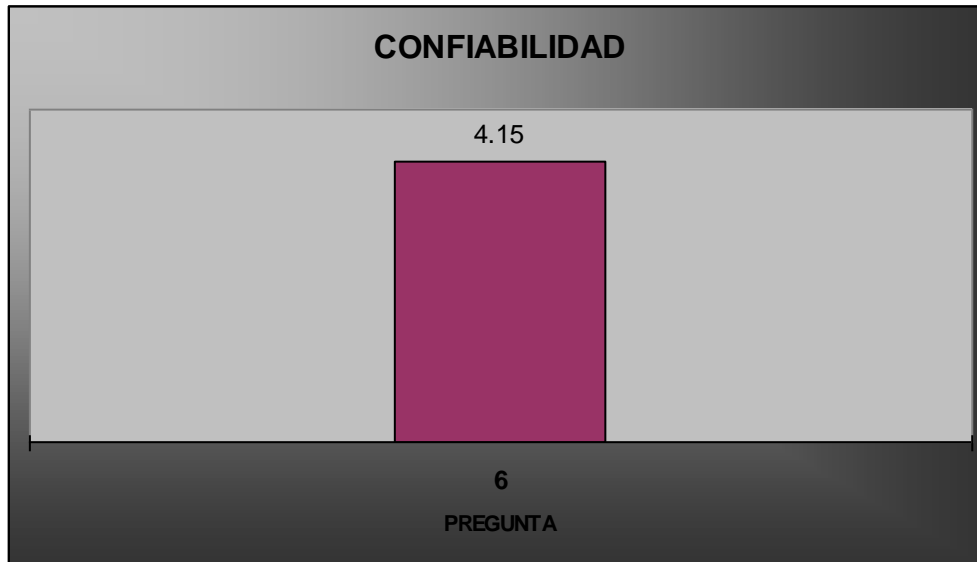


Figura 5.4. Puntaje obtenido en la pregunta 5 del cuestionario referente a la dimensión de confiabilidad.

La dimensión de confiabilidad definida con la pregunta 6) El personal desempeñó correctamente su función. Tiene una media de 4.15 bastante bueno para la empresa, lo que nos permite dirigir los esfuerzos para la empresa a las otras áreas, pero sin descuidar este punto.

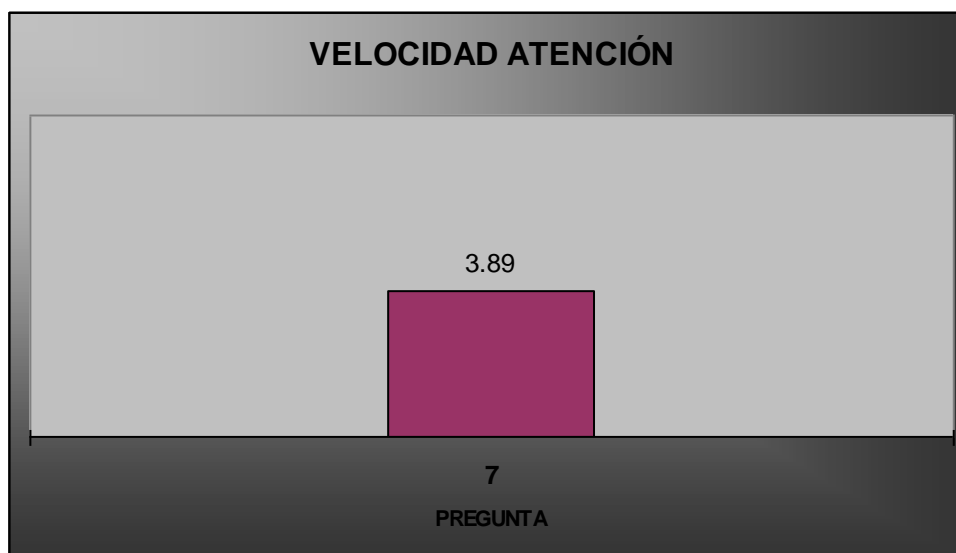


Figura 5.5. Puntaje obtenido en la pregunta 5 del cuestionario referente a la dimensión de atención.

La dimensión de “velocidad de atención” definida también por una sola pregunta tiene un promedio general de 3,89 según la encuesta. 7) La velocidad de atención en las distintas áreas fue rápida.

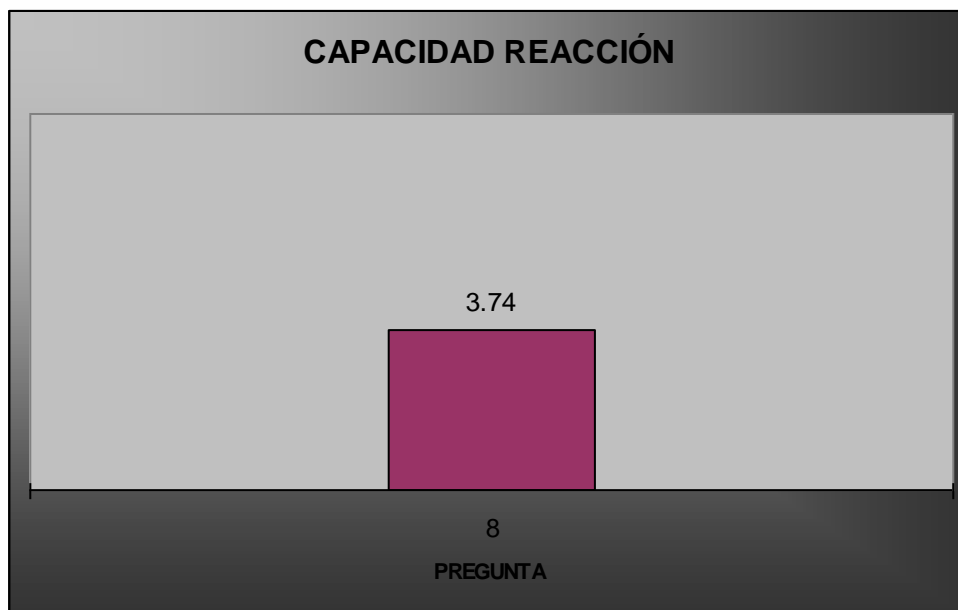


Figura 5.6. Puntaje obtenido en la pregunta 8 del cuestionario referente a la dimensión de reacción.

La “capacidad de reacción” obtuvo un resultado de 3,74. Esta pregunta hace referencia al tiempo entre que la persona llega a para ser atendida y el trabajador atiende a esta persona, estando el trabajador libre. Este resultado fue obtenido de 8) El personal de las áreas que necesité me atendió en cuanto llegué.

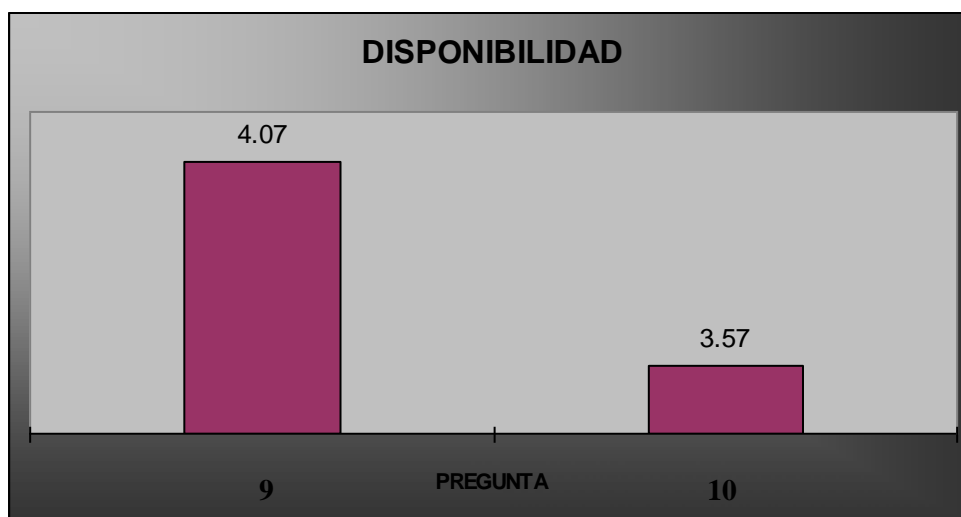


Figura 5.7. Puntaje obtenido en la en las preguntas 9-10 del cuestionario referente a la dimensión de disponibilidad.

Para el caso de la dimensión de disponibilidad, vemos un alto contraste entre las distintas preguntas. Obteniéndose una media de 4,07 para la pregunta: 9) Encontré al personal o encargado de área que requería en su puesto. Y una media de 3,57 para la pregunta 10) Esperé poco tiempo para ser atendido, pues había poca gente o nadie antes que yo. Eso quiere decir que, aunque los clientes aprecien que los trabajadores estén en su sitio, sienten que no están muy dispuestos a atenderlos inmediatamente, lo cual se debe mejorar.

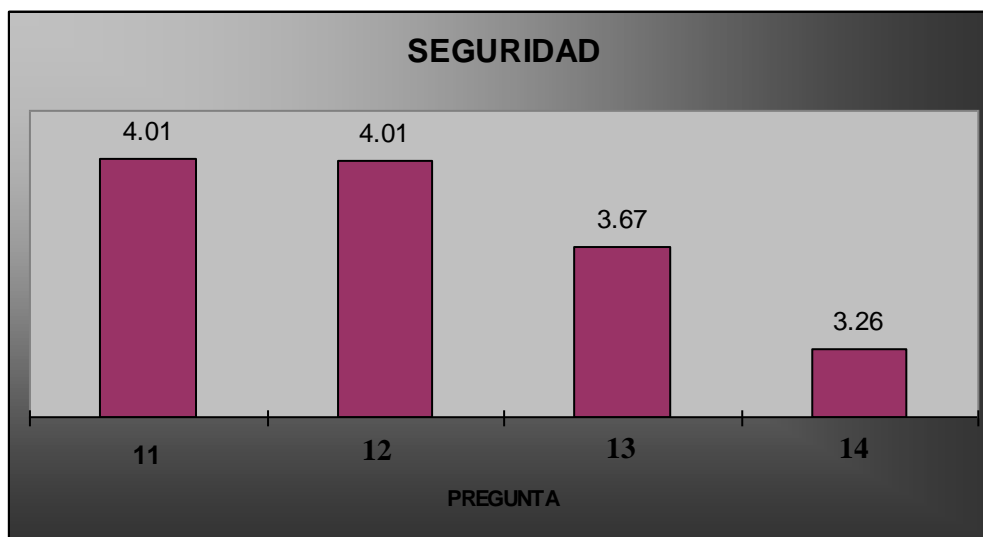


Figura 5.8. Puntaje obtenido en la en las preguntas 11-14 del cuestionario referente a la dimensión de seguridad.

La dimensión de seguridad” esta formada por los siguientes artículos de satisfacción: 11) La iluminación en la tienda me pareció la adecuada. 12) Los productos que necesité se encontraban en buen estado. 13) Los pasillos son amplios y ordenados. 14) La infraestructura de la tienda está en buen estado y es segura. La media más baja fue 3,26 obtenida de la pregunta 14, y eso se debe a que los clientes piensan que no es del todo segura la construcción del local por haber sido ubicada en unos edificios antiguos. Esto se hace notorio dado el acabado del local por fuera, que tiene apariencia vieja.

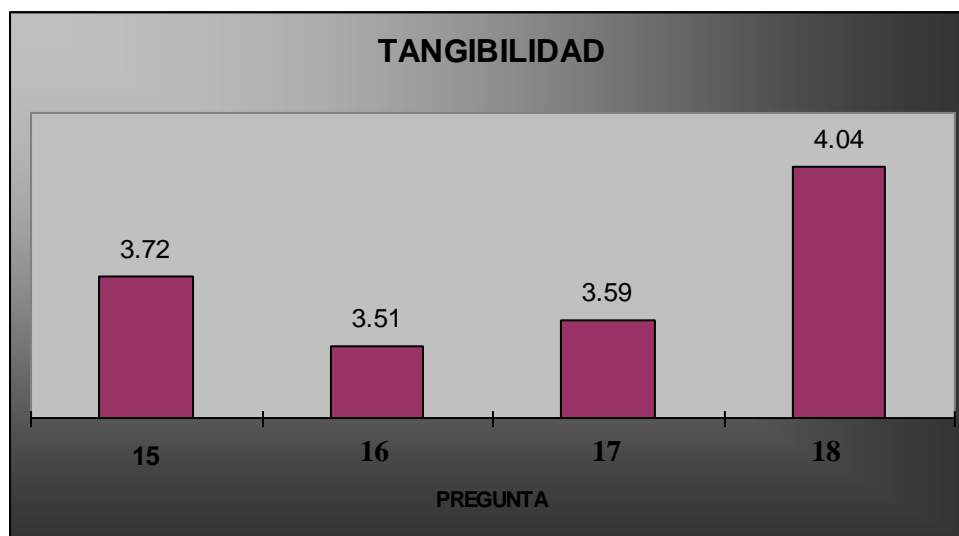


Figura 5.9. Puntaje obtenido en la en las preguntas 15-18 del cuestionario referente a la dimensión de tangibilidad.

La media general de esta dimensión de la calidad es baja y responde a las siguientes preguntas: 15) Pude encontrar artículos novedosos y productos de las últimas promociones. 16) Encontré buenas ofertas que me parecieron interesantes. 17) Los precios de los distintos productos me parecieron adecuados. 18) Pude encontrar lo que necesité. Las preguntas 15, 16, 17 presentan una media desde 3,51 hasta 3,72. Cabe comentar que el precio, las ofertas y promociones no competen al departamento de calidad.

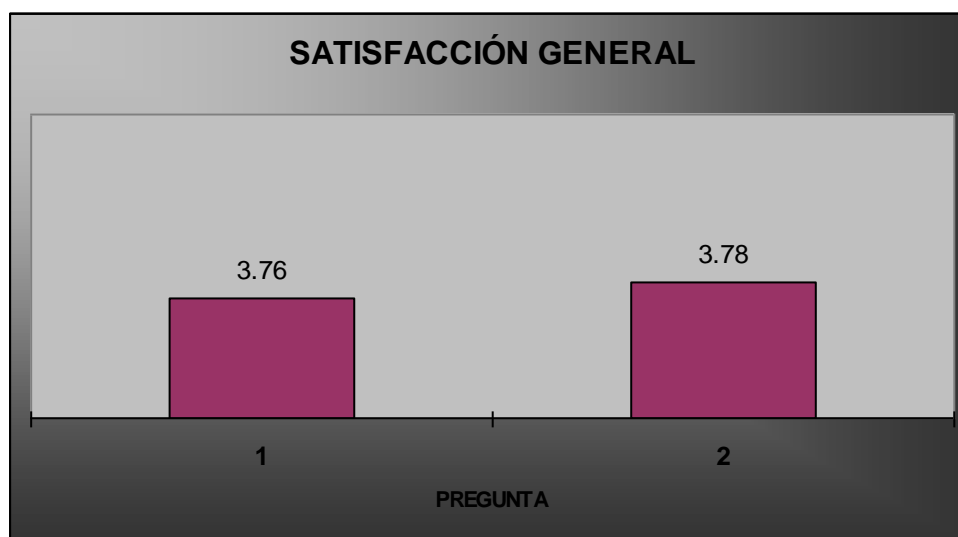


Figura 5.10. Puntaje obtenido en la en las preguntas 2 del cuestionario referente a la satisfacción general del cliente.

Finalmente, en la encuesta se presentan las dos últimas preguntas, que enfocan directamente la satisfacción general del cliente percibida durante su visita. Vemos aquí que las medias no superan los 4 puntos, que indicarían que estuvieron a gusto. Para ello, se necesita evaluar las distintas dimensiones antes vistas y mejorar en los distintos artículos de satisfacción para así conseguir una mejora en los resultados finales.

5.2) GRÁFICAS DE CONTROL

Para los siguientes gráficos de control se tomaron muestras diarias de 10 personas, mostrándose las medias de los datos en los gráficos de control.

5.2.1) PREGUNTA 1: Los encargados de área fueron amables.

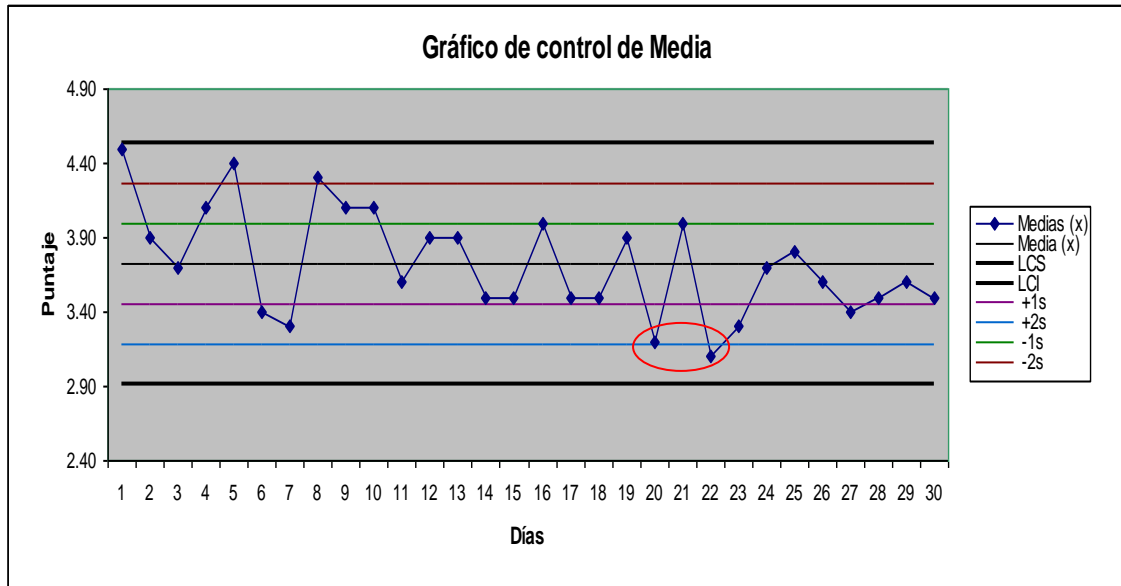


Figura 5.11. Gráfico de control de medias para la pregunta 1

Presenta ligeramente un acercamiento a los límites de control. Fuera de esto, este gráfico de control para el atributo de amabilidad por parte de los encargados de área se encuentra controlado. Este índice de acercamiento a los límites de control se debe ver, y averiguar la razón de su existencia. Se nota también que conforme transcurrieron los días del mes, el índice de amabilidad fue disminuyendo lentamente.

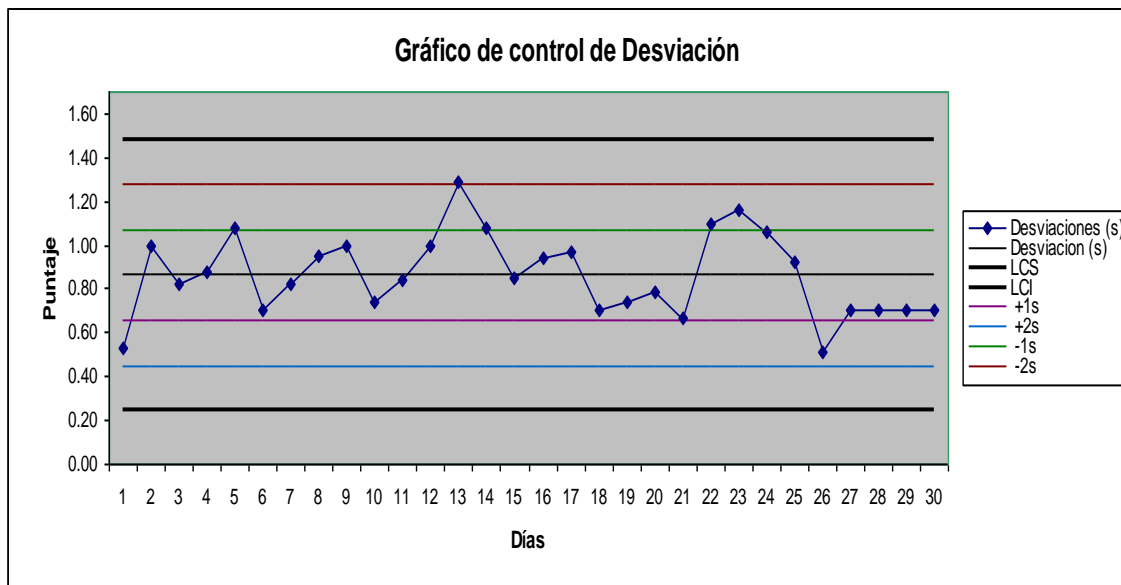


Figura 5.12. Gráfico de control de desviación para la pregunta 1

Este gráfico de control de la desviación se encuentra bajo control.

Comparando los dos gráficos se puede ver que el primer día se obtuvo una media bastante alta para la pregunta y con baja desviación. Se podría intentar saber qué pasó ese día que pareció tan bueno a los clientes.

5.2.2) PREGUNTA 2: El personal estuvo bien vestido de acuerdo a su área de trabajo.

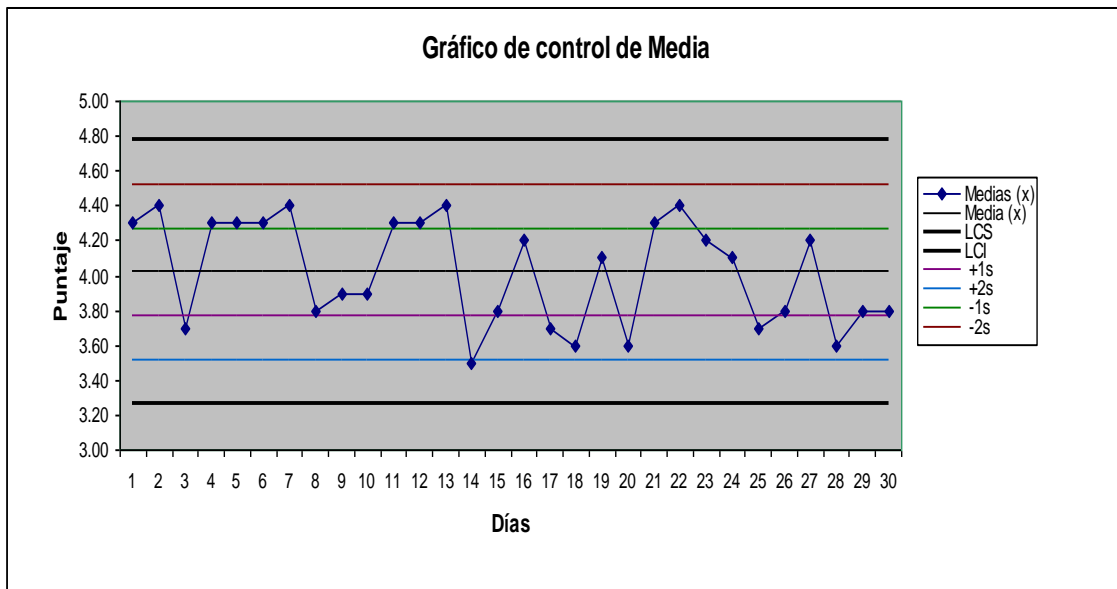


Figura 5.13. Gráfico de control de medias para la pregunta 2

El gráfico de control de medias para el atributo de buena vestimenta por parte del personal de trabajo se encuentra bajo control. Eso es bueno pues está controlado en una media bastante buena para la empresa. Eso quiere decir que los clientes durante este periodo de prueba opinan que el personal generalmente estuvo bien vestido

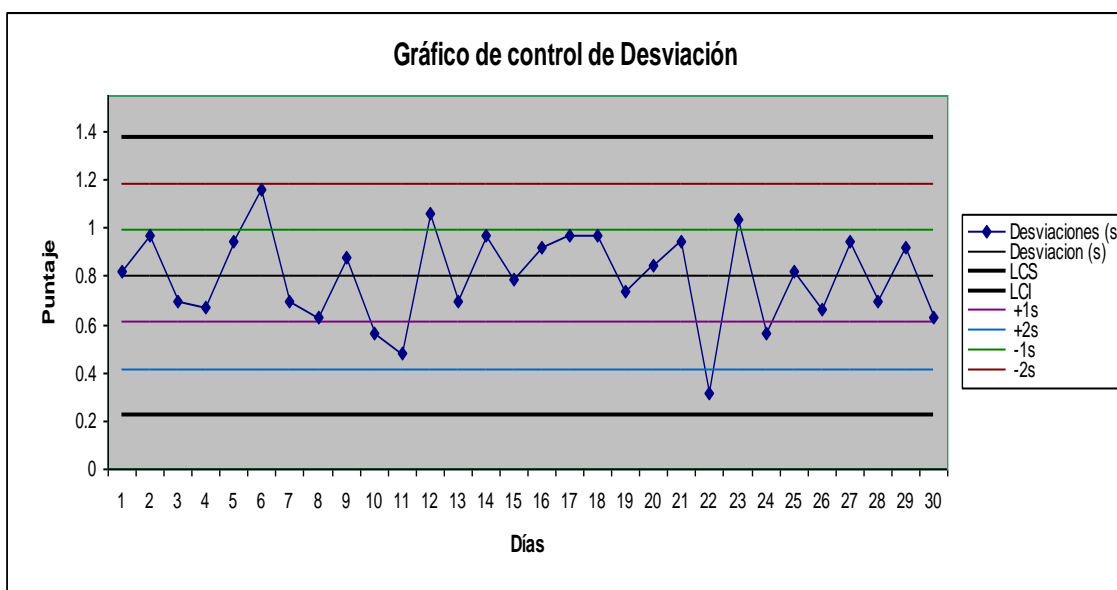


Figura 5.14. Gráfico de control de desviación para la pregunta 2

El gráfico de control de Desviación para este atributo se encuentra también bajo control, lo que reitera la satisfacción para la empresa por este atributo por su control y buena percepción por parte de los clientes.

5.2.3) PREGUNTA 3: La tienda en general olía bien durante mi visita.

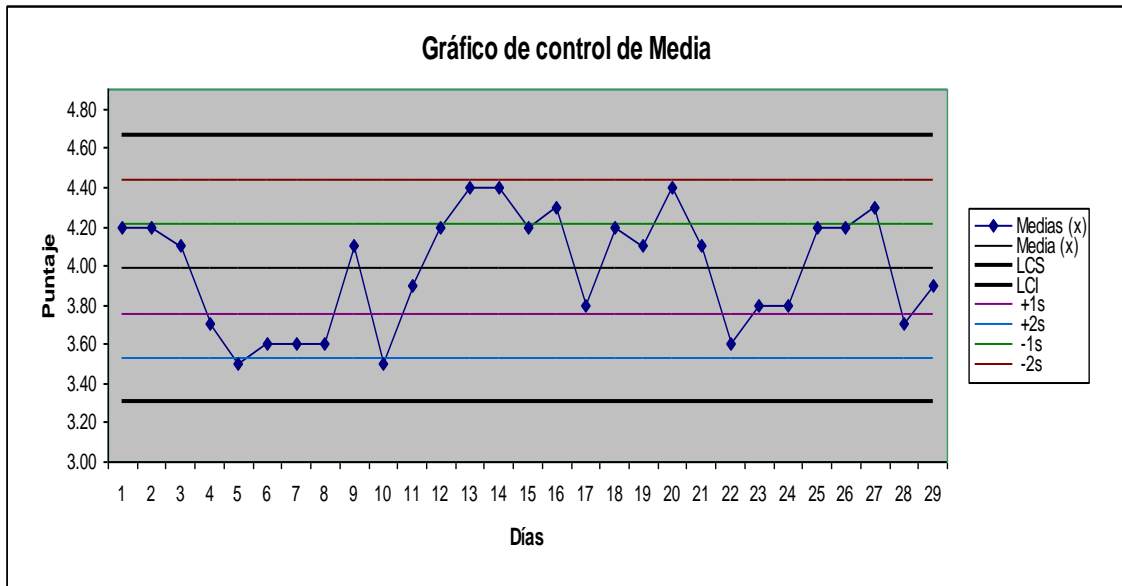


Figura 5.15. Gráfico de control de medias para la pregunta 3

Para la pregunta “la tienda en general olía bien durante mi visita” las medias se encuentran controladas alrededor de una media de 3.99 según muestra este gráfico de control.

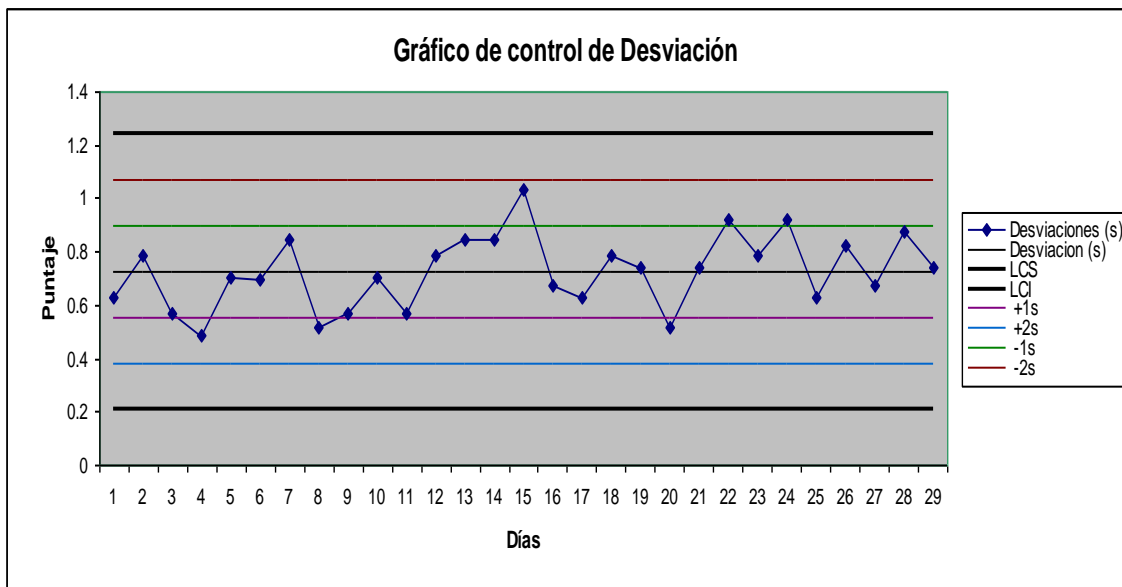


Figura 5.16. Gráfico de control de desviación para la pregunta 3

Para este caso, se eliminó una media de desviación por salir de los límites del control; fuera de ello, el gráfico de control de desviación se encuentra controlado.

5.2.4) PREGUNTA 2: La tienda en general estuvo limpia durante mi visita.

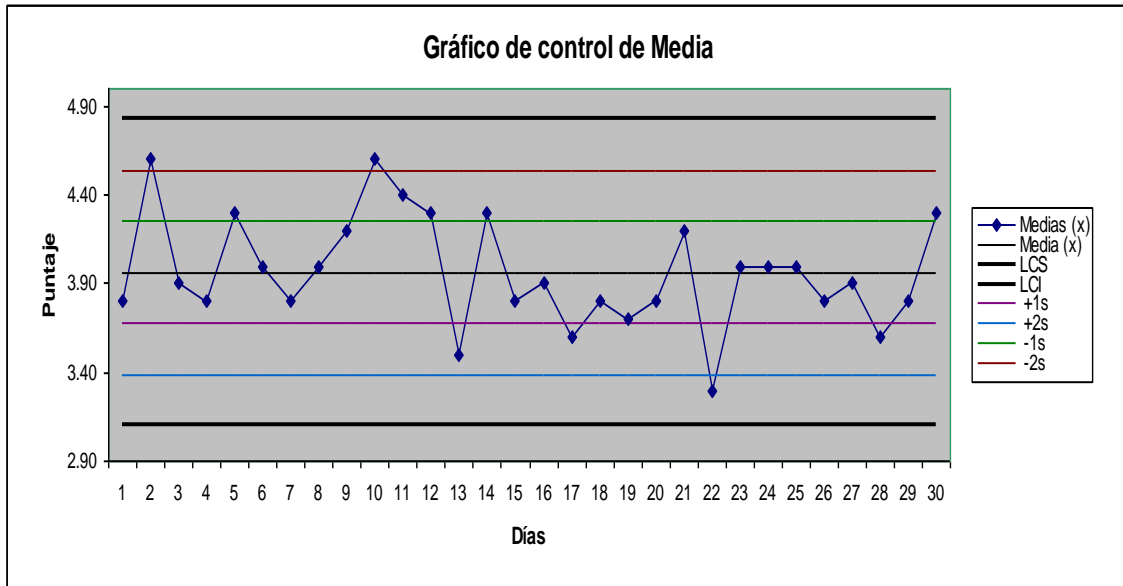


Figura 5.17. Gráfico de control de medias para la pregunta 4

Este gráfico de control de medias para el atributo “la tienda olía bien durante su visita” se encuentra bajo control y con una media de 3.97, buena para esta pregunta.

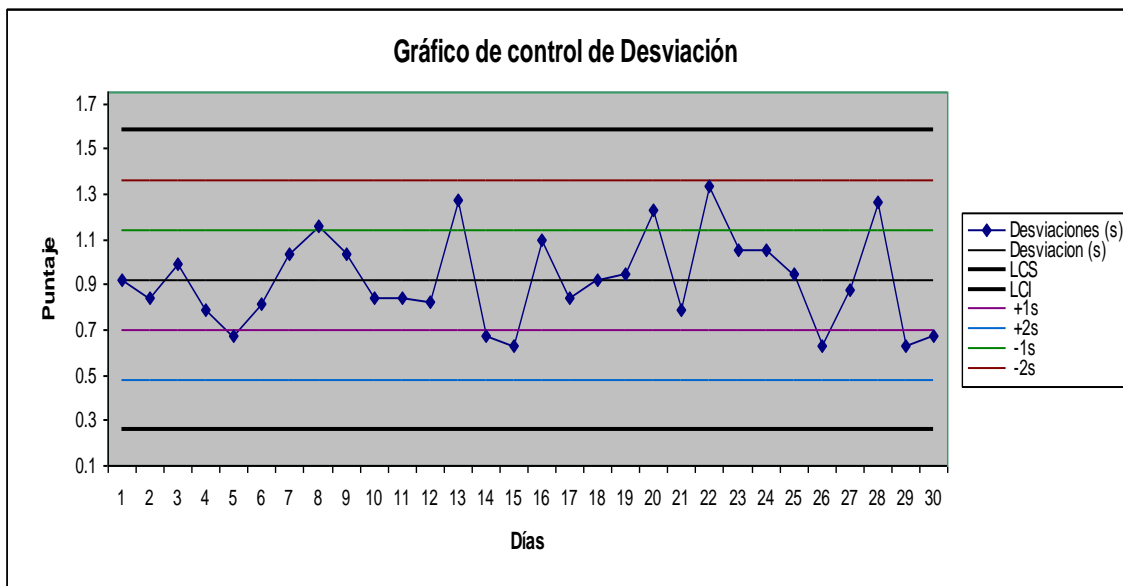


Figura 5.18. Gráfico de control de medias para la pregunta 4

El gráfico de control de la desviación también se encuentra bajo control durante este periodo.

5.2.5) PREGUNTA 5: Los encargados de área me escuchaban.

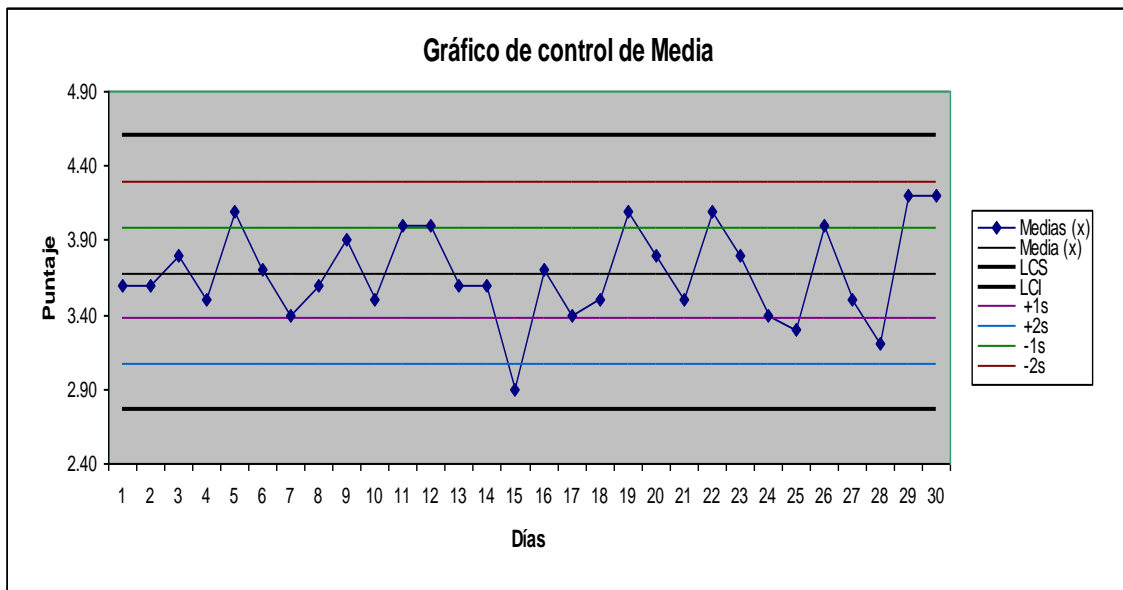


Figura 5.19. Gráfico de control de medias para la pregunta 5

Las medias de los resultados obtenidos de la pregunta 5: Los encargados de área me escuchaban se encuentra bajo control alrededor de una media de 3.68. (un puntaje bajo para un atributo de calidad)

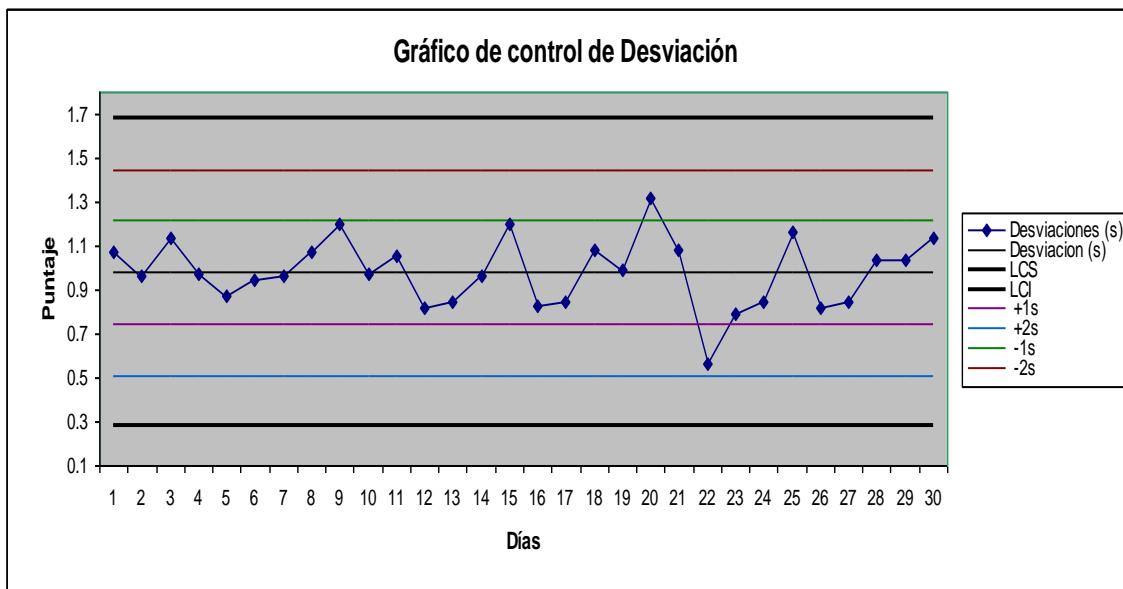


Figura 5.20. Gráfico de control de medias para la pregunta 5

El gráfico de control de la desviación presenta un acercamiento a la línea central, dado que la mayoría de puntos se encuentran entre -1s y +1s.

5.2.6) PREGUNTA 6: El personal desempeñó correctamente su función.

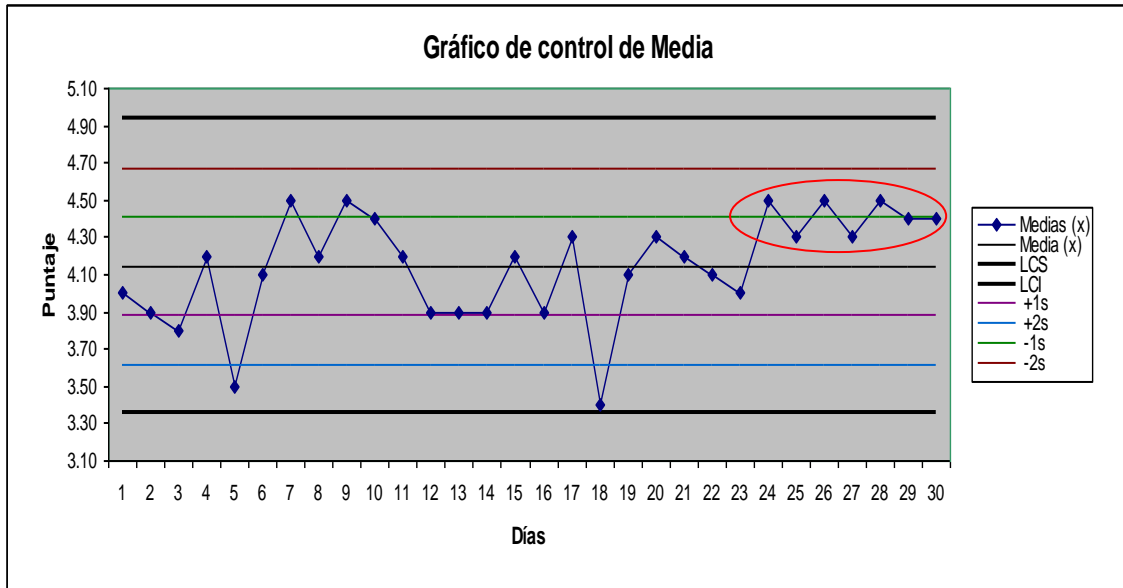


Figura 5.21. Gráfico de control de medias para la pregunta 6

El gráfico de control de media para este artículo N. 6 presenta una racha al final del período de muestras. Al ser una racha superior a la media sería de gran beneficio para la empresa el averiguar la procedencia de esta anomalía.

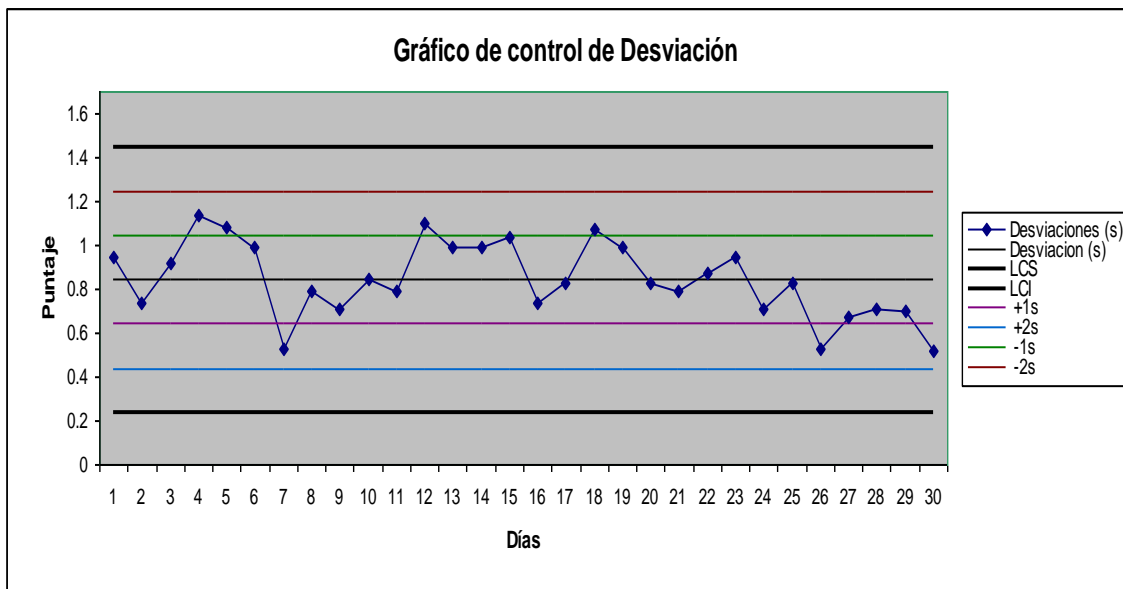


Figura 5.22. Gráfico de control de medias para la pregunta 6

El gráfico de control de desviación para este mismo artículo presenta una racha también al final del periodo y es menor a la media lo cual al relacionarlo con el gráfico de medias nos muestra que esa racha es buena y con una baja desviación se debería buscar la razón de esto para aprender de la experiencia.

5.2.7) PREGUNTA 7: La velocidad de atención en las distintas áreas fue rápida.

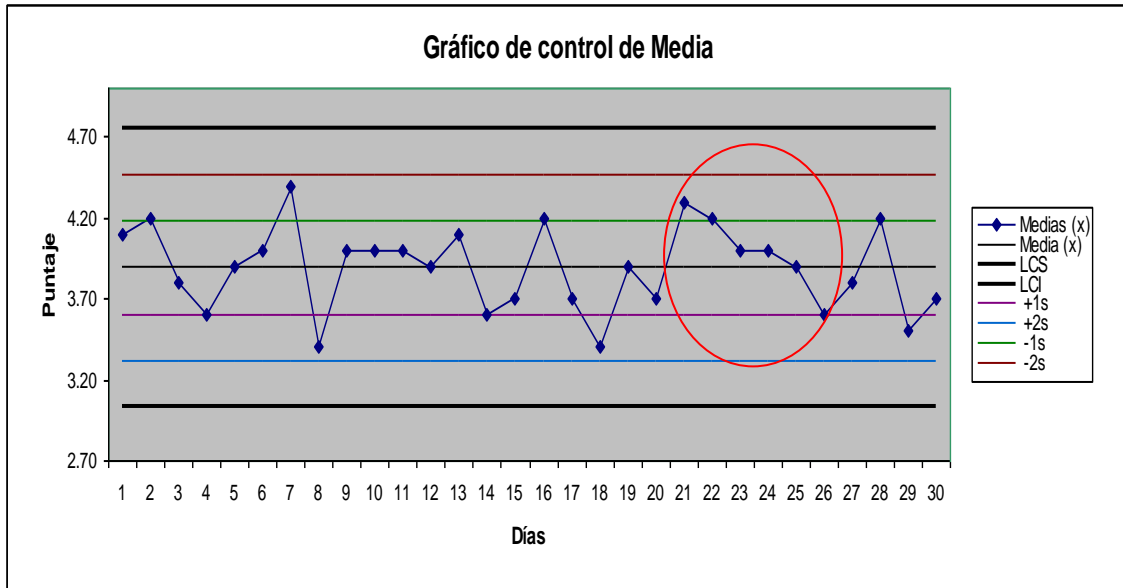


Figura 5.23. Gráfico de control de medias para la pregunta 7

La gráfica de control de medias para la pregunta N. 7: “La velocidad de atención en las distintas áreas fue rápida”, Con una media de 3.89 presenta tendencia descendente donde se señala.

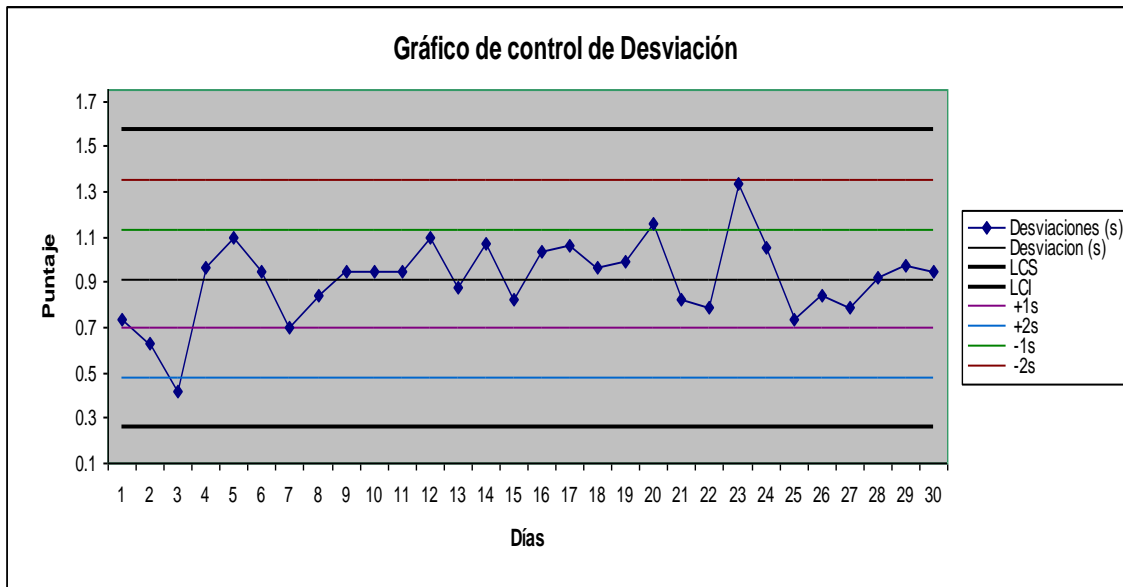


Figura 5.24. Gráfico de control de medias para la pregunta 7

La gráfica de control de Desviación para este mismo artículo se encuentra bajo control.

5.2.8) PREGUNTA 8: El personal de las áreas que necesité me atendió en cuanto llegué.

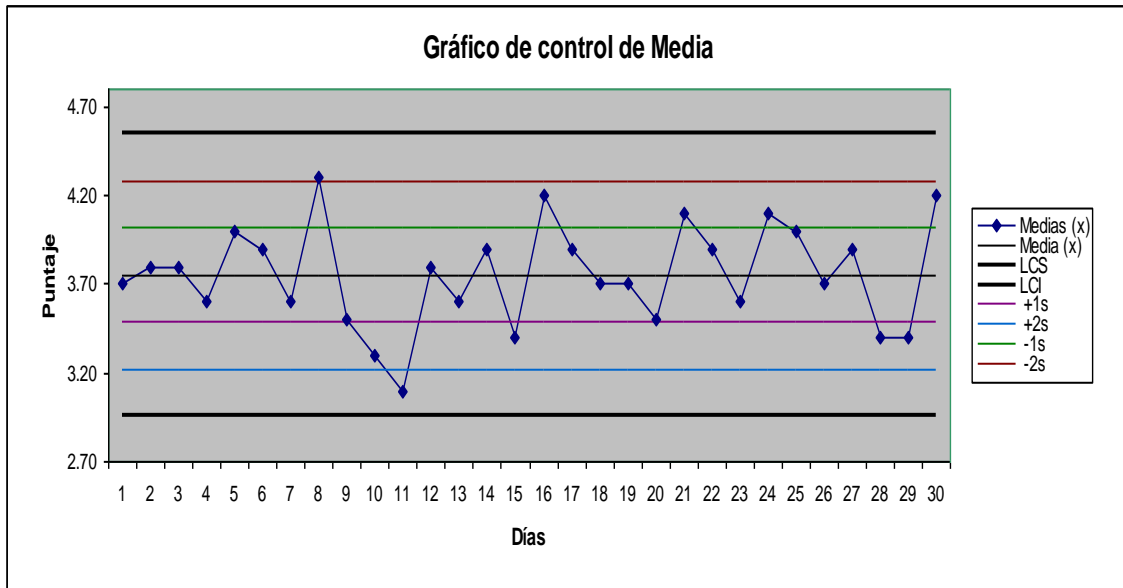


Figura 5.25. Gráfico de control de medias para la pregunta 8

Las medias obtenidas para el atributo “el personal de las áreas que necesité me atendió en cuanto llegué” se encuentran bajo control en el gráfico arriba presentado, alrededor de una media de 3.75.

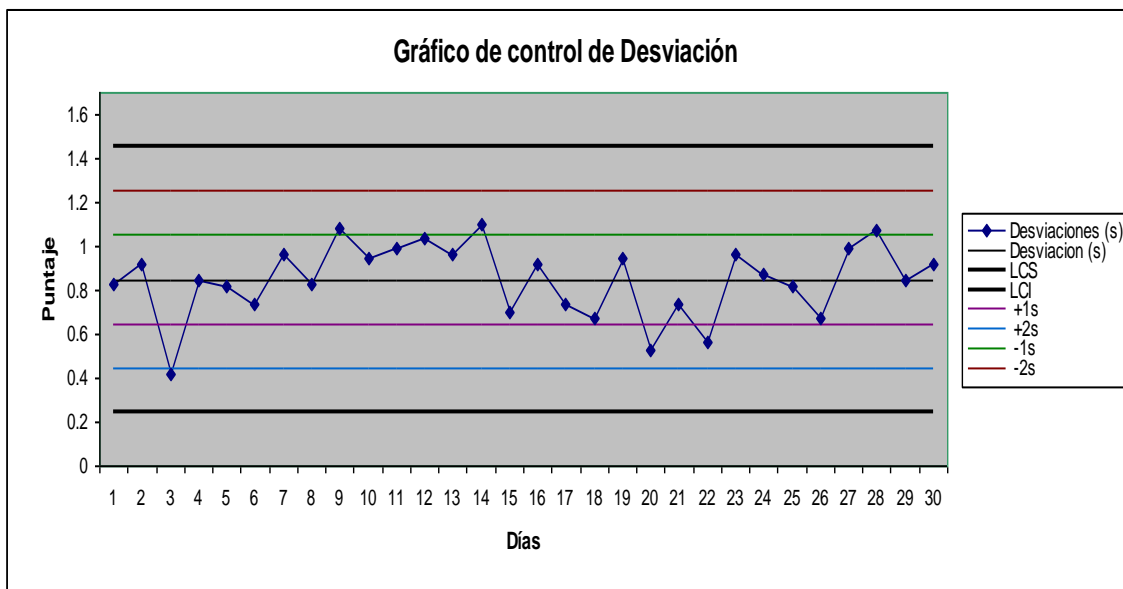


Figura 5.26. Gráfico de control de medias para la pregunta 8

Las desviaciones calculadas para este artículo se encuentran bajo control según lo muestra el gráfico.

5.2.9) PREGUNTA 9: Encontré al personal o encargado de área que requería en su puesto.

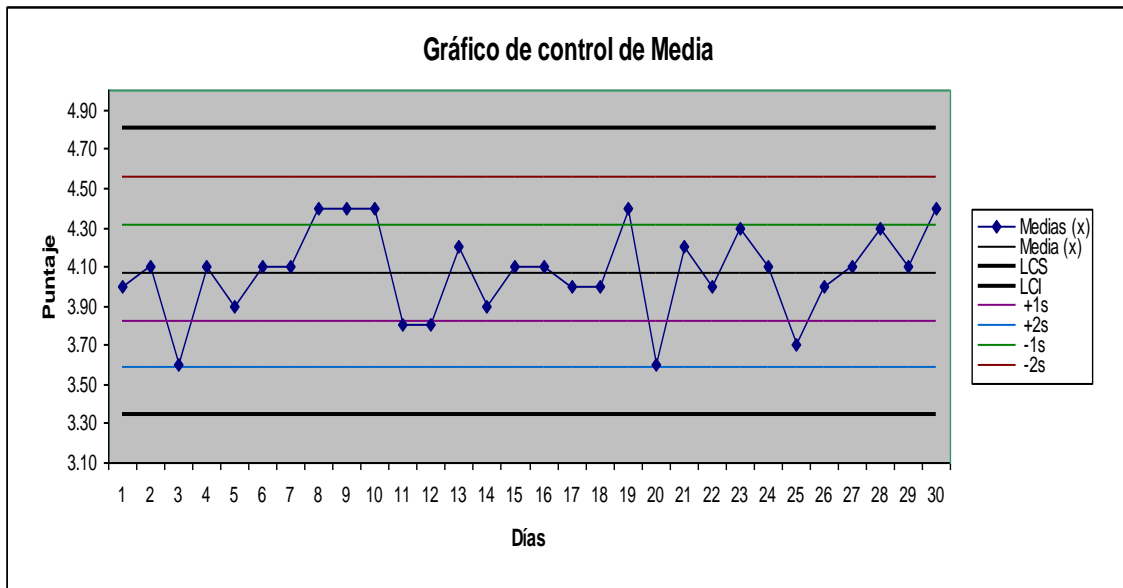


Figura 5.27. Gráfico de control de medias para la pregunta 9

Las medias de las medidas obtenidas para el artículo “encontré al personal o encargado de área que requería en su puesto” se encuentran bajo control con una media de 4.07.

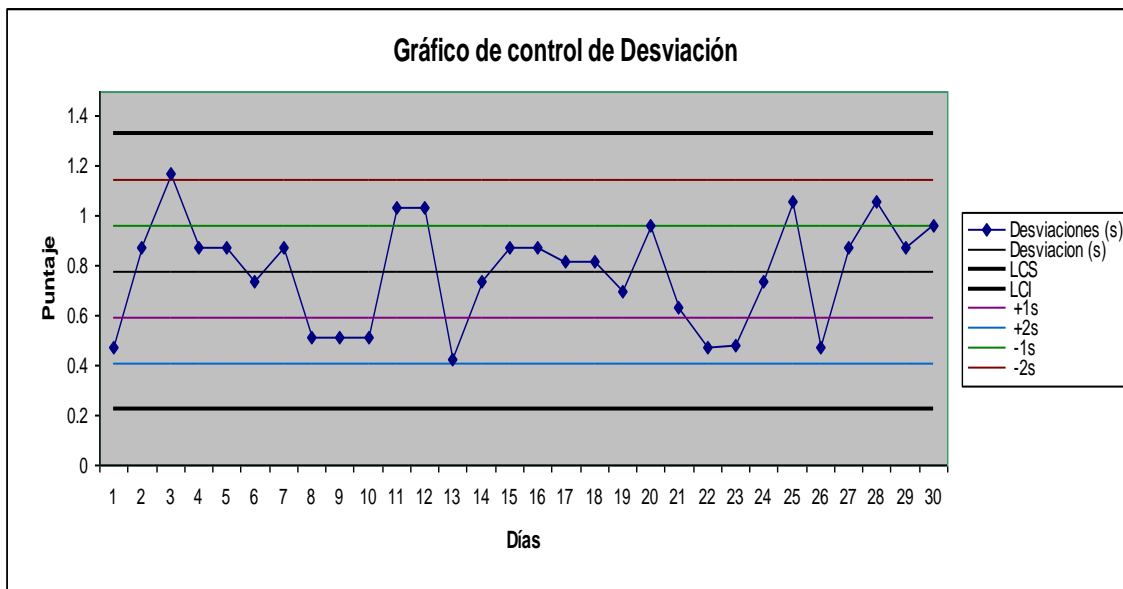


Figura 5.28. Gráfico de control de medias para la pregunta 9

El gráfico de control para las desviaciones también se encuentra bajo control como se ve en la gráfica

5.2.10) PREGUNTA 10: Esperé poco tiempo para ser atendido, pues había poca gente o nadie antes que yo.

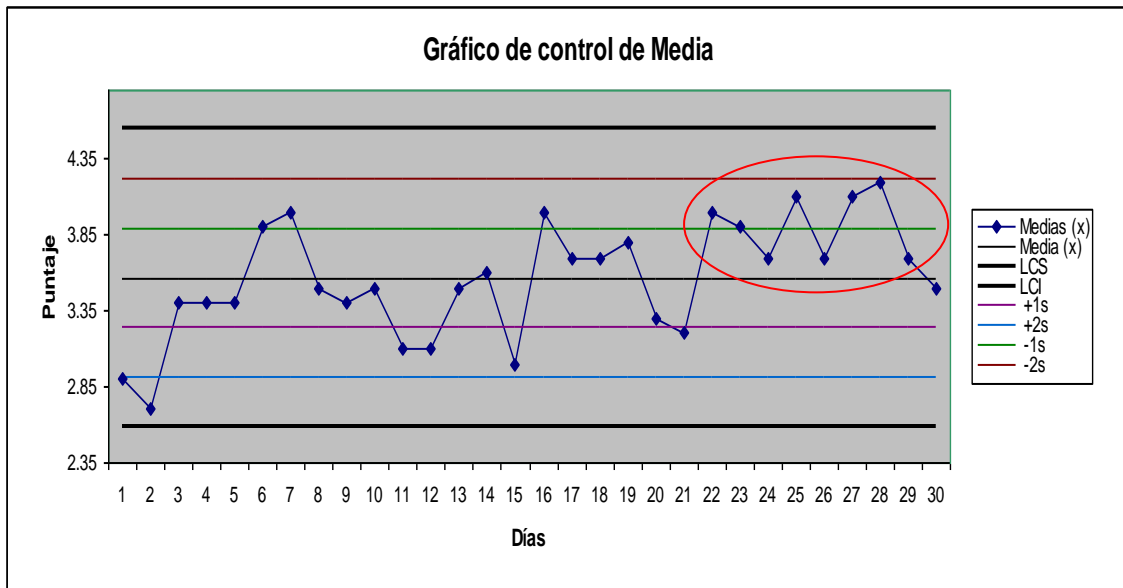


Figura 5.29. Gráfico de control de medias para la pregunta 10

Este artículo “esperé poco tiempo para ser atendido, pues había poca gente o nadie antes que yo” con una media de de 3.57, presenta una racha de 8 puntos sobre la media desde el día 22 hasta el 29 de la muestra. Este debería haber sido ocasionado por algo fuera de lo normal que debería ser descubierto.

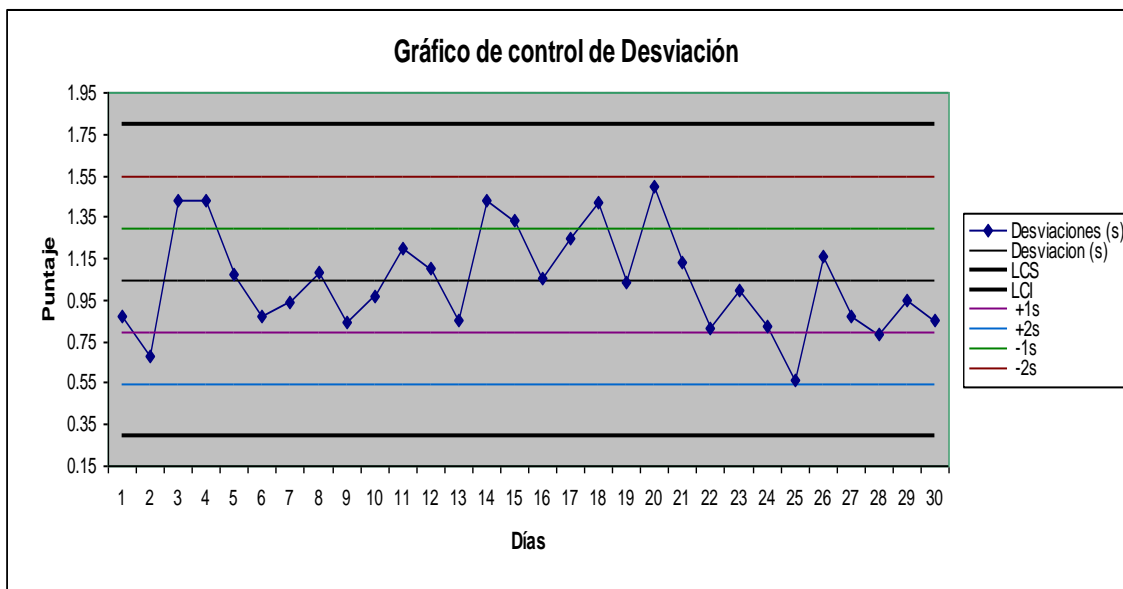


Figura 5.30. Gráfico de control de medias para la pregunta 10

En cambio, el gráfico de desviaciones se encuentra controlado y con una desviación media de 1.04.

5.2.11) PREGUNTA 11: La iluminación en la tienda me pareció la adecuada.

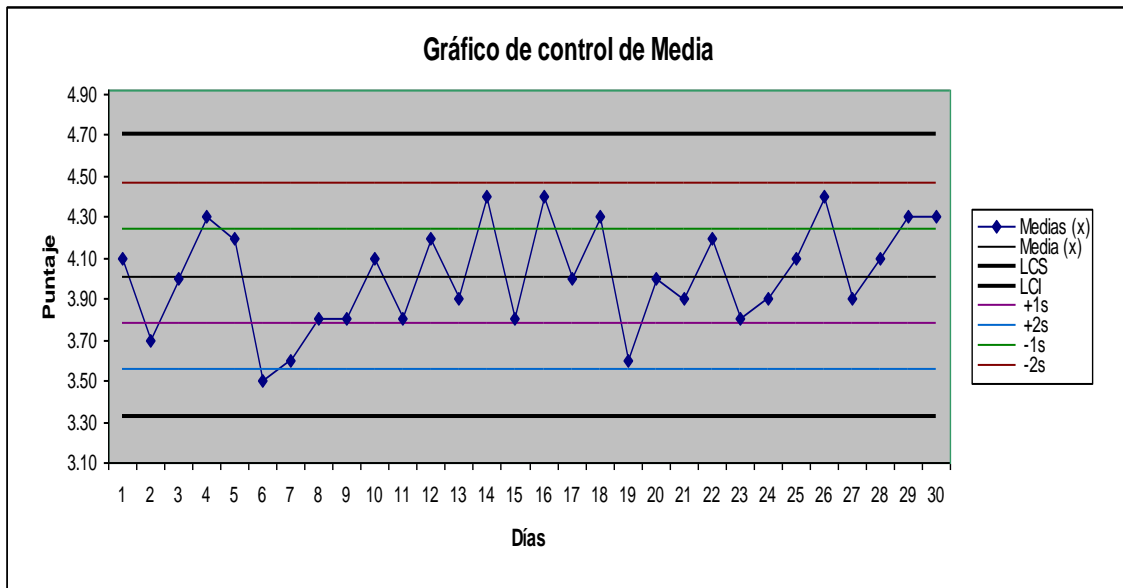


Figura 5.31. Gráfico de control de medias para la pregunta 11

Las medias para esta pregunta: “la iluminación en la tienda me pareció la adecuada” se encuentran controladas alrededor de 4.01 y no presenta anomalías.

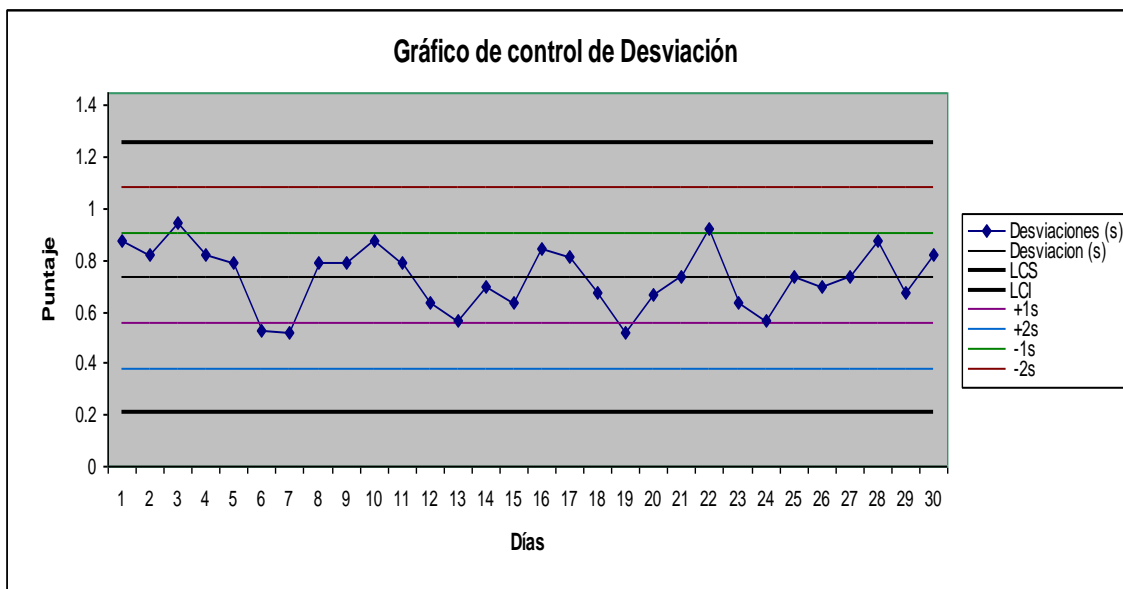


Figura 5.32. Gráfico de control de medias para la pregunta 11

El gráfico de control de la desviación para esta pregunta también se encuentra entre los límites de control superior e inferior.

5.2.12) PREGUNTA 12: Los productos que necesité se encontraban en buen estado.

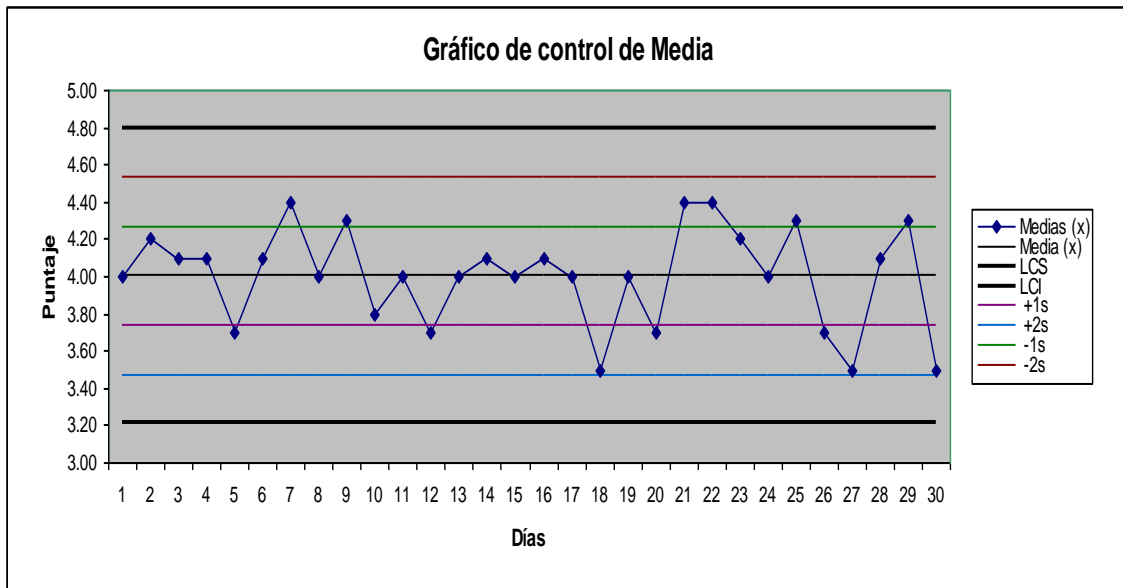


Figura 5.33. Gráfico de control de medias para la pregunta 12

Para este artículo las medias se encuentran controladas entre los límites de control de la gráfica con una media de 4.01. En este caso se debería procurar una menor desviación de los resultados, consiguiendo así una variación cada vez mas uniforme pues la media general es buena para el servicio prestado.

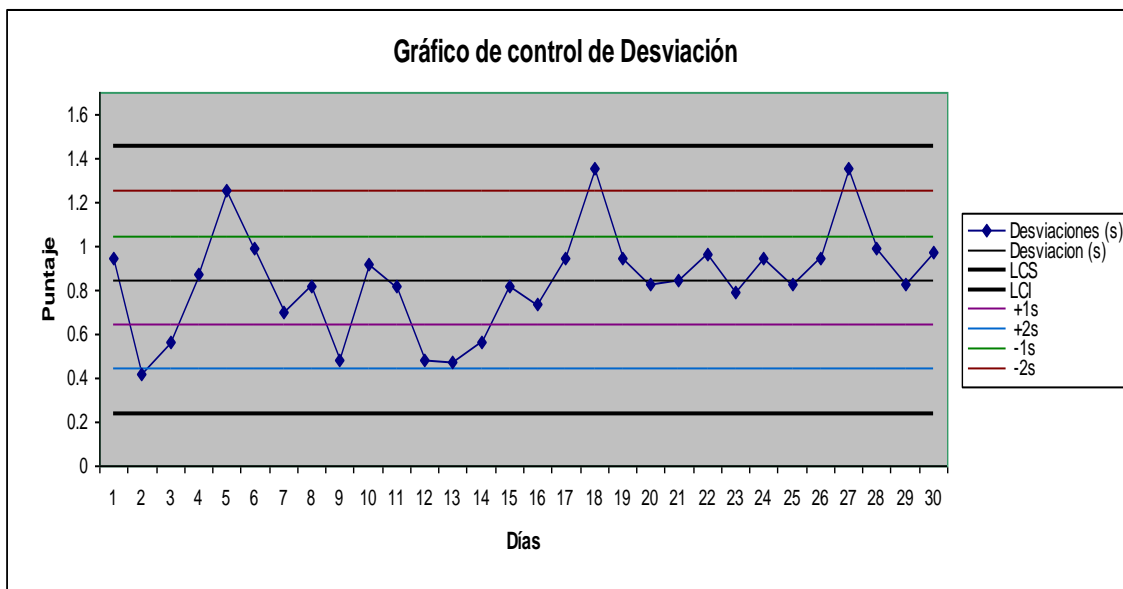


Figura 5.34. Gráfico de control de medias para la pregunta 12

Las desviaciones como se muestran en el gráfico se encuentran controladas entre los límites de control y no presenta anomalías.

5.2.13) PREGUNTA 13: Los pasillos son amplios y ordenados.

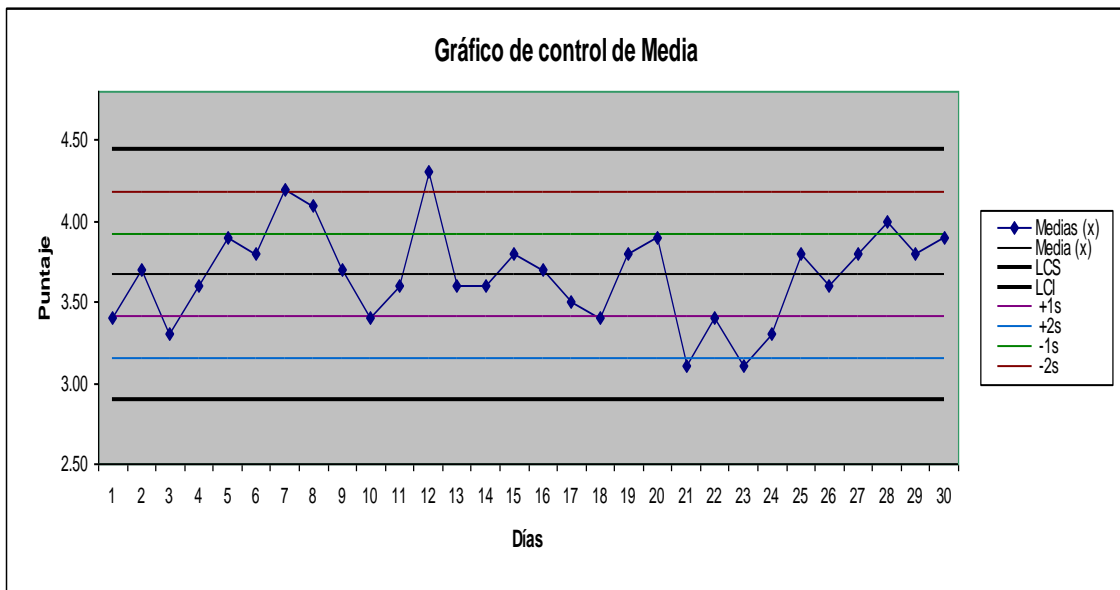


Figura 5.35. Gráfico de control de medias para la pregunta 13

La media para esta pregunta es 3.67.

Al parecer la gente percibe poco ordenados los productos en los pasillos o no tan ordenados como ellos esperan o los desearían encontrar. Esto es un punto a trabajar dado que es vital para que la compra hecha por el cliente sea de su agrado.

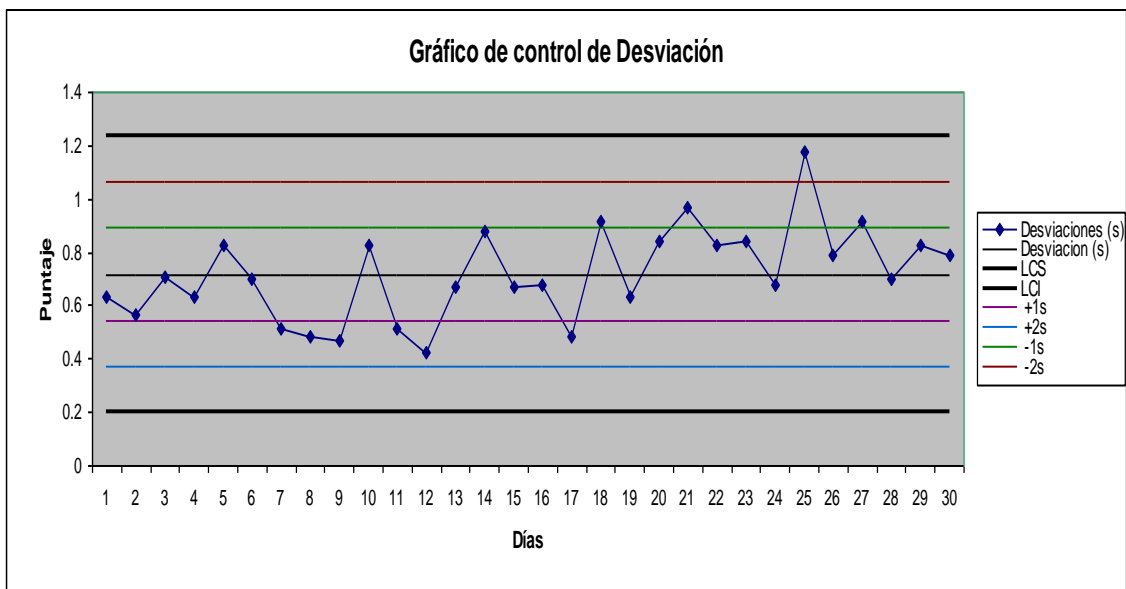


Figura 5.36. Gráfico de control de medias para la pregunta 13

El gráfico de control de desviaciones para este artículo muestra que las desviaciones se encuentran controladas y dentro de los límites de control

5.2.14) PREGUNTA 14: La infraestructura de la tienda está en buen estado y es segura.

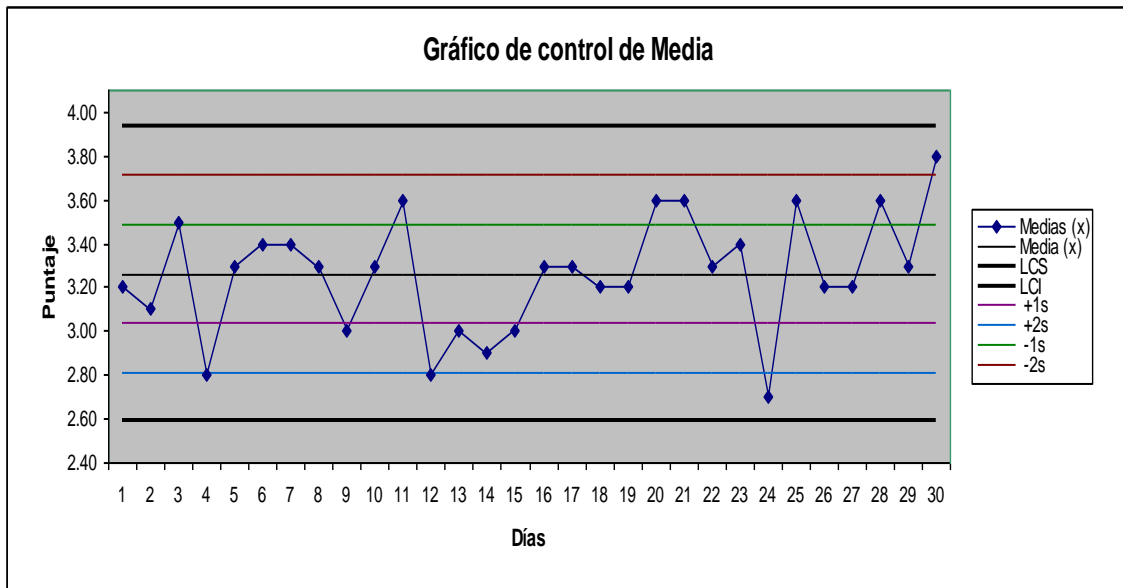


Figura 5.37. Gráfico de control de medias para la pregunta 14

Este es el punto con la menor media de la encuesta, y es que los clientes no consideran confiable la infraestructura o no sabrían confirmar su seguridad. Esto se puede observar dada la media obtenida de 3.26. De tener alta correlación se convertiría en un factor muy importante para el servicio.

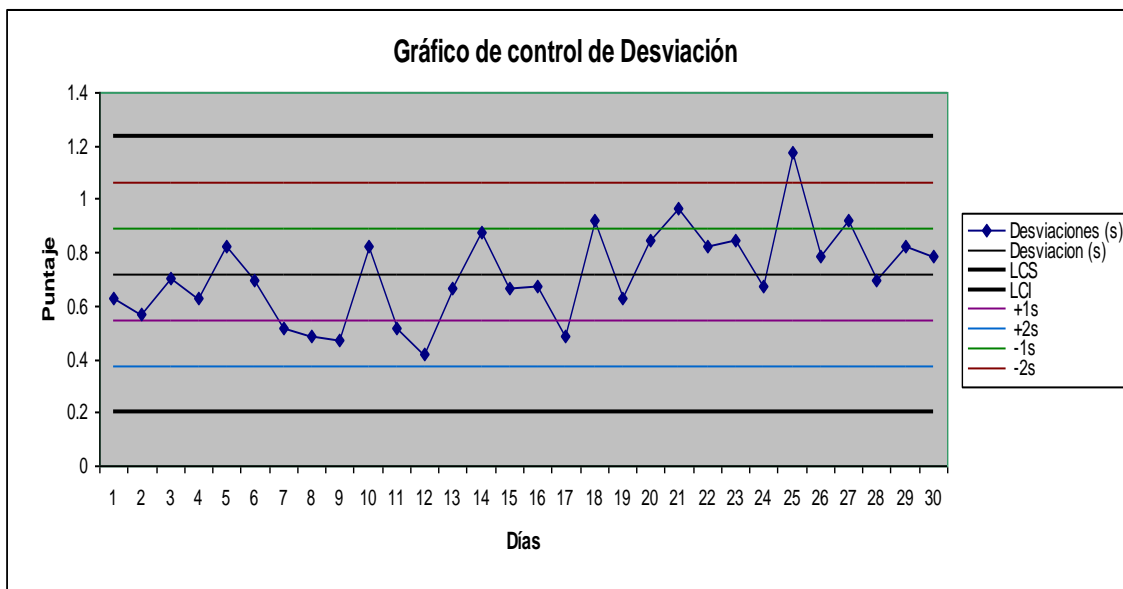


Figura 5.38. Gráfico de control de medias para la pregunta 14

Las desviaciones se encuentran controladas como se muestra en este gráfico de control presentado.

5.2.15) PREGUNTA 15: Pude encontrar artículos novedosos y productos de las últimas promociones.

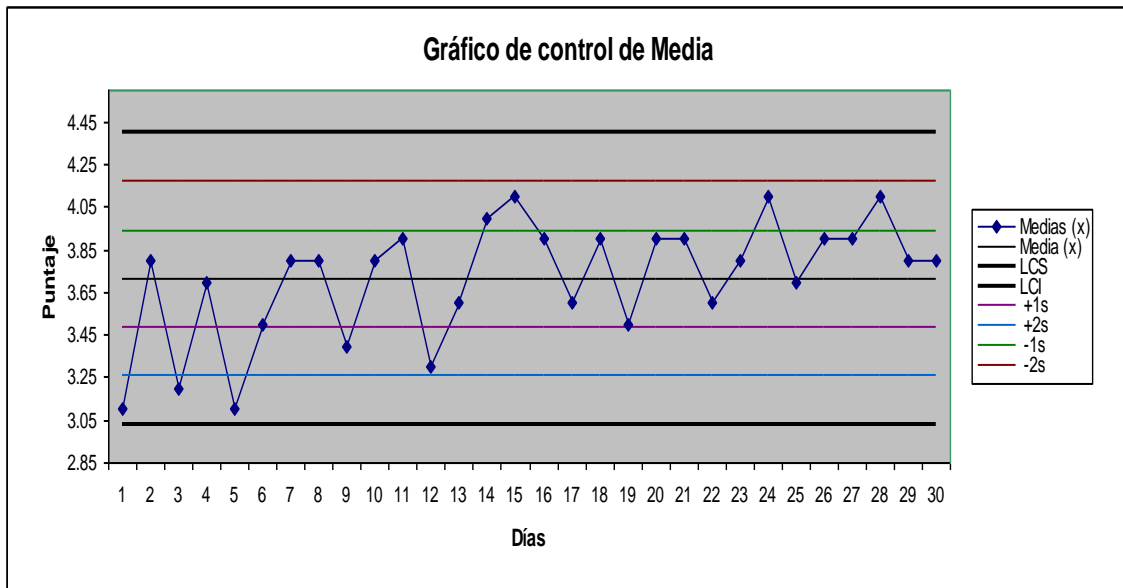


Figura 5.39. Gráfico de control de medias para la pregunta 15

La gráfica de control de medias para el atributo: “pude encontrar artículos novedosos y productos de las últimas promociones” se encuentra bajo control y con una media de 3.72, media que nos hace indicar una necesidad de mejora para este punto.

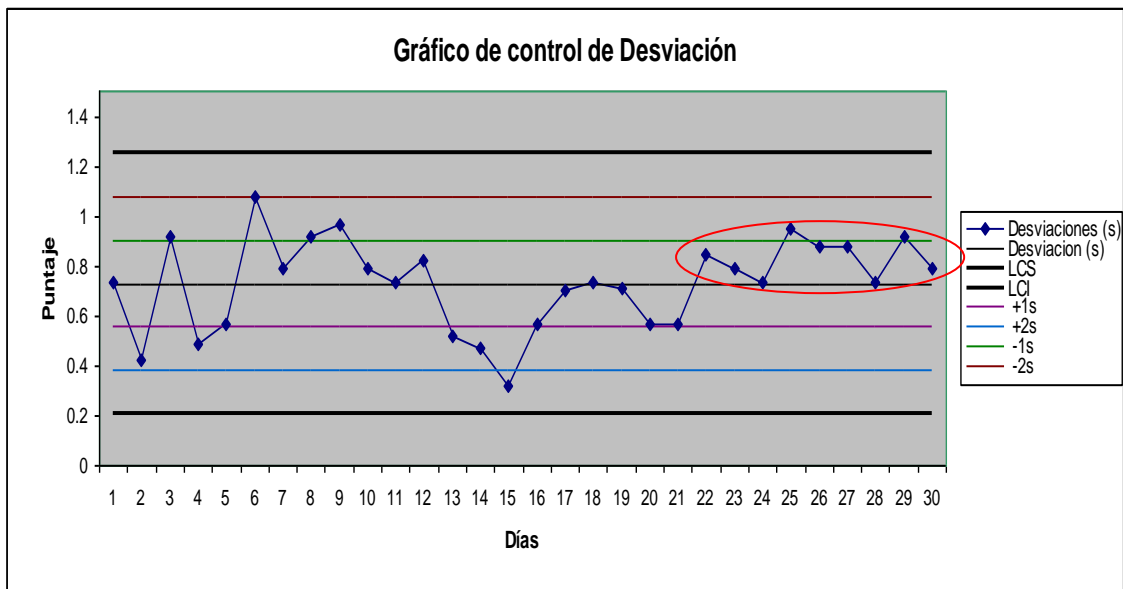


Figura 5.40. Gráfico de control de medias para la pregunta 15

Las medidas de las desviaciones en la gráfica de control presentan una racha donde se indica con un círculo rojo.

5.2.16) PREGUNTA 16: Encontré buenas ofertas que me parecieron interesantes.

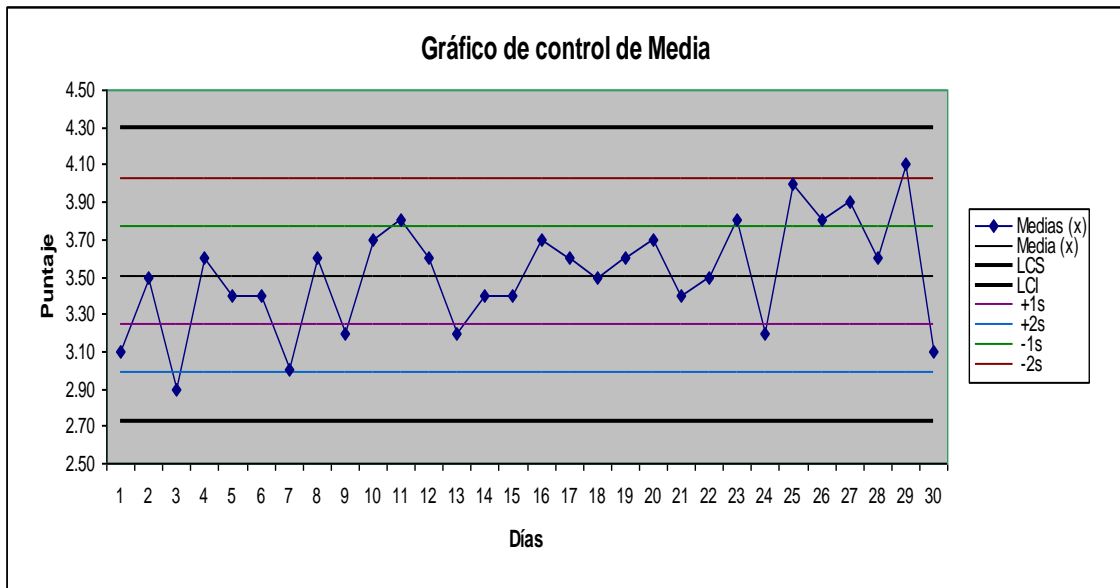


Figura 5.41. Gráfico de control de medias para la pregunta 16

Al artículo “encontré buenas ofertas que me parecieron interesantes” se le presenta un ambiente de poca percepción, y esto es porque es poca gente que percibe buenas ofertas que les parecen interesantes o existen pocas ofertas. De mi experiencia obtenida en este trabajo de tesis observé que se debe a la ausencia de ofertas durante el periodo muestreado.

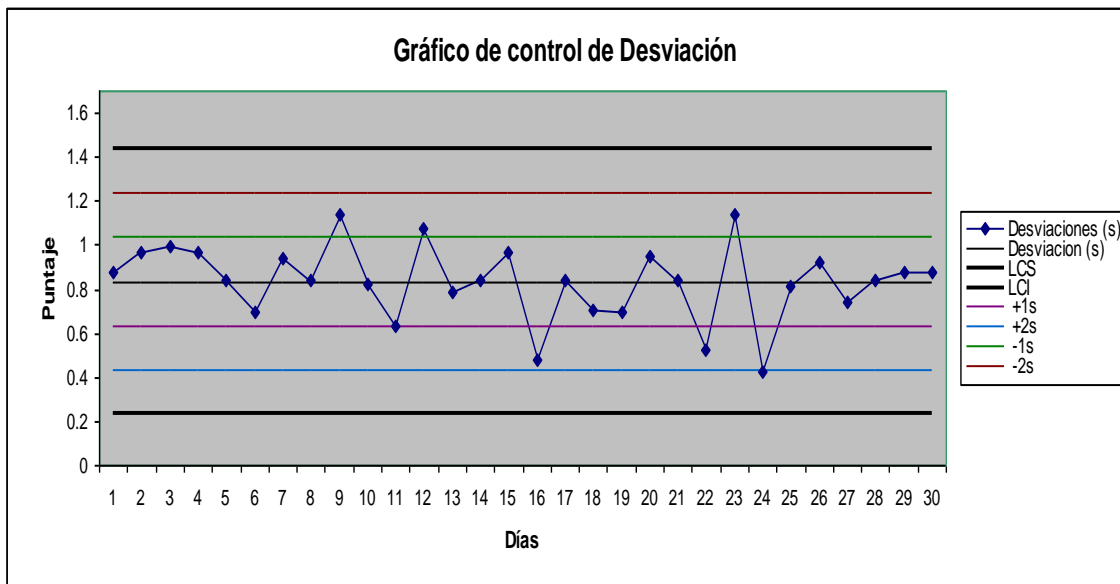


Figura 5.42. Gráfico de control de medias para la pregunta 16

Las desviaciones en la grafica se encuentran bajo control y con una media de desviaciones de 0.84

5.2.17) PREGUNTA 17: Los precios de los distintos productos me Parecieron adecuados.

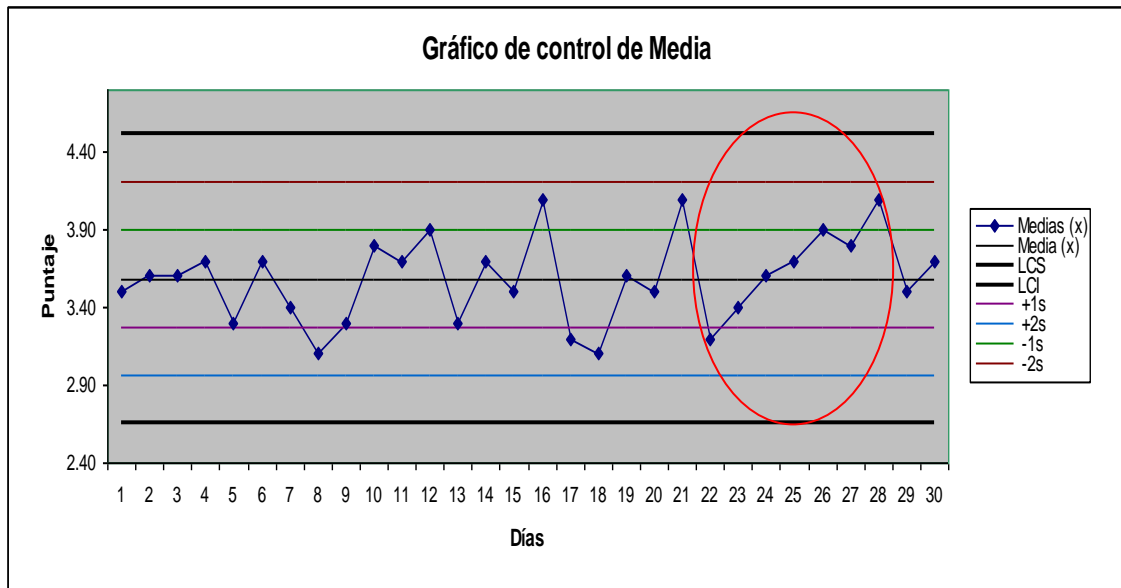


Figura 5.43. Gráfico de control de medias para la pregunta 17

En la gráfica de control de medias para el artículo “los precios de los distintos productos me parecieron adecuados” se presenta una clara tendencia ascendente como se muestra resaltada en el gráfico. Esto debe ser estudiado por la empresa buscando la razón de este suceso.

Respecto a la media general, los clientes no están del todo a gusto con los precios que encuentran de los distintos productos, evidencia de esto la media de 3.59

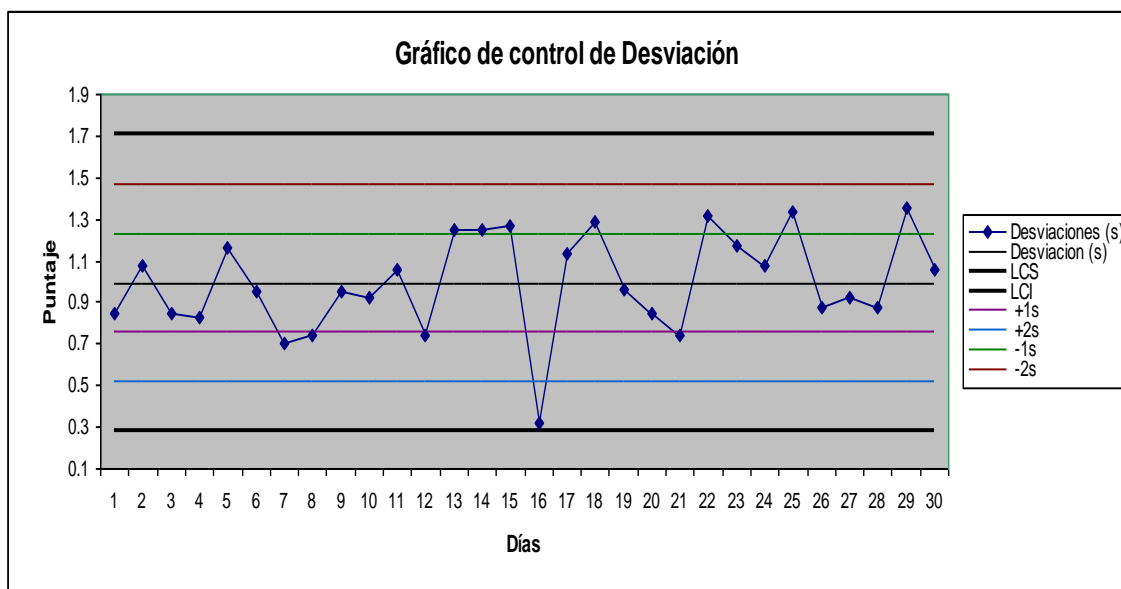


Figura 5.44. Gráfico de control de medias para la pregunta 17

En el caso de gráfico de control de las desviaciones se encuentra bajo control.

5.2.18) PREGUNTA 18: Pude encontrar lo que necesité.

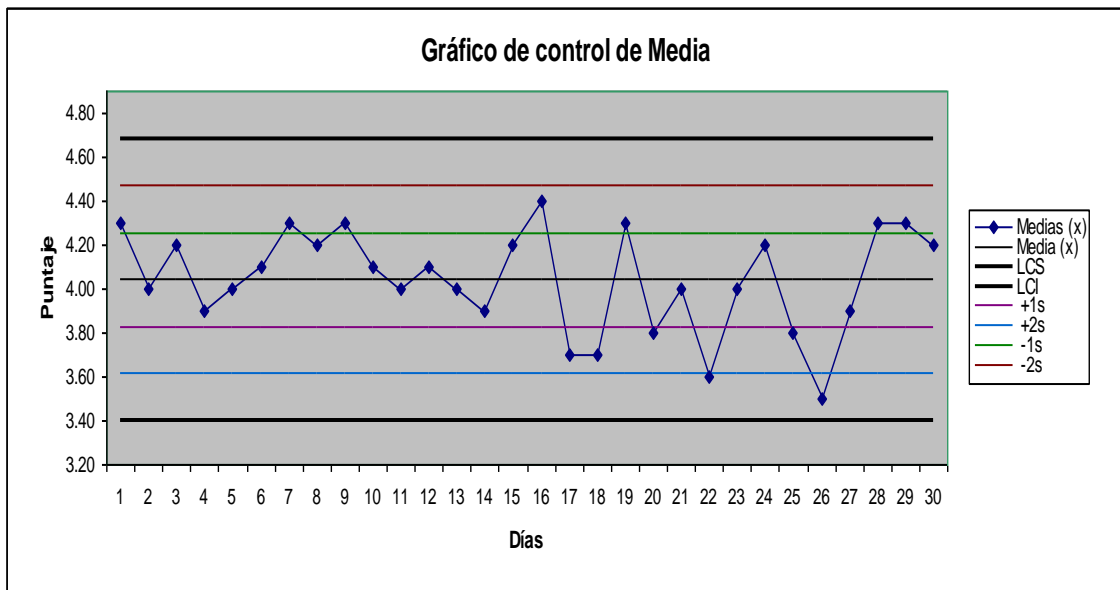


Figura 5.45. Gráfico de control de medias para la pregunta 18

Las medias para este artículo se encuentran controladas según el gráfico, pero cabe resaltar aquellos puntos de más baja media que pueden haber sido debido a un desabastecimiento y de hecho fue así el día 26. Pero en general, el público percibe un buen abastecimiento del supermercado.

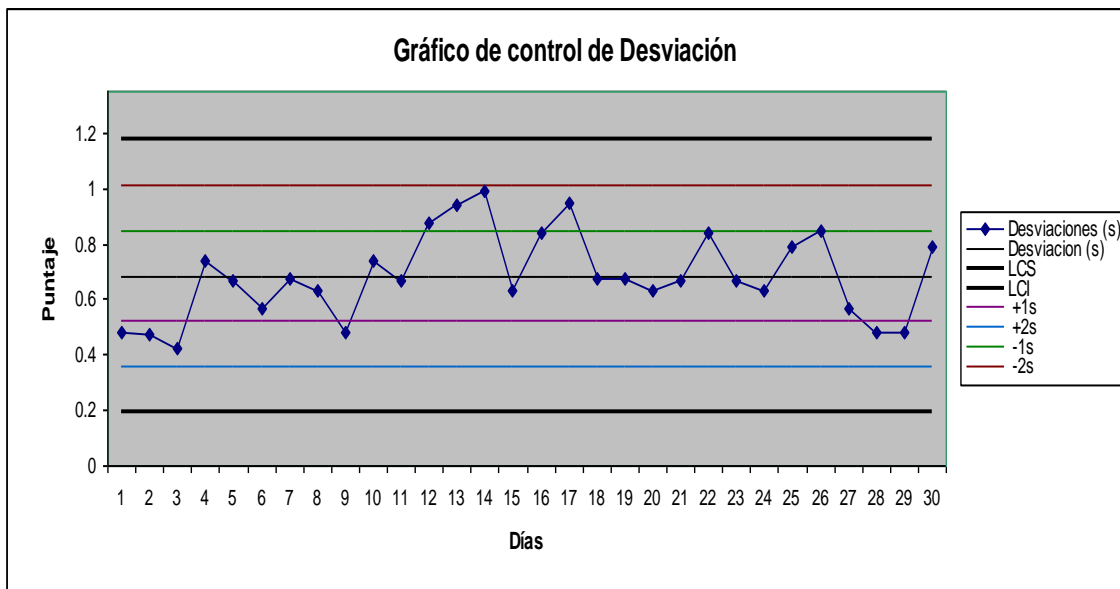


Figura 5.46. Gráfico de control de medias para la pregunta 18

La gráfica de control de desviaciones para el artículo número 18, las desviaciones obtenidas de la muestra se encuentran bajo control.

5.2.19) PREGUNTA 19: El servicio cumplió con mis expectativas.

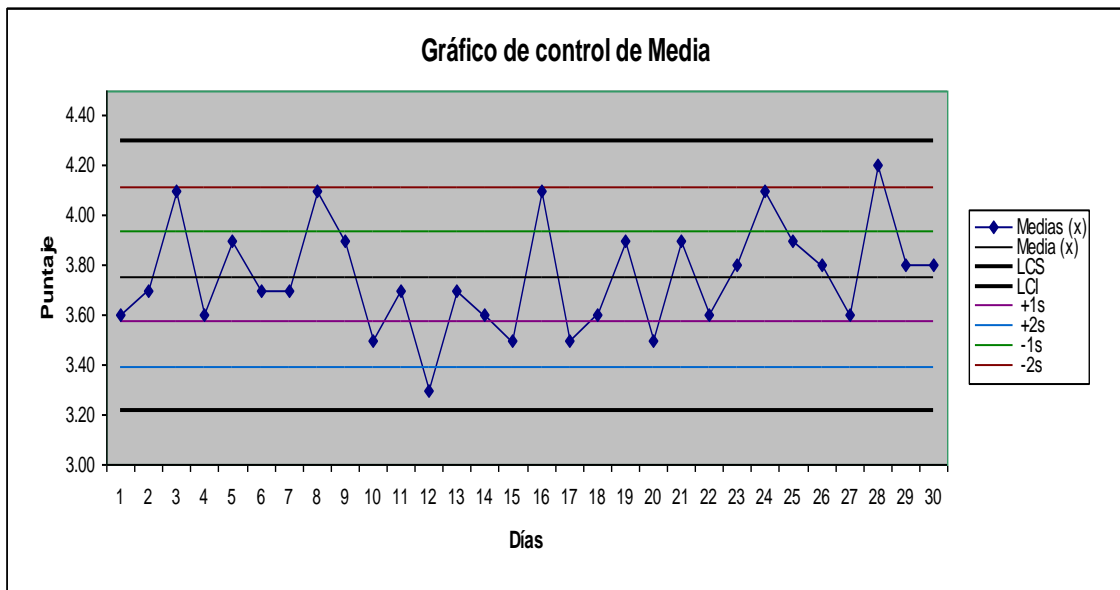


Figura 5.47. Gráfico de control de medias para la pregunta 19

Este es ya un artículo de satisfacción general, y tiene una media de 3.76 y se encuentra bajo control como se muestra en el gráfico. Lo que nos orienta a buscar una mejora en el servicio prestado, dada su necesidad.

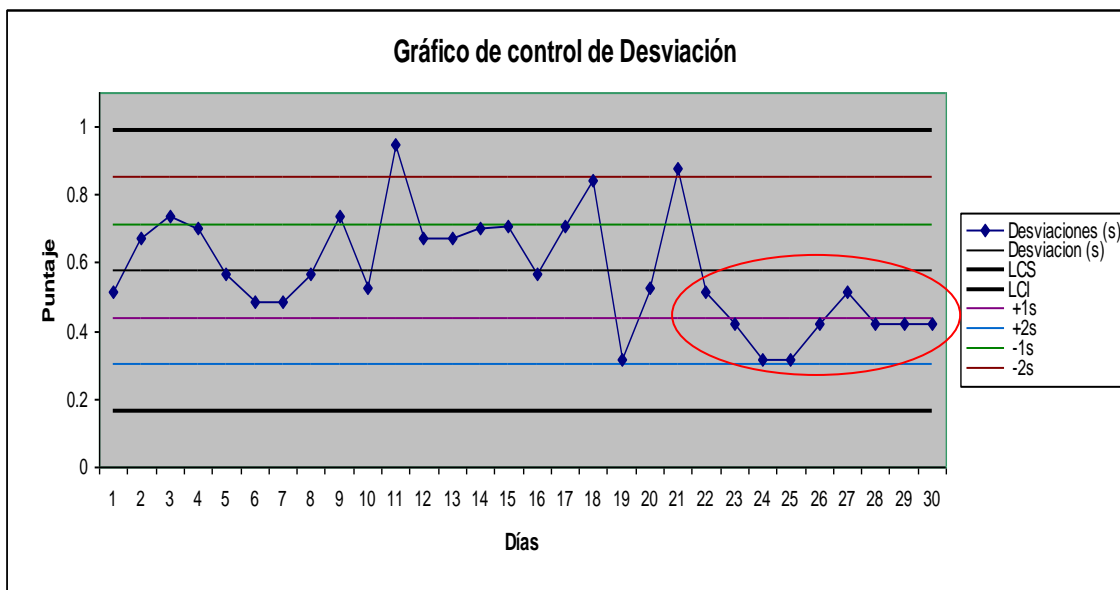


Figura 5.48. Gráfico de control de medias para la pregunta 19

En este gráfico se aprecia una notoria racha resaltada que está bajo la media

5.2.20) PREGUNTA 20: En general, estoy satisfecho con el servicio.

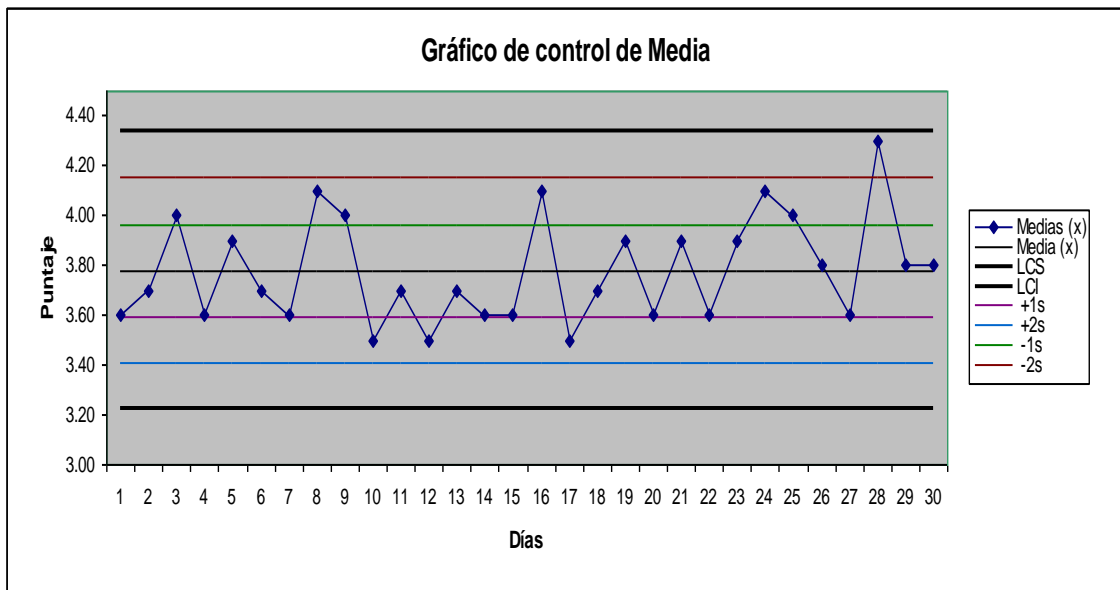


Figura 5.49. Gráfico de control de medias para la pregunta 20

Esta es el segundo artículo respecto a la satisfacción general del cliente, y se encuentra controlado y con una media general de 3.78, lo que comprueba el resultado del artículo N. 19 que también mide la satisfacción general del cliente. Entonces aquí se debe dar cuenta que la empresa necesita un mejor servicio y mejorar los puntos tocados con medias bajas, y que tengan mayor correlación con los resultados finales, según se verá mas adelante.

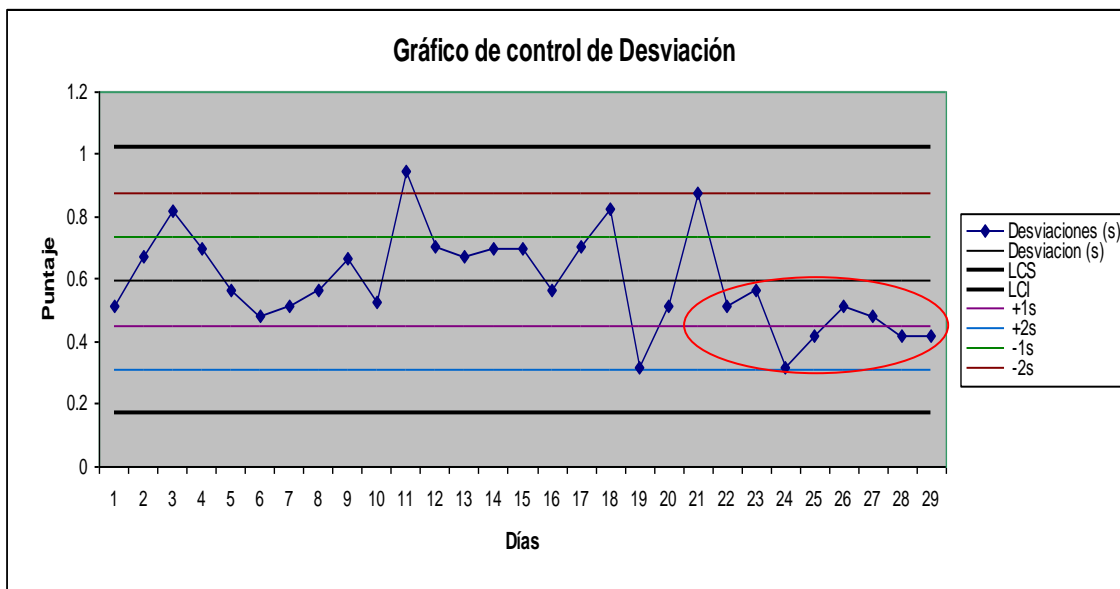


Figura 5.50. Gráfico de control de medias para la pregunta 20

Este gráfico de control de desviaciones presenta una racha donde se indica.

5.3) GRÁFICAS DE CORRELACIÓN

A continuación se presentan las distintas gráficas de correlación para todos los artículos de satisfacción en estudio:

Pregunta 1: Los encargados de área fueron amables.

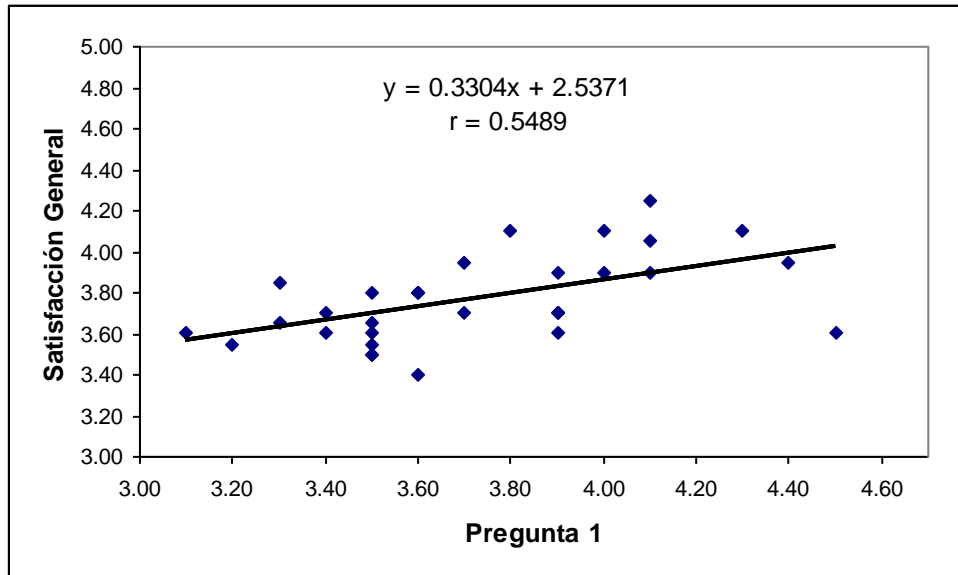


Figura 5.51. Diagrama de correlación: Pregunta 1 – Satisfacción general

Pregunta 2: El personal estuvo bien vestido de acuerdo a su área de trabajo.

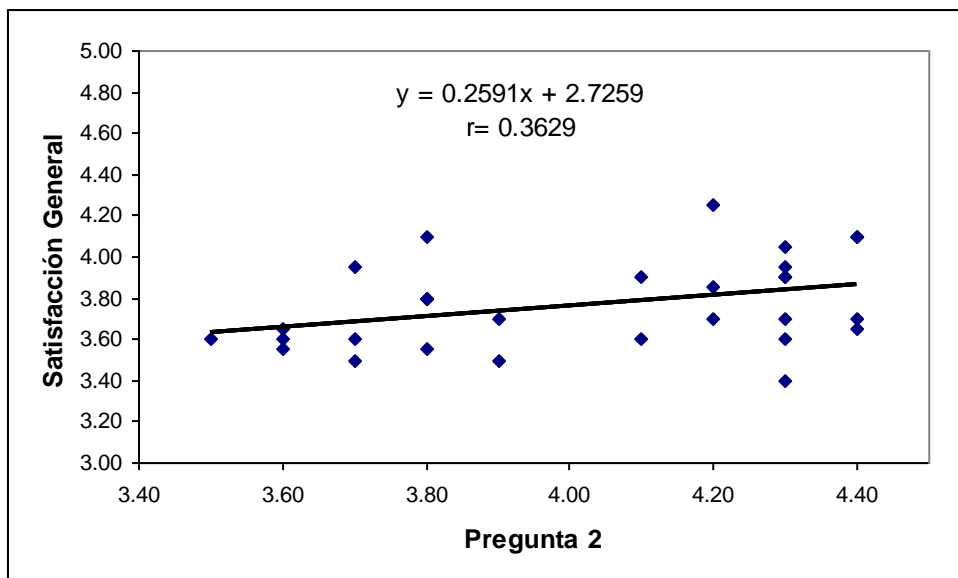


Figura 5.52. Diagrama de correlación: Pregunta 2 – Satisfacción general

Pregunta 3: La tienda en general olía bien durante mi visita.

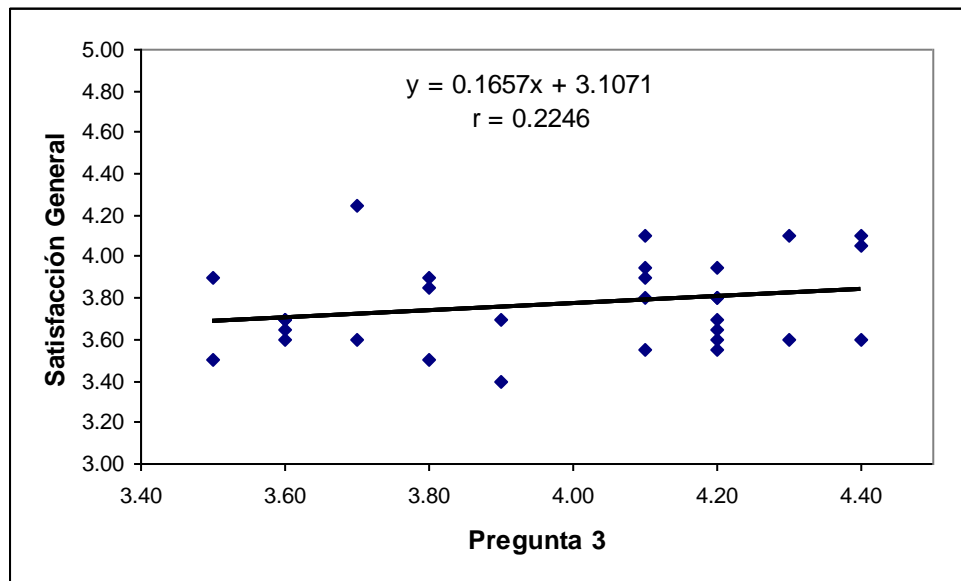


Figura 5.53. Diagrama de correlación: Pregunta 3 – Satisfacción general

Pregunta 4: La tienda en general estuvo limpia durante mi visita.

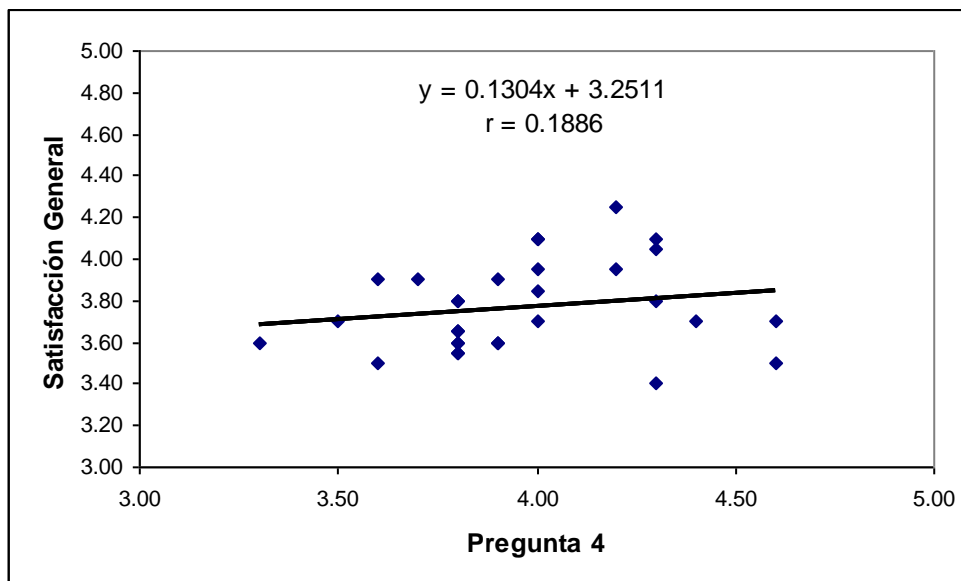


Figura 5.54. Diagrama de correlación: Pregunta 4 – Satisfacción general

Pregunta 5: Los encargados de área me escuchaban.

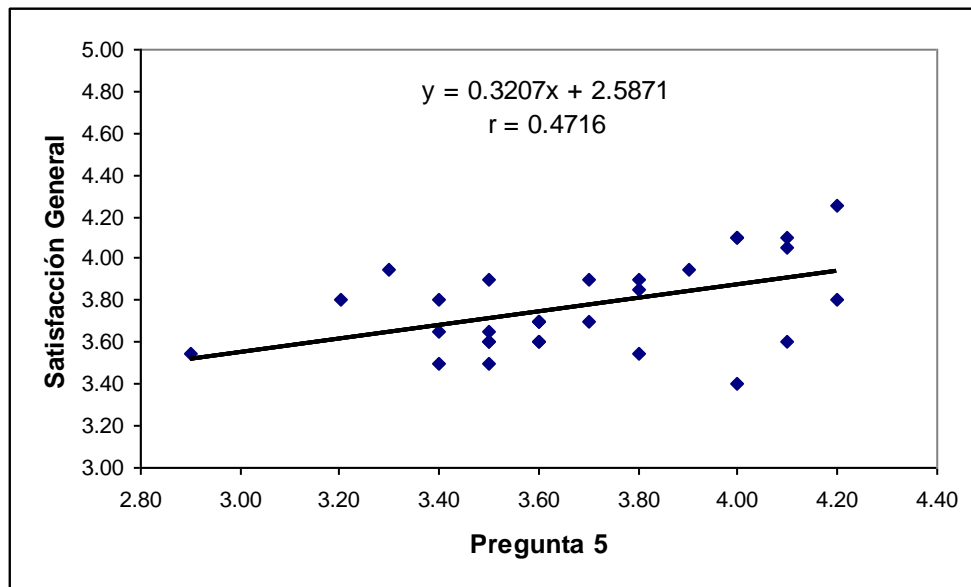


Figura 5.55. Diagrama de correlación: Pregunta 5 – Satisfacción general

Pregunta 6: El personal desempeñó correctamente su función.

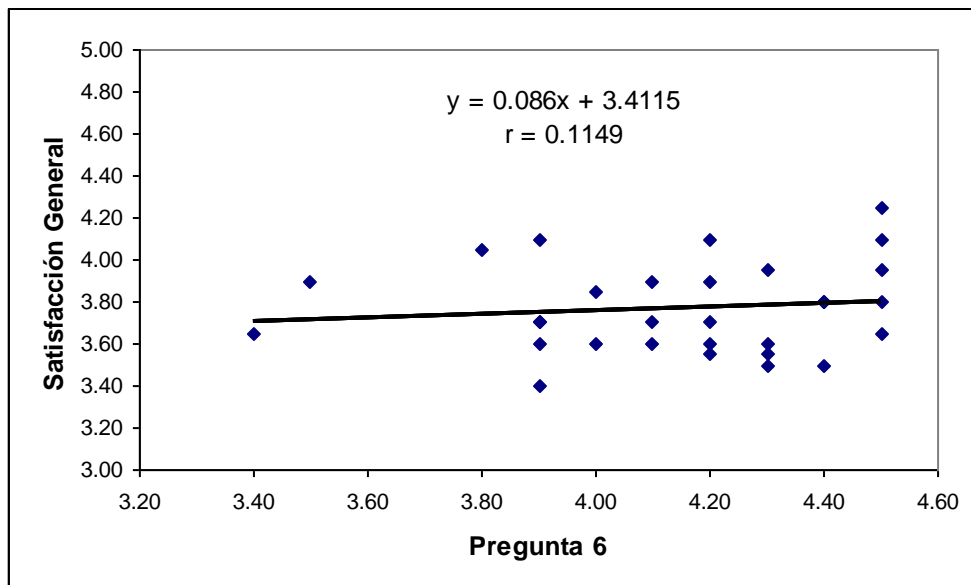


Figura 5.56. Diagrama de correlación: Pregunta 6 – Satisfacción general

Pregunta 7: La velocidad de atención en las distintas áreas fue rápida.

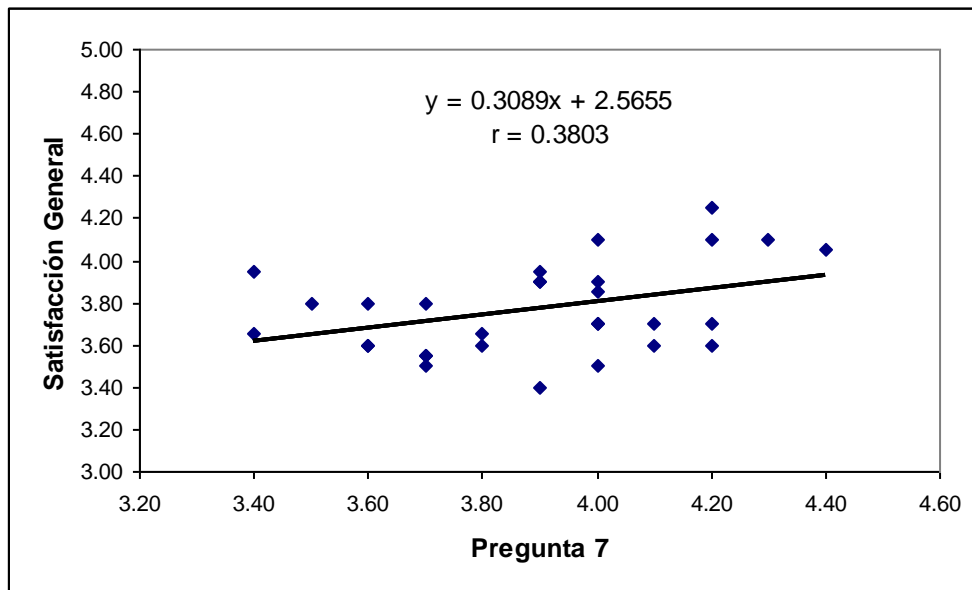


Figura 5.57. Diagrama de correlación: Pregunta 7 – Satisfacción general

Pregunta 8: El personal de las áreas que necesité me atendió en cuanto llegué.

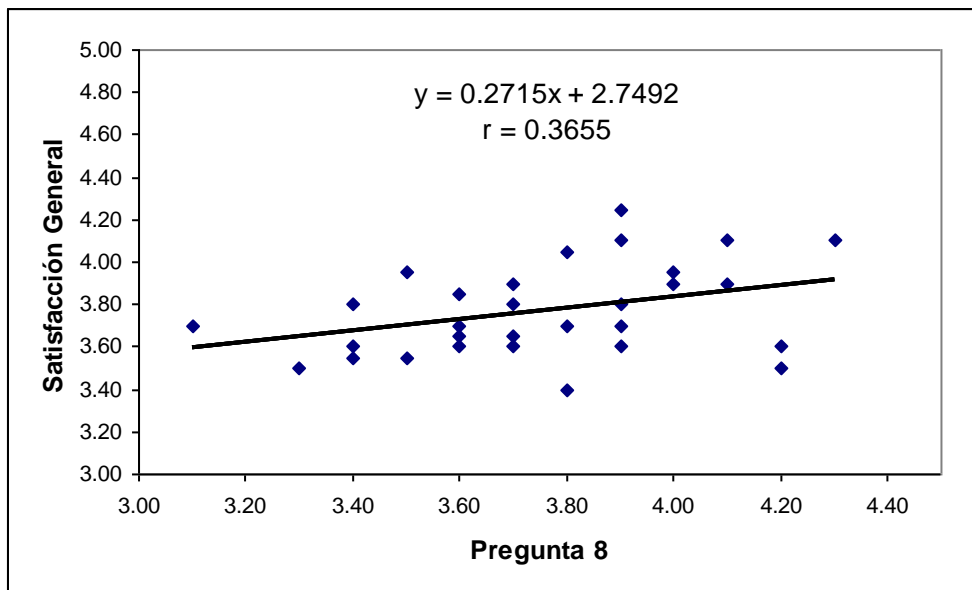


Figura 5.58. Diagrama de correlación: Pregunta 8 – Satisfacción general

Pregunta 9: Encontré al personal o encargado de área que requería en su puesto.

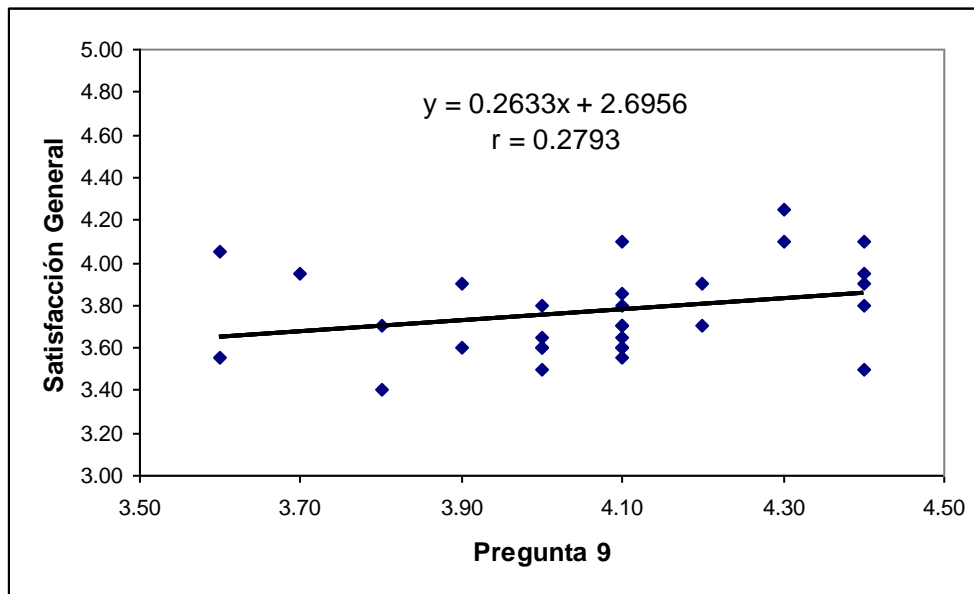


Figura 5.59. Diagrama de correlación: Pregunta 9 – Satisfacción general

Pregunta 10: Esperé poco tiempo para ser atendido, pues había poca gente o nadie antes que yo.

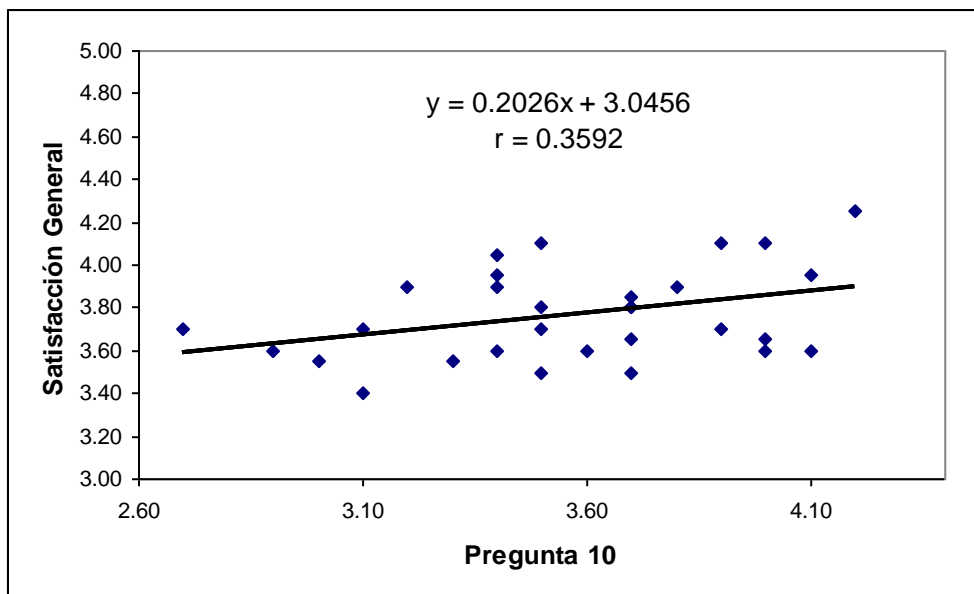


Figura 5.60. Diagrama de correlación: Pregunta 10 – Satisfacción general

Pregunta 11: La iluminación en la tienda me pareció la adecuada.

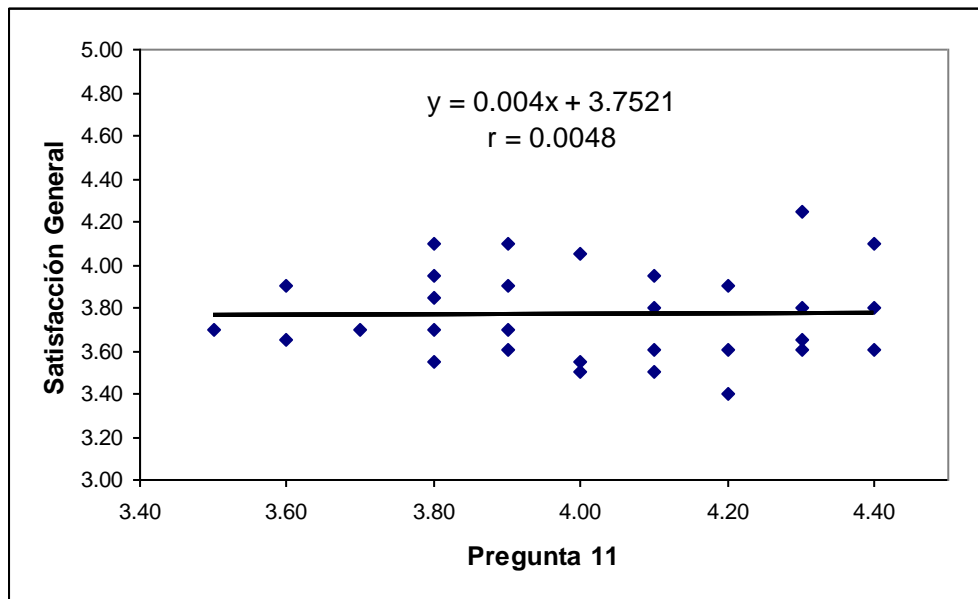


Figura 5.61. Diagrama de correlación: Pregunta 11 – Satisfacción general

Pregunta 12: Los productos que necesité se encontraban en buen estado.

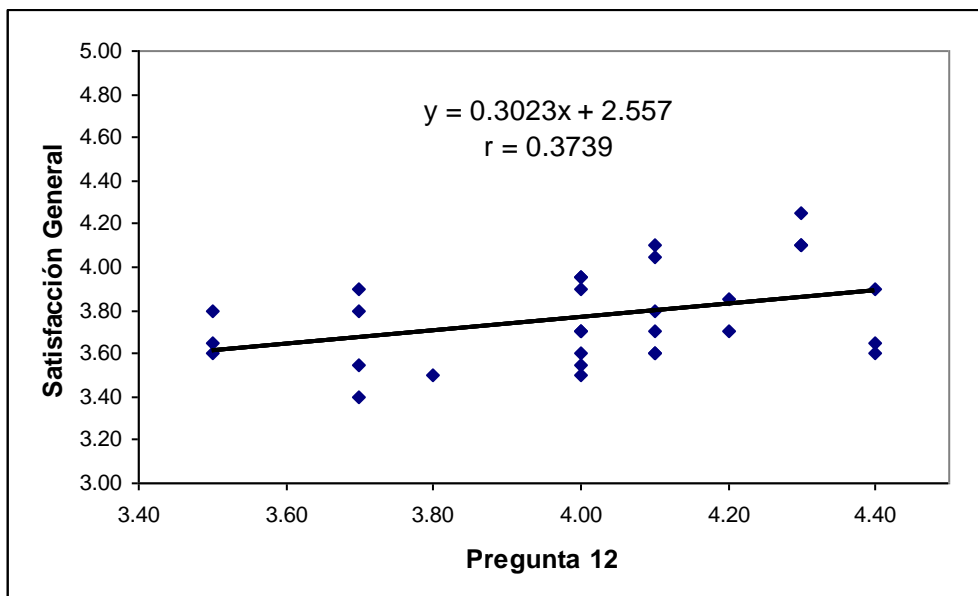


Figura 5.62. Diagrama de correlación: Pregunta 12 – Satisfacción general

Pregunta 13: Los pasillos son amplios y ordenados.

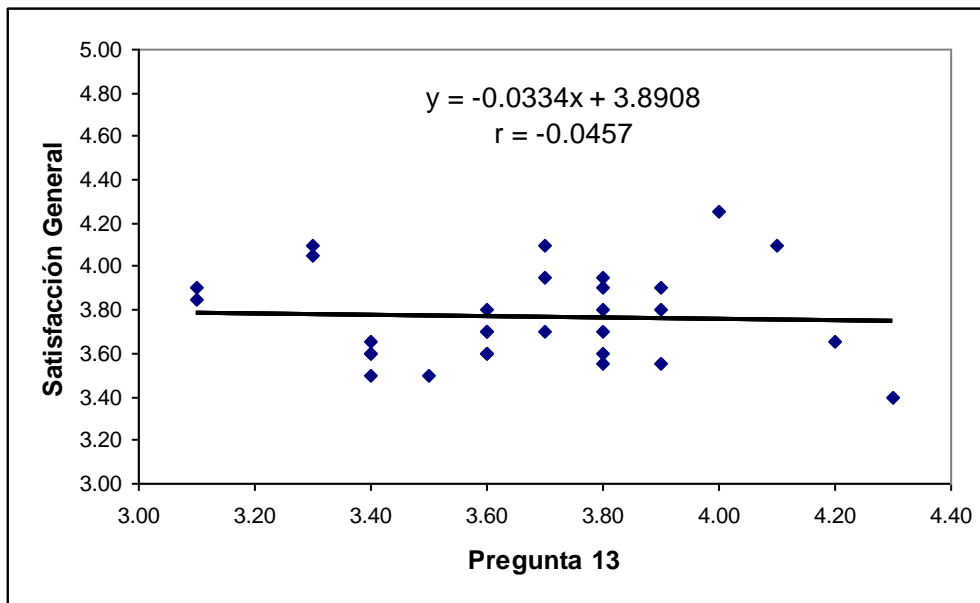


Figura 5.63. Diagrama de correlación: Pregunta 13 – Satisfacción general

Pregunta 14: La infraestructura de la tienda está en buen estado y es segura.

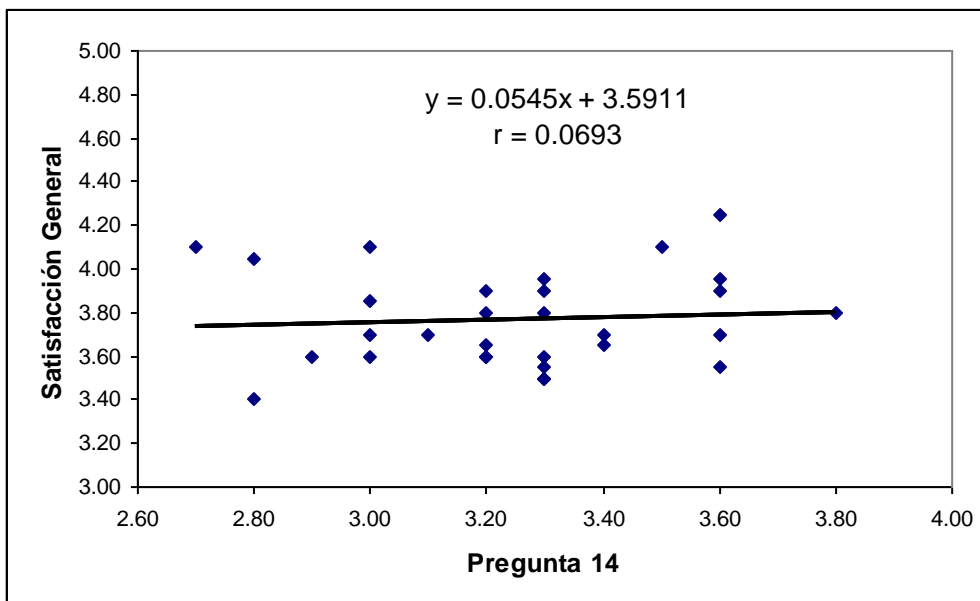


Figura 5.64. Diagrama de correlación: Pregunta 14 – Satisfacción general

Pregunta 15: Pude encontrar artículos novedosos y productos de las últimas promociones.

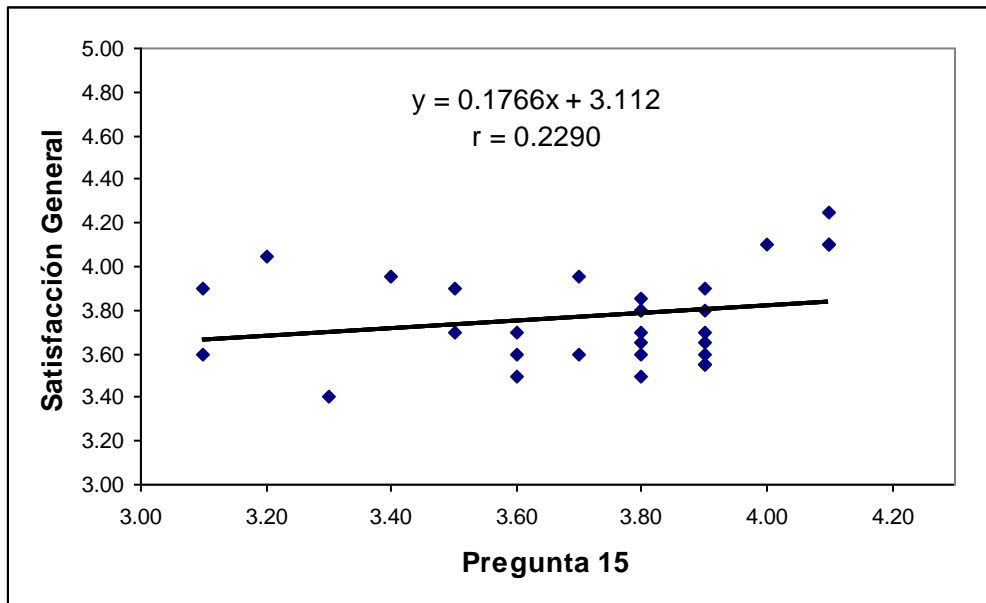


Figura 5.65. Diagrama de correlación: Pregunta 15 – Satisfacción general

Pregunta 16: Encontré buenas ofertas que me parecieron interesantes.

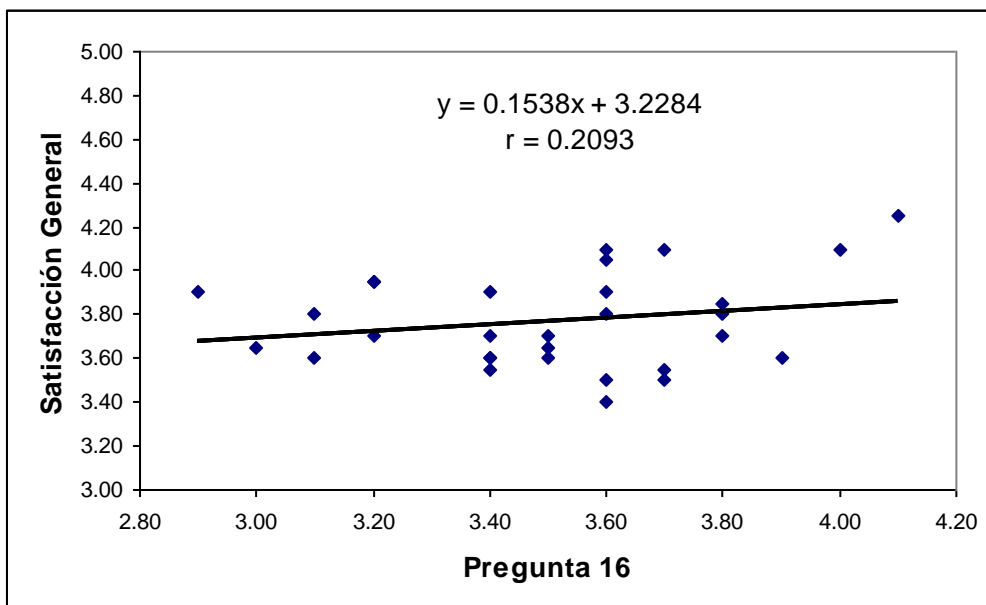


Figura 5.66. Diagrama de correlación: Pregunta 16 – Satisfacción general

Pregunta 17: Los precios de los distintos productos me parecieron adecuados.

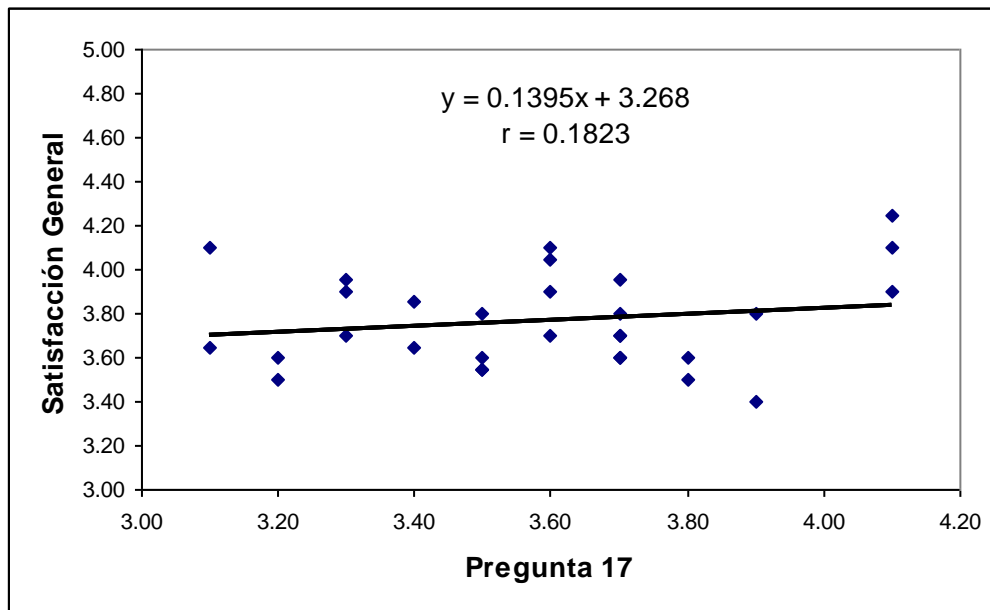


Figura 5.67. Diagrama de correlación: Pregunta 17 – Satisfacción general

Pregunta 18: Pude encontrar lo que necesité.

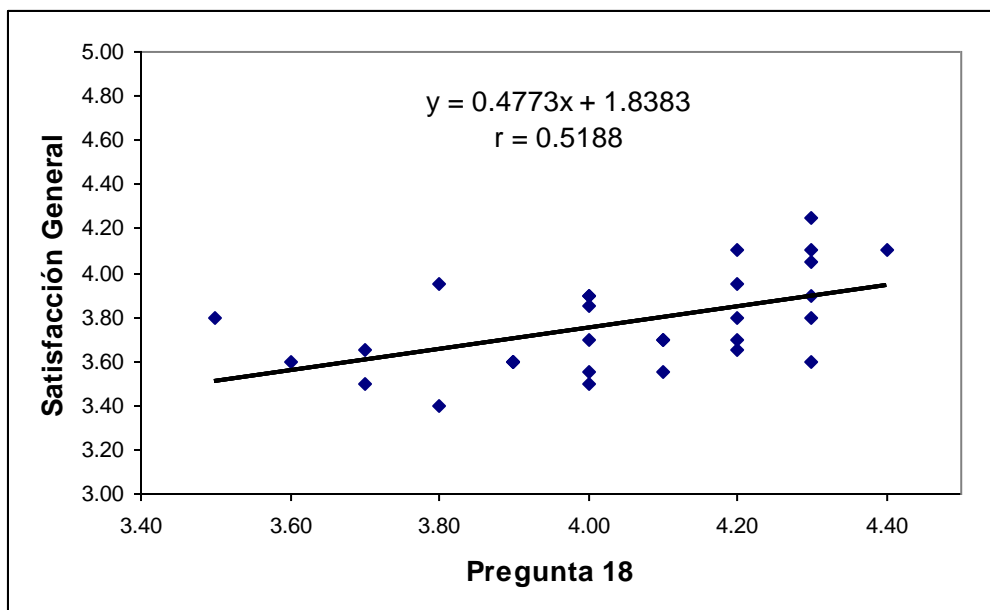


Figura 5.68. Diagrama de correlación: Pregunta 18 – Satisfacción general

En estos gráficos de correlación presentados, que miden la relación lineal entre dos variables, es decir, indica el grado en que estas variables se relacionan entre sí, se obtiene información vital para la empresa sobre los temas o atributos que son más importantes para sus clientes. Estos valores son los siguientes:

Esta información es muy útil cuando se desea aplicar recursos para aumentar la calidad del servicio, pues al saber cuales son las dimensiones mas importantes para determinar la satisfacción del cliente, sabremos entonces a que dimensión aplicar los recursos con que se cuenta para mejorar la calidad del servicio.

Para determinar estadísticamente el r^* de Pearson crítico para esta situación se empleo la siguiente fórmula de Pearson, para un valor de 30 muestras:

$$T = \frac{r^*}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}, \text{ obteniendo así un } r^* = 0,36.$$

Tabla resumen de r de Pearson obtenida para cada pregunta

Pregunta	r de Pearson
1	0.5489
2	0.3628
3	0.2245
4	0.1885
5	0.4716
6	0.1148
7	0.3802
8	0.3655
9	0.2792
10	0.3591
11	0.0048
12	0.3739
13	-0.0457
14	0.0693
15	0.2290
16	0.2093
17	0.1822
18	0.5187

Estos resultados revelan que los atributos que presentan mayor relevancia en la medida de satisfacción del cliente, corresponden a las preguntas 1, 2, 5, 7, 8, 10, 12, 18. Cabe resaltar que los demás atributos con una "r" de Pearson menor al "r*" no deben ser descartados; pues, la influencia de los factores es distinta según el resultado de ese atributo. Por ejemplo, el piso del local estuviera sucio (Pregunta 4), los clientes percibirían un mal servicio, pero en estos resultados los clientes dejan de lado este atributo porque el local está limpio y es normal ya en este servicio que lo esté, para centrar su importancia en otros factores. Tal es así, el caso de las ofertas o promociones (Pregunta 15 y 16), donde la importancia o correlación sería mayor en caso de tener promociones más llamativas, e interesantes.

Además, la determinación de las dimensiones de calidad importantes, no debe quedar confinada a un único artículo en el tiempo. Aunque las puntuaciones actuales indican que las dimensiones de calidad más importantes son: la amabilidad por parte de los encargados de área, la velocidad de atención, el interés por el cliente, entre otras, éstas pueden cambiar más adelante. La ordenación relativa de las expectativas o necesidades de los clientes, puede cambiar en el tiempo. Es pues necesario, llevar a cabo una determinación continuada de las necesidades y exigencias de los clientes.

Conclusiones:

Del trabajo de tesis realizado y en respuesta a los objetivos formulados al inicio se obtiene que: la satisfacción del cliente viene determinada por 18 artículos o factores de satisfacción, agrupados en 8 dimensiones o grupos de calidad. Siendo los factores de mayor relevancia los correspondientes a las preguntas: 1) Los encargados de área fueron amables, 2) El personal estuvo bien vestido de acuerdo a su área de trabajo., 5) Los encargados de área me escuchaban, 7) La velocidad de atención en las distintas áreas fue rápida, 8) El personal de las áreas que necesité me atendió en cuanto llegué, 10) Esperé poco tiempo para ser atendido, pues había poca gente o nadie antes que yo, 12) Los productos que necesité se encontraban en buen estado, 18) Pude encontrar lo que necesité, por superar el r^* de Pearson explicado en el trabajo de tesis.

Breve análisis de cada uno de los aspectos principales:

- Analizando la pregunta 1, infiero que se debe orientar e informar a los encargados de área de la vital importancia de este aspecto, pues no se le da aún la relevancia pertinente (Obteniéndose una media de 3,78). Además, esto puede verse apoyado con un mayor control por parte de los supervisores y confirmando con los gráficos de control. La empresa debe realizar lo sugerido a la brevedad, cabe resaltar que los recursos para mejorar esto, serían bajos.
- El puntaje obtenido para la pregunta 2, es satisfactorio pero no el óptimo. De querer obtener un mayor puntaje, se debería “pulir” el uniforme, es decir un uniforme más llamativo, y que siempre esté impecable. Por colocar un ejemplo: el uniforme de los marinos tendrían un puntaje de 5. Este factor se podría dejar de lado por el momento, y dedicar esfuerzos a otros puntos que requieran cambio más inmediato.
- La media obtenida en la pregunta 5, que define a la dimensión de Interés por tener una única pregunta, es muy baja (Puntaje medio de 3,68). Además se conoce que los clientes consideran que el personal realiza correctamente su función en las distintas áreas (siendo la media de la confiabilidad: 4,15). De estos dos puntos mencionados, se deduce y se conoce dada la participación en el Supermercado, que el personal realiza correctamente la función encomendada, pero no dedica la necesaria atención que la exigente clientela requiere. Por ello, compete a la persona indicada, oriente al personal sobre este factor, y formas para conseguir una mayor percepción por parte del cliente.
- La velocidad de atención, que responde a la pregunta 7, presenta una media de 3,89. Ésta media no es baja, pero convendría luego de mejorar los factores críticos, el tomarse en cuenta. (Y esto se haría con un breve análisis práctico del método de atención)
- En cuanto a la velocidad de reacción, que responde a la pregunta 8, presenta una media de 3,75. Si bien esta media no es baja, se podría mejorar fácilmente en la empresa, de anunciarse su vital interés, dado que este puntaje se origina debido a descuido del personal.

- El artículo 10: “*Esperé poco tiempo para ser atendido, pues había poca gente o nadie antes que yo*”, presenta una media baja, y una relevancia notoria según el análisis de correlación. Por tanto, para lograr una mayor disponibilidad del personal por parte de los clientes, se debe procurar mejorar la velocidad de atención por persona, disminuyendo así las personas que esperan en cola, o de evaluarse costos vs. colocar más ventanillas.
- Es ya conocido que el producto que se ofrece para ser de calidad debe estar mínimo en buen estado, y esto concierne al artículo 12, presentando una media bastante buena. No se llega al puntaje ideal por algunas variaciones de la percepción del estado de algunos productos de rápida perecibilidad (carne, pollos, frutas, etc).
- Y finalmente, el artículo 18, que se refiere a si el cliente encontró lo que buscaba en el supermercado, responde satisfactoriamente con una media buena.

La mayoría de artículos se encuentran controlados, bajo los límites de control. Así que, para lograr un cambio debe ser un trabajo continuo, pues la forma de trabajo actual ya es la habitual, según indican los gráficos de control.

El mecanismo de medición de control de la calidad puede ser empleado luego para mantener un control continuo, o para determinar la satisfacción de la calidad en algún tiempo futuro examinando así los cambios entre ambos periodos de medición. La empresa debería hacer un seguimiento continuo de los gráficos de control, identificando los distintos hechos que originan algún tipo de anomalía, para así, emplearlos en su beneficio. Por ejemplo, de encontrar una alza de su media en algún factor, procurar conocer la razón de ello, para intentar imitar lo ocasionado (en caso de ser factible) en el futuro.

De los resultados cabe resaltar que hay factores de baja influencia como son la limpieza, el orden, que si bien ahora no significan un factor relevante, es porque los clientes asumen que ese servicio siempre debe ser bueno, por ello no le toman importancia, ni dejan que influya en los resultados. Pero en caso de ser defectuoso, se verá como su correlación aumenta ampliamente. La empresa ahora conoce los factores más relevantes de su servicio, por ello, debe procurar la utilización de sus recursos a éstos, sin descuidar los otros factores.

La percepción del servicio por parte del cliente puede ser diferente al servicio real brindado, y esto se debe a las diferentes circunstancias y hechos que ocurran durante la visita o recorrido de algún cliente, por ello el trabajo de la calidad debe ser un trabajo continuo y por todos procurado.

Finalmente se debe tomar en cuenta que: el hecho que un factor no sea relevante en la actualidad, no quiere decir que no lo sea en el futuro, por lo cual el seguimiento de la realidad y lo que ocurre en el entorno es importante, pues con el tiempo los factores pueden cambiar, originando un nuevo estudio de la medición de la satisfacción del cliente.

Anexo A

Impresos de entrevista para incidentes críticos

Entrevista número: _____ sobre incidentes críticos.

Ejemplos positivos:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Ejemplos negativos:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Anexo B

Cuestionario final de la calidad

A fin de poder servirle mejor, nos gustaría conocer su opinión, sobre la calidad de nuestro servicio y productos. Por favor, indíquenos hasta qué punto está Ud. de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados, sobre el servicio que recibió de Supermercados Cossto. Rodee con un círculo el número adecuado, utilizando la escala que encontrará mas abajo. Algunos de los enunciados son similares entre sí, a fin de asegurarnos de que podemos determinar con exactitud su opinión sobre nuestro servicio.

- 1.- No estoy en absoluto de Acuerdo con este enunciado (NA)
- 2.- Estoy en Desacuerdo con este enunciado (D)
- 3.- No estoy de acuerdo, Ni tampoco en desacuerdo con este enunciado (N)
- 4.- Estoy de Acuerdo con este enunciado (A)
- 5.- Estoy Muy de Acuerdo con este enunciado (MA)

	NA	D	N	A	MA
1. El trato en cada área es amable.	1	2	3	4	5
2. La apariencia del personal es agradable.	1	2	3	4	5
3. La música dentro de la tienda es agradable.	1	2	3	4	5
4. La tienda es limpia y huele bien	1	2	3	4	5
5. Los encargados de área me escuchaban.	1	2	3	4	5
6. El personal está bien capacitado.	1	2	3	4	5
7. Velocidad de atención en las distintas áreas fue rápida.	1	2	3	4	5
8. El personal de las áreas que necesité me atendió en cuanto llegué.	1	2	3	4	5
9. Encontré al personal o encargado de área que requería en su puesto.	1	2	3	4	5
10. Esperé poco tiempo para ser atendido, pues había poca gente o nadie antes que yo.	1	2	3	4	5
11. La iluminación de la tienda es apropiada.	1	2	3	4	5
12. Los productos están en buen estado.	1	2	3	4	5
13. Los pasillos son amplios y ordenados.	1	2	3	4	5
14. La infraestructura de la tienda está en buen estado.	1	2	3	4	5
15. Pude encontrar artículos novedosos y productos de las últimas promociones.	1	2	3	4	5
16. Encontré buenas ofertas que me parecieron interesantes.	1	2	3	4	5
17. Los precios de los distintos productos me parecieron adecuados.	1	2	3	4	5
18. Pude encontrar lo que necesité.	1	2	3	4	5
19) El servicio cumplió con mis expectativas.	1	2	3	4	5
20) En general, estoy satisfecho con el servicio.	1	2	3	4	5

Bibliografía:

Angulo Bustíos, César (1995). Control estadístico de procesos

Armand Feigenbaum. (1986). Control total de la calidad

Bob E. Hayes. (1995). Cómo medir la satisfacción del cliente.

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

Cronbach, L.J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika* 16: 298-334.

Deming, Edward (1986). Fuera de la crisis

Edvarson, B. (1988). *Service quality in customer relationship: A study of critical incidents in mechanical engineering companies. Journal of Service Industrial*, 8(4), October.

Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin* 51: 327-358

Gronroos, (1994). Gestión y marketing del servicio

Ishikawa, Kaoru. (1986). ¿Qué es el control total de calidad?:

Juran, Joseph (1970) *Quality Planning and Analysis*, New York, New York: McGraw-Hill.

Likert, R.A. (1932). *Technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology* 140.

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

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

Philip Crosby. (1984). La calidad no cuesta.

Shewhart, Walter. (1931). *Economic control of quality of manufactured product. New York: D. Van Nostrand Company.*

Zeithaml, V.A., Berry, L. y Parasuraman, A. (1996). *The behavioral consequences of service quality. Journal of Marketing*, 60, 31-46.

Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A. y Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: The Free Press*