



Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo de Diploma

Título: Aplicación de la investigación de mercados como herramienta para el diseño de estrategias que influyan en el sistema de satisfacción al cliente en la Empresa de Servicios de Aseguramiento de la Calidad Oriente

Autor: Rafael Antonio Camejo Lamorú

Tutor: MsC. Ricardo M Gallardo Canavaciolo

Holguín 2011



DEDICATORIA

- *A mi hijo, mi madre y mi esposa por ser tan especiales para mí. Por darme siempre su amor, protección y apoyo en todo momento. Por confiar en mí.*



AGRADECIMIENTOS

- *A mí tutor por su ayuda incondicional y su paciencia.*
- *A mí madre, mi esposa y mi suegra que siempre me apoyaron y me dieron las fuerzas para llegar hasta aquí.*
- *A mis profesores que por estos años con amor me han brindado el conocimiento necesario.*
- *Quiero agradecer a todas las personas que de una forma u otra ayudaron a la realización de este Trabajo de Diploma.*

Muchas Gracias a Todos.



PENSAMIENTO

El marketing se esta convirtiendo en una batalla basada más en la información que en el poder de las ventas.

Philip Kotler



Resumen

El presente Trabajo de Diploma, Aplicación de la investigación de mercados como herramienta para el diseño de estrategias que influyan en el sistema de Satisfacción al cliente en la Empresa de Servicios de Aseguramiento de la Calidad Holguín, fue realizado en esta entidad perteneciente al Ministerio de Informática y Comunicaciones.

La investigación tiene como objetivo estudiar las diferentes variantes de que posibiliten la ampliación del mercado a partir de las perspectivas y expectativas experimentadas por los clientes, partiendo de las estrategias de márketing utilizadas por la entidad, condiciones reales con las que cuenta la misma y su influencia en la satisfacción del cliente, para lograr con ello el incremento de los ingresos y las utilidades finales de ESAC Oriente en su posterior desempeño.

Para el desarrollo de este trabajo se consultó una amplia bibliografía, para analizar el problema y se utilizaron métodos e instrumentos empíricos del conocimiento científico, entre ellos, encuestas, observación, matrices. El trabajo se basó aplicando la metodología de Taylor y Kinnear que ha sido aplicado en la empresa y el modelo de medición del índice de satisfacción del cliente realizado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), que junto al modelo conceptual del “Análisis de las deficiencias” desarrollan una escala múltiple (escala con varios ítems), llamada SERVQUAL, que intenta medir la calidad del servicio como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes, a partir de las dimensiones que los mismos autores identifican como clave en la evaluación del servicio.

Teniendo en cuenta el problema planteado y el objetivo propuesto se obtuvieron los resultados y en correspondencia con estos se plantearon las conclusiones y recomendaciones para la proyección de un mejor trabajo en la entidad, propiciando una mejor actividad de comercialización.



ÍNDICE	Páginas
Introducción.....	5
CAPÍTULO I: Fundamento teórico.....	5
1.1 Importancia de la actividad comercial. Concepto y evolución.....	4
1.2 Importancia actual del marketing.....	10
1.2.1 Desarrollo histórico del marketing.....	11
1.2.2 El marketing estratégico y las nuevas técnicas de mercadeo	15
1.3 Planificación estratégica de la actividad comercial.....	16
1.4 Características generales de la investigación de mercado.....	29
1.5 Algunos de los modelos que se emplean en la investigación de mercado....	39
1.6 Medición y gestión de la satisfacción del cliente.....	46
1.6.1 Escala de medida de la calidad del servicio.....	49
1.6.2 Servqual y sus aplicaciones.....	52
CAPITULO II: Aplicación de la metodología seleccionada y análisis de los resultados.....	59
2.1 Aplicación de la metodología propuesta en la empresa objeto de estudio.....	62
2.1.1 Caracterización de la empresa.....	62
2.2 Aplicación práctica en ESAC ORIENTE de la metodología de Taylor y Kinneary sus resultados vinculados a asegurar la calidad.....	68
2.3 Aplicación del modelo de investigación de mercados seleccionado.....	74
Conclusiones.....	85
Recomendaciones.....	86
Bibliografía.....	88
Anexos	

Introducción

El mercado actual, caracterizado por clientes exigentes y mejor informados, demanda no sólo la más adecuada aplicación de los instrumentos clásicos del marketing tradicional sino que además, y muy en especial, impone la adopción de un enfoque de gestión integral de la empresa que permita mantener con los clientes una relación a largo plazo positiva.

Mientras la aplicación de las técnicas tradicionales del marketing puede ser la responsabilidad de un departamento especializado, la implantación de la satisfacción y orientación al cliente lo es de toda la organización. Por tal razón, el seguimiento de una estrategia efectiva de marketing requiere la asignación de responsabilidades muy claras y concretas en todas las áreas de la empresa.

En el caso de la Empresa de Servicios de Aseguramiento de la Calidad Oriente, es preocupación de la alta dirección y de todos sus trabajadores, buscar nuevas estrategias y acciones que le permitan incrementar las ventas y utilidades en la comercialización de sus servicios y sobre todo incrementar los ingresos en divisas, lo que le permitirá a su vez mayor eficiencia en el trabajo y contribuir en mayor medida al desarrollo de la economía nacional.

A través del análisis de los resultados económicos obtenidos por esta empresa en los últimos años, se pudo comprobar que se han incrementado los volúmenes de venta totales año tras año pero ese incremento ha sido menor que lo planificado, aun existiendo potencialidades internas y externas para lograr un mejor desempeño. En consecuencia se consideró necesario iniciar la presente investigación y teniendo en cuenta los requerimientos metodológicos que debe cumplir una investigación de este tipo se comenzó por la identificación del **problema científico** a resolver y este fue definido de la siguiente forma:

¿Cómo perfeccionar el sistema de comercialización en la Empresa de Servicios de Aseguramiento de la Calidad Oriente para lograr una mayor satisfacción del cliente y así incrementar las ventas y utilidades finales?

La delimitación del problema permitió especificar que el **objeto** de investigación es el Sistema de Comercialización y como **campo de acción** la investigación de mercados.



Además fue definido como **objetivo** de este trabajo: diseñar estrategias que permitan perfeccionar el sistema de comercialización de la empresa y mejorar su gestión económica, partiendo de la **hipótesis** de que:

Si se diseñan estrategias dirigidas a incrementar la calidad en la prestación de servicios conociendo las características del mercado, entonces se perfecciona el sistema de comercialización y pueden mejorar sus resultados finales de la Empresa de Servicios de Aseguramiento de la Calidad Oriente.

Este trabajo consta de dos capítulos. En el primero, se incluyen los aspectos teóricos que fundamentan el sistema de comercialización de una empresa, la importancia de la aplicación de técnicas modernas de mercadeo, el marketing y su evolución histórica, la importancia de considerar aspectos psicológicos en la actividad de comercialización y grado de satisfacción de los clientes, pues la percepción del cliente y el logro de sus expectativas son aspectos fundamentales que determinan la decisión de solicitar una vez más el servicio. También en este capítulo se incluye el método de medición de satisfacción de los clientes SERVQUAL.

En el segundo capítulo se caracteriza la Empresa de Servicios de Aseguramiento de la Calidad Oriente, se aplica como herramienta inicial método SERVQUAL para medir la satisfacción de los clientes lo cual nos da una orientación del problema, seguido a ello se explican los pasos seguidos en la implementación del modelo desarrollado por Taylor y Kinneer para el diseño de estrategias, destacándose la etapa de diagnóstico donde se estudia desde el punto de vista interno y externo la Gerencia Oriental y que permitió, además de conocer los factores claves, hacer un diagnóstico integral de la entidad. Además, se realiza una valoración de la influencia de algunos aspectos de la calidad del servicio que influyen directamente en la satisfacción de los clientes a partir de los resultados obtenidos, con la aplicación de encuestas a los clientes de la Empresa de Servicios de Aseguramiento de la Calidad Oriente.



Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron técnicas científicas tales como: trabajo en grupo, entrevistas, encuestas, medición del grado de satisfacción de los clientes (SERVQUAL), análisis de información recogida en el expediente de Perfeccionamiento, las técnicas matriciales y métodos como:

Método teórico (la modelación), pues se utilizó un modelo para llevar a cabo la investigación.

Método empírico (el estadístico y la medición) ya que para poder realizar el trabajo fue necesario la recopilación y el análisis de datos estadísticos.

Método dialéctico para conocer la situación actual y resolver el problema.

Método sistémico para analizar la empresa como un sistema para el proceso de formulación.

Método histórico-lógico para analizar el devenir histórico del objeto.

Método análisis y síntesis en el estudio de las fuentes de información y en su procesamiento.

Método sistémico - estructural - funcional en la caracterización del objeto y en la elaboración de la propuesta de estrategia.

Los métodos utilizados en el desarrollo de este trabajo estuvieron determinados por los objetivos de la investigación, todos de gran utilidad en el estudio de las fuentes de información.



CAPITULO I: Fundamento teórico

1.1 Importancia de la actividad comercial. Conceptos y evolución

Los productos y servicios obtenidos por la empresa, bien sea mediante producción propia o mediante adquisición, se dirigen hacia un mercado donde estos bienes serán asignados a sus futuros consumidores. Esta actividad que inicia en el proceso productivo y llega hasta el consumidor es conocida como “Sistema de comercialización”.

La preocupación por el sistema comercial, y, en consecuencia, el interés científico y la literatura sobre el tema, son relativamente recientes. Entre 1900 y 1910 algunas de las universidades norteamericanas empezaron a impartir cursos relacionados con la distribución y ventas de los productos, apareciendo en 1910 un curso de “Métodos de Marketing” impartido por Butler en la universidad de Wisconsin, donde por primera vez se emplea el término Marketing para designar el conjunto de actividades referentes a la colocación de los productos en los mercados y al estudio de su demanda.

Este interés inicial va a sufrir un fuerte impulso a partir de 1950. Weeks y Marks [1] describen el proceso de la siguiente forma: “Para primeros de la década de los cincuenta la creciente riqueza de la sociedad americana había producido un nuevo entorno para los dirigentes de la empresa. Durante los primeros cincuenta años del siglo XX, los directores tienden a centrarse en producción. Los problemas referentes al mercado son generalmente estimados como secundarios; el impulso para el cambio empresarial era a menudo interno estando formado por razones relativas al proceso de producción. Este enfoque era el adecuado en un mercado caracterizado por un entorno rápidamente cambiante cuyas notas distintivas eran innovación frecuente y creciente poder de compra.

La consecuencia de este cambio fue que las empresas experimentaron una creciente necesidad por el estudio de mercado. El problema ya no era una demanda superior a la oferta, dispuesta a adquirir todos los bienes, sino un mercado donde había que competir para colocar la producción.



Paralelamente al proceso descrito, se va a desarrollar un poderoso instrumental para el estudio de los mercados. Los conceptos de la conducta, provenientes de la sociología, psicología, antropología cultural, teoría de la organización y teoría de la decisión, van a permitir el estudio más profundo del comportamiento del consumidor. Las técnicas cuantitativas son plenamente aplicadas en el sistema de comercialización, provocando un cambio radical en la capacidad de explicación del fenómeno.

Por último, la teoría de sistemas proporciona el marco analítico adecuado para encuadrar los diferentes procesos parciales.

De esta forma, la comercialización o marketing se ocupa tanto de analizar y estudiar las oportunidades del mercado como de establecer un plan de actuación dirigido a establecer los medios necesarios para que esas oportunidades del mercado se traduzcan en el cumplimiento de sus objetivos comerciales.

El sistema de comercialización o marketing está integrado por los siguientes elementos:

1. El entorno del mercado, que recoge los elementos extremos que afectan a la demanda del mercado global, como son crecimiento demográfico, renta por habitante, demanda de bienes complementarios, climatología, etc.
2. Objetivos y estrategias de las empresas competidoras que afectan a la reacción de las ventas frente a las actuaciones comerciales de la empresa.
3. Decisiones estratégicas de la empresa referentes a la cartera de productos que se dirigen al mercado y a los canales de distribución empleados.
4. Decisiones operativas de la empresa referentes a la utilización de las variables, productos, precio, publicidad y distribución.
5. Modelo explicativo del comportamiento del consumidor que recoja la incidencia que en las ventas tienen las modificaciones de los elementos antes mencionados (entorno, competencia y decisiones estratégicas y tácticas).
6. Modelo explicativo de los objetivos de la empresa y de la incidencia en dichos objetivos de las ventas y costes previstos.



Estos seis elementos se integran en el conocimiento del mercado y sus reacciones ante los diferentes estímulos comerciales controlados o no por la empresa y la configuración de un plan comercial en el que se integran las diferentes decisiones (estratégicas y tácticas) que puede tomar la empresa de forma que conduzca a la satisfacción de sus objetivos.

Mientras que el concepto tradicional de marketing se vincula al momento de la venta, el concepto moderno se extiende en el tiempo. El proceso se inicia con el estudio de las necesidades de los consumidores y la búsqueda de bienes y servicios que las satisfagan, y continúa después de la venta con actividades de postventa que también proporcionan el control feedback de la actividad.

Además, y desde un análisis global propio de la teoría de sistemas, el desarrollo de los conceptos de marketing es una propia exigencia del sistema económico. Así, en las economías modernas, el paso de una sociedad de escaseces a una sociedad de abundancia requería un amplio desarrollo de las técnicas de distribución comercial. También la necesidad de colocar producciones crecientes en los mercados obligaba a estimular la creación de una demanda sobre los nuevos bienes producidos.

Las técnicas propias del sistema de marketing se están aplicando también a actividades no empresariales. Todas aquellas instituciones que ofrecen servicios a los consumidores pueden ser analizadas con una perspectiva comercial, así: campañas de control sanitario, consumo de alcohol y tabaco, seguridad social, etc. En este sentido el conocimiento del producto y la satisfacción del consumidor son los fines perseguidos. La inexistencia de precio por la prestación de los servicios no impide un análisis comercial.

En la actualidad el marketing es una herramienta que todo empresario debe conocer y emplear. Sin duda, todas las organizaciones de una u otra forma utilizan técnicas de marketing, incluso, sin saberlo.

Todos hemos oído hablar en alguna ocasión de marketing. Sin embargo si pedimos que nos den una definición, algunos dirían que es vender y otros publicidad. Tendríamos a aquellas personas que opinan que el marketing es la distribución de



productos, otros opinarían que es diseñar envases o embalajes, también podríamos afirmar que todos tienen razón, pero no de forma independiente. Todas estas son tareas que se pueden desarrollar en marketing.

Muchos han sido los conceptos que han dado algunos autores del marketing. A continuación abordaremos algunos conceptos del marketing, el cual al pasar de los años se han redefinidos sus límites como disciplina científica, evolucionándose desde que se incorporó al lenguaje económico empresarial.

Adam Smith [1], el gran economista del siglo XVIII, afirmó sobre el marketing que: [...] “el bienestar social no depende de las intenciones altruistas, sino que resulta de la conjunción para el intercambio competitivo de los móviles interesados de productores y consumidores”. Probablemente y, quizás sin saberlo Smith ofrecía, con estas palabras, una de las primeras definiciones de marketing de la historia.

En 1960 el comité de definiciones de la Asociación Americana de Marketing definió a este como “la realización de actividades que dirigen el flujo de mercancías del productor al consumidor”.

Rebatiendo esta tesis según la cual el Marketing se refiere a un conjunto de actividades empresariales, Kotler [2] indica que la esencia del Marketing descansa en una idea de intercambio más que en una transacción de mercado.

Define así el Marketing como : “[...] un proceso social y de gestión del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”.

Este concepto descansa en categorías esenciales como son las necesidades, deseos, demanda, mercado, entre otras y refleja el proceso de intercambio como su objeto de estudio.

El gran profesor Belga Jean-Jacques Lambin [3] define el marketing como: “El proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos o servicios generadores de utilidades”.



En esta definición el autor refleja tres conceptos claves: necesidad, producto e intercambio, poniendo en juego las motivaciones y comportamiento del comprador.

La Asociación Americana de Marketing [4] en 1985 lo definió como: “El proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precio, comunicación y distribución, de ideas, producto y servicios para crear intercambio que satisfagan a los individuos y a los objetivos de las organizaciones”.

Como se puede ver esta definición contiene lo necesario para que un producto llegue a manos del consumidor final después de pasar por las etapas señaladas.

Considerando el criterio de otro autor como es el caso de Peter Drucker [5] uno de los grandes maestros del management de todos los tiempos quien estableciera que el concepto de marketing tiene dos significados posibles y diferentes: como una concepción y como función de la empresa.

Este enfoque hace referencia al aspecto más generalizado del Marketing; que es considerado como una concepción y contemplación de la empresa con relación a las necesidades y deseos de los consumidores, es decir, que se enfoca exclusivamente hacia el consumidor.

El otro aspecto que considera valorar es el Marketing como una función de la empresa y, como tal, su objetivo es designar los esfuerzos sistemáticos y de forma ordenada y de acuerdo con un plan a fin de buscar, promover y servir mercados para sus productos.

Como se puede apreciar, en este aspecto el marketing tiene la misión y responsabilidad de, no solo servir los mercados sino también de buscarlos y promoverlos hacia el producto y/o servicios que interese, con el fin de lograr el intercambio.

Desde este punto de vista, la actividad de marketing no es más que medios para lograr los fines de las empresas, jamás constituyen fines en si mismo aunque naturalmente, y como actividades individuales tienen objetivo propios.

Como podemos ver, hoy día existen diversas definiciones sobre el marketing y para este trabajo se toma el escrito por la Asociación Americana de Marketing en



1985, que la definió como: “El proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precio, comunicación y distribución, de ideas, producto y servicios para crear intercambio que satisfagan a los individuos y a los objetivos de las organizaciones”, el cual además esta en correspondencia con la definición de Marketing para una sociedad socialista como la nuestra.

1.2 - Marketing estratégico y nuevas técnicas de mercadeo

El marketing estratégico se ocupa del análisis de las necesidades del individuo y de las organizaciones, y de seguir la evolución de los mercados de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. En resumen la función del marketing estratégico es la de orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

La gestión del marketing estratégico se sitúa en el medio y largo plazo; su objetivo es precisar la misión de la empresa, definir su objetivo, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

Los mercados son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores. Los mercados tienen reglas e incluso es posible para una empresa adelantarse a algunos eventos y ser protagonista de ellos.

Los empresarios no pueden estar al margen de lo que sucede en el mercado. Conocer y entender el mercado es seguramente el factor más importante en la gestión empresarial moderna. Gran porcentaje del éxito de una empresa está explicado por el conocimiento de la actividad y las circunstancias relativas a la actividad que realizamos o pretendemos realizar.

Actualmente los consumidores en los diferentes mercados están cada vez mejor informados y por ello son más exigentes. En consecuencia, solicitan productos cada



vez más específicos, inclusive caprichosos. Es necesario entonces estar cada vez más atentos a estas exigencias para poder atenderlas.

Un enfoque estratégico del marketing exige además la determinación de las tendencias del mercado y averiguar cuáles serán los cambios de un mercado, en ocasiones en pocas semanas, meses o años. Específicamente se busca conocer hacia dónde va la preferencia de los consumidores en moda, comportamiento, diseño, colores, insumos y clases de materiales, entre otras variables. La idea consiste en "adelantarse" al futuro y estar preparado para enfrentar con éxito las nuevas condiciones que prevalecerán en el mercado.

Hoy en día existen en el mercado nuevas técnicas que posibilitan un mayor acercamiento entre empresarios y clientes y permiten que el marketing estratégico se perfeccione cada vez más con la utilización de estos avances, entre los cuales podemos citar: las telecomunicaciones, ya no solo resumidas en el uso del teléfono sino también del comercio electrónico e Internet; estas nuevas tecnologías de la comunicación permiten a los proveedores establecer con sus clientes sistemas de compra y venta computarizados, por tanto los clientes requerirán que los proveedores tengan sus niveles requeridos de stocks y precios disponibles, lo que reduce los costes de transacción aunque presiona a los especialistas en marketing a mantener precios competitivos.

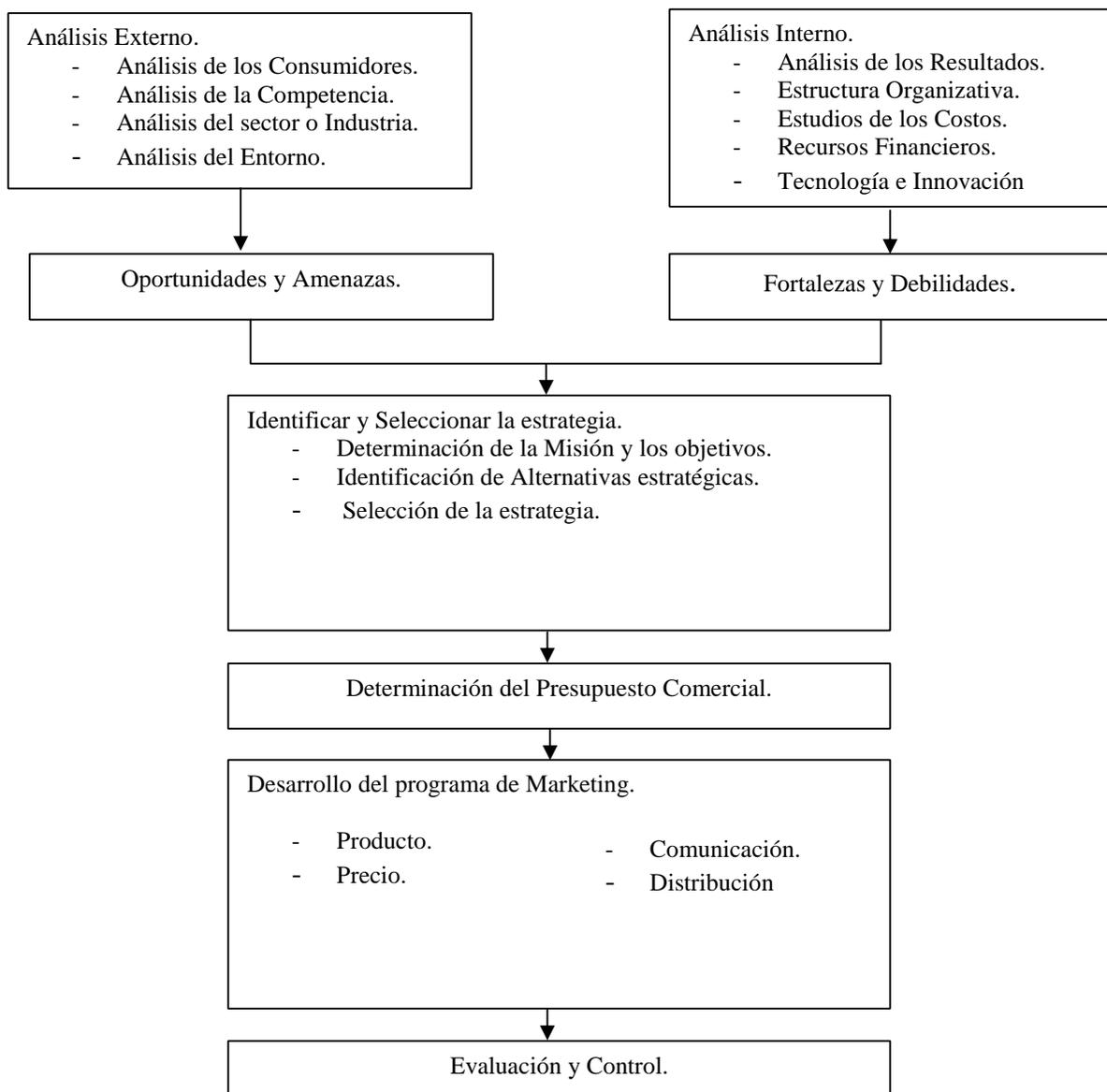
Otra técnica utilizada es el turbo marketing, que no es más que el uso de un tiempo rápido de respuesta como arma competitiva. Muchas empresas buenas apuestan actualmente por ser más rápidas. Son los turbomarketers, aprendiendo el arte de la comprensión del tiempo o de su aceleración. La clave de la aceleración está en eliminar los retrasos innecesarios en el proceso del nuevo producto.

Además se emplea una técnica tal vez no muy difundida y utilizada en nuestras empresas pero que por su importancia y novedad nos proponemos analizarla y sugerirla en este trabajo, la psicología de ventas, que incluye no solo el trato de los especialistas comerciales en un proceso de venta sino además el análisis de las expectativas, gustos y preferencias de los clientes, ya que el éxito de una venta

dependerá también del aspecto o carácter del personal de venta, su reputación, la cortesía, la eficacia y todos los lazos personales que ligan a los clientes con el comerciante y que será analizada más adelante en este trabajo.

1.3 - Planificación estratégica de la actividad comercial

Teniendo en cuenta que las empresas se encuentran sometidas a un proceso continuo de adaptación al entorno que las rodea, se hace necesario llevar a cabo el proceso de planificación estratégica, el cual es definido por Kotler [6] como: “el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste variable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado”, el cual se muestra a continuación:





Cuando el proceso de planificación estratégica se centra en las funciones de comercialización se denomina planificación estratégica del marketing, que se puede definir como el proceso continuo de establecimiento de objetivos, a partir de la situación interna y externa de la empresa, teniendo en cuenta las variables del marketing, el presupuesto comercial y la selección del mercado objetivo.

La planificación estratégica es un proceso continuo, ya que así lo exige la adaptación a un entorno en cambio constante, y además sometido a modificaciones como consecuencia de las propias acciones de la empresa.

Por ello, es un proceso que debe someterse a una actualización permanente que permitiría determinar cuáles son las acciones oportunas en cada momento.

Este proceso no sólo se realiza al más alto nivel de la dirección de la empresa, sino que puede realizarse a nivel de división funcional, o nivel de producto.

A nivel global o corporativo la planificación estratégica se centra en el estudio de los fines y de los objetivos de la empresa, mientras que a nivel funcional corresponde la ejecución del plan estratégico y la obtención de la información necesaria para todo el proceso.

El análisis externo o del entorno empresarial y el análisis de la propia empresa o interno constituyen las bases para la selección de las estrategias a seguir, que posteriormente serán implementadas mediante el presupuesto comercial y su desarrollo a través de las diferentes variables de marketing.

El análisis externo se centra sobre los factores externos a la empresa que pueden ser relevantes para el desarrollo de las posibles estrategias. No debe ser un mero análisis descriptivo de todos los posibles factores, lo que convertiría este estudio en una fase larga y costosa, sino que debe dirigirse a detectar las amenazas y oportunidades que el entorno brinda a la empresa. Una amenaza es un reto planteado por una tendencia desfavorable en el entorno que, de no tomarse las medidas comerciales oportunas, produciría un deterioro en la posición de la empresa.



En este sentido el lanzamiento de un nuevo modelo del producto por parte de un competidor supone una amenaza a la posición de la empresa en un segmento de mercado dado. Por el contrario, una oportunidad es un escenario atractivo para la empresa en el que dispondrá de ventaja frente a la competencia. Por ejemplo, una compañía aérea puede detectar una oportunidad comercial en el desarrollo de una cadena de hoteles en las ciudades de destino de sus vuelos, aprovechando las ventajas de ofrecer conjuntamente el viaje y el alojamiento a sus clientes.

El análisis externo está integrado por el análisis de los consumidores, análisis de la competencia, análisis del sector o industria, y análisis del entorno. El análisis de los consumidores tiene por objeto identificar segmentos de mercado en los que las motivaciones y necesidades de los clientes supongan una oportunidad para la empresa, bien sea con los productos existentes, con modificaciones, o con nuevos productos. El estudio de la competencia se centra tanto en los competidores actuales como en los potenciales, haciendo especial énfasis en los que compiten más directamente en los productos-mercados en que actúa la empresa. De cada competidor deben analizarse sus objetivos, resultados, estrategias pasadas y actuales, organización, recursos financieros, etc. es decir, todos los aspectos que pueden constituir puntos fuertes o débiles, como forma de comprender su situación competitiva y de intentar aprovechar sus debilidades competitivas o neutralizar sus puntos fuertes.

El sector o industria debe ser estudiado para determinar el atractivo de la industria o de sus segmentos de mercado para los competidos y conocer los elementos claves del éxito. En este sentido, los factores fundamentales para competir con éxito en un sector dado que generan una ventaja competitiva sostenible pueden ser el tamaño, las barreras de entrada, las estructuras de costes, los canales de distribución, las tendencias de crecimiento y la fase del ciclo de vida del producto en que se encuentran.

El entorno puede generar una serie de oportunidades y amenazas comerciales, y de esta forma debe analizarse, para determinar cómo sus componentes (tecnológico,



gubernamental, económico, cultural y demográfico) pueden evolucionar y afectar a la posición de la empresa. Por ejemplo, un avance tecnológico, una regulación estatal, una caída en la demanda interior, cambios en la forma de vida o una evolución demográfica desfavorable al segmento de mercado que se ocupa constituyen posibles amenazas provenientes del entorno.

Para el análisis de la situación externa se utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Externos, la cual identifica las oportunidades y amenazas de mayor incidencia en los resultados de la organización, y que serán utilizadas para la confección de la matriz DAFO.

Pasos a seguir para la confección de la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

1. Identificar los factores Internos Claves para la organización (Oportunidades y Amenazas) entre 5-20 factores.
2. Asignar una ponderación que va desde 0.0 a 1.00 a cada factor en dependencia de la medida o proporción en que influye cada uno en el desempeño de la organización. A los que más influyen se le asignan las mayores ponderaciones sin cometer el error de dar ponderaciones demasiado grandes a uno y mínimas a otros, o lo que se conoce como “error de halo”.
3. Dar una clasificación entre 1 y 4 respecto a la situación que tiene cada factor en la empresa.

4	O	Muy importante
3	O	Menos importante
2	A	Menos importante
1	A	Muy importante

4. Multiplicar la ponderación por la clasificación de cada factor para obtener un resultado ponderado que indica la influencia relativa del factor con los resultados de la empresa.
5. Sumar los resultados ponderados de cada factor para obtener un resultado total ponderado que estará entre 1 y 4, tomándose 2.5 como promedio. La empresa que



obtenga en esta matriz resultados totales ponderados superiores a 2.5 tienen una situación interna favorable, con predominio de las Oportunidades.

El análisis interno proporciona información sobre los aspectos de la empresa que tienen importancia desde el punto de vista estratégico. Una cuestión clave de este estudio es la identificación de los puntos fuertes y débiles de la empresa, en cuanto pueden constituir fuentes de ventaja competitiva o lugares donde se concentrará la acción de la competencia.

Algunos temas que deberán ser revisados son el análisis de los resultados, la estructura de la organización, la situación de los costes de producción y distribución, la disponibilidad de recursos financieros, la capacidad de investigación e innovación, etc. Mientras que los puntos fuertes servirán para estructurar entorno a ellos una acción competitiva, los puntos débiles indican posibles fallos que deberán ser reforzados mediante las oportunas estrategias.

Para la identificación de los puntos débiles y fuertes de la empresa confeccionamos la matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Pasos a seguir para la confección de la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

1. Identificar los factores Internos Claves para la organización (Oportunidades y Amenazas) entre 5-20 factores.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.00 (de gran importancia) a cada factor en dependencia de la medida o proporción en que influye cada factor en el desempeño de la organización. A los que más influyen se le asignan las mayores ponderaciones sin cometer el error de dar ponderaciones demasiado grandes a uno y mínimas a otros, o lo que se conoce como "error de halo".
3. Asignar clasificación desde 1 y 4 respecto a la situación de cada factor en la empresa.



4	F	Muy importante
3	F	Menos importante
2	D	Menos importante
1	D	Muy importante

4. Multiplicar la ponderación por la clasificación de cada factor para obtener un resultado ponderado que indica la influencia relativa del factor con los resultados de la empresa.

5. Sumar los resultados ponderados de cada factor para obtener un resultado total ponderado que estar ente 1-4, tomándose 2.5 como promedio. La empresa que obtenga la en está matriz resultados totales ponderados superiores a 2.5 tienen una situación externa favorable, con predominio de las fortalezas, en caso contrario viceversa.

Una vez confeccionadas las matrices MEFI y MEFE estamos en condiciones de utilizarlas para facilitar la confección de matrices que permiten generar alternativas estratégicas a partir de la combinación o cotejación de los factores internos y externos. Entre ellas se destacan la matriz Interna-Externa y la DAFO, que son las que se emplean en este trabajo.

La Matriz Interna–Externa: Muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. Es similar a la matriz del Boston Consulting Group pues ambas representan las divisiones en un diagrama esquemático a través de círculos; el tamaño de cada círculo representa la contribución de cada división en cuanto a porcentajes de ventas y las porciones del pastel muestran la contribución en cuanto a porcentaje de utilidades.

La matriz Interna-Externa se basa en dos dimensiones claves: los resultados totales ponderados de la matriz de evaluación de factores internos en el eje X; y los resultados totales ponderados de factor externo en el eje Y. Cada división de una empresa debe construir una matriz de evaluación de factor interno y otra de factor externo que permitirán elaborar una matriz interna – externa a nivel empresarial.



La matriz Interna-Externa puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. Para divisiones que caen en las casillas I, II o IV se les recomienda seguir estrategias de crecimiento y desarrollo. Para las ubicadas en las casillas III, V y VII, estrategias de resistencia, y para las ubicadas en las casillas VI, VIII o IX la recomendación estratégica es “coseche o elimine”.

Elaboración de la matriz DAFO

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) o SLOW en Inglés (strengths), weakness, oportunities and throats) es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias; FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En la actualidad es la más conocida en Cuba.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las Amenazas externas.

Las estrategias DA tienen como objetivo eliminar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

La representación esquemática de la matriz DAFO está dada por 9 casillas. Hay 4 casillas de factores claves, 4 casillas de estrategias y una que siempre queda en blanco (la casilla superior izquierda).

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
Debilidades	Estrategias Adaptativas	Estrategias Supervivencia



Los pasos para desarrollar una matriz DAFO son:

1. Hacer un listado de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en las casillas correspondientes, tomando esta información directamente de las matrices de evaluación de los factores internos y externos. Puede hacerse una selección de las más significativas (clasificación 1 y 4).
 2. Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar las alternativas estratégicas FO resultantes en la casilla apropiada.
 3. Comparar las Debilidades y oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
 4. Comparar las Fortalezas y Amenazas y registrar las estrategias FA resultantes.
 5. Comparar las Debilidades y Amenazas y registrar las estrategias DA resultantes.
- Construir una matriz de este tipo es una tarea relativamente sencilla y de ahí su atractivo. Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho más complejo, y por ello insistimos en la necesidad de utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones.

La recopilación de la información para su elaboración no resulta difícil si se trabaja en grupos que tendrán la responsabilidad de identificar y listar los factores y llevarlos a plenaria para la validación de las propuestas. La cantidad de combinaciones posibles es grande por lo que técnicas de reducción y agrupación pueden resultar útiles en la formulación de las estrategias factibles pues no es necesario que se desarrollen estrategias por las cuatro casillas, esto dependerá de las condiciones concretas interna y externa de la empresa.

Formulación de Objetivos:

- ✓ En esta primera etapa es importante también que además de formular la Misión y la visión determinar los objetivos de la organización teniendo en cuenta la situación interna y externa reflejada en los resultados del análisis.
- ✓ Cuando los objetivos son claramente formulados y comunicados son de vital importancia para lograr el éxito pues dan a empleados, acreedores, proveedores,



distribuidores y accionistas una visión más clara de su papel en el futuro de una organización. Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones entre gerentes, cuyos valores y actitudes son diferentes y al lograr un consenso con respecto a objetivos durante las actividades de formulación de estrategias, se pueden reducir los conflictos que posteriormente pueden presentarse en la fase de ejecución.

✓ No existe una metodología única que señale los pasos a seguir para una correcta formulación de los objetivos pero sí hay un conjunto de elementos que no se deben obviar y que a los efectos de las empresas cubanas puede resultar muy útil tenerlos en cuenta. Por tal motivo a continuación se proponen algunos aspectos a considerar en el proceso de formulación de objetivos en nuestras organizaciones:

- ✓ Análisis de Directivas y orientaciones del Gobierno y el Partido.
- ✓ Análisis de orientaciones del Organismo Superior (Objetivos y Estrategias de desarrollo del Ministerio al cual pertenece).
- ✓ Perspectivas de desarrollo del Territorio, orientaciones del Poder Popular.
- ✓ Análisis de la situación interna y externa de la organización.
- ✓ En base a las orientaciones del Gobierno, Partido, Organismo Superior y los resultados del diagnóstico se formularán los objetivos, considerando que:
 - ✓ Deben ser congruentes con la misión.
 - ✓ Deben ser medibles y realistas.
 - ✓ Deben ser desafiantes y estimulantes.
 - ✓ Deben mirar hacia el futuro, no basarse exclusivamente en el presente.
 - ✓ Deben considerar ventajas a largo plazo sobre conveniencias a corto
 - ✓ Deben hacer énfasis en resultados más que en actividades.
 - ✓ Y sobre todo deben ser definidos con la participación de representantes de los trabajadores, directivos, especialistas, organizaciones políticas y de masas, pues sólo así se logra establecer el compromiso, la motivación, que garantizará su cumplimiento. No debe ser una tarea sólo de expertos sino de todos.



Una vez definido hacia donde se dirige la organización, lo que se quiere lograr en el futuro, se realiza una comparación o cotejación de los factores internos y externos que nos llevarán a la identificación de diferentes alternativas estratégicas que garantizarán el cumplimiento de dichos objetivos.

Luego se identifican y seleccionan las estrategias de la organización, es muy importante haber definido previamente los objetivos, puesto que representan sus aspiraciones como empresa en un plazo de tiempo determinado. Esto se realiza a partir de la situación externa e interna reflejada en el diagnóstico.

- Identificación de alternativas estratégicas

Después de haber desarrollado los objetivos eficientemente y el análisis interno y externo pasamos a desarrollar las alternativas estratégicas, que estas se seleccionarán en función de su viabilidad en un entorno competitivo y su contribución a los objetivos de la empresa. Estas estrategias pueden ser, entre otras:

- ❖ Estrategias básicas:
 - Diferenciación
 - Liderazgo o en costes
 - Especialización
- ❖ Estrategias de inversión:
 - Desinvertir o liquidar
 - Cosechar u ordeñar
 - Mantenimiento
 - Crecimiento
- ❖ Estrategias competitivas.
 - Aspirante
 - Imitador o seguidor
 - Especialista



La elección de una de las estrategias en cada alternativa (Básica, de inversión y de competencia u otras) se realiza en función de la valoración de un conjunto de factores, que pueden agruparse en cinco criterios generales:

1. Concordancia con el análisis externo: las alternativas estratégicas deben evaluarse en función de las amenazas y oportunidades provenientes del entorno.
2. Suponer una ventaja competitiva sostenible: Sólo cuando es posible desarrollar una ventaja competitiva real que se puede mantener durante un periodo de tiempo, existen garantías de obtener una rentabilidad atractiva de largo plazo. Es una forma de aprovechar los puntos fuertes de la empresa o los puntos débiles de los competidores y de neutralizar los puntos débiles propios y los débiles de los adversarios.
3. Consistencia con los objetivos de la empresa: debe contribuir a la rentabilidad a largo plazo de la empresa, y a otros objetivos como el crecimiento. Las estrategias que deben ser compatibles con la Misión definida para la empresa.
4. Viabilidad: debe disponerse de los recursos necesarios para llevarla a cabo, tanto desde el punto de vista financiero como de los recursos humanos y organización necesaria.
5. Relación con otras estrategias de la empresa: es necesario mantener un equilibrio en la cartera de productos mercados, de modo que algunos generen una liquidez que pueda ser invertida provechosamente en otro producto. En este sentido, la estrategia elegida debe contribuir a la flexibilidad para hacer frente a la incertidumbre proveniente del entorno, y no vincular excesivamente hacia un área determinada.

Una vez elegida la(s) estrategia(s) hay que trabajar en su puesta en práctica o ejecución, para lo que será preciso asignar el presupuesto comercial, que se debe calcular en función de los objetivos establecidos determinándose qué cantidad debe asignarse para los gastos de marketing y cómo se debe distribuir esa cantidad. El problema de distribución del presupuesto es complejo, ya que se deberá distribuir



entre los diferentes productos que la empresa comercializa, entre las diferentes variables comerciales, y entre los diferentes segmentos de mercado.

El proceso deberá estar sometido a una evaluación y control permanente que aseguren el cumplimiento de los objetivos y así se convertirá en un ciclo repetitivo que permitirá un mejor desempeño de la organización, pero por limitaciones de tiempo no será desarrollado en este trabajo.

1.4 Características generales de la investigación de mercados

La Investigación de Mercados tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes.

A menudo no falta información de las empresas, el problema es que, con frecuencia, es incorrecta (irrelevante, incompatible y obsoleta) La información de mercadotecnia, de alguna manera sencilla pero actual, es más útil para la administración que los análisis complejos que han perdido la mayoría de sus valores a causa de su retraso excesivo en la recopilación y presentación de los datos. La Investigación de Mercados abarca muchos aspectos relacionados con el mercado de productos o servicios. Es útil diferenciar las divisiones generales de estas responsabilidades.

- Investigación del producto: Concierne el diseño, desarrollo y pruebas de nuevos productos, el progreso de los actuales y el pronóstico de tendencias comunes en las preferencias del cliente con relación al estilo, desempeño del producto, calidad, entre otras.
- Investigación del consumidor: Abarca los aspectos relacionados con el comportamiento del consumidor, el estudio de las influencias culturales, sociales, personales y psicológicas que afectan sus decisiones de compra.
- Investigación de venta: Involucra un análisis profundo acerca de las actividades de venta de una compañía, casi siempre por plazas de ventas, territorios, agencias, etc. Es necesario verificar las tendencias de venta actuales y evaluar las posiciones comparativas con relación a los competidores.



• Investigación promoción: Es el examen y evaluación de la efectividad de los distintos métodos usados para promocionar los productos o servicios de una compañía. Estas actividades incluyen exhibiciones, campañas de relaciones públicas, comercialización, publicidad comercial, entre otros.

A menudo los investigadores de mercado se preguntan:

¿Por qué se debe investigar el mercado?

- Clientes satisfechos.
- Necesidades a satisfacer.
- Regulaciones legales.
- Canales de distribución.
- Maniobras competitivas.
- Fuentes de abastecimientos.

Todo estudio de mercado tiene características propias que dependen de los bienes o del servicio objeto de estudio y de problemas particulares que interesa examinar en ciertas ocasiones.

Se comprueba que la mayor parte de los estudios se desarrollan según un plan uniforme, es decir, los elementos que se utilizan son generales o comunes a casi todos los estudios de mercado.

La mayor parte de los estudios de mercado se desarrollan según un plan uniforme, es decir, los elementos que se utilizan son generales o comunes a casi todos los estudios de mercado. Estos se expresan a continuación:

- Determinación del número de consumidores actuales o efectivos y el número de consumidores potenciales o futuros.
- Distribución de los consumidores (zonas geográficas, sexo, edad, profesión, condiciones económicas, etc.)
- Tendencias, necesidades y deseos del consumidor.
- Preferencias de tipos o marcas concurrentes y de determinadas formas de presentación de los productos.
- Canales de distribución.
- Precios razonables de un producto.
- Capacidad de adquisición de los compradores efectivos y de los potenciales.



- Previsiones a corto plazo sobre las posibilidades de venta.
- Motivos de preferencia sobre las posibilidades de venta.
- Motivos de preferencia o de aversión para ciertos artículos o para ciertas marcas.
- Elementos que ejerzan una influencia sobre decisiones del consumidor.
- Determinación del importe de los consumos.
- Perspectiva en el lanzamiento del nuevo producto.
- Formas de publicidad más efectiva.
- Cálculo del rendimiento de la publicidad.

- Beneficios de una investigación de mercado

La información obtenida a través de una investigación científica de mercado suele ser confiable y debe ser utilizada como guía para el desarrollo de las estrategias empresariales.

- La investigación de mercado es una guía para la comunicación con los clientes actuales y potenciales.

Si se realiza una buena investigación, los resultados ayudarán a diseñar una campaña efectiva de mercadeo, que otorgue a los consumidores potenciales la información que a estos le interesa.

- La investigación ayuda a identificar oportunidades en el mercado.

Si se planea iniciar un negocio en cierta localización geográfica y se descubre que en ese lugar existe poca competencia, entonces ya se identificó una oportunidad. Las oportunidades para el éxito aumentan si la región en la que se piensa hacer negocios está altamente poblada y los residentes reúnen las características del grupo seleccionado.

- La investigación de mercado minimiza los riesgos.

Si en lugar de identificar oportunidades en el mercado, los resultados de la investigación indican que no se debe seguir con el plan de acción, entonces hay que introducir variaciones. Ejemplo, si los hallazgos reflejan que el mercado está



saturado con el tipo de servicio o producto que se planifica ofrecer, entonces es mejor moverse hacia otra localización.

- La investigación de mercado identifica futuros problemas.

A través de la investigación se puede descubrir, por ejemplo, que en el lugar donde se quiere establecer un negocio, el municipio planifica construir un paso a nivel o una ruta alterna con el propósito de aliviar la congestión de tránsito.

- La investigación de mercado ayuda a evaluar los resultados de sus esfuerzos.

Con la investigación se puede determinar si se han logrado las metas y los objetivos que se propusieron al iniciar el negocio.

- Tipos de Investigación de Mercados

El análisis que sustenta la decisión de realizar una investigación determina, en gran parte, el éxito del proyecto de investigación. La Investigación de Mercados se puede clasificar con base en la manera como interactúa con el proceso de toma de decisiones, puede ser de tres maneras: Investigación Exploratoria, Investigación Concluyente e Investigación de Monitoreo del Desempeño.

- Investigación Exploratoria

Es apropiada en situaciones donde la gerencia busca problemas potenciales y oportunidades; busca nuevos puntos de vista, ideas o hipótesis sobre la situación; o desea una formulación del problema más precisa y la identificación de las variables más importantes en la situación de decisión. Una vez que estos temas, se han investigado adecuadamente y la situación de decisión está completamente definida, la investigación puede ser útil en la identificación de los cursos de acción alternativos. El objetivo es ampliar el dominio de alternativas identificadas con la esperanza de incluir la mejor en el conjunto de acciones que pueden evaluarse. Esta investigación está diseñada para obtener una noción preliminar de la situación con un gasto mínimo de costo y tiempo.

- Investigación concluyente

Suministra información que ayuda a los gerentes a evaluar y seleccionar un curso de acción. El diseño de investigación se caracteriza por procedimientos formales de



investigación. Esto incluye objetivos de investigaciones claramente definidos y necesidades de información. Generalmente se redacta un cuestionario detallado junto con un plan formal de muestreo. Los posibles planteamientos de investigación incluyen encuestas, experimentos, observaciones y simulaciones. Esta investigación puede subdividirse en investigación descriptiva e investigación causal.

- Investigación descriptiva: Es apropiada cuando los objetivos incluyen: representación de las características de los fenómenos de mercado y frecuencia con que se presenta; determinación del grado de asociación de las variables de mercadeo; formulación de pronósticos.

- Investigación causal: Para recolectar evidencias acerca de las relaciones causa – efecto. Es apropiada en objetivos como: entender cuáles variables son las causas de lo que se predice; entender la naturaleza de la relación funcional entre los factores causales y el efecto que se va a predecir.

- Monitoreo del desempeño

Es el elemento esencial necesario para controlar programas de mercadeo de acuerdo con los planes trazados. El monitoreo efectivo del desempeño incluye el monitoreo de las variables de la mezcla de mercadeo y de las variables situacionales, junto con las medidas de desempeño tradicionales, tales como ventas, participación de mercado, utilidades y retorno de la inversión.

Tipología general de los estudios de Investigación de Mercados.

Según el tipo de información utilizada:

1) Estudio de gabinete: Son los que se utilizan exclusivamente para la información procedente de las fuentes externas primaria y/o la información procedente de las fuentes secundarias.

2) Estudios de campo: Son los que se realizan con información procedente de las fuentes externas primaria.

3) Estudios mixtos: Utilizan conjuntamente la información de los estudios de gabinetes y de los estudios de campo.

Según la naturaleza de la información utilizada:



- Estudios cualitativos: Utilizan una información relativa a aspectos internos del comportamiento humano, como son las actitudes, las creencias y las motivaciones, respondiendo normalmente al por qué de la conducta humana. Se obtienen a través de las técnicas de carácter psicológico y de un número reducido de personas, porque sus conclusiones no pueden generalizarse a toda la población en términos estadísticos.
- Estudios cuantitativos: Utilizan información procedente de cualquiera de las fuentes o de todas ellas, en general tratan de responder a interrogantes de cuándo, cómo, magnitudes estas que pueden medirse objetivamente. Sus conclusiones pueden generalizarse a toda la población en términos estadísticos.
- Estudios mixtos: Se realizan con información cualitativa y cuantitativa.

Según las áreas y objetivos de la investigación:

- Estudios sobre el comportamiento del consumidor.
- Estudios sobre la demanda y las ventas.
- Estudios sobre los productos.
- Estudios sobre publicidad.
- Estudios sobre promoción de ventas.
- Estudios sobre la distribución.
- Estudios sobre el entorno económico, jurídico y tecnológico.

Según la función que cumplen:

- 1) Estudios descriptivos: Se realizan para mostrar lo que está sucediendo en un determinado mercado, a fin de obtener una información ampliada pero poco profunda, en la que se describen las relaciones, estructuras, comportamiento y consumos existentes, de forma que se tenga de base al mercado.
- 2) Estudios exploratorios: Localizan problemas y oportunidades potenciales para la empresa; así como comprobar hipótesis o alternativas que permitan establecer las líneas de actuación, más convenientes.



3) Estudios explicativos: Tratan de determinar y especificar las relaciones existentes entre las diferentes variables que influyen en un fenómeno. De forma que puedan poner de manifiesto las relaciones de causa- efecto entre esas variables.

4) Estudios predictivos: Tienen como misión principal, la estimación cuantitativa a lo largo del tiempo de diversas magnitudes, como puede ser la demanda, los precios y la renta.

5) Estudios de control: Están encaminados a conocer los resultados que se producen como consecuencia de la adopción de determinadas decisiones.

Se identifican cinco etapas o pasos lógicos en el proceso de Investigación de Mercados.

Etapas 1

Investigación Concisa: Esta etapa de diagnóstico involucra discusiones iniciales entre los clientes y los investigadores para obtener una indicación clara acerca de los problemas de mercado. La misma es crítica ya que decidirá la naturaleza y dirección de todas las actividades de investigación, además, tiene relación con la determinación precisa del problema del mercado en que se enfocará la investigación. Antes de que esto sea factible, se requieren evaluaciones de exploración que proporcionan a los investigadores la oportunidad de contar con un punto de vista valioso acerca de la organización y los problemas del mercado. Tanto administradores como investigadores deben de trabajar juntos en esta tarea crucial del planteamiento de objetivos de investigación.

Para definir el problema es necesario estudiar a fondo el perfil de la Empresa y su estrategia de Mercadotecnia, funcionando en el entorno existente. Para lograr este conocimiento profundo existen 10 aspectos fundamentales a analizar:

- Filosofía corporativa: Descripción de la Empresa y los productos. Metas y objetivos.
- Revisión del mercado meta de consumidores reales y potenciales.
- Revisión de los clientes organizacionales y de los proveedores.



- Análisis de venta comparándolas con las de otras empresas y con otros años de la misma empresa y estacionalidad.
- Conocimiento de los productos y sus atributos, y ciclo de vida.
- Distribución: Tipos de canales utilizados, penetración del mercado.
- Valor de venta y hábitos de compra según área geográfica, áreas comerciales y lealtad a la marca.
- Precio en relación con la competencia, con los canales de distribución, elasticidad del precio y estructura de los costos.
- Revisión histórica de Mercadotecnia en la empresa, comparándola con la competencia, profundizando en las fortalezas y debilidades.
- Análisis de la demanda teniendo en cuenta los conceptos de demanda elástica e inelástica.

Etapa 2

Propuesta de Investigación: Existen una multitud de factores que son susceptibles de estudios de mercado, pero si se quiere que los resultados sean útiles, ha de relacionarse con el problema de la empresa. Cuando el problema se define en forma vaga o equivocada, o muy estrecho o amplio, la investigación cuesta mucho dinero, se desperdician muchos recursos y no siempre se obtienen los resultados deseados. Es por ello que se hace tan importante partiendo de las necesidades de información que tenga la empresa, definir con claridad el problema: y luego delimitar con precisión los objetivos de dicha investigación. Se debe desarrollar un plan de investigación eficiente y profesional para definir y recoger la información que sea necesaria y las formas más adecuadas para conseguirlo. Cuando se diseña este plan de investigación, hay que tomar decisiones referidas a:

Fuentes de Datos: Secundarias o primarias. En el presente trabajo se han definido las siguientes fuentes de datos: Encuestados, situaciones análogas y datos secundarios (información interna).

Métodos de Investigación: Observación, entrevistas, reuniones en grupo, experimentos. De ellos se escogieron: la observación y la entrevista.



Instrumentos de Investigación: Cuestionarios, instrumentos mecánicos. Como instrumento principal se escogió un cuestionario en forma de encuesta.

Plan de Muestreo: La muestra de investigación debe ser representativa, de modo que se pueda hacer estimaciones respecto a los pensamientos y conducta de la población más grande. El investigador de mercado debe diseñar un plan de muestreo que requiere de tres decisiones.

Unidad de muestreo: ¿A quién habrá de encuestar? La unidad de muestreo apropiada no siempre es evidente. Cuando los papeles de compra de iniciador, influyente, decisor, usuario, comprador no se combinan en la misma persona, el investigador debe determinar que información es necesaria y quien es más probable que la tenga.

Tamaño de la muestra: ¿A cuántas personas deberá encuestarse? Las muestras grandes proporcionan resultado más confiable que los pequeños. Sin embargo, no es necesario para lograr los resultados confiables. Los muestreos de menos de 1 % de una población suelen proporcionar buena confiabilidad siempre que el procedimiento de muestreo sea seguro.

Procedimiento de muestreo: ¿Cómo deberá escogerse a los respondientes? Para obtener una muestra representativa deberá sacarse una muestra probabilística de la población. El muestreo probabilística permite el cálculo de límites de confianza para error de muestreo.

En las siguientes tablas se muestran los distintos tipos de muestreos.

Muestreo probabilístico

Muestreo aleatorio	Cada integrante de la población tiene la misma posibilidad de ser seleccionado.
Muestreo al azar estratificado	La población se divide en grupo mutuamente excluyente y se obtienen muestra al azar de cada grupo.



Muestreo de grupos (por áreas)	La población se divide en grupo mutuamente excluyente y el investigador toma una muestra de los grupos para realizar las entrevistas.
--------------------------------	---

Muestreo no probabilístico.

Muestreo por conveniencia	El investigador selecciona a los integrantes de la población más fácil de entrevistar para obtener la información
Muestreo a juicio	El investigador usa su criterio para seleccionar a los integrantes de la población adecuada para obtener la información exacta
Muestreo por cuota	El investigador encuesta y entrevista a un número de personas establecida en una de las categorías.

Etapa 3

Recopilación de Datos: Etapa donde se realiza el trabajo de campo, es decir, se recoge toda la información en dependencia de como se haya planificado su diseño. En este caso se realizaron las encuestas y los análisis correspondientes.

Etapa 4

Análisis y Evolución de Datos: El investigador tabula los datos recogidos durante la etapa anterior y se extraen conclusiones de los datos recogidos. Se tabularon las encuestas y se analizaron los resultados de las mismas.

Etapa 5

Preparación y presentación del Informe: Se debe presentar los hallazgos más importantes y relevantes en relación con las decisiones del marketing a las que se enfrenta la dirección.



1.5 - Algunos de los modelos que se emplean para la investigación de mercados

Para realizar una investigación de mercados se han establecido algunos modelos, los cuales han sido definidos por diferentes autores y se diferencian por el número de etapas o pasos a seguir, aunque ninguno dista de lo que en realidad persigue este tipo de investigación. En este trabajo se hace referencia a cuatro de los modelos más utilizados en la práctica, explicando cada uno de sus pasos.

❖ Este modelo de Investigación de Mercados, pertenece a **Philip Kotler** y consta de **cinco pasos** los cuales están explicados a continuación:

1. Definición del problema y los objetivos de la investigación: El investigador y el gerente deben colaborar para definir cuidadosamente el problema y acordar los objetivos. El gerente comprende mejor el problema o la decisión para los cuales se necesita información.

2. El investigador debe ser capaz de ayudar a definir el problema y recomendar caminos de investigación para ayudar al gerente a tomar mejores decisiones:

Cuando el problema se ha definido con cuidado, el gerente y el investigador deben de establecer los objetivos de la investigación. Un proyecto de investigación de mercado podría tener uno de estos tres tipos de objetivos:

- ✓ Exploratorio: Recabar información preliminar que ayudará a definir el problema y a recomendar hipótesis en una forma más óptima.
- ✓ Descriptivo: Describir cosas tales como el potencial de mercado para un producto, o los perfiles de la demografía y las actitudes de los consumidores que compran el producto.
- ✓ Causal: Probar hipótesis acerca de relaciones causa y efecto.

Desarrollo del plan de investigación:

- ✓ Determinar las necesidades específicas de información: Los objetivos de investigación deben traducirse en necesidades específicas de información.



✓ Encuesta de información: Los datos secundarios consisten en información que ya existe en alguna parte y que ya se ha recabado para otro propósito. Los datos primarios son información recabada para el propósito específico del momento. El investigador debe evaluar cuidadosamente la información secundaria para asegurar que esta sea:

Pertinente: Que se ajuste o que pueda adaptarse a las necesidades del proyecto.

Exacta: Que se recabó de modo confiable y se informa con exactitud.

Actual: Suficientemente actualizada para tomar decisiones.

Imparcial: Se informó de ella de manera objetiva sin interés o punto de vista específico.

✓ Planeación de la recopilación de datos primarios: Requiere decisiones acerca de enfoques de investigación, métodos de contacto, plan de muestreo e instrumentos de investigación.

3. Implantación del plan de investigación: Esto implica recopilar, procesar y analizar la información. La fase de recopilación de datos del proceso de investigación de mercados es generalmente la más costosa y la más propensa al error.

Se deberá vigilar el trabajo de campo cuidadosamente para asegurar que el plan se implante correctamente y prevenir problemas al contactar a los respondientes. Los datos recabados deben procesarse y analizarse para extraer la información pertinente y los resultados. Es aquí cuando se tabulan los resultados y se computan los promedios.

4. Interpretación e informe de los resultados: El investigador debe interpretar los resultados, sacar conclusiones acerca de las implicaciones de estos e informar a la gerencia los principales resultados necesarios para las principales decisiones emprendidas por la investigación. En muchos casos, los resultados pueden interpretarse de formas diferentes. La interpretación es una fase muy importante del proceso.



5. Informe de los resultados: En este paso es donde el investigador debe informar a la gerencia los resultados necesarios para la toma de decisiones que dio origen a la investigación.

❖ Este modelo de Investigación de Mercados, pertenece a **Marcela Benassini** y consta de siete pasos.

1. Formulación del problema: Cuando se formula un problema a resolver con toda precisión, se avanza la mitad del camino. Aquí radica la enorme importancia de este. Por ello, antes de llevar a cabo un estudio de mercado debe formularse el problema a resolver y consultar con la persona que tomará la decisión.

2. Búsqueda de la fuente de información: Antes de formular la hipótesis es necesario identificar qué tipo de información esta disponible, ya sea de fuentes internas o externas de la empresa, cuanto más información de calidad se obtenga interna o externa, más valiosa será su contribución para la toma de decisiones. Una vez obtenida toda la información general sobre el problema debe llevarse a cabo un análisis detallado de los datos para obtener conclusiones iniciales y diseñar el resto del estudio.

3. Preparación de los medios de recopilación de datos: Por lo general, el medio que se utiliza es el cuestionario, aunque existen otros métodos que serán comentados más adelante tal como las secciones de grupo y las entrevistas en profundidad. Cualquiera que sea el método empleado debe cuidarse que incluya toda la información necesaria para resolver el problema.

4. Diseño de Muestra: Debido a que no siempre es posible entrevistar a toda la población que interesa es necesario diseñar una muestra que sea representativa de la misma, tanto en su tamaño tanto en sus características. De la calidad de la muestra dependerá en gran parte la calidad de la información obtenida.

5. Recopilación de la Información: El método de recopilación de datos depende en gran parte de las necesidades del muestreo y de la clase de información a obtener. Se debe seleccionar, capacitar, supervisar y evaluar en forma adecuada el personal



de campo, lo cual representa un serio problema, ya que las destrezas de las personas varían de una a otra.

6. Análisis de datos Recabados: Una vez que se obtienen los datos es necesario ordenarlos, validarlos y analizarlos. El tipo de análisis puede incluir desde elementales sumas y porcentajes hasta complejos modelos que determinen correlación entre variables significativas.

7. Redacción del informe: Es la fase final de toda investigación es muy necesaria para dar a conocer sus resultados. En el informe deben presentarse datos desde los antecedentes y el método empleado hasta las conclusiones y recomendaciones.

❖ Este modelo de Investigación de Mercados, pertenece a **Taylor y Kinneary** y consta de **nueve pasos** los cuales están explicados a continuación:

1. Establecer la necesidad de información: Esta es una fase crítica y difícil dentro del proceso, pues con frecuencia los gerentes reaccionan a presentimientos en lugar de situaciones claramente definidas. El investigador debe atender concienzudamente para qué se requiere la información, es importante antes establecer el tipo de información que facilitaría la toma de decisiones.

2. Especificar objetivos de la investigación y necesidades de información: Estos responden a la pregunta por qué se va a llevar a cabo este proyecto, generalmente se escriben antes de realizar la investigación.

3. Determinar las fuentes de información: Este paso se determina si los datos disponibles provienen de fuentes internas o externas. Si estos cubren necesidades de información, el investigador debe examinar el diseño de investigación para comprobar su exactitud.

4. Desarrollar formatos para la recopilación de información: Se debe establecer una unión efectiva entre las necesidades de información y las preguntas que han de hacerse o las observaciones que se grabarán, el éxito del estudio dependería de esta unión.



5. Diseñar la muestra: Se requiere una definición clara de la población de la cual se va a extraer la muestra.

6. Recolectar los datos: Este generalmente involucra una gran proporción del presupuesto de investigación y del error total de los resultados, en consecuencia la selección y el entrenamiento de los entrevistadores es esencial.

7. Procesar los datos: Se incluyen las funciones de edición y codificación y a partir de estas los datos están listos para la tabulación manual o para el análisis de datos por computador.

8. Analizar los datos: Es importante que este análisis esté acorde con los requisitos de las necesidades de información identificadas anteriormente. Generalmente se realiza utilizando paquetes de programas apropiados para análisis de datos.

9. Presentar los resultados de la investigación: Generalmente los resultados de la investigación se comunican al gerente a través de un informe escrito y una presentación oral. Es imperativo que se presenten en un formato simple y se dirijan a las necesidades de información. "No importa la eficiencia con la cual los pasos anteriores se llevaron a cabo, el proyecto no será más exitoso que el informe de investigación".

❖ A continuación se da una explicación de cada uno de los pasos de otro de los modelos de investigación, presentado por **Rojas Soriano** (1985) que consta de **quince pasos**.

1. Selección del tema de investigación: Con esta etapa se inicia el proceso de investigación. Junto al rigor investigativo, en gran medida, el éxito depende del interés y repercusión del tema escogido. Para seleccionar el tema a investigarse deben tener en cuenta rasgos significativos como:

- ✓ Proyección e interés social, contribución a la transformación social.
- ✓ Utilidad práctica de los resultados.
- ✓ Que el tema corresponde a los intereses del investigador.
- ✓ Que las fuentes a que recurra sean asequibles, es decir, estén al alcance físico del investigador.



2. Definición del problema de investigación: El planteamiento correcto y la formulación clara del problema científico tiene para la ciencia una importancia tan grande como su propia solución: un problema bien planteado es la mitad de la solución. El planteamiento del problema supone un elevado conocimiento del objeto de estudio y en general del estado del conocimiento científico dentro de una disciplina determinada.

3. Delimitación y ubicación del problema y del campo de investigación: En este paso se debe:

- ✓ Señalar los límites teóricos del problema mediante su conceptualización.
- ✓ Fijar los límites temporales.
- ✓ Establecer los límites espaciales.
- ✓ Definir las unidades de observación.
- ✓ Situar el problema social en el contexto socioeconómico, político e histórico correspondiente.

4. Formulación de los objetivos del estudio: Para formular los objetivos del estudio, se debe expresar adecuadamente lo que se pretende alcanzar con la investigación, deben estar formulado de manera clara y precisa, y ser congruentes con la justificación del estudio y con los elementos que conforman la problemática que se investiga.

5. Justificación del estudio: Significa la sustentación con argumentos convincentes de la necesidad de llevar a cabo el estudio, es decir, del por qué de la investigación, las razones por las que se realiza, así como los beneficios que pueden derivarse de ella.

6. Estructura del marco teórico conceptual: El marco teórico cumple importantes funciones de investigación como son:

- ✓ Ayudar a prevenir errores cometidos en otros estudios. .
- ✓ Orientar, guiar la realización del estudio.
- ✓ Permitir, compendiar o sistematizar conocimientos existentes en el área a investigar.



✓ Conducir el establecimiento de hipótesis.

✓ Orientar el análisis e interpretación de los datos.

7. Definir el tipo de investigación: Consiste en definir brevemente si la investigación se inicia como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa y hasta que nivel de los anteriormente señalados llegará en sus indagaciones.

8. Elaboración de la hipótesis: La hipótesis debe referirse a un ámbito determinado de la realidad social, los términos (variables) tienen que ser comprensibles, precisos y lo más correctos posibles, la relación entre variables debe ser lógica y verosímil, su planteamiento debe prever las técnicas para probarla.

9. Definición de conceptos: En toda investigación se definen los términos o variables incluidos en la hipótesis. Para ello se deben evitar tautologías, no debe definirse la variable con los mismos términos, utilizar un lenguaje claro y sencillo, realizar siempre la definición de forma afirmativa.

10. La operacionalización de la hipótesis: Consiste en definir las variables que la componen según la Operacionalización de los conceptos y desglosar estos indicadores a medir, y los métodos y técnicas que se utilicen en el estudio.

11. Elaboración de los procedimientos para la prueba de Hipótesis: Consiste en seleccionar el diseño apropiado de investigación, que resultará el plan o estrategia para responder a las preguntas de investigación y analizar la certeza de la hipótesis formulada. Estos pueden ser experimentales o no experimentales.

12. Diseño muestral: Se debe definir la probación, tomar una decisión sobre cual ha de ser el tamaño de la muestra, seleccionar el procedimiento de muestreo y escoger físicamente la muestra.

13. Trabajo de campo: En esta fase, en la que se realiza la recolección de datos, se debe seleccionar y elaborar el instrumento de medición, aplicarlo y finalmente codificar los datos.

14. Análisis e interpretación de los datos: En este punto se seleccionan y aplican las pruebas estadísticas para el análisis de los resultados obtenidos y se efectúa la correspondiente valoración.



15. Elaboración del informe de investigación: Se procede a elaborar el informe o reporte de la investigación y se presentan sus resultados.

1.6 – Medición y gestión de la satisfacción del cliente.

Según la Norma NC ISO 9000:2005: “Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.”

La opinión a partir de la percepción de los clientes sobre el grado en que una transacción ha cumplido sus necesidades y expectativas.

La satisfacción verdadera solo se mide por sus resultados, esto es, cuando se vuelve a solicitar el servicio. Aunque los clientes expresen su satisfacción con el servicio, puede que no estén del todo satisfechos y puede que no recurran a los servicios otra vez. Esto puede ocurrir por varias razones:

1. Todos los proveedores son contemplados como potencialmente buenos si el servicio se evalúa en comparación con otros, la puntuación puede que no sea tan alta.
2. Al principio las expectativas del cliente son bajas y las juzga a partir de esa posición.
3. Una respuesta que sea positiva, pero cuya puntuación no sea la más alta, puede conllevar el elemento de insatisfacción que puede resultar en que el cliente acuda a otra Empresa (Eran buenos pero.....)
4. Muchas veces resulta más fácil decir que se está satisfecho.

Cuando se trate de buscar medidas significativas con las que se van a obtener mejoras a través de la acción, resulta crítico:

- * Medir lo correcto
- * Formular las preguntas correctas
- * Hacer que lo obtenido de las mediciones se pueda procesar



Medir para gestionar. Una importante advertencia para toda organización que está pensando en encuestar las opiniones de sus clientes.

No pregunte a su cliente lo que ellos piensan de su producto/servicio si usted no desea actuar según lo que ellos le digan.

Recopilar información que le diga que su cliente está más o menos satisfecho con su Organización no es solo un derroche de recursos sino que también puede tener un efecto negativo en la percepción del cliente.

“Me preguntan qué va mal, y yo se lo digo pero nunca cambia nada”

Establecer sus objetivos. En un comienzo, para planificar el enfoque de contacto con su cliente, es necesario que usted tenga las ideas claras de cuál es su objetivo.

Establecer un objetivo claro le ayudará a responder a la mayor parte de las preguntas anteriores.

¿Qué desearía medir preferentemente?

1. La incidencia de problemas (en los servicios)
2. El comportamiento de los clientes
3. Gestión de las respuestas (a quejas y peticiones)
4. Satisfacción global
5. Intención de volver a solicitar el servicio
6. Hábitos de compra
7. Competición

¿A QUIÉN MEDIR?

En una negociación entre usted y otra Empresa, podría haber varios clientes potenciales.

Depende de lo que queramos medir y qué resultados queremos obtener.

Los individuos encuestados deberían ser:

- a) Representativos de la gente con la que usted trata.
- b) Decisivos, importantes a la hora de determinar los niveles de satisfacción de sus clientes.



CLAVE: ¿Quién influye más en la decisión de solicitud del servicio y repetición del mismo?

NOTA: El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.

- Lista de atributos

Su percepción de las expectativas del cliente. Una de las oportunidades proporcionadas por la encuesta al cliente es comprobar y comparar sus visiones internas de las expectativas de los clientes y valorarlas frente a las expectativas de los propios clientes.

Sin embargo se debe partir de como llegaremos a trazarnos nuestras propias medidas internas para lograr la satisfacción de nuestro cliente.

- Medir las quejas de los clientes

Una de las medidas internas utilizadas con más frecuencia son las quejas.

Contar las quejas: Tradicionalmente, esto ha sido considerado como una forma de medir la satisfacción, es decir, ninguna queja = clientes satisfechos.

Si bien las quejas dan una cierta percepción de los clientes, tiene una serie de desventajas:

* La facilidad para quejarse, esto afectará el volumen de quejas.

* Solo un porcentaje de clientes no satisfechos se queja.

* No diferenciar:

a) la importancia que tiene para el cliente

b) la importancia en la reputación o imagen/rendimiento del mercado

* No es lo mismo producir satisfacción que evitar la insatisfacción.

* Evitar las quejas no es un aliciente para mejorar.



Sin embargo, las quejas si proporcionan una medida de la mala calidad y pueden sugerir acciones para mejorar la calidad. Sería un suicidio comercial no reconocer las insatisfacciones y tomar acciones para resolverlas.

1.6.1 Escala de medida de la calidad del servicio

La escala SEVQUAL

Entre las investigaciones más relevantes en este ámbito debemos volver a destacar la realizada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), que junto al modelo conceptual del “Análisis de las deficiencias” desarrollan una escala múltiple (escala con varios ítems), llamada SERVQUAL, que intenta medir la calidad del servicio como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes, a partir de las dimensiones que los mismos autores identifican como clave en la evaluación del servicio.

Desde la escala original se han producido diversas mejoras, modificaciones y actualizaciones no solo relativas al número de dimensiones (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1988), sino también en la redacción de los ítems de la escala (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1991), e inclusión de la ponderación de las dimensiones (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1990).

La escala SERVQUAL propone, en su forma final, dos secciones que son valoradas a través de una escala likert de 7 puntos (1: totalmente en desacuerdo, 7: totalmente de acuerdo):

- (1) La primera sección, dedicada a las expectativas, contiene 22 ítems dirigidos a identificar las expectativas generales de los usuarios con relación al servicio.
- (2) La segunda sección, dedicada a las percepciones, se estructura también en 22 ítems con la intención de medir la percepción de calidad del servicio entregado por una empresa concreta.

De modo que para evaluar la calidad el servicio será necesario calcular la diferencia que existe entre las puntuaciones que los clientes asignan a los diferentes pares de declaraciones (expectativas-percepciones). Es decir:



Puntuación SERVQUAL = puntuación de las percepciones – puntuación de las expectativas

Los 22 ítems o declaraciones utilizados en la escala, tanto en la sección de las expectativas como en la sección de las percepciones, recogen aspectos relativos a las distintas dimensiones o criterios que los clientes tienen en cuenta cuando evalúan un servicio. Así, por ejemplo, los primeros cuatro ítems o declaraciones son indicadores de la dimensión tangibilidad, los tres siguientes pretenden captar la dimensión de la fiabilidad, y así sucesivamente.

Además, los autores sugieren la utilización de una tercera sección destinada a cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia de las cinco dimensiones: fiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía; utilizando para ello una escala de 100 puntos a distribuir entre las mismas. Esta información nos permite disponer del instrumento SERVQUAL ponderado.

De modo que con la escala SERVQUAL podemos alcanzar dos tipos de puntuaciones: (1) una puntuación ponderada, que mostraría el promedio simple de la puntuación de los cinco criterios; y (2) una puntuación ponderada, es decir, un promedio que toma en consideración el peso relativo que los clientes asignan a cada criterio.

Por otra parte, debemos señalar que el significado del concepto expectativa en la escala SERVQUAL se ha ido redefiniendo, así en la primera versión de la escala (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1988) se pidió a los encuestados que expresaran el grado en que estaban de acuerdo o desacuerdo con relación a una serie de atributos que “ese tipo de empresa debería tener”. Mientras que en la versión modificada (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1991) se cambió ligeramente pasando a preguntar: el grado en que los encuestados estaban de acuerdo o desacuerdo en relación a una serie de atributos que “las empresas excelentes tendrían”

También puede notarse que la aproximación utilizada por la escala SERVQUAL intenta medir las expectativas hacia empresas o servicios en general, mientras que



en el caso de las investigaciones en el campo de la satisfacción se tiende más a medir las expectativas hacia una empresa, servicio o transacción específica.

Pese a las numerosas críticas que ha recibido la escala SERVQUAL, continúa siendo uno de los instrumentos más populares y más utilizados para medir la calidad del servicio; convirtiéndose en un punto de referencia ineludible en los trabajos académicos sobre el tema.

Las críticas más relevantes provienen fundamentalmente de la utilización de las expectativas (Bigne, Martínez, Miquel y Belloch, 1996). Aunque también ha recibido algunas críticas de carácter más operativo, como las realizadas por Buttle en 1996 centradas en aspectos como:

- a) La utilización de escalas Likert de siete puntos.
- b) La confusión a que puede dar lugar dos preguntas similares (expectativas y percepciones) en un mismo cuestionario,
- c) La utilización de frases en sentido negativo,
- d) El no centrarse en los “momentos de verdad”, y el número, tipo y redacción de los ítems.

1.6.2 - SERVQUAL y sus aplicaciones

Los datos obtenidos con el uso de SERVQUAL pueden ser utilizados para cuantificar las deficiencias en la calidad del servicio con diferentes niveles de análisis: por cada pareja de declaraciones, por cada criterio o combinando todos los criterios. Al examinar esos distintos análisis de las deficiencias, una empresa no sólo puede evaluar la calidad global de su servicio, tal y como la perciben los clientes, sino que, además puede determinar cuáles son los criterios y las facetas clave, con el propósito de centrar en esas áreas los esfuerzos que realice para mejorar la calidad de su servicio. El método SERVQUAL y los datos que produce pueden ser utilizados de muy distintas formas.

Para comparar las expectativas y las percepciones de los clientes a lo largo del tiempo.



1. Para cada cliente, sume las puntuaciones SERVQUAL que le hayan dado a las declaraciones que corresponden al criterio y divida el total entre el número de declaraciones que corresponden a ese criterio.

2. Sume las puntuaciones individuales de los “n” clientes (obtenidas en el paso 1) y divida el total entre “n”.

Además, las puntuaciones SERVQUAL para los cinco criterios, obtenidos de la forma que se explican, pueden ser, a su vez, promediadas (por ejemplo, sumando y dividiendo por cinco) para obtener una medición global de la calidad del servicio. Esta medición global representará una calificación SERVQUAL no ponderada, ya que no toma en consideración la importancia relativa que los clientes atribuyen a cada criterio en particular. Para obtener una calificación SERVQUAL ponderada que tome en consideración la importancia relativa de los distintos criterios, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Para cada cliente, calcule la puntuación SERVQUAL promedio de cada uno de los cinco criterios (este paso es similar al primer paso del procedimiento de dos pasos descrito con anterioridad).

2. Para cada cliente, multiplique la puntuación SERVQUAL de cada criterio (obtenido en el paso 1) por el peso (importancia relativa) asignado por el cliente a esa dimensión (el peso o importancia relativa representa, simplemente, los puntos que el cliente asignó al criterio divididos entre 100).

3. Para cada cliente, sume la Puntuación SERVQUAL ponderada (obtenida en el paso 2) de los cinco criterios y obtendrá una puntuación SERVQUAL ponderada combinada.

4. Sume las puntuaciones obtenidas en el paso 3 para los “n” clientes y divida el total entre “n”.

A pesar de que el examen de las puntuaciones SERVQUAL (que muestra las diferencias que existen entre las expectativas y las percepciones de los clientes) puede ofrecer una clara visión en profundidad de la situación, se pueden hacer valiosas observaciones adicionales siguiendo el comportamiento de las expectativas



y las percepciones a través de aplicaciones sucesivas de SERVQUAL (por ejemplo, aplicándolo cada seis meses o cada año). Esta comparación de las expectativas y las percepciones a lo largo del tiempo no sólo muestra cómo varían cronológicamente las diferencias que pudiesen existir entre ellas, sino que además permite determinar también si los cambios son consecuencia de cambios en las expectativas, de cambios en las percepciones o de cambios en ambas.

Una de las aplicaciones de SERVQUAL es la de utilizarlo para clasificar los clientes de la empresa en segmentos diferenciados en función de sus percepciones sobre la calidad del servicio (por ejemplo, alta, media y baja). Estos segmentos pueden ser analizados en función:

- * De sus características socio demográficas, psicológicas u otras;
- * De la importancia relativa de los cinco criterios en la determinación de sus percepciones sobre la calidad del servicio.
- * De las razones o causas de esas percepciones.

Con esa información, la dirección de la empresa tiene una visión más precisa respecto a los pasos que debe dar para mejorar su imagen de cara a ese grupo tan importante de clientes; es decir, clientes que integran su público objetivo primario, que le han dado una puntuación media a la calidad del servicio de la empresa y que están en disposición tanto de responder positivamente a un programa de perfeccionamiento del servicio como de irse a la competencia.

Una empresa podría beneficiarse, además, examinando las diferencias (si existen) en las percepciones de la calidad del servicio de los clientes segmentados con base en sus características socio demográficas (por ejemplo, sexo, edad, ingresos), la duración de sus relaciones con la empresa, su disposición a recomendar la empresa, etc. Asimismo, se pueden calcular y comparar para cada segmento tanto la medición global SERVQUAL como las puntuaciones dadas a los criterios individuales. La inclusión en el cuestionario SERVQUAL de las preguntas correspondientes a los parámetros que se utilicen para la segmentación constituyen un prerrequisito para ésta y para las aplicaciones precedentes.



Para evaluar las percepciones de los clientes internos sobre la calidad si se adapta eficazmente, se puede aplicar SERVQUAL en los distintos departamentos o divisiones de una empresa para comprobar la calidad del servicio que suministran a los trabajadores de otros departamentos o divisiones. Por ejemplo, suponga que el departamento de procesamiento de datos de la Empresa X desea utilizar SERVQUAL para determinar cómo valoran sus clientes internos la calidad de sus servicios. Para hacerlo, puede modificar el cuestionario SERVQUAL para establecer el concepto de un “departamento de procesamiento de datos excelente” como el marco de referencia para la sección de expectativas y sustituir la frase «Empresa X » por la de “el departamento de proceso de datos de X’ en la sección de las percepciones. Los cuestionarios modificados se pueden aplicar a una muestra de los clientes internos o a todos los clientes del departamento de proceso de datos si son relativamente pocos (por ejemplo, 20 o menos).

- Cuestionario SERVQUAL

Instrucciones: Basado en sus experiencias como cliente de X, piense en el tipo de empresa con la que usted se sentiría complacido de negociar. Por favor, indíquenos hasta qué punto piensa que X debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una característica no es esencial para considerar como excelente al X, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que una característica es absolutamente esencial para considerar como excelente a X, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a la empresa. (Anexo # 4)

Instrucciones: En la lista que mostramos (Anexo # 4) incluimos cinco características que corresponden a X y los servicios que ésta ofrece. Nos gustaría conocer qué nivel de importancia le atribuye usted a cada una de ellas cuando evalúa la calidad del servicio de X. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco



características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica (cuanto más importante sea para usted una característica, más puntos le asignará).

Por favor, asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.

De las cinco características señaladas previamente, ¿cuál es la más importante para usted? (Por favor, indique el número de la característica.) ¿Qué característica es la segunda más importante para usted? ¿Cuál es la característica menos importante para usted?

Conclusiones del capítulo

Basado en el análisis de varias bibliografías se puede concluir que:

- El sistema de comercialización o marketing está integrado por el entorno del mercado, los objetivos y estrategias de las empresas competidoras, las decisiones estratégicas de la empresa referente a la cartera de productos que se dirigen al mercado y a los canales de distribución empleados, las decisiones operativas de la empresa referentes a la utilización de las variables, productos, precio, publicidad y distribución y el comportamiento del consumidor que recoja la incidencia que en las ventas tienen las modificaciones de los elementos antes mencionados.
- Es imprescindible que los empresarios presten atención a las circunstancias de los mercados y, estratégicamente, deben conocer como son los clientes que utilizan nuestro servicio o producto, cuales son sus necesidades, preferencias y costumbres.
- El análisis de la planificación estratégica vinculado al marketing y que es un proceso continuo, ya que así lo exige la adaptación a un entorno en cambio constante, y además sometido a modificaciones como consecuencia de las propias acciones de la empresa que permita determinar cuáles son las acciones oportunas en cada momento.
- La investigación de mercado como guía para la comunicación con los clientes actuales y potenciales.



- La Investigación de Mercados y su clasificación con base en la manera como interactúa con el proceso de toma de decisiones, puede ser de tres maneras: Investigación Exploratoria, Investigación Concluyente e Investigación de Monitoreo del Desempeño.
- Existen diferentes métodos y modelos para la investigación de mercados entre los más estudiados se encuentran los que pertenecen a **Philip Kotler** , que constan de 5 pasos, el presentado por **Marcela Benassini** que recomienda siete pasos, el de 9 pasos de **Taylor y Kinnear**, y el de **Rojas Soriano** (1985), el cual consta de 15 pasos.

En este capítulo se muestra de forma teórica las técnicas que se utilizaron en esta investigación las cuales se expondrán de forma práctica y detallada a continuación en el segundo capítulo.



CAPITULO II: Aplicación de la metodología seleccionada y análisis de los resultados

Después de realizada la revisión bibliográfica que permitió poseer un conocimiento previo sobre marketing e investigación de mercados y el análisis estratégico, y ser analizadas las diferentes métodos planteados por los diferentes autores, en este capítulo se procede a aplicar la metodología de investigación de mercado planteada por Taylor y Kinner, propuesta en su libro Dirección Marketing, esta consta de nueve pasos que recogen lo necesario para realizar una correcta investigación de mercados y es la que presentamos a continuación y la que será aplicada en la entidad objeto de estudio y se puede ver graficada en el(Anexo # 1)

1- Establecer la necesidad de información

El primer paso en el proceso de investigación es el establecimiento de las necesidades de la información de investigación de mercados.

Muy esporádicamente la primera vez que un gerente acude por ayuda, establece de manera adecuada la necesidad de investigar información.

El investigador debe entender concienzudamente por que se requiere la información.

El gerente es responsable de explicar la situación que rodea su solicitud de ayuda y establecer el tipo de información que facilitará el proceso de toma de decisiones.

Para que el proyecto de investigación proporcione la información pertinente para la toma de decisiones, se debe definir de manera precisa la necesidad de la investigación de información.

Los gerentes con frecuencia reaccionan a presentimientos y síntomas en lugar de situaciones de decisión claramente identificadas.

En consecuencias, establecer las necesidades de investigación de información es una de las fases críticas y difíciles del proceso de investigación.

Con mucha frecuencia la importancia de este paso inicial se pasa por alto en el deseo de comenzar un proyecto de investigación.

Esto da como resultado hallazgos de la investigación que no está orientada hacia una decisión.



2 - Especificar objetivos de la investigación y necesidades de información

Una vez que se ha establecido la necesidad de la investigación y la información pertinente, el investigador debe especificar los objetivos de la investigación propuesta y desarrollar una lista de necesidades específicas de información. Los objetivos de la investigación responden a la pregunta “¿Por qué se va a llevar a cabo este proyecto?” Generalmente, los objetivos de la investigación se escriben antes de llevar a cabo el proyecto.

Las necesidades de información responden a la pregunta “¿Qué información específica se requiere para lograr los objetivos?” En la práctica, las necesidades de información se pueden ver como una lista detallada de objetivos de investigación.

3. Determinar las fuentes de Información

Una vez que se haya determinado los objetivos del estudio y se haya hecho una lista de las necesidades de información, el siguiente paso es determinar si los datos que están disponibles actualmente provienen de fuentes internas o externas a la organización. Las fuentes internas incluyen estudios de investigación previos y archivos de la empresa. Las fuentes externas incluyen informes de investigación comercial, informes industriales o de revistas de negocios, informes del gobierno y demás. Si los datos que se encuentran reúnen las necesidades de información, el investigador debe examinar el diseño de investigación para determinar su exactitud. La reputación de la organización que recopila y analiza los datos con frecuencia es una guía de la confiabilidad.

Si los datos no están disponibles a través de fuentes internas o externas, el siguiente paso es el de recopilar nuevos datos por medio de entrevistas por correo, por teléfono y personales, observación, experimentación o simulación. Los pasos restantes en el proceso de investigación están relacionados con los datos recopilados a través de estas fuentes.

4. Establecer formatos para recopilación de información

Al preparar los formatos para recolección de datos, el investigador debe establecer una unión efectiva entre las necesidades de información y las preguntas que ha de



hacer o las observaciones que se grabarán. El éxito del estudio depende de la habilidad del investigador y de su creatividad para establecer esta unión. La responsabilidad de esta tarea está principalmente en el investigador.

5. Diseño de la muestra

El primer aspecto que se debe tener en cuenta en el diseño de la muestra tiene que ver con quien o con que se debe incluir en la muestra. Esto significa que se requiere una definición clara de la población de la cual se va a extraer la muestra. El siguiente aspecto tiene que ver con el método utilizado para seleccionar la muestra. Estos métodos se pueden clasificar basándose en el hecho de que estos involucren procedimientos probabilísticas. El tercer aspecto tiene que ver con el tamaño de la muestra.

6. Recopilación de datos

El proceso de recolección de datos es crítico puesto que generalmente involucra una gran proporción del presupuesto de investigación y una gran proporción de error total de los resultados de investigación. En consecuencia, la selección, el entrenamiento y el control de los entrevistadores son esenciales en los estudios de investigación de mercados efectivos.

7. Procesamiento de datos

Una vez que se han recopilado los datos, comienza el procesamiento de estos. Este incluye las funciones de edición y codificación. La edición involucra la revisión de los formatos de datos en términos de legibilidad, consistencia y de que tan completos están. La codificación involucra el establecimiento de categorías para las respuestas de tal manera de que se puedan utilizar numerales para representar las categorías. En este punto los datos están listos para la tabulación manual o para el análisis de datos por computadora.

8. Análisis de datos

Es importante que el análisis de datos sea consistente con los requisitos de las necesidades de información identificados en el paso 2. Generalmente se lleva a cabo utilizando preguntas de programas apropiados para análisis de datos.



9. Presentación de los resultados

Los resultados de investigación generalmente se comunican al gerente a través de un informe escrito y una presentación oral. Es imperativo que los resultados de la investigación se presenten en un informe simple y estén dirigidos hacia las necesidades de información de la situación de decisión. “No importa la eficiencia con la cual los pasos anteriores se llevaron a cabo, el proyecto no será más exitoso que el informe de investigación”.

2.1 - Aplicación de la metodología propuesta a la empresa objeto de estudio

2.1.1 Caracterización de la empresa

La Empresa de Servicios de Aseguramiento de la Calidad ESAC situada en Calle 349 #18009 e/ 180 y 160 Rpto 1ro de Mayo, Santiago de las Vegas, Ciudad Habana, se aprobó legalmente Mediante Resolución No.83 de fecha 30 de abril del 2001 fue creada la Empresa de Servicios de Aseguramiento de la Calidad, en su forma abreviada ESAC.

Mediante Acuerdo 4453, de fecha 28 de junio del 2002 fue aprobado por CECM que la Empresa comenzara la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.

Objeto social:

1. Prestar servicios de ensayos, pruebas e inspecciones a sistemas y equipos eléctricos, electrónicos, de telecomunicaciones y de la informática, así como a las materias primas y materiales utilizados en las mismas, en pesos cubanos y pesos convertibles.
2. Prestar servicios de elaboración de sistemas de medición y control, en pesos cubanos.
3. Brindar servicios de mantenimiento y reparación a dispositivos de medición, de control y a equipos de cómputo, en pesos cubanos y en pesos convertibles.
4. Brindar servicios de auditoría interna de calidad propios para la actividad que desarrolla esta empresa en pesos cubanos.



5. Brindar servicios de consultoría para el diseño e implantación de sistemas de gestión según la competencia demostrada ante el Registro Nacional de Consultores de la Oficina Nacional de Normalización en pesos cubanos.
6. Producir y comercializar de forma mayorista artículos de medición y control, en pesos cubanos y pesos convertibles.
7. Comercializar, de forma mayorista, instrumentos de medición, así como sus accesorios, partes y piezas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, en pesos cubanos y pesos convertibles.
8. Brindar servicios de calibración a dispositivos de medición y control en pesos cubanos y pesos convertibles.
9. Brindar servicios de capacitación en materia de sistema de gestión empresarial y en otras materias relacionadas en pesos cubanos.
10. Prestar servicios de investigación y desarrollo de las actividades afines descritas en el objeto social, en pesos cubanos.
11. Ofrecer servicios de garantía y post garantía relacionados con sus actividades afines descritas en el objeto social, en pesos cubanos y pesos convertibles.
12. Brindar servicios de alquiler de locales eventualmente disponibles, en pesos cubanos.
13. Ofrecer servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores y alumnos en acciones de capacitación en pesos cubanos.
14. Brindar servicios técnicos de ingeniería, relacionados con las actividades afines descritas en el objeto social empresarial en pesos cubanos.
15. Brindar servicios de instalación y puesta en marcha de sistemas de medición y control, en pesos cubanos y pesos convertibles.
16. Brindar servicios de auditorías de certificación de sistemas de gestión de calidad como y en nombre únicamente del Órgano Nacional Certificación y del Órgano Nacional de Acreditación de la República de Cuba, en pesos cubanos, subcontratando para ello a sus auditores y expertos técnicos por la Oficina Nacional de Normalización.



Misión

Elevar los niveles de venta de servicios de Aseguramiento de la Calidad, para el sistema del MIC y para terceros, garantizando la competitividad y la plena satisfacción de las necesidades de los clientes.

Visión

Ser centro de referencia nacional del MIC. Por su alta especialización en el Aseguramiento de la Calidad, con eficientes resultados económicos que nos permita alcanzar el liderazgo nacional en las actividades de su objeto social y el posicionamiento en el mercado de América Latina y el Caribe.

Estructura organizativa

La estructura organizativa es lineal funcional como se muestra en el anexo 1 del trabajo, al igual que las características generales de la empresa que se muestran en el anexo 2.

La empresa cuenta con un total 91 trabajadores de una plantilla aprobada de 107 divididos de la siguiente forma:

- Dirigentes

Plantilla aprobada 18 se ocupan 17 para un 94,4 % de ellos 4 mujeres para un 23,5 % y 13 hombres para un 76,5 %.

- Técnicos

Plantilla aprobada 71 se ocupan 56 para un 78,8 % de ellos 25 mujeres para un 44,6 % y 31 hombres para un 55,4 %.

- Operarios

Plantilla aprobada 10 se ocupan 10 para un 100 % de ellos 2 mujeres para un 20,0 % y 8 hombres para un 80 %.

- Administrativos

Plantilla aprobada 1 se ocupan 1 para un 100 % de ellos mujeres 1 para un 100 % y hombres 0 para un 0 %.



- Servicios

Plantilla aprobada 7 se ocupan 7 para un 100 % de ellos 5 mujeres para un 71,4 % y 2 hombres para un 28,6 %.

En general el porcentaje de de cubrimiento de la plantilla aprobada es de un 85.0 % de ellos el 40,6 es ocupada por mujeres y el 59,4 por hombres.

Caracterización de ESAC Oriente

ESAC Oriente se crea el 1ro de Julio de 2008, por la necesidad de ampliar el mercado en todo el país y disminuir los gastos, creando su dirección en Holguín y logrando que el personal de trabajo radique en la región.

Se encuentra situada en carretera central vía Bayamo # 134, quinto piso edificio DESOFT.

Está representada 5 trabajadores como se muestra a continuación:

Trabajadores	Mujeres	Hombres	Nivel Superior	Nivel Medio
5	1	4	4	1

Servicios que actualmente presta la Gerencia Oriental de ESAC.

- Mantenimiento General a Equipos de Cómputos:
- Mantenimiento a partes y periféricos de Equipos de Cómputos:
- Reparación menores y medias de Equipos de Cómputos:
- Reparación menores y medias a Equipos de Medición:
- Defectación a equipos de Cómputos y de Medición.
- Calibración a Equipos de Medición y Control

Comportamiento del mercado actual de ESAC

Principales competidores

La empresa no cuenta en la provincia con competidores reales ni potenciales, a nivel de país solo las empresas de su mismo tipo pueden ejercer competencia.



Principales clientes y cantidad de unidades por provincias

Clientes	Holguín	Tunas	Granma	Santiago	Guantánamo
Radio Cuba	9	7	7	8	6
ETECSA	12	14	8	13	9

Radio Cuba

Radio Cuba surge el 26 de septiembre de 1995 a través de la fusión de las Empresas de Telecomunicaciones de Cuba (EMTELCUBA), de proyecto de comunicaciones y de construcción y montaje de comunicaciones subordinada directamente al MIC.

Se constituye con los bienes, recursos y derechos de la actividad de radio-comunicaciones de las 14 empresas de comunicaciones en los territorios de las 13 provincias y el municipio especial Isla de la Juventud.

Teniendo como objetivo fundamental lograr la prestación de los servicios de radio-comunicaciones con eficiencia y calidad, establecer una organización, estructura, plantilla y funcionamiento ajustado a las disposiciones establecidas; dirigir, controlar, operar el sistema de transmisión de la radio-difusión sonora y de señales de televisión, del sistema móvil marítimo y terrestre, asegurar el control, supervisión y jerarquización de la técnica instalada.

Tiene como objeto social:

Brindar servicios de transmisión de señales de radio-difusión nacional e internacional y transportación de señales audio y televisión en el territorio nacional y otros servicios radio-comunicación y valor añadido.

Prestar servicios de instalación, operación y mantenimiento y efectuar la comercialización de equipos propios de su actividad así como sistemas de radio y televisión por cable y satelital.

Prestar servicios de comunicaciones móviles por satélites y de activación y desactivación de terminales para el sistema (INMARSAT).



Brindar servicios de arrendamiento de equipos relacionados con las comunicaciones móviles por satélites.

Bridar servicios de consultoría técnica asociada a su actividad.

Exportar servicios propios de su actividad.

Brindar servicios de capacitación y superación de postgrado en las tecnologías relacionadas con la radio-comunicación de las señales de radio y televisión.

ETECSA

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A., ETECSA, organización cubana de capital mixto que tiene el objeto social de proveer los servicios públicos de telecomunicaciones mediante la operación, instalación, explotación, comercialización y mantenimiento de las redes públicas a su cargo en todo el territorio de la República de Cuba.

El actual canal de ventas de ETECSA, a través del cual la empresa vende y comercializa los productos, accesorios y servicios de telecomunicaciones, comprende la red de Telepuntos, Minipuntos, Centros Multiservicios y Oficinas Comerciales, dentro de las que también pueden coexistir puntos de venta.

- * Oficina comercial
- * Centro Multiservicios de Telecomunicaciones
- * Telepuntos
- * Minipuntos
- * Taller de reparaciones

ETECSA ofrece servicios de:

- Telefonía básica, nacional e internacional
- Conducción de señales, nacional e internacional
- Transmisión de datos, nacional e internacional
- Télex, nacional e internacional
- Telecomunicaciones móviles terrestres
- Telefonía virtual
- Cabinas y estaciones telefónicas públicas



- Acceso a Internet
- Telecomunicaciones de valor agregado
- Radiocomunicación móvil troncalizado
- Provisión de aplicaciones en entorno Internet

Como empresa tiene una alta responsabilidad en el desarrollo socio-económico del país, y en especial en la informatización de la sociedad, al garantizar la infraestructura tecnológica para una efectiva conectividad.

Centra su actividad en la calidad de su capital humano, sobre la base de una gestión integral para la prestación de modernos servicios de beneficio popular, tanto en las ciudades como en las zonas rurales de difícil acceso. En los procesos inversionistas respeta el medio ambiente.

ETECSA quedó inscrita en el registro de Asociaciones Económicas de la Cámara de Comercio de Cuba el 4 de julio de 1994, con tomo II, folio 043-047, del libro de Empresas Mixtas, con domicilio legal en Edificio Beijing, 5to piso, 3ra Avenida e/ 76 y 78. Centro de Negocios de Miramar. Playa. C.P. 11300. Ciudad de La Habana, Cuba.

2.2 Aplicación práctica en ESAC Oriente de la Metodología de Taylor y Kinneer y sus resultados vinculados a asegurar la calidad

El desarrollo de un diagnóstico estratégico que consiste en un análisis paralelo de factores externos e internos, donde permite evaluar la situación actual y potencial de la empresa en relación con su entorno permitirá dar soluciones prácticas a diferentes problemáticas que se presentan para poder influir decisivamente con ello incrementar las ventas, ingresos y utilidades finales por parte de ESAC y así poder asegurar obtener una mayor calidad en sus servicios.

Inicialmente se realizó una breve caracterización y la identificación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas).

Para el análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades la organización conformó una lista de aspectos según el orden de importancia y quedando aprobado por consenso los mismos que a continuación se exponen.



En los marcos de la investigación fueron analizados varias referencias y métodos que permiten proponer un procedimiento para evaluar el desempeño sobre la base de parámetros o criterios que inciden directamente en la calidad y eficiencia del servicio, el método de medición de la satisfacción del cliente SERVQUAL.

Esta investigación tiene carácter exploratorio ya que tiene como fin suministrar información para la toma de decisiones, formular hipótesis con referencia a los problemas potenciales y oportunidades presentes.

Para este estudio fueron utilizadas como fuente de información primaria las entrevistas con personal técnico relacionado directamente con la prestación del servicio, técnicos y directivos de las entidades que reciben el mismo con el fin de analizar su comportamiento , así como el objetivo de obtener las fortalezas y debilidades que existen, además se aplicó el método SERVQUAL para conocer la satisfacción con el servicio que se presta, de forma personal, a la muestra determinada, el mismo se puede clasificar en mixto pues en él se hacen preguntas tanto abiertas como cerradas, donde los entrevistados pudieron expresar sus criterios que revelaron aspectos de interés para esta investigación. Se encuestaron a 85 (ochentaicinco) personas de ellos, 80 (ochenta) de los clientes, 4 (Cuatro) técnicos que prestan directamente el servicio y la gerente de esta entidad, para determinar preferencias y niveles de satisfacción, calculando posteriormente los resultados.

Análisis de los factores internos y externos que influyen en ESAC Oriente

Fortalezas

1. Estabilidad de los medios de protección.
2. Mercado cautivo.
3. Estabilidad en el personal.
4. Estabilidad de insumos.
5. Ubicación geográfica.
6. Exclusividad de equipos.
7. Subordinación directa al ministerio.



Debilidades

1. Agresiva e inapropiada condiciones de trabajo.
2. Mal estado técnico del equipamiento.
3. Escasez de financiamiento.
4. No disponibilidad de piezas de repuesto.
5. Déficit de transporte.
6. Falta de medios de comunicación telefónica.
7. Comunicación interpersonal deficiente.
8. Elevada incultura económica.

Oportunidades

1. Sector priorizado como política gubernamental.
2. Interés en la región por tener negocios con la empresa.
3. Precios competitivos en el mercado internacional.
4. Ser laboratorio primario en magnitudes de radio y frecuencia en el país.
5. Posibilidad de insertarse en el mercado internacional.

Amenazas

1. Bloqueo económico.
2. Disminución de las inversiones.
3. Crisis financiera.
4. Déficit energético.
5. Elevada dependencia de terceros.
6. Desfavorable situación económica del entorno.
7. Disminución de las importaciones.
8. Mejores ofertas en condiciones de trabajo.

Matriz de factores internos (MEFI)

Según el diagnóstico de los factores claves internos realizado (Anexo # 5) y los resultados de la MEFI se obtuvo un resultado total ponderado de 2.45 lo cual significa que ESAC Oriente posee una situación interna desfavorable con predominio de debilidades principalmente la falta de comunicación telefónica lo cual influye



directamente en la gestión de mercadeo y comunicación directa con los clientes , aunque existen fortalezas importantes que deben ser aprovechadas, como el mercado cautivo, ya que es la única empresa que ha mantenido la trazabilidad de los patrones de medición, y la exclusividad de sus equipos.

Matriz de factores externos (MEFE)

Según el diagnóstico de los factores claves externos(Anexo # 6) se obtuvo un resultado total ponderado de 2.29 lo cual significa que predominan las amenazas sobre las oportunidades, presentando una situación externa desfavorable, teniendo mayor influencia el bloqueo económico al país y la dependencia de terceros teniendo en cuenta que la mayor oportunidad se encuentra en el interés de la región por establecer negocios con la empresa lo cual significaría un crecimiento notable en los ingresos y utilidades de la entidad .

Matriz (DAFO)

Fortalezas	Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad de los medios de protección. - Mercado cautivo. - Estabilidad en el personal. - Estabilidad de insumos. - Ubicación geográfica. - Exclusividad de equipos. - Subordinación directa al ministerio. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mantener la capacitación constante de técnicos y profesionales. -Concretar la posibilidad de insertarse en el mercado internacional. - Realizar estudios periódicos de mercado, que permitan conocer a fondo las necesidades de los clientes. -Crear una imagen competitiva de ESAC Oriente. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enriquecer la carpeta de productos. - Garantizar una mejor atención al hombre. - Mantener la calidad de los servicios. - Insertarse en el mercado internacional. - Realizar trabajos que contribuyan a la sustitución de importaciones. - Disminución de las importaciones. - Mejores ofertas en condiciones de trabajo.



Debilidades	Estrategias adaptativas	Estrategias de Supervivencia
<ul style="list-style-type: none"> - Agresiva e inapropiada condiciones de trabajo. - Mal estado técnico del equipamiento. - Escasez de financiamiento. - No disponibilidad de piezas de repuesto. - Déficit de transporte. - Falta de medios de comunicación telefónica. - Comunicación interpersonal deficiente. - Elevada incultura económica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar beneficios a clientes reales. - Incrementar las ofertas de aquellos servicios que más piden los clientes. - Elevar los niveles de de motivación de los trabajadores. - Gestiones de contrato para incremento del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar los servicios que necesita el cliente para explotar el mercado. -Desarrollar la tecnología, para satisfacer las necesidades de los clientes. -Cumplir con los cronogramas de cumplimiento del servicio para mantener la imagen de la entidad. -Realizar promoción y atención a los clientes reales y potenciales.

El resultado de la matriz DAFO nos indica que ESAC Oriente debe hacer uso de su fortaleza aprovechando sus oportunidades, deben tomarse estrategias ofensivas, debe luchar por mejorar su situación en cuanto a la tecnología que posee, las variedades de ofertas y lograr un mayor conocimiento de su mercado.

Tomando como estrategias:

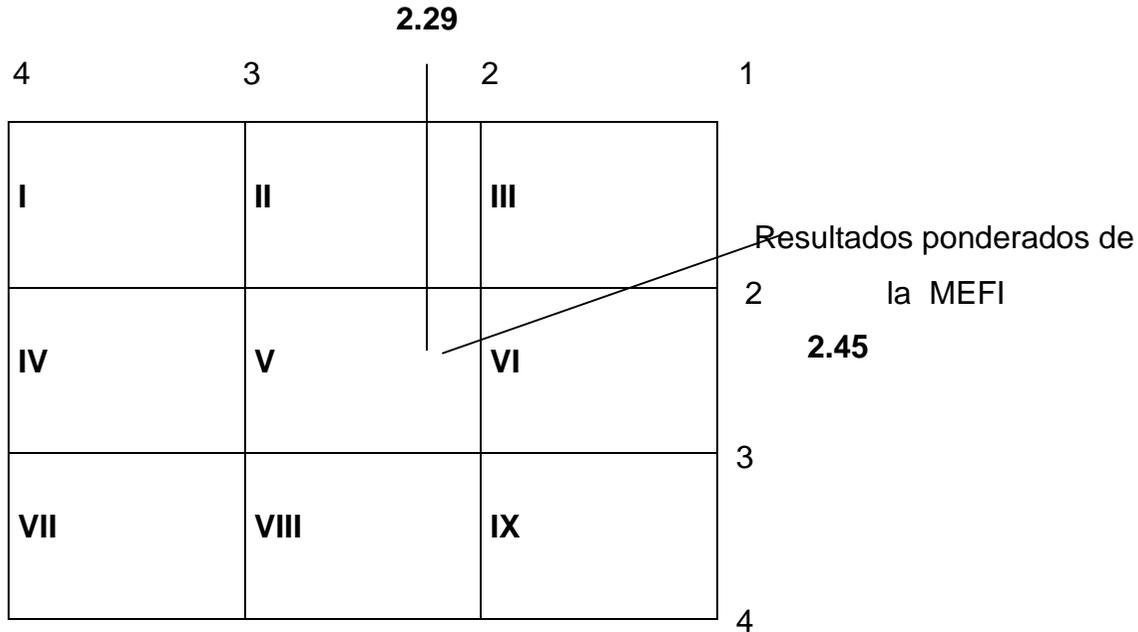
Estrategias ofensivas:

- Mantener la capacitación constante de técnicos y profesionales.
- Concretar la posibilidad de insertarse en el mercado internacional.
- Realizar estudios periódicos de mercado, que permitan conocer a fondo las necesidades de los clientes.
- Crear una imagen competitiva de ESAC Oriente.



➤ **Matriz Interna – Externa**

Resultados ponderados de la MEFE



Según la posición que alcanzó en el cuadrante, deben tomarse estrategias de resistir, ESAC Oriente debe luchar por mejorar su situación en cuanto a la tecnología que posee, invertir en transporte y comunicaciones para asumir un mayor número de clientes.

2.3 Aplicación del modelo de investigación de mercado seleccionado

Luego de haber realizado la revisión bibliográfica y tener conocimiento sobre los aspectos fundamentales del Marketing e Investigación de Mercados, abordaremos la aplicación del modelo de los 9 pasos, propuesto en el libro “Investigación de Mercados: un enfoque aplicado”, por considerar que puede proporcionarle a ESAC mayor nivel de información para la toma de decisiones.

Paso No 1. Establecer la necesidad de información

Debido a que en esta investigación se analizaron los servicios que presta ESAC se decidió valorar las principales causas que impiden que no se alcancen los niveles de ventas esperados, por lo que en reunión con los factores de la entidad se pudo



comprobar el comportamiento de los ingresos y su disminución e inestabilidad en el año 2010, como se muestra en la siguiente tabla:

Año 2010 Meses	Plan de ventas ESAC MP	Ventas ESAC MP	% cumplimiento
Enero	15.0	17.2	114.67
Febrero	15.0	15.8	105.33
Marzo	15.0	18.5	123.33
Abril	15.0	14.3	95.33
Mayo	15.0	19.6	126.67
Junio	15.0	17.8	118.67
Julio	15.0	16.4	109.33
Agosto	14.0	12.0	85.71
Septiembre	15.0	10.0	66.67
Octubre	15.0	13.0	86.67
Noviembre	15.0	11.2	74.67
Diciembre	14.0	12.5	89.29
Total	178.0	178.3	100.17

Fuente: Elaboración propia.

Luego de hacer un análisis del comportamiento del plan de ventas y su cumplimiento por meses se observa que aunque el mismo se cumple, los especialistas y directivos de la entidad plantean que los principales problemas consisten en que La empresa ESAC, tiene talleres de reparación de equipos e instrumentos de mediciones eléctricas en su entidad Nacional, no así en las gerencia naciente la cual se instauro en un local prestado de una empresa del MIC en el territorio, que es muy pequeño y de difícil acceso, 5to piso de Desoft, sin teléfono propio, lo que lleva a que el trabajo se realice siempre en instalaciones del Cliente y aunque el personal cuente con los conocimientos necesarios para reparar equipos defectuosos, no son las



condiciones optimas para hacerlos de hecho, en el contrato solo se pudo conveniar la calibración de los mismos.

Paso No 2. Objetivos de la investigación y necesidades de información

Teniendo en cuenta la fluctuación en las ventas que afecta en gran medida los resultados económicos de ESAC Oriente. Se planteó como **Objetivo de la investigación**, la realización de un estudio de mercados que permita conocer las posibilidades reales que tiene **ESAC Oriente** de asumir un número mayor de clientes y con ello ampliar la cuota de mercado que se traduciría en un incremento de las ventas, los ingresos y las utilidades finales de la entidad.

Para dar cumplimiento al objetivo se plantearon las siguientes tareas:

- Revisión y estudio de la bibliografía.
- Realizar un estudio sobre el comportamiento del mercado actual de **ESAC Oriente**.
- Caracterizar el mercado potencial y determinar que posibilidades existen de incorporarlo al mercado actual de nuestra entidad.
- Desarrollar un estudio sobre los factores que actúan en la competencia, pertenecientes al microentorno (Oriente).
- Aplicar el modelo de investigación de mercados que se ha seleccionado para tales efectos.
- Realizar el diagnóstico de la entidad y trazar las estrategias de desarrollo económico que correspondan.
- Analizar y comparar los resultados económicos alcanzados por la entidad y proponer estrategias de desarrollo después de conocer los resultados de su mercado.

Paso No 3. Determinar las fuentes de información

Para la realización de este trabajo tuvo en cuenta la información primaria a partir de los registros con los que cuenta esta entidad ejemplo de ellos tenemos los modelos que se utilizan para el procesamiento de los ingresos y las ventas que



se realizan, así como los convenios, y la contratación económica que se lleva a cabo por la empresa. Se utilizaron fuentes de datos secundarios internas y externas, como son el sistema de datos de la entidad. La recopilación de datos primarios se realizó a través de la observación y de la aplicación de encuestas, la cual constituyó el pilar principal. El método de contacto fue el personal por el sinnúmero de ventajas que brinda para el investigador.

Las entrevistas y encuestas fueron realizadas de forma individual al personal integrante de la organización y a los clientes, esto sin dudas aportó elementos prácticos a la investigación estos están relacionados a las especificidades técnicas de la comercialización de la entidad, desde la contratación del servicio hasta la prestación del mismo, este público aportó datos acerca de la composición genérica del grupo, el sistema de capital humano implantado en la entidad, las normas de calidad y los procesos de calidad que se llevan a cabo en la entidad. Información que sin lugar a dudas le imprimió notoriedad al trabajo.

La encuesta es la principal herramienta de la investigación de mercado, pues está dirigida al estudio del mismo y personalizada a los clientes reales, para los diferentes encuestados y entrevistados fue diseñado un cuestionario, con el objetivo de determinar y medir el grado de la satisfacción del cliente real y la opinión del personal de la entidad en cuanto a cómo ampliar el mercado y lograr una mayor satisfacción del cliente.

Las fuentes de datos secundarios utilizados fue la interna, la misma se encuentra dentro de la organización, como son: estados de resultados, contratos de negocios así como ofertas a clientes; analizamos, los indicadores económicos fundamentales, diseño estratégico, registros de los clientes, entre otros. Se utilizaron además, documentos primarios de la entidad para conocer su misión, principales características, sus mercados y su proyección futura.

Los métodos de investigación utilizados para la obtención de la información fueron la entrevista y la observación, además de entrevistas a directivos con el objetivo de profundizar en las funciones de ESAC Oriente.



Paso No 4. Establecer formatos para recopilación de información

El instrumento que se utilizó para la recopilación de la información fue el cuestionario, el cual está compuesto por cinco preguntas que relacionan desde porque vía conoció a ESAC Oriente. Hasta conocer si volvería a solicitar sus servicios.

En este caso se utilizó el método de encuestas abiertas donde el encuestado tiene la oportunidad de marcar más de una opción, también nos brindó la información necesaria para conocer el grado de satisfacción con los servicios (Anexo # 3).

También se Utilizo la escala de medida de satisfacción del cliente SERVQUAL compuesta por 22 ítems que nos permiten ubicar los donde se encuentran los problemas que más afectan a la entidad (Anexo # 4).

El paso más difícil que se enfrentó en el proceso de elaboración de las encuestas fue el de especificar de manera la información que habría de ser obtenida de cada entrevistado, desglosado en el caso específico de los clientes, ya que un juicio deficiente y la falta de reflexión en esta fase podían significar que los resultados no fuesen relevantes para el propósito de la investigación o que resultasen incompletos. Ambos problemas podían disminuir seriamente el valor de este estudio.

Teniendo en cuenta que se carece de información y de cultura en el tema de satisfacción de los clientes y que sus contenidos exigen de rigor técnico se hace necesario saber dónde y cómo escoger la información y con un buen diseño del cuestionario conducir los encuestados al resultado certero en la investigación.

Paso No 5. Diseño de la muestra

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

Se utilizó el muestreo aleatorio simple para determinar la muestra representativa y para ello se utilizó la siguiente fórmula de muestra, en función de la proporción:



Donde:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 p \cdot q}{d^2}}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población.

d: error máximo permisible.

p: probabilidad del éxito.

q: Probabilidad del fracaso (1-p).

a: Nivel de significación.

1-a: nivel de confianza para un 95% $Z_{\frac{\alpha}{2}} = (1.96)^2$

Los valores asignados a la probabilidad de éxito y de fracaso son de un 50 % cada uno, y el nivel de confianza es de un 95 % y el error de estimación es de un 5 %.

La muestra para los clientes reales sería:

$$n = \frac{93}{1 + \frac{0.0025 \cdot 92}{3.84 \cdot 0.5 \cdot 0.5}} = 80 \text{ clientes}$$

El cálculo arrojó una muestra de 80 (ochenta) clientes reales a encuestar ó entrevistar dada una población de 93 clientes entre ambas empresas.

Además se entrevistaron los 5 (cinco) representantes de la propia la entidad para conocer su criterio acerca del problema planteado.

La siguiente tabla muestra los encuestados por las empresas que reciben el servicio y los representantes de la entidad tomando en cuenta tres clasificaciones.

- 1- Directivos de las empresas.
- 2- Personal técnico relacionado con la solicitud del servicio.
- 3- Trabajadores relacionados directamente con la calidad del servicio prestado.



	Directivos	P. Técnico	Trabajadores
Radio Cuba	7	20	7
ETECSA	9	28	9
ESAC	1	4	

Paso No 6. Recopilación de datos

Dentro del proceso de investigación este es un paso muy importante ya que una vez que se tiene la muestra a investigar, el problema, los objetivos de investigación y los instrumentos para la recopilación de la información se debe hacer una buena recolección de los datos. Para la realización de este paso se recopilaron todos los datos diseñados en la encuesta (Anexo # 3 y 4), para ello se visitaron un grupo de clientes reales y se realizaron entrevistas con los mismos para obtener otras opiniones.

Para la recolección de los datos se visitaron previamente las empresas donde se encontraban los clientes reales, de esta manera se preparó el camino para la aplicación certera de la encuesta.

En las visitas realizadas a medida que se realizaban las encuestas los clientes (población), brindaban sus opiniones y las inquietudes acerca del servicio prestado, así se fue recolectando información en las diferentes visitas realizadas, donde se tuvo en cuenta las dificultades y experiencias, con el objetivo de tener el menor margen de error posible al finalizar el estudio.

El esfuerzo no solo se limitó a reducir el error al mínimo permisible, sino a la entrevista concienzuda, el certero análisis de las informaciones que se manejaron en todo el proceso de la Investigación de mercado las cuales fueron de incalculable valor para la misma.

Se realizaron 80 (ochenta) encuestas de ellas 34 (treintaicuatro) en Radio Cuba, 46 (cuarentaiseis) en ETECSA y cinco dentro de la propia entidad ESAC.

Los 22 ítems que aparecen en esta escala corresponden tanto a la escala SERVQUAL como a la sección segunda de la misma, destinada a medir las



percepciones del cliente sobre el servicio recibido. Nótese que en el caso de la escala SERVQUAL, además se incluiría también una segunda sección dedicada a recoger las expectativas del cliente en relación a los mismos 22 ítems. (Anexo # 4)

Paso No 7. Procesamiento de datos

Luego de haber empleado los métodos referidos en el paso anterior, fue necesario tabular los resultados de la encuesta, que se efectuó el sistema informático estadístico (SPSS) y la utilización de la escala de medida SERVQUAL nos sirvió para determinar el por ciento que representaba cada una las cinco dimensiones: fiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Paso No 8: Análisis de los datos

En este paso se interpretaron los datos para obtener la información requerida, obteniendo los siguientes resultados:

- Los clientes que visitan la Oficina plantean que conocen a ESAC, alegando el 9 % que fue a través de plegables, el 15 % a través de Ferias, el 66% mediante empresarios y el 27% por otras vías.
- El 60% de los clientes que conocen a ESAC hacen su visita a la Oficina una vez al año, el 18 % dos veces al año y el 22 más de dos veces al año.
- El 76 % de los clientes que vienen a recibir los servicios de ESAC lo hacen por el buen trato, el 20% por la cercanía, el 21 % por los precios, el 24 % por las ofertas que se brindan, el 32 % por la rapidez de los servicios y el 68 % por la calidad.
- Para el 78 % de los clientes que han recibido los servicios consideran que la calidad que se brinda es buena, para el 21 % es regular y el 0 % considera que es mala.
- El 21 % de los clientes que han recibido los servicios evalúan los precios de altos, mientras que el 59 % los evalúa de moderados y el 18 % de razonables.
- El 93 % de los clientes que han visitado a ESAC tienen buen criterio y el 100 % manifiestan que volverían a solicitar los servicios, influyendo en esto que el 54 % se debe a la comunicación, el 30 % a los precios, el 72 % al buen trato, el 24% a



la oferta, el 21 % a la promoción y el 6 % a otros como calidad; mientras que el 6 % no tiene buen criterio.

Encuesta SERVQUAL a principales clientes

1 - Radio Cuba

- Tangibilidad: 75%

- 1- La empresa no tiene equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna.
- 2- Los materiales relacionados con el servicio que utiliza la empresa no son visualmente atractivos.

- Fiabilidad: 88.5%

- 1- La empresa no presta su servicio en el tiempo acordado.

- Capacidad de respuesta: 85.7%

- 1- Los empleados de la empresa no ofrecen un servicio rápido y ágil.
- 2- Los empleados de la empresa no dedican el tiempo necesario para responder a las preguntas del cliente.

- Seguridad: 100%

- Empatía: 57 %

- 1- Los empleados de la empresa no hacen un seguimiento personalizado.
- 2- Los empleados de la empresa no ofrecen información y atención personalizada.

- Resultado: 81.2 % de satisfacción.

2 - ETECSA

- Tangibilidad: 75%

- 1- La empresa no tiene equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna.
- 2- Las instalaciones físicas de la empresa no son cómodas ni visualmente atractivas.
- 3- Los materiales relacionados con el servicio que utiliza la empresa no son visualmente atractivos.



- **Fiabilidad:** 100 %
- **Capacidad de respuesta:** 100 %
- **Seguridad:** 100%
- **Empatía:** 74.2 %
 - 1- Los empleados de la empresa no hacen un seguimiento personalizado.
 - 2- Los empleados de la empresa no ofrecen información y atención personalizada.
 - 3- Los empleados de la empresa no comprenden las necesidades específicas de la entidad.
- **Resultado:** 89.8 % de satisfacción.
- **Resultado general:** 85.5 % de satisfacción.

A partir del análisis detallado de las encuestas realizadas se corroboran las debilidades de la empresa y nos demuestra cual es el grado real de la satisfacción de los clientes, basada en una escala de 100 puntos.

De ello podemos definir no solo el grado de satisfacción sino, más importante, donde está su insatisfacción; y como se puede apreciar en ambos clientes la puntuación en cuanto a Elementos Tangibles y Empatía es de cero, coincidiendo con el bajo promedio de satisfacción expresado en las encuestas.

Paso No 9.- Presentación de los resultados

Este es uno de los pasos más importantes dentro de la investigación; Para esta investigación se utilizó el modelo de 9 pasos propuesto por, Taylor y Kinner (Anexo # 1) por cuanto consideramos que de todos resulta más explícito y puede proporcionarle a la ESAC Oriente un mayor nivel de información para la toma correcta de las decisiones.

Esta investigación tiene carácter exploratorio ya que tiene como fin suministrar información para la toma de decisiones, formular hipótesis con referencia a los problemas potenciales y oportunidades presentes.

Para este estudio fueron utilizadas como fuente de información primaria las entrevistas con el personal que recibe el servicio, técnicos, trabajadores y directivos



relacionados directamente con la calidad percibida del mismo incluyendo además los 5 (cinco) trabajadores de la propia entidad; Con el fin de conocer el criterio real acerca de ESAC, tanto interno como externo, así como el objetivo de obtener las fortalezas y debilidades que existen, además el cuestionario, el cual se aplicó por vía personal a la muestra determinada, el mismo se puede clasificar en mixto pues en él se hacen preguntas tanto abiertas como cerradas, donde los entrevistados pudieron expresar sus criterios que revelaron aspectos de interés para esta investigación. Los encuestados, clientes de esta entidad, que son considerados reales para determinar preferencias y niveles de satisfacción.

Las fuentes de datos secundarias internas y externas son los informes sobre la situación que presenta la empresa, también fue consultada una amplia bibliografía.

Resulta de vital importancia la adquisición por parte de la empresa de un local propio, lo cual es conocido por las instancias superiores, Gobierno y Partido en la provincia, y está contratado con Planificación Física en el territorio, con la solicitud de un cambio de uso ya que no cuenta con presupuesto de inversión aprobado para inmuebles a partir de una micro localización o terreno.

La atención personalizada a las entidades que son Clientes, resulta una debilidad de ESAC ya que se trabaja con un Cronograma previamente acordado con el Cliente lo cual estima de un año a otro la duración del trabajo en cada provincia por condiciones reales del transporte, se cuenta en ESAC con un parque de carros surgidos en el 2002 y que ha pasado más de 8 años trabajando en lugares de difícil acceso y no se ha podido reponer por carros nuevos y de cuádruple tracción para la atención al cliente en especial de Radio Cuba cuya técnica muchas veces está en la montañas de Oriente ya que ETECSA concentra su técnica en las capitales de provincia y municipios, Además se trabaja con un cronograma que impide volver por segunda vez al mismo sitio, por lo que si falla la comunicación oportuna por parte de los directivos al personal que trae la técnica como útil o herramienta de trabajo, ejemplo los linieros, se quedan sin calibrar sus instrumentos de medición. Solicitan la vuelta al lugar pero resulta objetivamente imposible para el móvil de calibración



Trabajo de Diploma

pasar dos veces por un mismo sitio por temas de coordinación ya que atenta con el cumplimiento del cronograma de trabajo, que esta apretado para el año e incrementa los gastos planificados para realizar este servicio in sito.



CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados de esta investigación hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. ESAC Oriente debe buscar alternativas que le permitan renovar su tecnología.
2. La vía por la que más se conoce ESAC Oriente es mediante empresarios, estando dispuestos a solicitar nuevamente los servicios, la mayoría de los encuestados.
3. ESAC Oriente debe desarrollar estrategias de mejoramiento continuo de sus ofertas.
4. ESAC Oriente debe buscar alternativas que le permitan ampliar su mercado.
5. Establecer un sistema de máquetin que permita la publicidad de la entidad.



RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones a las cuales se han arribado y teniendo en cuenta la profundidad e importancia de esta investigación para el logro de los objetivos trazados en ESAC Oriente recomendamos lo siguiente:

1. Realizar estudios periódicos de mercado de forma tal que permita a ESAC Oriente estar actualizado en relación con las necesidades, preferencias y tendencias de sus clientes.
2. Profundizar en el trabajo de promoción y atención hacia los diferentes mercados reales y potenciales para lograr mayor nivel de repitencia.
3. Establecer una imagen competitiva de ESAC Oriente.
4. Mantener un régimen constante de formación del personal directamente vinculado al cliente, con el objetivo de alcanzar una mayor información de las perspectivas y expectativas del cliente.
5. Continuar ofreciendo un servicio con calidad y profesionalidad para de esta forma mantener sus clientes y así garantizar la captación de nuevos clientes.
6. Crear propuestas de ofertas especiales para clientes repitentes, con un trato personalizado para de esta forma mantener clientes motivados y satisfechos, atendiendo siempre sus necesidades y preferencias.
7. Utilizar los resultados de esta investigación para incrementar sus niveles de ingresos, así como para facilitar la toma de decisiones en la búsqueda para la ampliación del mercado.



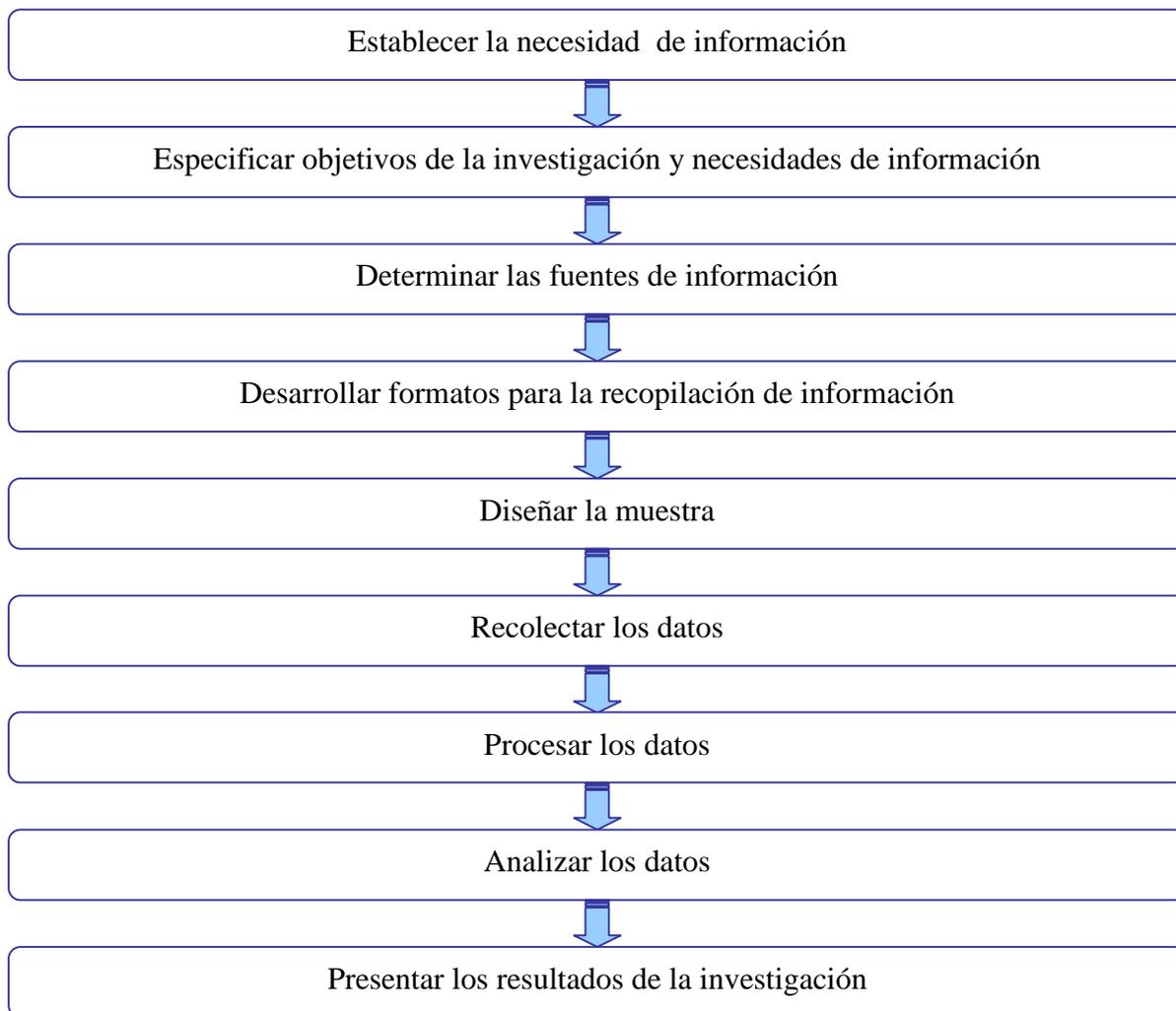
BIBLIOGRAFÍA

1. Ali Moi. "El Marketing eficaz". Editorial Grijalbo, S.A de C.V. 2002.
2. American Marketing Association (AMA), Definiciones de Marketing: "Un Glosario de Términos de Marketing"; Chicago; Editorial AMA; EE.UU. 1960.
3. Barón Larrarte, L. "Fundamentos de Marketing". Madrid: Ed. ICAIC, 1982. Obra asequible, de carácter introductoria.
4. Córdova, J. L. "Introducción al Marketing". Bilbao: Deusto, 1990. Manual completo y de gran rigor.
5. Colectivo de autores. "Investigación de Mercados: un enfoque aplicado; Tercera edición, partes I – IV; Editorial MES.
6. Colectivo de autores. "Investigación de Mercados: un enfoque aplicado; Tercera edición, partes V - VIII; Editorial MES.
7. Colectivo de autores. "Metodología de la Investigación Social". Editorial Pueblo y Educación. Cuba. 1991.
8. Ferré Trenzano, José María. "Investigación de Mercados estratégica". Ediciones Gestión 2000, S.A.
9. Foster, Dennis L. "Introducción a los viajes y al turismo". México. Editorial McGraw-Hill I interamericano de México.
10. Kotler, Philip; "Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control".
11. Lambín, J.R. "Marketing Estratégico".
12. Laurence C. Lokley, "History and Development of Marketing Research", New York; Mc Graw-Hill, 1947.
13. Modia de Sauza, Francisco A. "La Sexta Generación del Marketing. El Síndrome del Camaguro". Editorial McGraw-Hill. Santa Fe de Bogotá. 1995.
14. Ali Moi. "El Marketing eficaz". Editorial Grijalbo, S.A de C.V. 2002.
15. American Marketing Association (AMA), Definiciones de Marketing: "Un Glosario de Términos de Marketing"; Chicago; Editorial AMA; EE.UU. 1960.
16. Barón Larrarte, L. "Fundamentos de Marketing". Madrid: Ed. ICAIC, 1982. Obra asequible, de carácter introductoria.



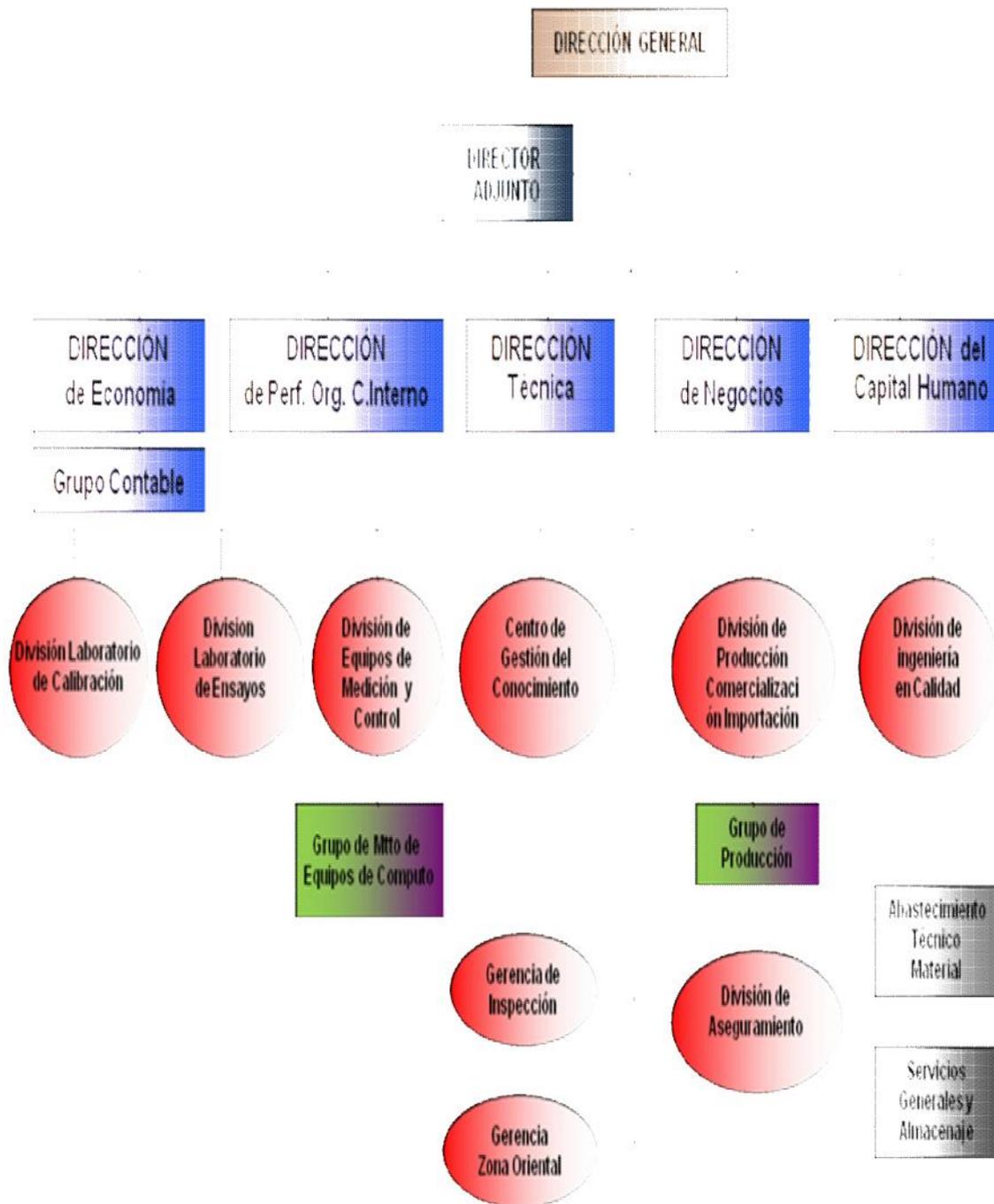
17. Córdova, J. L. "Introducción al Marketing". Bilbao: Deusto, 1990. Manual completo y de gran rigor.
18. Colectivo de autores. "Investigación de Mercados: un enfoque aplicado; Tercera edición, partes I – IV; Editorial MES.
19. Colectivo de autores. "Investigación de Mercados: un enfoque aplicado; Tercera edición, partes V - VIII; Editorial MES.
20. Colectivo de autores. "Metodología de la Investigación Social". Editorial Pueblo y Educación. Cuba. 1991.
21. Ferré Trenzano, José María. "Investigación de Mercados estratégica". Ediciones Gestión 2000, S.A.
22. Foster, Dennis L. "Introducción a los viajes y al turismo". México. Editorial McGraw-Hill Interamericano de México.
23. Kotler, Philip; "Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control".
24. Lambín, J.R. "Marketing Estratégico".
25. Morata, Pablo. Riu Hotels introduce la garantía de servicio. Editur (España); XXXIV (No.1.751): p.27; 1/Octubre/1993.
26. Lewis, Robert C.; Mihael Nightingale. Poner el servicio en función del cliente. Cornell Hotel and Restaurant Administration (EE.UU.); 32 (No.2):p.18-27; Agosto/1991.
27. Barsky D. Jonathan y Richard Labagh. Estrategia para la satisfacción de los consumidores. Cornell Hotel and Restaurant Administration (U.S.); 33 (No.5):p.32-40; 1992.
28. Whitaker Shimko, Bárbara. Rompiendo los esquemas a favor de un mejor servicio. Cornell Hotel and Restaurant Administration (U.S.); 35(No.4):p.18-22; Agosto de 1994.

Anexo 1- Modelo de Taylor y Kinnear (9 pasos)



Anexo 2 - Caracterización de ESAC

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



CARACTERISTICAS GENERALES DE LA PLANTILLA

COMPLETAMIENTO DE LA PLANTILLA DE LA FUERZA DE TRABAJO

No.	Categorías Ocupacionales	PLANTILLA			PLANTILLA CUBIERTA			
		PA	PC	%	Mujeres		Hombres	
					Cantidad	%	Cantidad	%
1	Dirigentes	18	17	94.4	4	23.5	13	76.5
	Cuadros	14	13	92.8	2	15.4	11	84.6
2	Técnicos	71	56	78.8	25	44.6	31	55.4
3	Operarios	10	10	100.0	2	20.0	8	80.0
4	Administrativos	1	1	100.0	1	100.0	0	0
5	Servicios	7	7	100.0	5	71.4	2	28.6
	TOTAL:	107	91	85.0	37	40.6	54	59.4

FUERZA DE TRABAJO CALIFICADA

	Cantidad	Master	En Maestría	Estudiando en la universidad
NIVEL SUPERIOR	31	3	-	-
TÉCNICOS MEDIOS	43	-	-	9
TOTAL	74	3	-	9

Anexo 3 - Encuesta

La Empresa de Servicios y Aseguramiento de la Calidad Oriente con el objetivo de mejorar la calidad de sus servicios y alcanzar los niveles de satisfacción requerida necesita conocer sus criterios sobre nuestras ofertas, agradeciéndole el tiempo y la atención que usted pueda dedicarnos al responder las siguientes preguntas.

1. ¿Por qué vía usted conoció a ESAC?

Plegables _____ Ferias _____ Empresarios _____ Otros _____

a) ¿Con qué frecuencia recibe nuestros servicios?

Mensualmente _____ Más de dos veces al año _____ Una vez al año _____

b) ¿Por qué viene a recibir nuestros servicios?

Buen trato _____ Precios _____ Ofertas _____ Cercanía _____

Rapidez _____ Calidad _____ Otros _____

2. ¿Cómo considera la calidad de los servicios recibidos?

Bien _____ Regular _____ Mal _____

a) ¿Cómo evalúa los precios?

Altos _____ Moderados _____ Razonables _____

3. ¿Tiene buen criterio de ESAC?

Si _____ No _____

a) ¿Qué criterio influyó?

Comunicación _____ Precios _____ Promoción _____ Oferta _____

Buen trato _____ Otros _____

4. ¿Volvería a solicitar nuestros servicios?

Si _____ No _____

5. Nos gustaría trabajar atendiendo sus sugerencias

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4- Encuesta SERVQUAL

Radio Cuba
Encuesta 1

No	CRITERIO	1	2	3	4	5	6	7
TANGIBILIDAD								
1	LA EMPRESA tiene equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna.							x
2	Las instalaciones físicas de LA EMPRESA son cómodas y visualmente atractivas.			x				
3	Los empleados de LA EMPRESA tienen una apariencia pulcra.							x
4	Los materiales relacionados con el servicio que utiliza LA EMPRESA son visualmente atractivos.				x			
FIABILIDAD								
5	Cuando en LA EMPRESA prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen							x
6	Cuando tiene un problema en LA EMPRESA, muestran un sincero interés en solucionarlo							x
7	Habitualmente LA EMPRESA presta bien el servicio							x
8	LA EMPRESA presta su servicio en el tiempo acordado			x				
9	En LA EMPRESA, insisten en no cometer errores en sus registros o documentos							x
CAPACIDAD DE RESPUESTA								
10	Los empleados de LA EMPRESA informan puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio							x
11	Los empleados de LA EMPRESA ofrecen un servicio rápido y ágil				x			
12	Los empleados de LA EMPRESA siempre están dispuestos a ayudarle							x
13	Los empleados de LA EMPRESA le dedican el tiempo necesario para responder a sus preguntas						x	
SEGURIDAD								
14	El comportamiento de los empleados de LA EMPRESA, le transmiten confianza							x
15	Me siento seguro en las transacciones que realizo con LA EMPRESA							x
16	Los empleados de LA EMPRESA son siempre amables							x
17	Los empleados de LA EMPRESA tienen							x



	conocimientos suficientes para responder a sus preguntas							
EMPATÍA								
18	Los empleados de LA EMPRESA, le hacen un seguimiento personalizado	x						
19	En LA EMPRESA tienen un horario adecuado							x
20	Los empleados de LA EMPRESA ofrecen información y atención personalizada	x						
21	Los empleados de LA EMPRESA buscan los mejor para los intereses del cliente							x
22	Los empleados de LA EMPRESA comprenden sus necesidades específicas				x			

Encuesta 2

No	CARACTERÍSTICA	PUNTOS
1	Apariencia de las instalaciones, equipos, personal y material de comunicación que utiliza LA EMPRESA (Elementos tangibles)	0
2	Habilidad de LA EMPRESA para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa (Fiabilidad)	40
3	Disposición de LA EMPRESA para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido (Capacidad de respuesta)	30
4	Conocimientos y trato amable de los trabajadores de LA EMPRESA y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza (Seguridad)	30
5	Cuidado y atención individualizada que LA EMPRESA le da a sus clientes (Empatía)	0
TOTAL		100



ETECSA
Encuesta 1

Nº	CRITERIO	1	2	3	4	5	6	7
TANGIBILIDAD								
1	LA EMPRESA tiene equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna.					x		
2	Las instalaciones físicas de LA EMPRESA son cómodas y visualmente atractivas.			x				
3	Los empleados de LA EMPRESA tienen una apariencia pulcra.							x
4	Los materiales relacionados con el servicio que utiliza LA EMPRESA son visualmente atractivos.			x				
FIABILIDAD								
5	Cuando en LA EMPRESA prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen							x
6	Cuando tiene un problema en LA EMPRESA, muestran un sincero interés en solucionarlo							x
7	Habitualmente LA EMPRESA presta bien el servicio							x
8	LA EMPRESA presta su servicio en el tiempo acordado							x
9	En LA EMPRESA, insisten en no cometer errores en sus registros o documentos							x
CAPACIDAD DE RESPUESTA								
10	Los empleados de LA EMPRESA informan puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio							x
11	Los empleados de LA EMPRESA ofrecen un servicio rápido y ágil							x
12	Los empleados de LA EMPRESA siempre están dispuestos a ayudarle							x
13	Los empleados de LA EMPRESA le dedican el tiempo necesario para responder a sus preguntas							x
SEGURIDAD								
14	El comportamiento de los empleados de LA EMPRESA, le transmiten confianza							x
15	Me siento seguro en las transacciones que realizo con LA EMPRESA							x
16	Los empleados de LA EMPRESA son siempre amables							x



Anexo 5 – Matriz MEFI

No	Factores claves	Ponderación	Clasificación	Resultados (P x C)
1	Estabilidad de los medios de protección.	0.06	3	0.18
2	Mercado cautivo.	0.10	4	0.40
3	Estabilidad en el personal.	0.06	3	0.18
4	Estabilidad de insumos.	0.06	4	0.24
5	Ubicación geográfica.	0.07	4	0.28
6	Exclusividad de equipos.	0.08	4	0.32
7	Subordinación directa al ministerio.	0.08	4	0.32
8	Agresiva e inapropiada condiciones de trabajo.	0.04	2	0.08
9	Mal estado técnico del equipamiento.	0.04	1	0.04
10	Escasez de financiamiento.	0.05	1	0.05
11	No disponibilidad de piezas de repuesto.	0.05	1	0.05
12	Déficit de transporte.	0.08	1	0.08
13	Falta de medios de comunicación telefónica.	0.12	1	0.12
14	Comunicación interpersonal deficiente.	0.07	1	0.07
15	Elevada incultura económica.	0.04	1	0.04
Total		1.00		2.45



Anexo 6: Matriz MEFE

No	Factores claves	Ponderación	Clasificación	Resultados (P x C)
1	Sector priorizado como política gubernamental.	0.07	4	0.28
2	Interés en la región por tener negocios con la empresa.	0.09	4	0.36
3	Precios competitivos en el mercado internacional.	0.06	3	0.18
4	Ser laboratorio primario en magnitudes de radio y frecuencia en el país.	0.07	4	0.28
5	Posibilidad de insertarse en el mercado internacional.	0.06	3	0.18
6	Bloqueo económico.	0.11	1	0.11
7	Disminución de las inversiones.	0.09	1	0.09
8	Crisis financiera.	0.08	2	0.16
9	Déficit energético.	0.08	2	0.16
10	Elevada dependencia de terceros.	0.10	2	0.10
11	Desfavorable situación económica del entorno.	0.08	2	0.16
12	Disminución de las importaciones.	0.07	2	0.14
13	Mejores ofertas en condiciones de trabajo.	0.06	2	0.12
Total		1.00		2.29