

---

## CAPITULO 2

### MARCO TEORICO

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

#### 2.1. Concepto de calidad

Para empezar a hablar de la calidad primero es necesario entender este concepto. La calidad no tiene relación alguna con lo brillante o resplandeciente que sea algo, ni con su costo o con la cantidad de características que pueda tener. “Si el producto o servicio satisface o sobrepasa las expectativas del cliente una y otra vez, entonces estaría en la mente del consumidor un producto o servicio de calidad”. (Berry, 1995 p. 2)

Juran (1990), se basa en dos significados críticos, para poder definir ampliamente a la calidad.

El primero se refiere al comportamiento del producto, es decir si el producto logra satisfacer a los clientes, es el motivo por el cual los clientes deciden comprar el producto.

El segundo se refiere a la ausencia de deficiencias, que abarca la insatisfacción de los clientes hacia el producto, lo que provoca una queja, reclamación, devolución, reproceso o pérdida total.

---

De acuerdo con Garvin la calidad se puede definir en las siguientes dimensiones:

- Trascendente. Calidad es algo que es entendido intuitivamente pero casi imposible de comunicar, como la belleza o el amor.
- Basado en el producto. La calidad es encontrada en los componentes o atributos del producto.
- Basado en el uso. Si el cliente esta satisfecho, es un producto de calidad.
- Basado en la manufactura. Si el producto esta adaptado para diseñar especificaciones, tiene calidad.
- Basado en el valor. Si el producto es percibido como un proveedor de valor por su precio, tiene calidad. ( Foster, 2001. p. 5).

Por otro lado, el significado de calidad para Feigenbaum es la determinación del cliente, no se refiere a una determinación de ingeniería, ni una determinación de mercadotecnia o una determinación administrativa. Está basada sobre la experiencia actual de los clientes en relación con los productos o los servicios, comparada contra sus requerimientos conscientes, sensoriales o enteramente subjetivos y siempre representaran un objetivo de cambio para el Mercado competitivo (Feigenbaum, 1983. p 7).

Por su parte, Taguchi dice que “la calidad no tiene que ser vista como un ajuste a las especificaciones, si no que tiene que estar reafirmada como la satisfacción de las expectativas del cliente” (Taguchi, 1989. p.14).

En contraste, según Crosby la “Calidad tiene que ser definida como ajustes a los requerimientos y no como una bondad” (Crosby, 1984. p. 64)

---

El significado global de la palabra calidad según Galgano, es la referencia y el objetivo de cualquier actividad desarrollada en una empresa. Los clientes pretenden un resultado global, de manera que no es posible cuidar de un solo factor sin tener en cuenta los restantes. En otras palabras, la persecución de un objetivo limitado puede comprometer la satisfacción del cliente (Galgano, 1993. p. 32).

Como conclusión, es necesario recalcar que a pesar de que existen muchos y variados conceptos sobre lo que es y no es la calidad, los diferentes autores estudiados anteriormente, coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad se encuentra en la satisfacción del cliente.

## **2.2. Servicio**

Otro punto de igual importancia en esta investigación es lo referente al servicio, considerándolo como un proceso más que como un producto; todas las actividades que se desarrollan en un autoservicio pueden tomarse en cuenta como un producto final, especialmente la parte de la producción.

### **2.2.1. Definición de servicio**

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

Por otro lado Cowell (1984, p. 101 y 102) dice que “el concepto de servicio es la definición de los beneficios generales que la empresa de Servicios otorga, basada en los beneficios recibidos por los clientes”.

---

Existen algunas características que diferencian a los servicios de los productos; dichas características fueron analizadas por Ron Zemke y Dick Schaaf (1989, p.13 y 14); y se encuentran expresadas en la siguiente tabla.

**Tabla 2.1. Comparación de las características de los productos y servicios.**

PRODUCTOS	SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es tangible</li><li>• Se puede inventariar</li><li>• Se puede depreciar</li><li>• La producción y el consumo son por separado.</li><li>• No es perecedero</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No existe físicamente hasta que lo recibe el cliente.</li><li>• No es un activo que se pueda inventariar.</li><li>• No se puede depreciar</li><li>• La producción y el consumo son simultáneos.</li><li>• Es perecedero.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

El servicio tiene diversas dimensiones; de acuerdo a Parasuraman, Zeithamel, y Berry estas son:

- “Tangibles.- se refiere a la parte tangible del servicio, como el equipo o el personal necesarios para otorgar el servicio.
- Seguridad del servicio.- se refiere a la habilidad del prestador del servicio de cumplir con la promesa de prestar el servicio adecuadamente.
- Responsabilidad.- se refiere a la buena voluntad del prestador del servicio para ser útil y rápido al otorgar el servicio.

- 
- Confiabilidad.- se refiere al conocimiento y la cortesía de los proveedores del servicio así como su habilidad para inspirar en los clientes confianza y responsabilidad.
  - Empatía.- se refiere a que el cliente espera atención individual y humanitaria(afectuosa) por parte del proveedor del servicio”. (Foster, 2001, p.7)

“Aunque estas son las características más importantes de los servicios, existen otras cuantas como la disponibilidad, el profesionalismo, la prontitud de respuesta, la realización, y la cortesía”. (Foster, 2001, p.7)

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

Históricamente, el término servicio se empleó para describir varios beneficios gratis que los vendedores proporcionaban a sus clientes; en vista de esto, los servicios se pudieron haber considerado como extensiones de la oferta de productos del negociante.

Los servicios no están completamente divorciados de los productos, igual que a los productos no pueden separarse de los servicios que se ofrecen con relación a su venta. (Bell, 1982. p.566)

---

“El servicio, es la administración de organizaciones en donde el negocio principal requiere la interacción con el cliente para poder producir el servicio”. Según Chase Aquilano y Jacobs “el servicio cuenta con dos categorías: la primera, es el servicio basado en las facilidades, en donde el cliente debe ir al lugar donde se presta el servicio. Y la segunda donde la producción y el consumo del servicio toma lugar en el ambiente del cliente”. (Chase et al. 2001. p 208)

### **2.2.2. Diferencias entre servicio y servicio al cliente**

Es importante conocer las diferencias que existen entre las empresas de servicio y servicio al cliente, con el fin de poder reconocer a las empresas de servicio del resto.

El servicio al cliente es ofrecido por cualquier tipo de compañía no importando su giro, ya que todas ellas deben de interactuar de alguna u otra manera con sus clientes en algún punto de sus actividades; ya sea al hacer un pedido, al realizar la venta, atendiendo sus reclamaciones o sugerencias, etc. Sin embargo esto no convierte a todas estas empresas en una empresa de servicio, ya que las verdaderas empresas de servicio, se caracterizan porque su función principal es la de otorgar servicio a los clientes y no la manufactura o el comercio de algunos bienes. (Zeithaml, V. Y Bitner, M., 2002)

---

**Figura.2.1. El triángulo del marketing de servicio**



Fuente: (Zeithaml, V. et al, Marketing de servicios. 2002, p. 20)

Este modelo, explica la relación que existe entre los tres actores que intervienen en el servicio que son: la compañía, los clientes y los proveedores. Además existen tres tipos diferentes de mercadotecnia que son necesarios para que el servicio funcione eficientemente, ya que con ellos se logra una relación sostenible con los clientes. Estos tres tipos de mercadotecnia son:

1. Mercadotecnia externa.(Formulando la promesa)

Lo que hace la mercadotecnia externa, es establecer cuales son las promesas que se harán a los clientes, es decir lo que ellos esperaran recibir del servicio y la manera en que este se otorgará.

2. Mercadotecnia interactiva. (Cumpliendo las promesas)

La mercadotecnia interactiva, es el momento en el que se deben de cumplir las promesas hechas, es decir el momento en el que el cliente esta recibiendo

---

el servicio. Es por eso, que este es el momento más crítico de los servicios, ya que es aquí cuando se cumplen o se rompen las promesas por parte de los empleados o proveedores del servicio.

### 3. Mercadotecnia interna. (Facilitando la promesa)

Este tipo de mercadotecnia, está presente en el momento en que las promesas hechas pueden ser cumplidas. Se necesita que los proveedores del servicio se encuentren bien capacitados, y que cuenten con todas las herramientas y equipo necesarios para poder tener un buen desempeño. En la mercadotecnia interna debe de existir satisfacción tanto de los proveedores, como de los clientes internos. (Zeithaml V. et al. 2002)

## **2.3. El cliente**

Al estudiar la definición de calidad así como la de servicio, se observa que la parte primordial de ambos aspectos se enfoca en el cliente.

Todas las personas o empresas de alguna u otra forma son clientes; es decir, necesitan de los productos o servicios producidos por otras personas o entidades para poder de esta manera satisfacer sus necesidades; estos clientes ofrecen a sus proveedores algo a cambio para compensar el producto o servicio recibido.

### **2.3.1. Definición de cliente**

Foster nos dice que, “un cliente es aquel que recibe bienes o servicios. Comúnmente esto involucra una transacción en la cual algo de valor cambia de manos. Se puede hablar de dos tipos de clientes los internos y externos”.



---

1) "Cliente interno. Se refiere a los empleados que reciben bienes o servicios desde dentro de la misma empresa. Se puede entender como la persona que se sitúa en el siguiente paso del proceso".

2) "Cliente externo. Los que pagan por recibir un servicio fuera de la empresa. Son las últimas personas a las que se busca satisfacer con el trabajo de la empresa". (Foster 2001, p.124).

#### **2.4. Satisfacción del cliente**

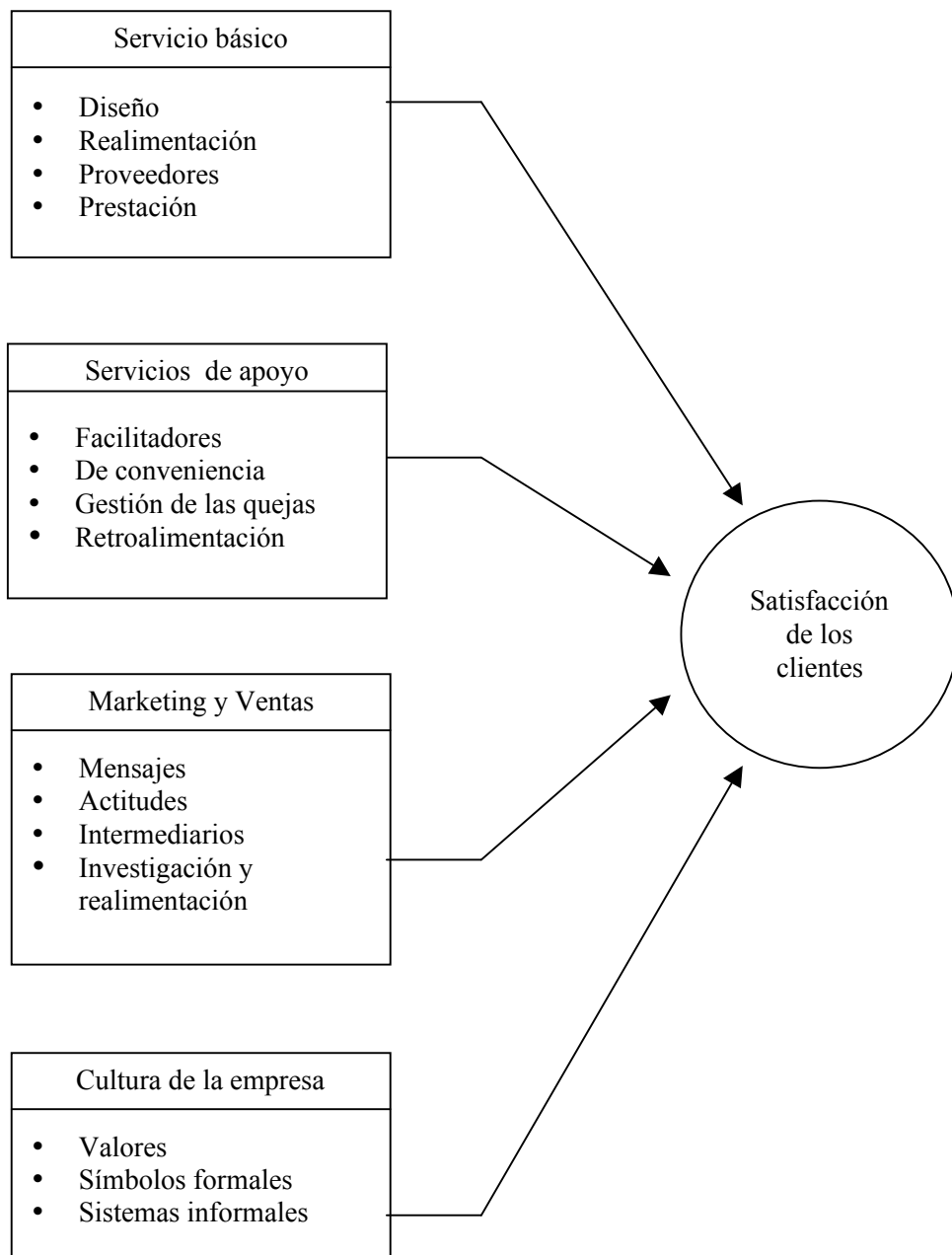
"Satisfacción, es la respuesta de satisfacción del cliente. Es un juicio acerca de un rasgo del producto o servicio, o un producto y servicio en sí mismo, que proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo" (Oliver, R. citado por Zeithaml et al 2002, p.94)

"En los servicios, calidad es igual a satisfacción de los clientes". (Koenes, A.1998, p.6).

Esta definición explica que desde este punto de vista, la calidad solo puede ser medida basándose en la satisfacción de los clientes. Lele y Sheth explican que para lograr determinar el nivel de satisfacción de los clientes, es fundamental comenzar con el diseño del servicio, ya que este definirá el verdadero compromiso de la empresa al otorgar el servicio, así como establecerá las limitaciones de manera que satisfagan a sus clientes. (Koenes, A 1998).

---

**Figura 2.2. Factores que determinan la satisfacción de los clientes elaborado por Lele y Sheth.**



Por otro lado, Rosander A. (1992), explica que no es posible definir la calidad del servicio como satisfacción de los clientes, puesto que esta definición llevaría a todas las empresas a cumplir exactamente con lo que cada uno de sus clientes desea. Sin embargo, son las empresas las que elaboran sus productos o servicios y son ellas las que determinan la manera apropiada para satisfacer las necesidades de sus clientes basados en su propia percepción.

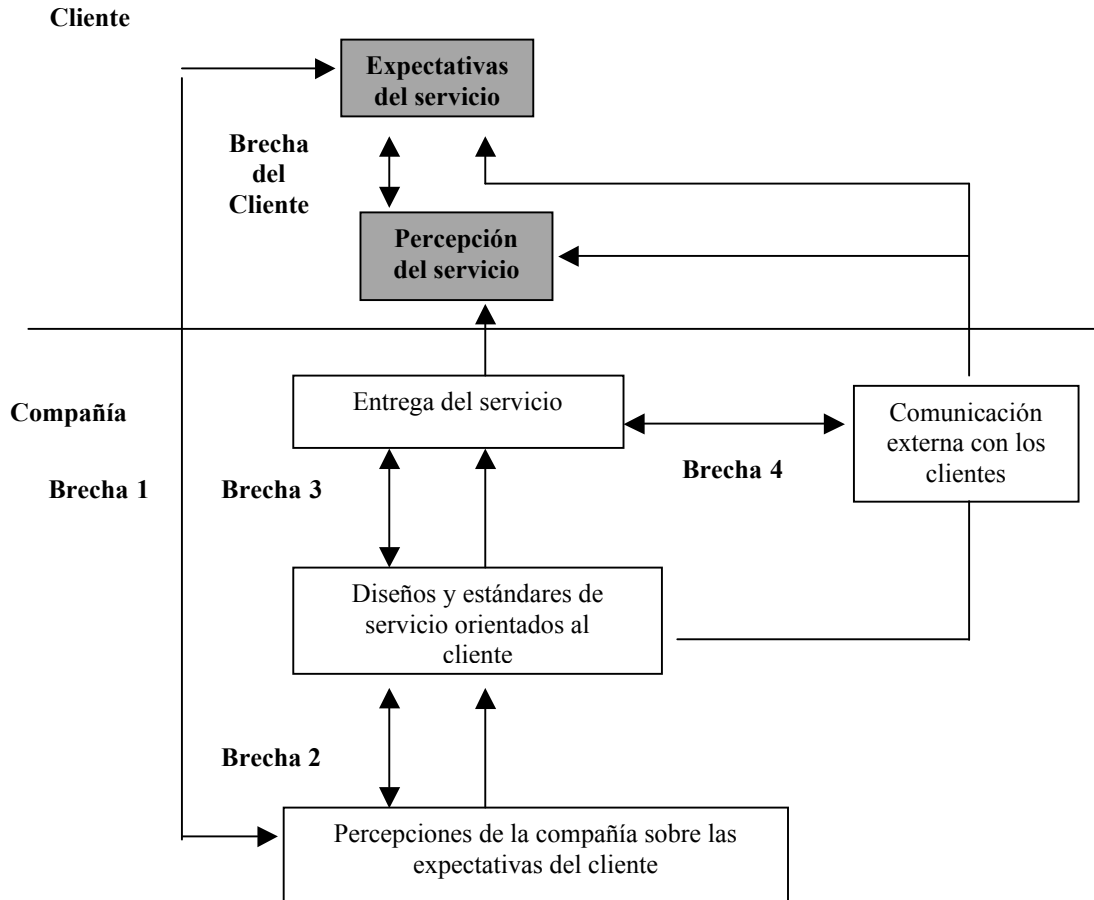
Del mismo modo, Larrea P. (1991), advierte que la satisfacción del cliente es una parte fundamental para la obtención de la calidad, ya que esto logra una ventaja competitiva para las empresas. Donde la única forma de prevalecer en el mercado es enfocándose en los intereses de sus clientes.

También menciona que la satisfacción del cliente, no es algo temporal o un capricho por parte de algunos; si no que quizá, es una necesidad objetiva capaz de enfrentar los entornos turbulentos por cuales atraviesan las empresas en nuestros días. Los clientes se han vuelto más exigentes en lo referente al servicio, la diferenciación y los tiempos de respuesta, por lo tanto plegarse a los deseos, así como también de las expectativas del cliente puede ser la mejor consigna que las empresas deben seguir.

#### **2.4.1. Modelo de satisfacción del cliente.**

Zeithaml en conjunto con Berry y Parasuraman, crearon un modelo en donde identifican los puntos importantes dentro de la prestación del servicio, que incluye tanto al cliente como a la compañía. Este modelo ayuda a entender e identificar que es lo que los clientes esperan del servicio y el servicio otorgado.

**Figura 2.3. Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio.**



Fuente : (Zeithaml, V. et al, Marketing de servicios. 2002, p. 32)

Brecha del cliente. - Esta brecha indica la diferencia que existe entre lo que el cliente espera del servicio y el servicio percibido. En donde las expectativas del cliente son las ideas o conceptos preconcebidos del servicio, dichas expectativas pueden ser creadas por experiencias pasadas con servicios, por necesidades personales o por comunicación oral.

Brecha 1.- Esta brecha indica la diferencia existente entre lo que la compañía cree que los clientes esperan del servicio y lo que realmente espera el cliente.

---

Brecha 2.- Es la brecha existente entre las percepciones de la compañía sobre las expectativas del cliente, y los diseños y estándares orientados al cliente. Son las deficiencias de la compañía al no saber seleccionar los estándares y el diseño de calidad adecuados.

Brecha 3.- Es la brecha existente entre los diseños y estándares de servicio orientados al cliente y la entrega del servicio. Es decir, que al tratar de implementar el servicio de acuerdo con los estándares y diseños previamente seleccionados, existen factores que los alteren. Estos factores pueden ser: escasez de herramientas o equipo, falta de capacitación, mala relación entre los empleados, falta de claridad en los roles, etc.

Brecha 4.- Es la brecha existente entre la entrega del servicio y la comunicación externa con los clientes; es entendida como la deficiencia de la compañía para poder hacer que exista coherencia entre las promesas que comunica a los clientes y lo que en realidad ofrecen. : (Zeithaml, V. et al, 2002)

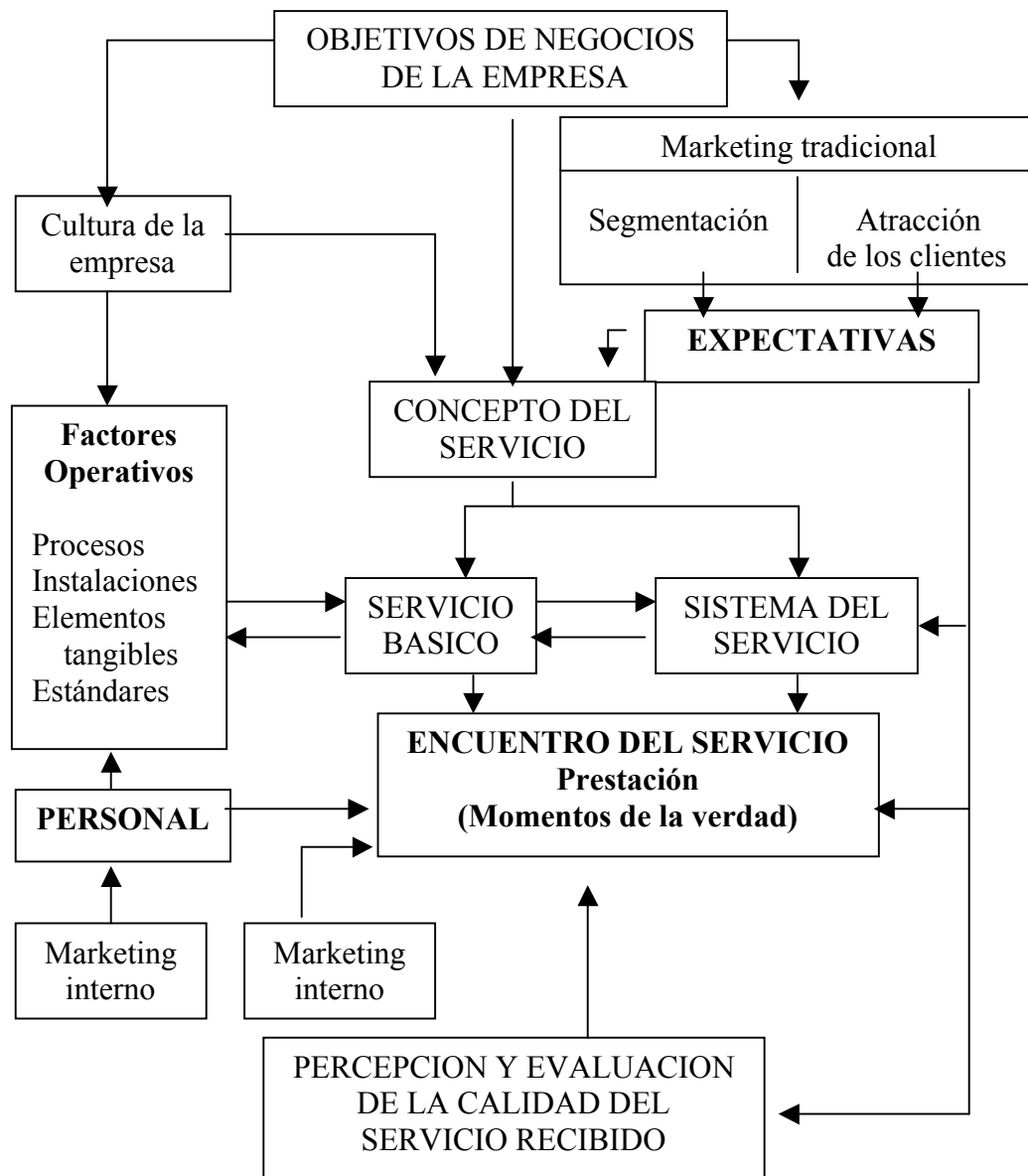
#### **2.4.2. Modelo de la prestación de los servicios.**

Este modelo explica cuales son cada uno de los pasos que intervienen en la prestación de los servicios, así como el proceso que se debe seguir para poder llegar al momento crítico (el momento en el que se produce y se consume el servicio).

Para entender mejor este modelo, es importante enfatizar que todos los aspectos que lo integran deben de funcionar correctamente; ya que si alguno de estos aspectos se sale de control, traerá como consecuencia un servicio deficiente que concluirá con la insatisfacción de los clientes; como podemos observar en la figura 2.4, el proceso del servicio termina con la percepción y evaluación de la calidad del servicio recibido.

De este modo, el modelo puede ayudar a identificar cuales son los criterios que están fuera de control y buscar la manera de recuperar el control del proceso para evitar que se otorgue un servicio de mala calidad. (Koenes, A.1998).

**Figura 2.4. El modelo integral para la prestación de los servicios.**



Fuente: (Koenes,A. Diseño del servicio paso a paso. 1998, p.35)

---

### **2.4.3. Estados de satisfacción del cliente**

Según Coyne (Larrea, P. 1991, p.75) existen 5 estados de satisfacción de los clientes.

- Satisfacción. Las expectativas han sido igualadas, pero no superadas. La transacción se ha desarrollado perfectamente y el nivel de esfuerzo ha sido el esperado.
- Irritación. La transacción ha concluido felizmente, pero el comportamiento del proveedor no ha sido apropiado.
- Insatisfacción. La transacción no ha tenido éxito o el nivel de esfuerzo exigido ha sido superior al esperado.
- Enfado. La transacción no ha tenido éxito, a pesar de un esfuerzo por parte del cliente notablemente superior al esperado o por culpa de un error del proveedor que podía haberse evitado.
- Excitación. El cliente se lleva una sorpresa agradable porque las expectativas de éxito eran bajas, o el nivel esperado de esfuerzo alto, o la transacción ha sido redefinida al alza.

### **2.5. Tipos de expectativas del servicio.**

Según Zeithaml, V. et al, las personas encargadas de realizar el Marketing de servicios conocen un nivel intuitivo de las expectativas de los clientes, pero es

---

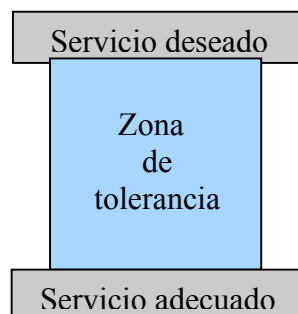
necesario realizar una búsqueda más profunda de estas expectativas con el fin de comprenderlas, medirlas y administrarlas mejor.

El primer tipo de expectativa es denominado como *servicio esperado*, se podría definir, como el servicio que el cliente espera obtener, en otras palabras es una fusión de lo que puede ser y lo que tiene que ser.

Las expectativas del servicio deseado, reflejan las esperanzas y deseos de los clientes. Si no se cumplen estos, quedarían insatisfechos con el servicio y seguramente ya no comprarían el servicio posteriormente.

En consecuencia con el anterior, los clientes tienen otra expectativa; según el estudio realizado por Zeithaml, V. et al, con un nivel más bajo tomando en cuenta que no siempre se pueden cumplir los deseos de las personas, clasifican al servicio en un nivel más aceptable, es decir bajan sus exigencias para la prestadora del servicio, a este nivel se le denomina *servicio adecuado*, es decir; el nivel de servicio que el cliente esta dispuesto a aceptar. El servicio adecuado refleja la expectativa mínima tolerable, lo mínimo que podría esperar el consumidor y así este refleja el nivel del servicio que ellos creen recibir según sus experiencias con los servicios.

**Figura. 2.5. Zona de tolerancia.**



Fuente : (Zeithaml, V. et al, Marketing de servicios. 2002, p. 65.



---

En la figura 2.5 se muestran los dos tipos de servicios mencionados como los dos estándares de expectativas. Uno como el límite más alto y el otro como el más bajo; esto también menciona que los clientes evalúan al servicio tomando en cuenta estos dos estándares: lo que desean y lo que están dispuestos a aceptar.

La pregunta que entra en juego, es que si todos los clientes tienen las mismas expectativas o varían entre cada consumidor.

Los servicios son heterogéneos es decir, puede haber diferencias en su aplicación; ya que puede haber diferencias entre los proveedores, entre los mismos empleados de tal forma que los clientes están conscientes y aceptan estas diferencias entre sí. A esta variación se le denomina zona de tolerancia, en otras palabras cuando el servicio recibido lo clasifican por debajo del servicio adecuado los clientes pueden llegar a sentir malestar y su nivel de satisfacción con la empresa queda afectado.

Por otro lado, cuando el servicio recibido supera las expectativas de los clientes, éstos pueden quedar satisfechos o también asombrados. A la zona de tolerancia se podría considerar como el intervalo dentro del cual los clientes pasan por inadvertido el nivel del desempeño del servicio. Únicamente cuando el servicio rebasa las expectativas o no las cumple es cuando llama la atención de los clientes, es decir cada cliente tiene una tolerancia para los distintos tipos de servicios que utiliza.

Todos los clientes tienen distinta zona de tolerancia. Para unos es más angosta que para otros, es aquí cuando tiene que ser más riguroso el servicio que brindara la compañía; e igualmente algunos clientes tienen más ancha esa zona de

---

tolerancia, en estos tipos de clientes el servicio otorgado puede ser menos estricto que en la zona de tolerancia disminuida.

En resumen, los clientes presentan dos niveles de expectativas: el servicio adecuado y el servicio deseado. El servicio deseado se sujeta a menos cambios que el servicio adecuado. También existe una zona de tolerancia que puede variar entre los clientes, expandiéndose o contrayéndose en un mismo cliente según los diversos factores.

Las expectativas del servicio se forman por muchos factores incontrolables; desde las experiencias que el cliente vive con otras compañías, hasta el efecto de su publicidad sobre el estado psicológico de los clientes en el momento de la prestación del servicio. En términos estrictos, lo que los clientes esperan es tan diverso como su educación, sus valores y sus experiencias.

Dentro del nivel de servicio esperado existen dos factores que afectan las influencias de las expectativas del cliente.

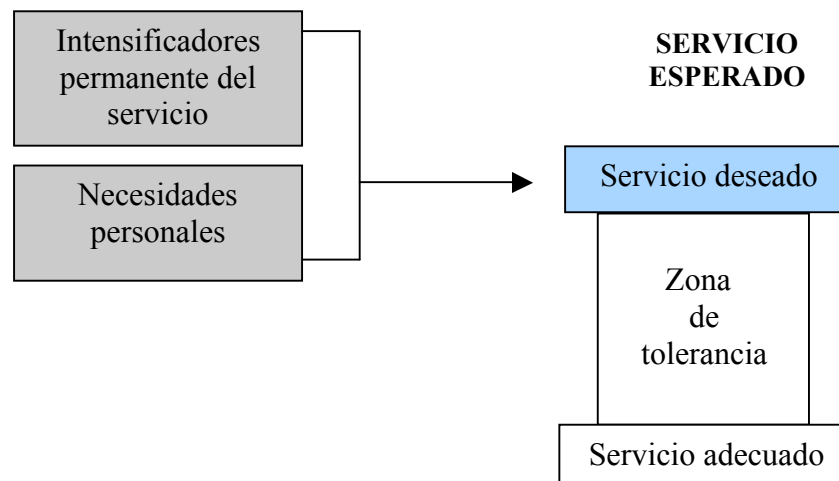
- a) Las necesidades personales: Son los estados o condiciones esenciales para el bienestar físico o fisiológico del cliente, estas necesidades se podrían clasificar en diversas categorías como la física, la social, la psicológica y la funcional.
  - b) Existen clientes más demandantes que otros, por lo tanto tienen y muestran diferentes expectativas. Los intensificadores permanentes del servicio son factores individuales y estables que exaltan la sensibilidad del cliente ante el servicio.
1. Un factor importante dentro de los intensificadores permanentes, son las expectativas derivadas del servicio que es cuando las expectativas del cliente son

---

dirigidas por otra persona es decir, sus expectativas son dirigidas para satisfacer a otras personas.

2. El otro intensificador permanente del servicio, es la filosofía personal del servicio es decir, la actitud genérica que subyace en los clientes acerca de su significado de servicio y la conducta apropiada de los proveedores del servicio.

**Figura. 2.6. Factores que influyen sobre el servicio deseado.**



Fuente : (Zeithaml, V. et al, Marketing de servicios. 2002, p. 70)

En el servicio adecuado, se encuentra afectado por otros factores distintos; por lo general, son factores de corto plazo y tienden a moverse más que los factores relativamente estables que influyen en el servicio deseable.

Son cinco los factores que influyen en el servicio adecuado:

- 1.- Intensificadores transitorios del servicio. Son factores individuales temporales y usualmente de corto plazo que provocan que el cliente sea más

---

consciente de la necesidad del servicio. Son situaciones de emergencia personales en donde urge que se otorgue el servicio.

2.- Percepción de las alternativas de servicio. Son los otros proveedores de los cuales el cliente puede obtener el servicio. Cuando existe más competencia entre los prestadores de servicio, sus niveles suelen ser más altos que cuando solo existe un proveedor del servicio. Cuando el cliente sabe que hay otros prestadores, el nivel del servicio adecuado aumenta y la zona de tolerancia por consiguiente se hace más pequeña.

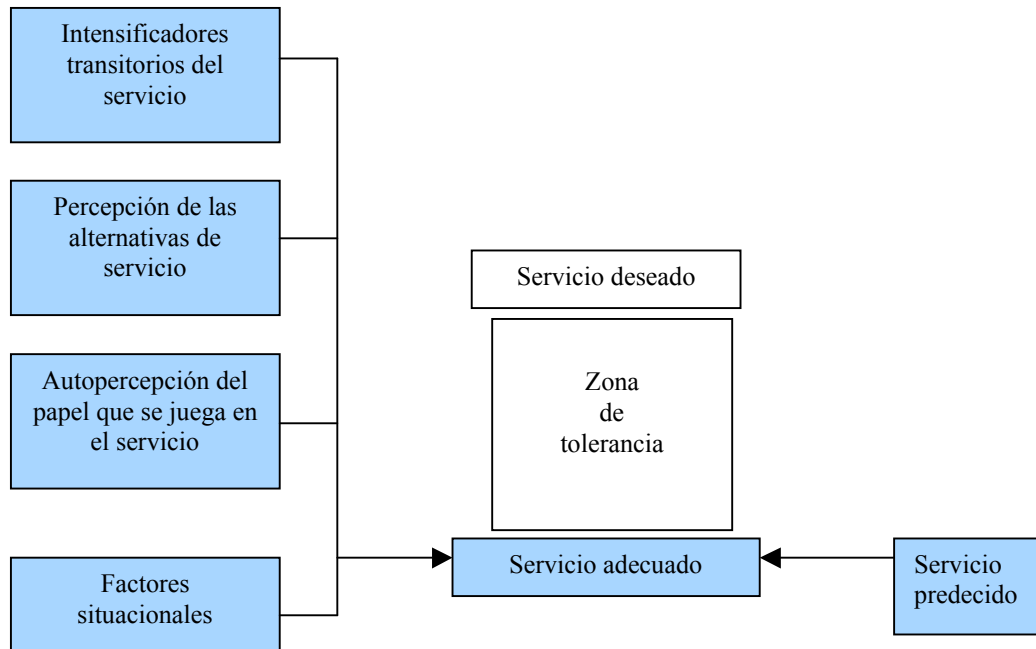
3.- Autopercepción del papel del cliente en el servicio. Esto es acerca del grado de influencia sobre el nivel de servicio que se recibe. Es decir las expectativas del cliente cambian según el grado de participación activa en la prestación del servicio que creen tener.

4.- Factores situacionales. Son las condiciones en las que se presta el servicio y que el cliente ve que van más allá del control del prestador del servicio; en términos generales se puede decir que los factores situacionales disminuyen temporalmente el nivel del servicio adecuado y expanden la zona de tolerancia.

5. - Este último factor es el del servicio predecido. Es el nivel de servicio que los clientes creen que probablemente recibirán; son proyecciones que realizan los beneficiados de lo que pasará en el momento de la transacción. Es decir, la estimación anticipada del nivel de ejecución del servicio. (Zeithaml et al. 2002)

---

**Figura.2.7. Factores que influyen en el servicio adecuado.**



Fuente : (Zeithaml, V. et al, Marketing de servicios. 2002, p. 73)

## **2.6. Elementos para construir la satisfacción y la calidad en el servicio**

La impresión más intensa del servicio se presenta cuando hay un encuentro del servicio o momento de la verdad. Es decir, la interacción de los clientes con la empresa de servicio tomando en cuenta cada contacto con la organización desde el inicio hasta el momento final.

En estos encuentros se percibe una radiografía de la calidad del servicio que otorga la organización; y cada contacto contribuye de la misma manera a generar la satisfacción general del cliente. Por parte de la compañía representa cada momento una oportunidad o una amenaza para probar su potencial como prestador de un servicio de calidad y si resultara positiva todos los encuentros se incrementaría la lealtad del cliente hacia la empresa.

---

Hay algunos servicios, dependiendo del giro de las empresas que requieren más contactos que otros, y que una mala experiencia en cualquiera de ellos puede dar como resultado una evaluación negativa hacia la calidad del servicio.

Según Bitner J., los primeros contactos son críticos, pero sin quitarle importancia al resto cuando se trata de determinar la satisfacción y la lealtad del cliente. Cuando se interactúa por primera vez con la empresa, se crea en el una primera impresión de la organización, ya que el cliente no cuenta con ninguna otra base para juzgar a la organización.

A pesar de que el cliente haya tenido muchas interacciones, cada encuentro individual forma parte de una imagen conjunta de la empresa en la memoria del cliente. Con el fin de formar una imagen positiva de la empresa deben sumar muchas interacciones de alta calidad.

Cuando se presentan combinaciones de interacciones positivas junto con negativas, se genera en el cliente sentimientos de inseguridad sobre la calidad del servicio otorgado por la empresa y la hacen vulnerable ante el atractivo de la competencia.

Como se mencionó anteriormente hay interacciones claves que tienen un peso mayor sobre las otras, la dificultad es identificar cuales son aquellas que tienen más peso sobre los clientes. (Zeithaml, V. et al., 2002).

Finkelmann y Golan identificaron siete acciones para conseguir la insatisfacción de los clientes:

1. Intentar en cada venta maximizar el ingreso y minimizar los costos.

- 
2. Gestionar las funciones de apoyo al cliente, (incluido el servicio post-venta) como centro de costo.
  3. Crear una organización orientada exclusivamente a la calidad del producto.
  4. Garantizar que los mandos intermedios controlen las actividades del personal de contacto con el cliente y hagan cumplir las políticas de la empresa.
  5. Seleccionar a los distribuidores basándose en su volumen de operaciones y su solvencia financiera.
  6. Convencer a la organización (y en especial a las funciones de apoyo) de que los clientes internos son tan importantes como los “externos”
  7. Minimizar el stock de repuestos a fin de minimizar la inversión. (Larrera, P. 1991, p. 32).

**Tabla. 2.2. Factores que influyen en la percepción de la calidad.**

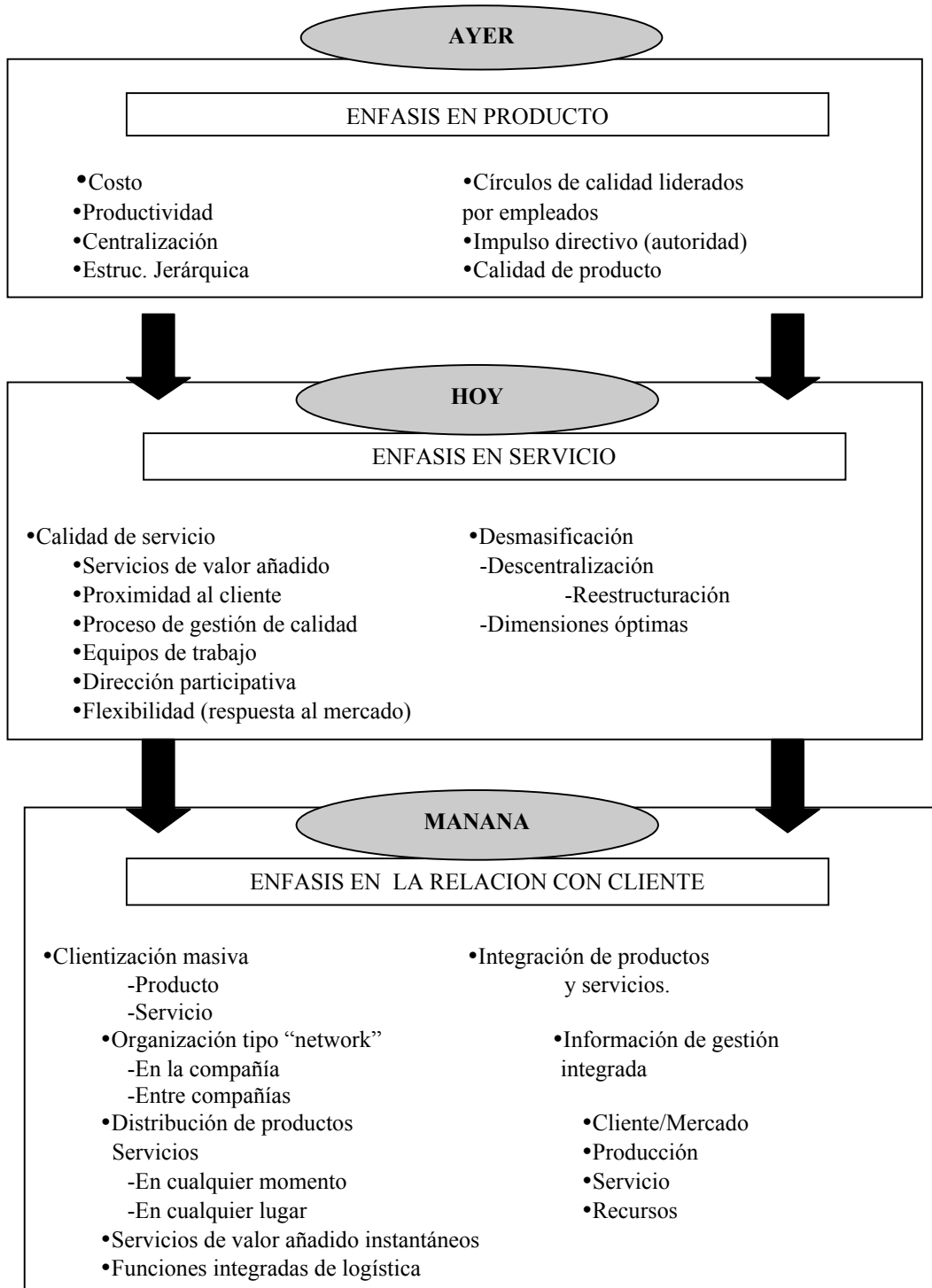
<b>Antes de la compra</b>	<b>En la compra</b>	<b>Después de la compra</b>
Nombre e imagen de marca de la empresa	Características y rendimientos	Facilidad de instalación y uso
Experiencia previa	Comentarios del vendedor	Atención de las reclamaciones, reparaciones y garantías
Opiniones de amigos	Garantías	Disponibilidad de piezas de recambio
Reputación de la distribución	Política de servicio y de reparaciones	Eficacia del servicio
Resultados publicados de pruebas	Programas de apoyo al usuario	Fiabilidad
Precio y rendimiento anunciado	Precio y rendimiento ofrecidos	Rendimiento comparativo

Fuente :Larrea P. Calidad de servicio.1991, p.75)

Como se puede ver en la figura 2.8, desde 1991, las empresas se dieron cuenta que era importante poner una especial atención a sus clientes; en la actualidad esto ya no es visto como algo que las compañías deberían de tomar en consideración, sino que es algo que debe ser el objetivo principal de los negocios, ya que si no se toman en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, es imposible poder competir y mantenerse en el mercado.



**Figura.2.8. Orientación hacia el cliente.**



Fuente: Larrea P. Calidad de servicio.1991, p.34)

