

Mejorando la Satisfacción del Cliente en una Empresa de Promoción de Ventas a través de la Implementación de un Sistema de Calidad Basado en las Dimensiones Relevantes del Servicio

(Improving Customer Satisfaction in a Sales Promotion Company through the Implementation of a Quality System Based on Relevant Service Dimensions)

Israel Garza, Alejandro Jiménez, Mario Koelliker, Mauricio Martínez & Guillermo Salinas*

Resumen. En México, la mercadotecnia promocional se ha erigido como la segunda más grande inversión de mercadotecnia, principalmente debido a que las compañías tienden con más frecuencia a subcontratar la responsabilidad de los aspectos operativos de la mercadotecnia. Las empresas contratantes exigen cada vez más la garantía de seguridad y certidumbre en la prestación de los servicios, por lo que la calidad de éste se ha convertido en un factor determinante en la elección de una agencia de promociones. El presente documento técnico busca compartir un caso de estudio relacionado a una empresa de promoción de ventas que enfrenta una alta tasa de deserción de clientes con su consecuente contracción en las ventas, pero que contradictoriamente está inmersa en un mercado que tiene un crecimiento sostenido del 15 por ciento en los últimos años. El problema fue abordado desde la perspectiva de la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente a través de la aplicación de encuestas Servqual a algunos clientes de la compañía. Dichas encuestas permitieron: identificar las dimensiones de calidad relevantes en el servicio, detectar las áreas de oportunidad entre el servicio esperado y el servicio real, y la elaboración de un plan de acción que posteriormente fue sistematizado e implementado. Los resultados muestran que la implementación del sistema de calidad redujo la deserción de los clientes; además, se descubrió que las dimensiones de calidad del Servqual afectan en proporciones diferentes a la satisfacción del cliente.

Palabras Claves. Calidad en el servicio, deserción de clientes, mercadotecnia promocional, promoción de ventas, QFD, satisfacción del cliente, Servqual, sistema de calidad.

Abstract. In Mexico, the promotional marketing has emerged as the second largest marketing investment, mainly because companies tend to outsource most often the operational aspects of marketing. Those companies are increasingly demanding security and certainty in the delivery of services. As a consequence, service quality has become a determining factor in the election of a sales promotion agency. This technical paperwork shares a case study related to a sales promotion company facing high customer defection rate with its consequent contraction in sales, but ironically immersed in a market that has a sustained growth of 15 per cent in recent years. Approach of the problem was from quality service and customer satisfaction perspective through the use of Servqual surveys applied to some customers. These surveys allowed: to identify relevant dimensions of quality service, to identify opportunities between the expected service and the actual service, and the development of an action plan which was later systematized and implemented. Results show that the implementation of the quality system reduced customer desertion. Also, found that the quality dimensions of SERVQUAL affect customer satisfaction in different ways.

Keywords. Customer defection, customer satisfaction, quality service, quality system, QFD, sales promotion, Servqual.

“Los factores exitosos de una empresa de promoción de ventas requieren de un sistema de gestión de calidad que le brinde estándares que garanticen un estado competitivo en el mercado”

INTRODUCCIÓN

En referencia a las áreas de Mercadotecnia y Ventas de la mayoría de las compañías existen un sin fin de actividades que tienen que considerarse en el lanzamiento o impulso de una marca, para ello es necesario aterrizar una estrategia que permita activar y promocionar la marca en el punto de venta, donde se requiere publicidad, eventos específicos, plan de medios, entre otras actividades.

La promoción de ventas o mercadotecnia promocional se define como conjuntar y realizar una serie de actividades con enfoque comercial y de comunicación persuasiva que tiene como objetivo estimular de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo y la venta de productos y servicios. En México, este tipo de actividades representan la segunda más grande inversión de Mercadotecnia, sólo antecedida por la inversión en publicidad, y creciendo a ritmos de 15 por ciento anual (Asociación Mexicana de Agencias de Promociones, AMAPRO, 2010).

Ante el crecimiento mencionado de las agencias especializadas en promoción de ventas, las compañías contratantes exigen cada vez más un compromiso de calidad, así como la garantía de seguridad y certidumbre en la prestación de los servicios; en consecuencia, la calidad del servicio se ha vuelto un factor determinante en la elección de una agencia de promociones (AMAPRO, 2010)

La compañía bajo estudio es una PYME enfocada en la promoción de ventas y ubicada en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México. Como la mayoría de las agencias del ramo, cuenta con un pequeño número de empleados de planta y una gran cantidad de empleados temporales que se contratan por proyecto. A pesar de un entorno tan favorable, la empresa está atravesando una caída de ventas debido, principalmente, a la deserción de clientes. Entrevistas con empleados, directivos y clientes encausaron este estudio al área de calidad en el servicio. A través del presente documento se mostrará el análisis derivado de las entrevistas utilizando herramientas como Servqual y Quality Function Deployment (QFD), y se presentan los principales aspectos que pueden modificar el índice de satisfacción de cliente y mejorar la calidad en el servicio.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa en cuestión ha tenido un desempeño deficiente en comparación al comportamiento de la industria en general, ya que se encuentra enfrentando: a) Caída en ventas: deserción del cincuenta y uno por ciento de clientes, equivalentes al treinta y cinco por ciento de las ventas; b) Pérdida de oportunidades: crecimiento de la industria de 15 por

ciento; c) Falta de un sistema de calidad en el servicio: no existe retroalimentación de los clientes y por ende tampoco planes de acción de mejora continua en el servicio y d) Impactos cualitativos: ausencia de una cultura de servicio, falta de mejores prácticas, riesgo de la organización de adquirir una mala reputación en el medio.

OBJETIVOS Y METAS

El objetivo planteado fue reducir a un 35 por ciento la deserción de clientes actuales en una compañía de promoción de ventas a través del diseño e implementación de un sistema de mejora en la calidad del servicio que permita mejorar los indicadores de satisfacción del cliente.

Hipótesis de investigación

H1 La implementación de un sistema de calidad ocasiona que las quejas y el grado de deserción de los clientes disminuyan en una compañía dedicada a la promoción de ventas.

H2 Las cinco dimensiones de calidad evaluadas en el Servqual (confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibilidad) influyen de igual manera en el grado de satisfacción del cliente de una compañía dedicada a la promoción de ventas.

JUSTIFICACIÓN Y LIMITANTES

La compañía de promoción de ventas se encuentra enfrentando una contracción en las ventas debido principalmente a la deserción del cincuenta y un por ciento de los clientes, los cuales representan el treinta y cinco por ciento de las ventas. Además, se tiene la percepción que otro veinticinco por ciento tiene quejas importantes que pueden llevar a cancelaciones de servicio.

Por otro lado, la compañía está perdiendo oportunidades en una industria que está creciendo un quince por ciento anual sostenido desde el año dos mil ocho. Si la compañía de promoción de ventas logra obtener un nivel de satisfacción alto de sus clientes, aseguraría su presencia y permanencia en el mercado.

Adicionalmente a los beneficios, en la mejora de servicio y satisfacción del cliente, se tienen otros beneficios intangibles tales como la incorporación de una cultura del servicio, mejores prácticas y una mejor reputación de la compañía.

Ante dicha necesidad y con una investigación sustentable en calidad en el servicio, será posible que la compañía determine los siguientes pasos que permitan mejorar su estrategia de satisfacción al cliente.

Como principales limitantes en este trabajo se encuentran: una base pequeña de clientes actuales de la compañía, lo cual reduce más la muestra tomada para el análisis; falta de

información histórica de los indicadores de la compañía, misma que tuvo que construirse para efectos de este estudio; se tuvo influencia solo en temas operativos del servicio y estructura organizacional pequeña, con alta rotación y sobrecargas de trabajo, que agrega una complejidad mayor para la implementación de un sistema que permita otorgar un servicio uniforme y estandarizado.

REVISIÓN DE LA LITERATURA (MARCO TEÓRICO)

La mercadotecnia promocional, también conocida como promoción de ventas, se encuentra considerada como parte importante de la mezcla de comunicación (Chong, 2007; Kotler & Keller, 1997); la cual influye directamente en las decisiones del comprador o consumidor sobre todo en las etapas de búsqueda de información y evaluación de alternativas correspondientes al proceso de decisión de compra (Kotler & Keller 1997)

Como ya se mencionó, la calidad en el servicio se ha convertido en un factor no sólo importante, sino determinante para poder sobresalir en la industria (AMAPRO, 2010). Para ilustrar lo anterior, cabe mencionar que la AMAPRO, en conjunto con la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), impulsan un programa para certificar a las agencias de promoción de ventas en vistas de asegurar un servicio de calidad. Algunas agencias como Circus Marketing, Brand Promotion, Marketing & Promotion, Promociones y Display, Servicios Profesionales de Mercadeo, Promo Conceptos, entre otras, se han certificado exitosamente y se distinguen por entregar un servicio de calidad (AMAPRO, 2010).

Como todas las empresas de servicio, el principio del éxito de las agencias de promociones está determinado por una clara definición de los elementos que conforman el triángulo del servicio: estrategia, personal y sistemas (Albrecht & Zemke, 1988. Berry, 1995).

Igual de importante es la identificación de cada uno de los momentos de la verdad definidos como los episodios en los cuales un cliente hace contacto en algún aspecto de la compañía, por remoto que sea, y con los cuales tiene la oportunidad de formarse una impresión (Carlzon, 1991).

Así, el conjunto de momentos de la verdad permiten construir el ciclo de servicio y reconocer cuál es la necesidad para servir (McCann, 1991). Todo lo anterior permite la creación de una cultura centrada en el cliente, el cual es otro de los grandes factores de éxito en el servicio (Lawton, 1993).

La satisfacción del cliente y la calidad en el servicio convergen, precisamente, con la ayuda de un sistema de calidad, el cual permite asegurar la entrega del servicio de un modo sistemático y eficiente (Berry, 1995; Kolarik, 1995; Sosa, 2007). Es importante considerar que en los servicios, la calidad se mide como calidad percibida por el cliente debido a su naturaleza intangible, heterogénea e inseparable entre producción y consumo, y en contraposición a la calidad de un producto, la cual se mide de un modo más objetivo (Parasuraman et al, 1988).

Por lo anterior, es imperativo que un sistema de calidad en el servicio esté siempre basado en las expectativas del cliente (Hayes, 1992; Imler, 2006). Para ello, diferentes herramientas permiten acercar el servicio de las compañías con las expectativas del cliente. Quizá una de las más utilizadas es el análisis de brechas desarrollado en 1985 por Parasuraman et al, y en el que se analizan las brechas entre: 1) las expectativas del cliente y la percepción de la administración, 2) la percepción de la administración y las especificaciones de la calidad en el servicio, 3) las especificaciones de la calidad del servicio y la entrega del servicio, 4) la entrega del servicio y la comunicación externa, y 5) el servicio percibido y el servicio esperado. Con el mismo fin, los mismos autores desarrollaron la herramienta Servqual, la cual evalúa la percepción del cliente desde cinco dimensiones: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía, y tangibilidad (Parasuraman et al, 1988. Castillo, 2005). Después de conocer las expectativas del cliente, éstas tienen que capturarse y traducirse hacia aspectos de la compañía, tarea que puede efectuarse con la herramienta QFD (González, 2001. Paryani et al, 2010). Para que el sistema funcione y las herramientas como el QFD sean efectivas, es necesario que el ejercicio de conocer las expectativas del cliente se haga de un modo sistemático y continuo (Albrecht & Zemke, 1983; Berry, 1995; Hayes, 1992; Kessler, 2003). Finalmente, es probado que el éxito del sistema se da en gran parte gracias al establecimiento de metas e indicadores clave relacionado con lo ya expuesto en este apartado, y que puede lograrse a través del diseño de un Scorecard correctamente balanceado (Kessler, 2003; Niven, 2002).

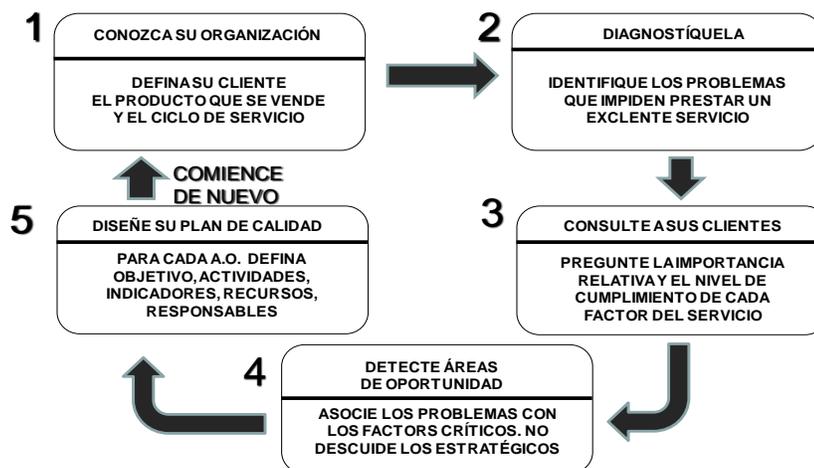
METODOLOGÍA

Para lograr exitosamente la implementación de un sistema de calidad en la compañía de promoción de ventas se revisaron algunas alternativas como el ciclo de Deming o la reingeniería de procesos, pero dada la complejidad y la falta de información con la que se enfrentó el estudio, se eligió basar la intervención en el método de Mejora en la Calidad de los Servicios propuesto por Flores en 2010, cuyo diagrama de flujo se muestra en la figura 1. El método por sí mismo tiene la flexibilidad para ir generando la información necesaria, enunciar el problema, proponer una solución *ad hoc* e implementarla. Los pasos que lo constituyen son : a) Conocer la organización: se comprende al cliente y el tipo de producto o servicio que vende, para lo cual se obtiene la definición de los elementos del sistema de calidad, el ciclo del servicio y los momentos de la verdad; b) Diagnosticar la empresa: se identifican las áreas de oportunidad que impiden prestar un excelente servicio utilizando como base entrevistas abiertas referenciadas al triángulo del servicio, el cual define la estrategia, el personal y los sistemas de la compañía; c) Consultar a los clientes: preguntar la importancia relativa de los factores que afectan el servicio, así como su nivel de cumplimiento, todo esto a través de las diferentes herramientas como el Servqual, Análisis de gaps y *Benchmarks*; d) Detectar las áreas de oportunidad: asociación de los problemas con los factores críticos sin descuidar los estratégicos; la herramienta adecuada es el QFD ya que puede detectar las demandas del usuario y sus prioridades; e) Diseñar e implementar el sistema de calidad a través de un manual donde explica la situación actual, áreas de mejora y planes de acción, así como un *scorecard* balanceado para definir el objetivo de cada actividad, su indicador y responsable.

Cabe señalar que tanto el paso 1 como el paso 2 del modelo de intervención se llevaron cabo en la primera parte de este estudio. Los principales resultados de los pasos mencionados fueron el correcto planteamiento del problema y el enfoque con el que se abordó. En adelante, el estudio tratará los pasos 3 y sucesivos.

Para la elaboración del sistema de calidad, se tomó como referencia la norma ISO 9001:2008, que permite documentar y estandarizar cada etapa del sistema, reduciendo al máximo la variabilidad en el servicio prestado.

Figura 1. Proceso de Intervención



Fuente: Mejoramiento de la calidad de los servicios. Flores, Benito. 2010

TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo consistió en la aplicación de encuestas Servqual para medir el grado de satisfacción del cliente a través de la comparación entre sus expectativas del servicio y el servicio real recibido. Las encuestas se aplicaron en dos diferentes fases: 1) al inicio, para conocer la situación actual de la compañía y la percepción que los clientes tienen sobre ella; y 2) después de haber implementado un plan de acción basado en las áreas de oportunidad detectadas. Durante la primera fase se encuestaron a los cuatro clientes actuales más importantes de la compañía, de una base de 13 clientes activos. Los clientes entrevistados representan alrededor del 40 por ciento de las ventas. Para hacer el *benchmark* se encuestaron nueve clientes de diferentes industrias, quienes actualmente trabajan con la competencia y que cuentan con todas las características necesarias para ser prospectados por la compañía de promoción de ventas. De este modo se pudo obtener una referencia sólida de lo que, no sólo los clientes de la compañía estudiada esperan, sino del mercado en general. En la segunda fase, se encuestaron a dos de los cuatro clientes

entrevistados originalmente, con los cuales se llevó a cabo el plan de mejora que a la postre fue sistematizado.

La encuesta aplicada constó de 21 preguntas agrupadas en las cinco dimensiones propuestas por Parasunaman et al en 1988: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles. Las preguntas pueden consultarse en el Apéndice 1. Para las respuestas se utilizó la escala de Likert de siete puntos, en donde uno era en total desacuerdo y siete era total acuerdo. Las encuestas permitieron conocer la ponderación que los clientes otorgan a cada una de las dimensiones de calidad, conocer la expectativa del servicio relacionada con cada una de las cinco dimensiones, y por último conocer la percepción del cliente sobre la compañía y la competencia. Todos los encuestados respondieron cabalmente las preguntas, por lo que no fue necesario eliminar ningún dato.

Adicionalmente se llevaron a cabo entrevistas abiertas con directivos y empleados de la compañía de promoción de ventas en cada una de las etapas del estudio. De este modo se logró direccionar eficazmente el rumbo de la investigación.

HALLAZGOS

Resultado del análisis de las encuestas, el primer hallazgo consiste en la ponderación que los encuestados dieron a cada una de las dimensiones calidad en el servicio, las cuales se presentan en la tabla 1. La confiabilidad, definida como la habilidad de la empresa para desempeñar el servicio prometido confiable y correctamente, y la seguridad, definida como la disponibilidad de la compañía para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio, fueron en promedio las dimensiones más importantes para los encuestados. La apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales reflejadas en la dimensión de tangibles, es la dimensión de menos importancia.

Tabla 1. Ponderación de las dimensiones de la calidad en el servicio

Dimensiones	Ponderación	Orden de importancia
Confiabilidad	26.67	1
Empatía	17.08	4
Responsabilidad	17.50	3
Seguridad	26.67	1
Tangibles	12.08	5

Fuente: Elaboración propia

El siguiente resultado corresponde al análisis de las encuestas contestadas en la primera fase por los cuatro clientes de la compañía, en donde plasmaron sus expectativas y también

las características del servicio que realmente recibieron. Los resultados aparecen en la tabla 2.

Tabla 2. Expectativa vs percepción del servicio otorgado a los clientes de la compañía

Dimensiones	Expectativa del servicio	Percepción servicio actual	Gap
Confiabilidad	6.85	6.00	0.85
Empatía	7.00	5.81	1.19
Responsabilidad	7.00	6.17	0.83
Seguridad	7.00	6.31	0.69
Tangibles	6.80	6.00	0.80
Total	6.92	6.05	0.87

Fuente: Elaboración propia

Si bien el mayor *gap* se encontró en la dimensión de empatía, ésta ocupa el cuarto lugar en importancia. En el otro extremo, el *gap* de la seguridad fue el más pequeño pero en la ponderación resulta ser lo más importante, lo que quiere decir que los clientes encuentran regularmente en la compañía la disponibilidad para ayudarlos y servirlos prontamente; sin embargo, esto no quiere decir que efectivamente la compañía lo haga en tiempo y forma. Es importante recalcar que los menores *gaps* se obtuvieron justamente en los aspectos más importantes para el cliente como la confiabilidad y la seguridad.

Por su parte, los resultados de las encuestas de los prospectos se muestran en la tabla 3. A diferencia de la compañía de promoción de ventas, la brecha entre la expectativa y la percepción de su competencia es menor y, teóricamente, más fácil de cerrar.

Tabla 3. Expectativa vs percepción del servicio otorgado a los prospectos por la competencia (*benchmark*)

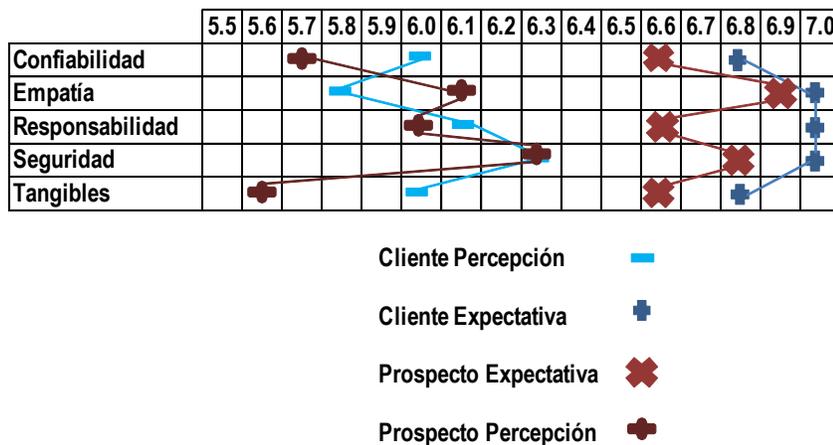
Dimensiones	Expectativa del servicio	Percepción servicio actual	Gap
Confiabilidad	6.60	5.73	0.87
Empatía	6.94	6.14	0.81
Responsabilidad	6.63	6.00	0.63
Seguridad	6.86	6.33	0.53
Tangibles	6.62	5.64	0.99
Total	6.72	5.94	0.78

Fuente: Elaboración propia

Análisis Quality Function Deployment:

Como resultado de las encuestas se hizo la comparativa de las expectativas contra las percepciones de la compañía de promoción de ventas, mismo análisis que fue replicado para compañías que han recibido el servicio por algún competidor. El comparativo se puede observar en la figura 2.

Figura 2. Análisis QFD: comparativo total entre las expectativas y las percepciones del servicio



Fuente: Elaboración propia

Como era de esperarse, las expectativas del servicio en ambos casos están por encima de la percepción de calidad del servicio actual, sin embargo los resultados arrojan que los clientes de la compañía de promoción de ventas tienen expectativas más altas que las que tienen los clientes de su competencia. Considerando que la percepción del servicio prestado, en términos generales, está casi en el mismo nivel en ambos casos, la compañía de promoción de ventas tendrá que hacer un esfuerzo mayor para cerrar un *gap* más grande.

Analizando a detalle la percepción, los resultados fueron combinados, se puede observar que para la dimensión de confiabilidad la compañía de promoción de ventas fue superior que su competencia pero inferior en la dimensión de empatía. La dimensión de responsabilidad fue ligeramente mejor evaluada y para la dimensión de empatía existe un empate entre la compañía bajo estudio y los competidores. En la dimensión de tangibles, la compañía fue superior a su competencia con una importante brecha, sin embargo es la sección de menor importancia para los clientes finales.

Cruzando los resultados del análisis de *gaps* con el orden de importancia de las dimensiones de calidad, se decidió atacar en primera instancia las dimensiones de confiabilidad y responsabilidad con un plan concreto de acción que llevará a cerrar las brechas. El plan se basó en las preguntas de la encuesta correspondientes a dichas

dimensiones y que observaban a su vez una brecha mayor. Las preguntas guía de la dimensión de confiabilidad fueron: 1) Cuando su compañía promotora promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple, y 2) Su compañía promotora mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios. Las preguntas guía de la dimensión de responsabilidad fueron: 1) Los empleados de una organización excelente brindan el servicio con prontitud a los clientes, y 2) Los empleados de una organización excelente siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes. Como marca la herramienta QFD, antes de diseñar el plan de acción se definieron las características del servicio tomando como base las preguntas guía mencionadas. En la tabla 4 se muestran las características del servicio definidas, así como el plan de acción.

Tabla 4. Características del servicio con su plan de acción.

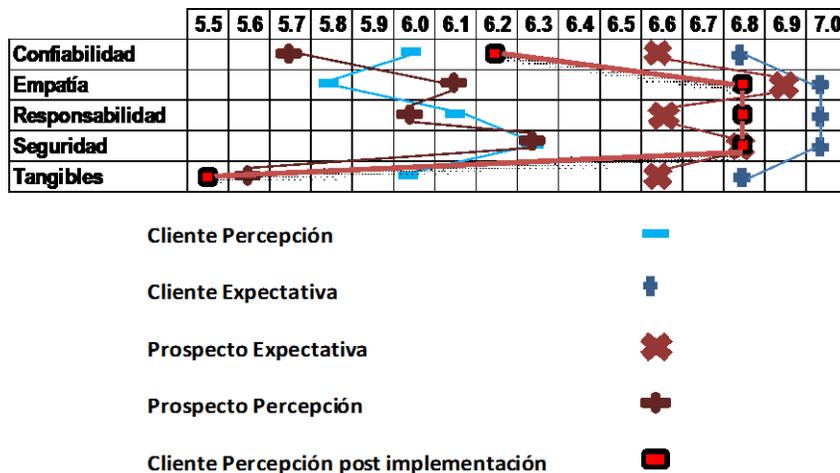
Característica del servicio	Plan de Acción
Personal necesario para cumplir en tiempo y forma	1. Evaluar el personal necesario para cada actividad.
	2. Incluir en la cotización al cliente el personal necesario para cubrir todas las actividades.
	3. Asegurarse que el personal direccionado a una actividad específica no tenga sobrepuestas otras actividades.
Reporte diario/semanal de actividades a los clientes	1. Diseñar reporte corporativo de la compañía promotora de ventas para notificar al cliente los pormenores de la actividad.
	2. Incluir horarios, asistencia, resultados, problemas, fotos, etc.
	3. Enviar reportes diarios para activaciones o promociones de corta duración.
	4. Enviar reportes semanales para activaciones o promociones de mediana/larga duración.
Notificación en el momento a los clientes de problemas presentados en la ejecución	1. Documentar proceso de solución de problemas.
	2. Capacitar a los empleados en dicho proceso, principalmente a los supervisores.
Plan pre-establecido con el cliente de recuperación del servicio	1. Diseñar formato corporativo de Convenio o Contrato en el que puedan quedar plasmados todos los acuerdos.
	2. Tener documentados los problemas y posibles opciones de recuperación cuando falle el servicio.
	3. Establecer rangos de autorización para hacer una acción de recuperación.

Encuesta de calidad en el servicio al término de cada proyecto/actividad	1. Diseñar encuesta de calidad en el servicio y satisfacción del cliente.
	2. Establecer como política la aplicación de dicha encuesta al término de cada servicio.
	3. Establecer planes de acción (rutas de acción) para clientes no satisfechos.
Comunicación/capacitación a los empleados de compañía de promoción de ventas sobre cada nuevo servicio firmado que los involucre	1. Transmitir a todos los empleados la estrategia general de servicio. Asegurarse que la entiendan y la apliquen. Documentarla.
	2. Comunicar a cada empleado cuando sea incluido en algún proyecto o actividad.
	3. Antes de comenzar el proyecto, reunir a los empleados involucrados y exponer el alcance del mismo, así como las expectativas del cliente.
	4. Capacitar a los involucrados en las marcas, productos y servicios del cliente, así como del impacto de la actividad en el cliente y en la compañía de promoción de ventas.

Fuente: Elaboración propia

El plan de acción de la tabla 4 se implementó en dos de los cuatro clientes actuales encuestados inicialmente, aplicándose las encuestas al término de las actividades intervenidas. Los resultados fueron por demás positivos y se observan gráficamente en la figura 3.

Figura 3. Resultados post implementación



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 se pueden ver las variaciones entre las encuestas aplicadas antes de la implementación y después.

Tabla 5. Variación de los resultados QFD fase I de planeación contra QFD post implementación

Dimensiones	Inicial	Post Implementación	Variación
Confiabledad	6.00	6.20	0.20
Empatía	5.81	6.88	1.06
Responsabilidad	6.17	6.83	0.67
Seguridad	6.31	6.88	0.56
Tangibles	6.00	5.30	-0.70
Total	6.05	6.33	0.28

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla superior, existen cambios notables en las calificaciones, principalmente en las dimensiones que tienen una mayor importancia para el cliente, siendo así uno de los motivos por los cuales el índice calidad en el servicio se ve favorecido. La única dimensión que obtuvo un decremento fue la dimensión de tangibles.

Se puede consultar la gráfica completa del QFD en los Apéndices 2 y 3.

Validación de hipótesis

La hipótesis uno, la cual supone que la implementación de un sistema de calidad disminuirá la deserción de los clientes de la compañía de promoción de ventas, se acepta. En los meses posteriores a la implementación del plan de acción y su sistematización, no se perdió ningún cliente, como lo comprueba la figura 4.

Figura 4. Evolución en el número de clientes de la compañía de promoción de ventas



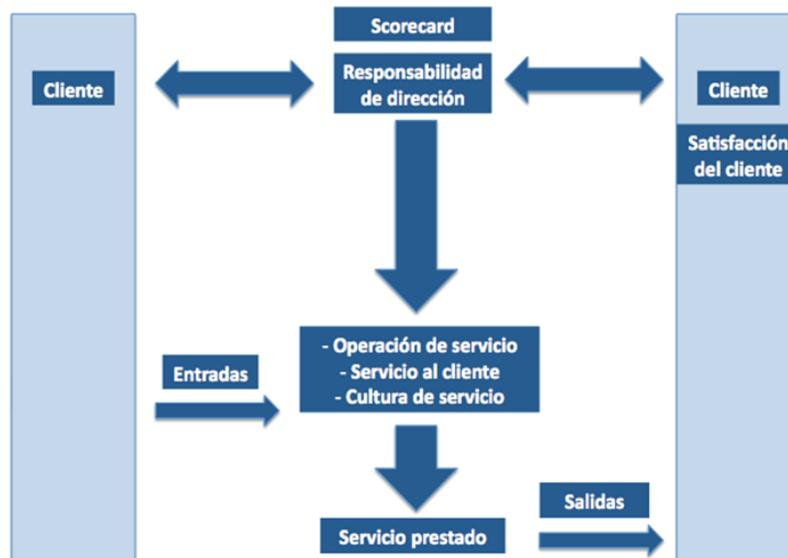
Fuente: Elaboración propia

La hipótesis dos, que supone que las dimensiones del Servqual influyen de igual manera en la satisfacción de los clientes de la compañía de promoción de ventas, se rechaza. Como se puede constatar en la tabla 1 de la sección de Hallazgos, las dimensiones de calidad del Servqual fueron ponderadas de diferente manera por el mercado. Confiabilidad y Seguridad son las dimensiones que más importancia tienen para los clientes. Responsabilidad y Empatía aparecen en un segundo plano, también con ponderación casi idéntica. Finalmente, Tangibles aparece en un tercer plano.

DISCUSIÓN

Resultado de la implementación de las acciones establecidas en el QFD y las derivaciones positivas de las encuestas aplicadas, se desarrolló un manual de calidad basado en la norma ISO9001-2008. Esto con la finalidad de estandarizar y asegurar que el avance obtenido se mantuviera en todos los servicios futuros independientemente de los cambios que pudiera tener la organización. En la figura 5 se puede observar el mapa global de procesos propuesto para la compañía de promoción de ventas, el cual se basó en el plan de acción proveniente del QFD.

Figura 5. Mapa global de procesos de la compañía de promoción de ventas



Fuente: Elaboración propia

A partir del mapa global, se desarrollaron tres procesos de servicio que son: Operación del servicio, Información y servicio al cliente y Cultura del servicio. Se llegó a éstos mediante la afinidad de los temas y acciones realizadas en la intervención del servicio. Los procesos se pueden observar en el Apéndice 4.

El resto de la norma se dejó a nivel de recomendación por ser parte de las limitantes del proyecto y del área de influencia.

El objetivo del proyecto se cumplió cabalmente dado que la deserción de cliente no solo se disminuyó, sino que no tuvo baja alguna durante el tiempo de la implementación (3 meses).

Los resultados obtenidos de las encuestas del Servqual antes y después de la implementación nos muestran un incremento generalizado de todas las dimensiones a excepción de tangibles. La dimensión que más aumentó fue Empatía con 1.06 puntos, el cual representa un 18% de incremento, en segundo lugar fue Responsabilidad con 0.67 puntos, que representa un 11% de incremento, en tercer lugar fue Seguridad con 0.56 puntos, que representa un 9% de incremento, en cuarto lugar fue Confiabilidad con 0.2 puntos, que representa un 3% de incremento y finalmente Tangibles con -0.7 puntos, que representa un 12% de decremento. Con ello observamos que existe una relación entre dimensiones por la naturaleza del servicio. Si el cliente se siente atendido en general califica bien el servicio. Lo que es evidente que lo tangible es menos susceptible de mejorar su percepción aún cuando se mejore el servicio, si no se realizan acciones concretas.

Con los datos obtenidos podemos observar una ventaja competitiva de la empresa en estudio contra la muestra obtenida de su competencia como se muestra en la tabla 6. En promedio tiene un aparente mejor servicio por solo un 7%, pero considerando que la dimensión de tangibles es la menos importante, se tiene un 11% de mejor servicio contra la competencia. Esto lo consideramos una propuesta de valor que les permita llegar a más clientes.

Tabla 6. Comparativo de la empresa en estudio y el promedio del mercado.

Dimensión	Post Implementación	Mercado	Diferencia	% Diferencia
Sec Confiabilidad	6.20	5.73	0.47	8%
Sec Empatía	6.88	6.14	0.74	12%
Sec Responsabilidad	6.83	6.00	0.83	14%
Sec Seguridad	6.88	6.33	0.54	9%
Sec Tangibles	5.30	5.64	-0.34	-6%
Total	6.33	5.94	0.39	7%

El estudio confirma la importancia de la calidad en el servicio dentro de la industria de la mercadotecnia promocional. Incluso el estudio pone de relieve que es más importante un servicio otorgado con excelencia que las instalaciones mismas de las compañías. El sistema de calidad propuesto en este trabajo facultará a la compañía estudiada para ofrecer un servicio con altos estándares de calidad de modo uniforme y permanente en el tiempo, lo cual, a su vez, asegurará la satisfacción continua de sus clientes, como ya se pudo comprobar.

El potencial del negocio es real y tangible, pero consideramos que dentro de los factores más importantes de éxito fue la supervisión y el seguimiento dado por el equipo consultor y que para lograrlo no solo se debe de establecer un sistema de calidad sino su gestión para el apego al mismo.

Apéndice 1. Preguntas de la encuesta Servqual

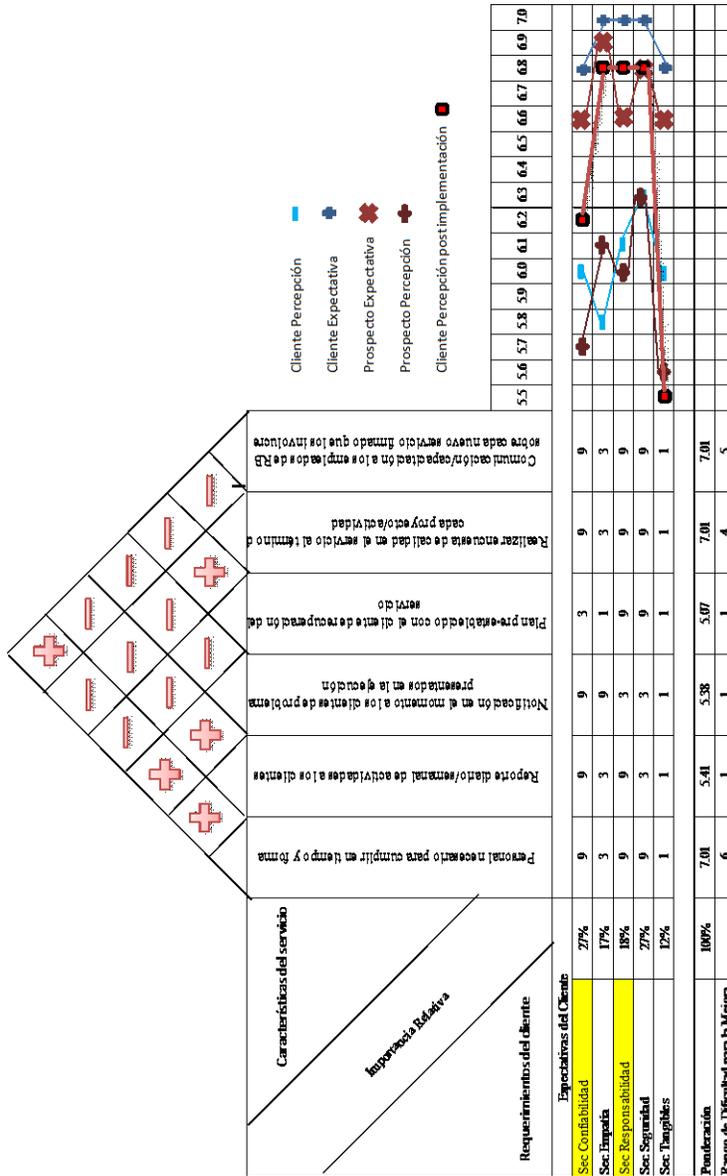
Dimensión Confiabilidad
1 Cuando su compañía promotora promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple.
2 Cuando un cliente tiene un problema, personal de su compañía promotora muestra sincero interés por resolverlo.
3 Su compañía promotora desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez
4 Su compañía promotora proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo
5 Su compañía promotora mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios
Dimensión Empatía
1 Su compañía promotora le brinda atención individual
2 Su compañía promotora cuenta con empleados que le brindan atención personal
3 Su compañía promotora se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes
4 Los empleados de su compañía promotora entienden sus necesidades específicas
Dimensión Responsabilidad
1 Los empleados de una organización excelente brindan el servicio con prontitud a los clientes
2 Los empleados de una organización excelente siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes
3 Los empleados de una organización excelente nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente
Dimensión Seguridad
1 El comportamiento de los empleados de su compañía promotora le inspira confianza.
2 Al realizar transacciones con su compañía promotora el cliente se debe sentir seguro.
3 Los empleados de su compañía promotora tratan a los clientes siempre con cortesía.
4 Los empleados de su compañía promotora cuentan con el conocimiento para responder las consultas de los clientes.
Dimensión Tangibles
1 La apariencia de los equipos de su compañía promotora es moderna (vehículos, herramientas de trabajo)
2 Las instalaciones físicas de su compañía promotora son visualmente atractivas
3 La presentación de los empleados de su compañía promotora es buena
4 Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) de su compañía promotora son visualmente atractivos
5 Los horarios de atención de su compañía promotora son convenientes

Apéndice 2. Resultados de las encuestas mostradas en el QFD Fase I de Planeación



Fuente: Elaboración propia

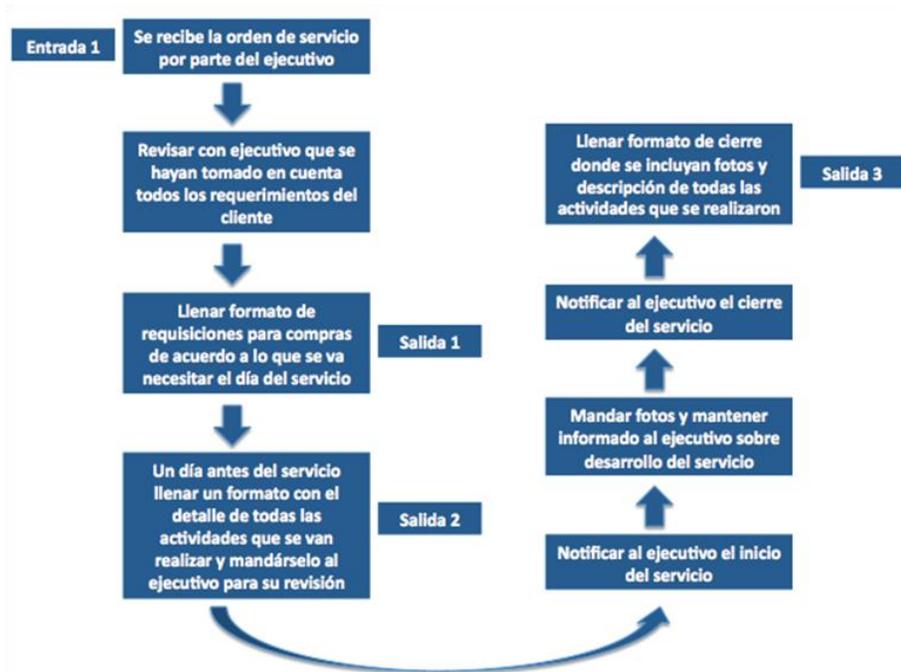
Apéndice 3. Resultados de las encuestas mostradas en el QFD Fase I de Post Implementación



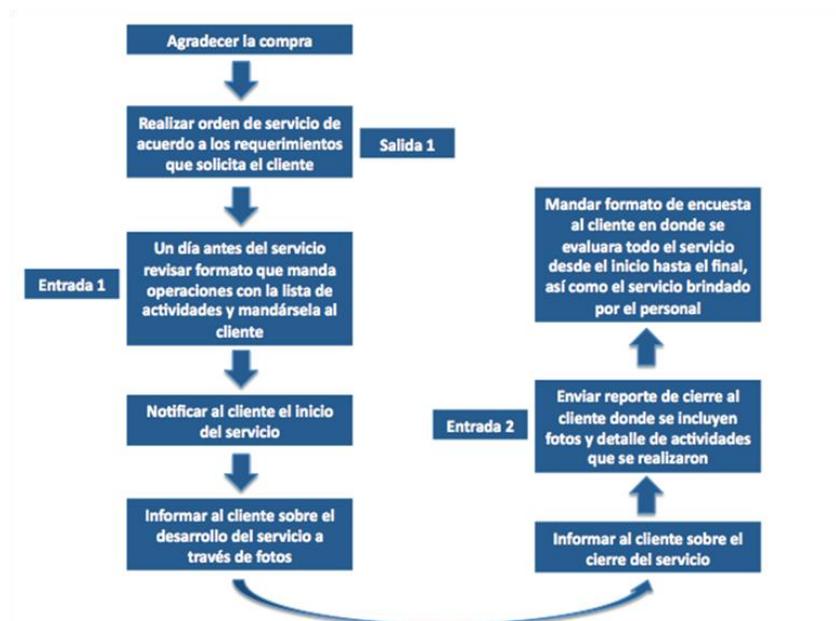
Fuente: Elaboración propia

Apéndice 4. Procesos de servicio propuestos en el sistema de calidad para la compañía de promoción de ventas

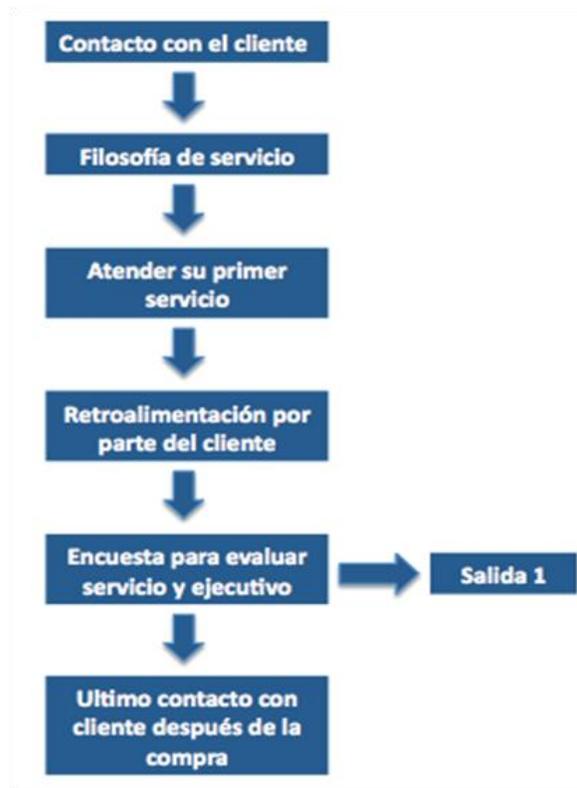
Proceso de Operación en el Servicio



Proceso de Información y servicio al cliente



Proceso de Cultura de servicio



REFERENCIAS

- Akao, Yoji (1990). Quality Function Deployment. United States of America: Productivity Press.
- Albrecht, Karl y Zemke, Ron (1983). Service America!: Doing Business in the new economy. United States of America: Dow-Jones Irwin.
- Anderson, E. W., Fornell, C. y Lehman, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability: findings for Sweden. American Marketing Association.
- Berry, L. L. (1995). On great service: a framework to action. United States of America: The Free Press.
- Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1991). Marketing Services: Competing through Quality. United States of America: The Free Press.
- Castillo, E. (2005). Escala Multidimensional SERVQUAL. Extraído el 01 de junio de 2012.
- Chong, J. L. (2007). Promoción de Ventas. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A. de C.V.

- Flores, Benito (2010). *Mejoramiento de la calidad en los servicios*. Monterrey, NL.
- Fornell, C. (2007). *The satisfied customer*. United States of America: Palgrave Macmillan.
- González, M. E. (2001). *La función despliegue de la calidad*. México: McGraw-Hill.
- Hayes, B. E. (1992). *Measuring customer satisfaction*. United States of America: Quality Press, American Society for Quality.
- Imler, K. (2006). *Get it Right: A Guide to Strategic Quality Systems*. United States of America: Quality Press, American Society for Quality.
- Keiningham, T., Aksoy, K., Cooil, B. y Andreassen, T. W. *Linking Customer Loyalty to Growth*. Obtenido el 01 de junio de 2012 de la base de datos Business Source Complete.
- Kessler, S. (2003). *Customer satisfaction toolkit for ISO 9001:2000*. United States of America: Quality Press, American Society for Quality.
- Kolarik, W. J. (1995). *Creating Quality: concepts, systems, strategies and tools*. United States of America: McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (1997). *Marketing Management*. United States of America: Pearson Prentice Hall.
- Lawton, R. L. (1993). *Creating a customer-centered culture*. United States of America: Quality Press, American Society for Quality.
- McCann, R. (1991). *El placer de servir con calidad*. México: Editorial Pax México.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step by step*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Parasuraman, A., Zethaml, V. A. y Berry, L. L. (1998). *Servqual: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*.
- Paryani, K., Masoudi, A. y Cudney, E. A. (2010). *QFD: Application in the hospitality industry: A hotel case study*. *Quality Management Journal*. Vol. 17. No. 1. ASQ.
- Resnik, P. (1992). *Como dirigir una pequeña empresa*. España: McGraw-Hill.
- Sosa, D. (2007). *Conceptos y herramientas para la mejora continua*. México: Limusa (Noriega Editores).
- Sung, H. y Min, L. (2010, Noviembre). *Customer service quality improvement in the public sector through the Internet*. Obtenido el 01 de Junio 2012 de la base de datos Business Source Complete.
- Turitz, R. M. (1993). *The Prentice Hall Small business survival guide. A blueprint for success*. United States of America: Prentice Hall.

***Acerca de los Autores**

Israel Garza, Alejandro Jiménez, Mario Koelliker, Mauricio Martínez & Guillermo Salinas. Universidad de Monterrey.