



UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A.C.

**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**La calidad en el servicio como  
ventaja competitiva para  
mejorar la imagen de una  
empresa ferretera.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciada en Administración**

Presenta:

**Noemí Martínez Mendoza**

**Asesor: Lic. Carmen Lucia Mora Ochoa**



**Uruapan, Michoacán. 28 de octubre de 2013**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

### *A DIOS*

*Por permitirme tener vida, fuerzas y valor para seguir adelante a pesar de las dificultades.*

### *A MI PADRE*

*Javier Martínez Islas por creer en mí brindándome su apoyo, consejos y amor para alcanzar mis sueños.*

### *A MI MADRE*

*Sara Mendoza Chávez por ser un ejemplo de fortaleza y brindarme su amor, apoyo y cuidados en momentos difíciles de mi vida.*

### *A MIS HERMANAS*

*Mayra Alejandra, Araceli, Lizbeth y Vianey por confiar en mí ofreciéndome su apoyo incondicional en todo momento y por el amor que es mutuo.*

### *A MIS AMIGOS*

*Por su cariño, confianza y comprensión, por la ayuda que me han brindado y la alegría que han añadido a mi vida. En especial a Perla V. Zúñiga Cervantes y Luz Sánchez García.*

### *A LA LIC. CARMEN LUCIA MORA OCHOA Y GUILLERMO HERNÁNDEZ M.*

*Por haberme apoyado y guiado en la realización de este trabajo.*

*Y en general a mis compañeros y cada una de las personas que el destino ha puesto en mi vida que me han ayudado a ser una mejor persona.*

## ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	6
-------------------	---

### CAPÍTULO I: ADMINISTRACIÓN

1.1 Definición de administración.....	7
1.1.1 Importancia.....	8
1.1.2 Características de la administración.....	10
1.1.3 Proceso administrativo .....	10
1.1.4 Habilidades administrativas.....	13
1.2 La empresa .....	15
1.2.1 Clasificación de empresas.....	15
1.2.2 Elementos de la empresa.....	17
1.2.3 Objetivos de la empresa.....	18
1.2.4 Áreas funcionales de la empresa .....	19

### CAPÍTULO II: MERCADOTECNIA

2.1 Definición.....	24
2.1.1 Importancia de la mercadotecnia.....	25

2.1.2 El mercado .....	26
2.1.3 Investigación de mercados.....	27
2.2 Mezcla de mercadotecnia.....	28
2.2.1 Producto .....	28
2.2.2 Plaza .....	29
2.2.3 Precio .....	29
2.2.4 Promoción .....	29
2.3 Proceso de decisión del comprador .....	30

### **CAPÍTULO III: CALIDAD EN EL SERVICIO COMO VENTAJA COMPETITIVA**

3.1 Definición de cliente .....	34
3.1.1 Importancia del cliente.....	35
3.1.2 Diferencia entre comprador y cliente .....	36
3.1.3 Necesidades básicas.....	37
3.2 Definición de servicio.....	39
3.2.1 Características del servicio.....	39
3.2.2 Tipos de servicios al cliente.....	42
3.2.3 Niveles de calidad de servicio .....	43
3.3 Ventaja competitiva .....	44
3.4 Definición de calidad .....	46

3.4.1 ISO 9000 .....	47
3.4.2 Control total de calidad .....	51
3.4.3 Ventajas del control total de calidad .....	52
3.4.4 Pasos del servicio de calidad al cliente .....	54
3.4.5 Medida de la calidad en el servicio .....	56
3.4.6 Mejora continua .....	57

## **CAPÍTULO IV: CASO PRACTICO FERRETERÍA EL FUERTE DEL PALMAR**

4.1 Hipótesis.....	60
4.1.2 Justificación de la investigación .....	60
4.2 Empresa .....	62
4.2.1Objetivos .....	62
4.2.2 Misión .....	63
4.2.3 Visión.....	63
4.3 Metodología de la investigación .....	64
4.3.1 Objetivos de la investigación .....	65
4.4 Técnica de recolección de datos .....	65
4.4.1 Recopilación de datos .....	66
4.4.2 Cuestionarios .....	67
4.4.3 Interpretación de la información .....	72

4.4.4 Resultado de la encuesta aplicada al gerente de la empresa “el fuerte del palmar” .....	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	96
BIBLIOGRAFÍA .....	99

## INTRODUCCIÓN

La calidad en el servicio se entiende como aquel valor agregado que se le otorga al producto y que es de importancia para el cliente, principalmente en su forma y cualidades que este incluye. Por el cliente entendemos que es la persona que acude a una entidad determinada, en función de adquirir productos o servicios, la cual tiene una necesidad y una motivación para hacerlo y por lo tanto lo lleva a realizar la compra del bien que le ofrece la empresa. En la actualidad cada vez existe mayor competencia entre las empresas por cumplir las expectativas de los clientes potenciales, no solo es cuestión de ofrecer un producto o servicio sino de ofrecer el mejor para el mercado y de esta manera conseguir la lealtad de los clientes. Es necesario cubrir las necesidades de los consumidores y que exista un valor agregado que pueda dar la ventaja sobre la competencia. Todo esto, nos lleva a realizar una investigación para determinar el impacto que tiene el servicio que se otorga en la imagen de una empresa.

En el primer capítulo se analizan los fundamentos básicos de la administración que requiere una empresa, así como la empresa y los elementos más relevantes de la misma. El segundo capítulo se refiere a la mercadotecnia, que tan importante es la función de la misma en una empresa. En el tercer capítulo se examinaron los diferentes elementos que intervienen en la calidad del servicio que se otorga, se dan a conocer aspectos conceptuales, quien es el cliente y el comportamiento que este guarda en el proceso de venta y sus necesidades. Por último en el cuarto capítulo se plasma la investigación de campo, donde se presenta la recolección de información obtenida para dar paso a las conclusiones.



## **CAPÍTULO I: ADMINISTRACIÓN**

Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar determinados objetivos que no podían lograr como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha venido a confiar cada vez más en el esfuerzo de grupo y a medida que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los administradores ha cobrado cada vez más importancia.

En el transcurso de la historia de la administración nos ha dado buenos resultados, actualmente, estos resultados han sido integrados por las contribuciones de muchos precursores de la administración, esto son filósofos, físicos, economistas, etc. Y que nos han dejado valiosas aportaciones con el desarrollo de sus obras y teorías. La historia nos puede mostrar que, desde que iniciaron los grupos militares, sociales, políticos y religiosos, su estructura tenía forma de pirámide, y esto nos demuestra que tenía una estructura jerárquica. En el presente capítulo se analizan aspectos de la administración en general así como su importancia, características, proceso administrativo, además de la empresa y todo lo relacionado con la misma.

### **1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

Se comenzará analizando algunos conceptos de administración de diferentes autores.

“Administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados” (KOONTZ Y WEIHRICH, 1993:4)

“Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (FERNANDEZ, 1977:17)

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas” (STONER, 1989:4)

Por otro lado, el autor Agustín Reyes Ponce, menciona que “es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”. (REYES, 1992:15)

Después de analizar los diferentes conceptos de Administración se ha llegado a tener uno propio: “Es la ciencia que mediante funciones administrativas, busca alcanzar los objetivos institucionales aprovechando al máximo los recursos.”

### 1.1.1 IMPORTANCIA

1. La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea este.

2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y solo a través de esta de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podría actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
4. Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos.
5. La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esta vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo. (REYES, 2004:16)

### 1.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración en esencia cuenta con las siguientes características: Universalidad. El fenómeno administrativo se da dondequiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

Especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

Unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos a la mayor parte de los elementos administrativos.

Unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

### 1.1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Henri Fayol escribió que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas que se conocen como el proceso administrativo. Éstas son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Aunque normalmente se concentran en las cuatro actividades básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar a continuación se define brevemente lo que abarca cada una de ellas.

Planificar abarca la definición de metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes.

Organizar incluye determinar qué tareas se llevará a cabo, como serán realizadas, quién las ejecutará, como estarán agrupadas, quien depende de quién y donde serán tomadas las decisiones.

Dirigir consiste en coordinar las actividades de los otros, motivar a los empleados, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos entre los miembros.

Controlar es el proceso de vigilar el desempeño de la organización, compararlo con las metas y corregir todas las desviaciones sustantivas. (ROBBINS, 2002:6)

## ETAPAS ESPECÍFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CUADRO 1: Síntesis de las etapas, elementos y fases que lo conforman:

FASE	ELEMENTO	ETAPA
A) Mecánica	1. Previsión	Objetivos Investigaciones Alternativas
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas Presupuestos y pronósticos
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B) Dinámica	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Delegación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su evolución

(REYES, 2004:16)

#### 1.1.4 HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

Las habilidades administrativas identifican las capacidades o los comportamientos que son cruciales para triunfar en un puesto gerencial. Podemos clasificarlas en dos niveles: las habilidades generales que debe tener el administrador y las habilidades específicas relacionadas con éxito en la administración.

Robert L. Katz menciona que los gerentes deben tener cuatro habilidades críticas para administrar.

##### a) Habilidades generales.

**Habilidades conceptuales.** Se refiere a la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Ayudan a los gerentes a entender como encajan las cosas y les facilita la toma de decisiones correctas.

**Habilidades interpersonales.** Abarcan la capacidad para entender, enseñar y motivar a otros, así como para trabajar con ellos, sea en forma individual o en grupos. Debido a que los gerentes hacen las cosas por medio de otros, deben tener buenas habilidades para comunicarse, motivar y delegar.

**Habilidades técnicas.** Se trata de su capacidad para aplicar experiencias o conocimientos especializados. En el caso de gerentes de nivel alto, estas capacidades suelen estar relacionadas con el conocimiento de la industria y una comprensión general de los procesos y productos de la organización. En el de los gerentes de nivel medio y bajo, están relacionadas con los conocimientos especializados que se requieran para los campos de su trabajo.

Habilidades políticas. Se refiere a la capacidad para mejorar la posición personal, sentar una base de poder y establecer los contactos correctos.

b) Habilidades específicas

Controlar el entorno de la organización y sus recursos. Incluye demostrar, en las juntas de planificación y asignación de recursos, así como en la toma inmediata de decisiones, la capacidad para emprender acciones y llevar la delantera para hacer cambios en el entorno.

Organizar y coordinar. Con esta capacidad, los gerentes organizan las cosas en torno a las tareas y, a partir de ahí, coordinan relaciones de interdependencia entre las tareas cuando procede.

Manejar información. Este conjunto de comportamientos comprende usar los canales de comunicación y la información para identificar problemas, entender los cambios del entorno y tomar buenas decisiones.

Propiciar el crecimiento y desarrollo. Los gerentes propician su crecimiento y desarrollo personal, así como el de sus empleados, mediante el aprendizaje constante en el trabajo.

Motivar a los empleados y manejar conflictos. Los gerentes refuerzan los aspectos positivos de la motivación, de modo que los empleados sientan ganas de realizar su trabajo, y eliminan los conflictos que puedan inhibir la motivación de estos.



Resolver problemas estratégicos. Los gerentes asumen la responsabilidad de sus decisiones y se aseguran de que sus subalternos apliquen debidamente sus habilidades para tomar decisiones. (ROBBINS, 2002:13)

## 1.2 LA EMPRESA

“Es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa” (MENDEZ, 1990:85)

Agustín Reyes Ponce dice que la empresa la integran: a) Bienes materiales, b) Hombres y c) Sistemas. Agrega que se puede estudiar en los siguientes aspectos: a) Económico, b) Jurídico, c) Administrativo, d) Sociológico y e) De conjunto.

El concepto general que se tiene es el siguiente: Empresa es la unidad productiva o de servicio, que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

### 1.2.1 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

Las empresas se clasifican tradicionalmente en tres ramas de servicios, comerciales e industriales.

Servicios: Son aquellas que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la sociedad sin que el producto objeto del servicio tengan naturaleza tangible.

Comerciales: Son las empresas que se dedican a la compra de bienes o productos con el fin de venderlos en el mismo estado físico en el que fueron adquiridos, aumentando el precio de costo, para obtener un porcentaje de utilidad.

Industriales: Las empresas industriales se clasifican a su vez en:

- a) Industriales extractivas: Aquellas que se dedican a la extracción y aplicación de las riquezas naturales, sin modificar su estado natural.
- b) Industriales de transformación: Son las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura con el fin de obtener un producto con características y naturales diferentes a los adquiridos originalmente. (RODRIGUEZ, 1996:82)

Además, las empresas también se pueden clasificar como se muestra a continuación:

1. De acuerdo con su origen:
  - Nacionales (Con capitales residentes en el país)
  - Extranjeras (Opera en el país, pero con capital extranjero)
  - Mixtas (Una combinación de las dos anteriores)
2. De acuerdo con su tamaño:
  - Microempresas (Ocupan hasta 15 personas y tienen ventas de \$867000)
  - Pequeñas empresas (Ocupan de 16 a 100 personas, con ventas de hasta \$10 millones)
  - Medianas empresas (Ocupan de 101 a 200 personas, con ventas de hasta \$22 millones)
  - Grandes empresas (Ocupan más de 250 trabajadores, con ventas superiores a los \$22 millones)
3. De acuerdo a su capital

- Privadas ( Se forman con aportaciones privadas de capital)
- Publicas ( Empresas de gobierno)
- Mixtas ( Es una combinación de las dos anteriores)

(MENDEZ, 1989:272)

### 1.2.2 ELEMENTOS DE LA EMPRESA

La empresa está formada, esencialmente por tres clases de elementos. Bienes materiales, hombres y servicios.

#### Bienes materiales

- a) Ante todo, integra la empresa: sus edificios; las instalaciones que en estos se realizan para adaptarlos a la labor productiva; la maquinaria, que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos. O sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más a detalle la acción de la maquinaria.
- b) Las materias primas, o sea lo que ha de salir transformado en productos.
- c) Dinero. Toda empresa necesita cierto efectivo, pero sobre todo; la empresa posee como representación del valor de todos los bienes mencionados un capital.

#### Hombres

Son el elemento eminentemente activo en la empresa.

- a) Existen ante todo obreros, aquellos cuyo trabajo es predominante manual; suelen clasificarse en calificados y no calificados, según los conocimientos.

- b) Los empleados, aquellos trabajadores cuya labor es de categoría más intelectual y de servicio.
- c) Existen además los supervisores inmediatos, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados, una de las características principales es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- d) Los técnicos, personas que con base en un conjunto de reglas buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, etc.
- e) Altos ejecutivos, personas en quien predomina la función administrativa sobre la técnica.
- f) Directores, cuya función básica es fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

## Sistemas

Bienes inmateriales de la empresa.

- a) Existen sistemas de producción, tales como formulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas, sistemas de fianzas.
- b) Existen sobre todo, sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa. (REYES, 2004:153)

### 1.2.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Se aceptan tres categorías de objetivos:

Objetivo de servicio

Consumidores o usuarios; buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

#### Objetivo social

Colaboradores; buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. También son grupo importante los familiares o dependientes de aquellos.

Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

Comunidad; actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

#### Objetivo económico

Inversionistas; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores; liquidación de intereses y principales a los que complementan la estructura financiera de la empresa.

Empresa; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución. (MENDEZ, 1990:94)

### 1.2.4 ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

En cualquier organización, sin importar el tamaño y giro, se llevan a cabo diversas funciones básicas de la administración, las cuales son indispensables para lograr un buen desarrollo de la misma. Independientemente del tamaño de la empresa y

su complejidad, estas funciones se efectúan, ya sea que se les asigne a un departamento específico para cada una de ellas, o solo se establezcan uno o dos departamentos formales, sin dejar de realizar el resto de las funciones.

A continuación se da una breve explicación de cada una de las principales áreas funcionales de la empresa.

### Mercadotecnia

Representa un factor clave para colocar los productos en el mercado de consumo, y de esta forma obtener utilidades y además satisfacer las necesidades de los consumidores.

El objetivo principal es el intercambio de bienes o servicios, con el fin de satisfacer necesidades o gustos de las personas, incrementando así las utilidades de la organización.

Se divide en cuatro partes: Producto, Plaza, Precio y Promoción.

### Finanzas

Las finanzas constituyen una función operacional de gran importancia para gran cantidad de actividades administrativas. Se necesita dinero para poder cubrir aspectos tales como nomina, compra de materia prima, compra de maquinaria requerida, y para vender la misma a los clientes y esperar el pago hasta una fecha posterior. Las finanzas hacen posible afrontar estas necesidades esenciales, y su administración es de mucha importancia.

El objetivo principal del área de finanzas es la obtención, proyección, aplicación y control óptimo de los recursos financieros de un organismo.

Las finanzas se definen como la obtención y aplicación racional de los recursos monetarios de la empresa. Sus funciones básicas son:

Obtención de financiamiento interno y externo

- ✓ Presupuestos
- ✓ Costos
- ✓ Contabilidad
- ✓ Crédito
- ✓ Cobranzas

Recursos Humanos

Constituye uno de los campos más importantes de la administración moderna.

La administración del personal tiene un papel decisivo en la consecución de los objetivos; viene a ser una condición vital para alcanzar la sistematización y eficiencia administrativa. El objetivo principal, es proveer a la organización del personal adecuado para el puesto adecuado en el menor tiempo posible, así como capacitarlo y motivarlo para el logro de los objetivos organizacionales.

La gerencia o departamento de personal tiene como objetivo genérico: contratar personal adecuado para la empresa, si como mantener las buenas relaciones

humanas y efectuar todas las labores operativas que correspondan a sueldos, salarios, prestaciones, valuación, etc.

Funciones del departamento: reclutamiento, selección, contratación, desarrollo, promociones motivación, administración de sueldos y salarios.

## Compras

Para comprar se requieren seleccionar las mejores fuentes de abastecimiento, establecer adecuadas relaciones con los proveedores, preparar y adecuar las especificaciones de los materiales adquiridos; comprar, al precio razonable, hacer los pedidos a su debido tiempo.

La función de comprar se puede definir como “adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuado, y del proveedor más apropiado” (RODRIGUEZ, 1993:261-314)

En este capítulo hemos analizado aspectos fundamentales de la Administración desde el punto de vista de varios autores, así como la empresa y sus elementos más relevantes. La administración se encuentra presente en todos los ámbitos y permite llevar a cabo un buen manejo de los recursos, por lo tanto proporciona mayor productividad. Cualquier empresa requiere un control de actividades y de toma de decisiones acertadas para poder alcanzar los objetivos, de aquí la importancia del administrador, además este crea estrategias y métodos que permiten el adecuado funcionamiento de la empresa.



## **CAPÍTULO II: MERCADOTECNIA**

En todo negocio las utilidades dependen en última instancia de la habilidad de su personal de ventas para vender sus productos con un beneficio.

La mercadotecnia es un conjunto de actividades que desarrolla una empresa en el contexto del mercado, orientados a satisfacer necesidades y deseos de consumidor. Su objetivo es lograr que las actividades del proceso de intercambio se realicen con la mayor eficiencia posible. Esta ciencia es muy importante y se desarrolla nuestro alrededor todos los días, por lo tanto es crucial para el éxito y supervivencia de empresas e individuos.

Existe un dialogo entre mercadólogo y cliente para conocer las nuevas demandas de la sociedad, se aplica tanto a bienes como a servicios. Las compañías giran alrededor del cliente y no al revés. La mercadotecnia está en plena evolución, es una corriente nueva que está ayudando a las empresas a sobrevivir dentro de un mercado. El reconocer la innovación y adaptarse a los cambios son características claves de la mercadotecnia, hacerlo mejora el desempeño de modo que es probable que el servicio al cliente sea más eficiente, además de que es posible que las mejoras se presenten más rápidamente por el deseo de mantenerse delante de la competencia.

En el presente capítulo se tratan aspectos de la mercadotecnia como su importancia, el consumidor y lo relacionado con el mercado.

## 2.1 DEFINICIÓN

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y requieren, creando productos y valores, e intercambiándolos con terceros: (KOTLER, 1996:5)

Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes

Para este autor, el concepto significa trabajar con los mercados a efecto de propiciar intercambios cuyo propósito es satisfacer las necesidades y los anhelos humanos.

Laura Fischer opina que la mercadotecnia empieza con las necesidades de los clientes reales y potenciales de la empresa: realizar un plan coordinado de productos y programas para satisfacer tales necesidades, y sus utilidades se derivan de la satisfacción del cliente.

William J. Stanton, lo define como un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción, destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales.

### 2.1.1 IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA

Esta disciplina se ha convertido en un diferenciador clave entre el éxito y el fracaso corporativo. De manera que la mercadotecnia es un proceso de adaptar los recursos de una institución a las necesidades del mercado.

La mercadotecnia se ocupa de las interacciones dinámicas entre los productos y los servicios de una compañía, los deseos y las necesidades del consumidor así como de las actividades de los competidores. (PAYNE, 1996:21)

En una economía altamente competitiva la mercadotecnia es la que permite obtener una ventaja sobre mi competencia, esta es una razón de peso en la importancia de la mercadotecnia para la empresa, ya que si no logra obtener una ventaja competitiva no podría cumplir el objetivo para el cual fue creado. El principal objetivo de la mercadotecnia es proporcionar los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Funciones de la Mercadotecnia:

Investigación de mercado: Implica conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales.

Decisiones sobre el producto o precio: Se refiere al diseño del producto que deberá analizarse para cubrir las necesidades del grupo para el que fue creado. Es necesario asignarle un precio que sea justo tanto de la empresa como del mercado.

Distribución: Es indispensable establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor.

Promoción: Es dar a conocer el producto al consumidor, se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que los satisfaga.

Ventas: Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio.

Posventa: Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades del producto. Lo importante no es vender una vez sino permanecer en el mercado.

Las seis funciones de la mercadotecnia proporcionan en conjunto el método de la mercadotecnia, porque para desarrollar un producto, el fabricante necesita saber primero quienes son los consumidores y sus necesidades. Cabe señalar que el éxito de la mercadotecnia requiere del buen manejo de las 6 funciones a través de la planeación, organización, dirección y control, es decir, de la administración de la mercadotecnia. (FISCHER, 1988:8-10)

### 2.1.2 EL MERCADO

Un mercado se define como un lugar o área geográfica en que se encuentran y operan los compradores y vendedores, se ofrecen a la venta mercancías o servicios y en que se transfiere la propiedad de un título. Un mercado también puede definirse como el conjunto de demanda por parte de clientes potenciales de un producto o servicio. El encuentro de vendedores y compradores, la

determinación del precio y la transferencia del título son actividades esenciales para la existencia de un mercado. (MERCADO, 2002:71)

Para que se cumpla la finalidad del mercado debe existir, uno o varios individuos con necesidades y deseos, un producto que cubra las necesidades de los individuos y la presencia de personas que pongan los productos a disposición de los individuos a cambio de una remuneración.

### 2.1.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de mercadotecnia. (TREVINO, 2004:7)

El propósito fundamental de la investigación de mercados lo podemos indicar en los siguientes puntos:

- Proporcionar información básica que permita formular normas para la venta.
- Reunir la información básica para formular campañas concretas de ventas.
- Proporcionar datos para analizar y evaluar la eficiencia y la economía de los métodos y operaciones de venta.
- Reunir los datos estadísticos necesarios y la opinión conservadora que hacen posible proporcionar los mercados futuros.

Las cualidades que debe reunir cualquier investigación de mercados son: ser ordenada, deben emplearse métodos científicos adecuados y utilizar razonamientos lógicos exentos de prejuicios. (MERCADO, 2002:85)

## 2.2 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La mezcla es el reflejo de los esfuerzos que hace la gerencia al combinar la creatividad de las actividades de mercadotecnia interrelacionadas e interdependientes. Al enfrentarse a una vasta elección de medios, mensajes, precios, métodos de distribución entre otras variables de mercado, el gerente debe seleccionar y combinar los ingredientes de la mezcla de mercadotecnia de la organización.

La mezcla de mercadotecnia puede tener muchas facetas, las características básicas de elementos de la mezcla son: Producto, Plaza, Precio y Promoción. A estos elementos nos referimos comúnmente como las “4 p’s de mercadotecnia”.

### 2.2.1 PRODUCTO

El término producto se refiere a lo que la empresa o lo que la organización ofrece a sus consumidores o clientes es perspectiva, sin importar que se trate de un artículo tangible, como un auto o un servicio, como un viaje en avión o un beneficio intangible como sentirse segura una persona de que su aspecto es excelente.

El producto que recibe el consumidor en el proceso de intercambio es resultado de un gran número de decisiones de estrategia de producto.

### 2.2.2 PLAZA

La determinación de cómo los artículos llegan a la clientela, con qué rapidez y en qué condición involucra estrategia de plaza o distribución. La trasportación, el almacenaje, el manejo de los materiales y demás cosas semejantes son actividades de distribución física. La selección de mayoristas, detallistas u otro tipo de distribuidores es también un problema de plaza, puesto que estos intermediarios comprenden canales de distribución.

### 2.2.3 PRECIO

La cantidad de dinero o, en ocasiones, artículos de servicios, que se entregan a cambio de alguna cosa, es su precio. En otras palabras, el precio es lo que se intercambia por el producto. Así como el cliente compra un artículo con dinero en efectivo, también el fabricante compra el dinero del cliente con el producto.

De acuerdo con los economistas, los precios son siempre a prueba. Las estrategias y las decisiones de precios requieren fijar precios adecuados y vigilar con todo cuidado la competencia en el mercado. Los precios están sujetos a cambios rápidos, en parte debido a que a diferencia de los otros elementos de la mezcla de mercadotecnia, el precio es relativamente fácil de modificar. Por supuesto, los cambios que están mal pensados pueden conducir a desastres.

### 2.2.4 PROMOCIÓN

La esencia de la promoción es la comunicación. El anuncio, la venta personal, la publicidad y la promoción de ventas son todos ellos formas de comunicación que

informan, recuerdan o persuaden. La mezcla de promoción de la empresa es su combinación particular de estos instrumentos de comunicación. Ciertas firmas pueden dar énfasis a anuncio, mientras que otras difícilmente se anuncian en lo absoluto.

La promoción proporciona información que estimula a los consumidores a responder. Resulta obvio que lo que se comunica es información persuasiva respecto a los otros elementos de la mezcla de mercadotecnia, como los usos del producto o el nuevo precio más bajo que se ofrece durante cierto periodo de ventas. (ZIKMUND, 1998:12-17)

### 2.3 PROCESO DE DECISIÓN DEL COMPRADOR

El proceso de compra se inicia mucho antes de la compra propiamente dicha y continúa durante mucho tiempo después. Los pasan por cinco etapas en cada compra, pero en compras de rutina los consumidores a menudo se saltan algunas de esas etapas, o invierten su orden.

- Reconocimiento de la necesidad.

El comprador reconoce un problema o una necesidad. La necesidad puede ser provocada por estímulos internos cuando una de las necesidades normales de la persona se eleva a un nivel lo suficientemente alto como para convertirse en un impulso. La necesidad también puede ser provocada por estímulos externos.

- Búsqueda de información



Un consumidor interesado podría o no buscar más información. Si el impulso del consumidor es fuerte y hay un producto satisfactorio cerca, es probable que el consumidor lo compre en ese momento. Si no, el consumidor podría guardar la necesidad en su memoria o realizar una búsqueda de información relacionada con la necesidad. Los consumidores pueden obtener información a partir de distintas fuentes. Estas incluyen fuentes personales, comerciales y empíricas. Las fuentes comerciales normalmente informan al comprador, pero las fuentes personales autentifican o evalúan los productos para el comprador. La información también le ayudara a descartar ciertas marcas.

- Evaluación de alternativas

Es la manera en que el consumidor procesa su información para elegir una marca, lamentablemente los consumidores no siguen un solo proceso de evaluación para resolver todas las situaciones de compra. En vez de eso, tienen distintos procesos de evaluación. La forma en que los consumidores evalúan alternativas de compra depende del consumidor individual y de la situación de compra específica. En algunos casos, los consumidores realizan cálculos cuidadosos y razonan lógicamente; en otros, los mismos consumidores casi no evalúan compran por impulso y se apoyan en su intuición.

- Decisión de compra

Adquirir la marca de mayor preferencia, pero dos factores se pueden interponer entre la intención de compra y la decisión de compra. El primer factor está constituido por las actitudes de otros, el segundo factor lo componen factores de

situación inesperados; el consumidor podría formarse una intención de compra con base en factores, sin embargo sucesos inesperados podrían alterar la intención de compra.

- Comportamiento posterior a la compra

Después de adquirir el producto, el consumidor quedara satisfecho o insatisfecho y tendrá un comportamiento posterior a la compra. El resultado radica en la relación que hay entre las expectativas del consumidor y el desempeño percibido del producto. Si el producto no cumple con las expectativas, el consumidor quedara decepcionado; si cumple con las expectativas, el consumidor quedara satisfecho. Si excede las expectativas, el consumidor quedara encantado. Cuanto mayor sea la brecha entre las expectativas y el desempeño, mayor será la insatisfacción del consumidor. (KOTLER&ARMSTRONG, 2008:142-144)

En este capítulo hemos revisado los aspectos más relevantes de la mercadotecnia incluyendo el comportamiento del consumidor y el mercado. Se analizaron las definiciones de mercadotecnia de diferentes autores con la finalidad de compararlos y de esta manera poder tener un panorama más completo respecto a esta disciplina.

### **CAPÍTULO III: CALIDAD EN EL SERVICIO COMO VENTAJA COMPETITIVA**

En la actualidad es raro encontrar empresas que otorguen un servicio magnífico, sin embargo no es imposible ya que hay empresas de todos los sectores de actividad que ofrecen un buen servicio y obtienen muchos beneficios.

Cuando el servicio es deficiente todas las personas involucradas en el intercambio de bienes y servicios salen perdiendo. Un mal servicio no compensa, ni tampoco un servicio mediocre. La excelencia en el servicio es más rentable y conduce más fácilmente hacia un futuro mejor.

Si bien la calidad del producto o su precio es fácilmente imitable o incluso alcanzable, no lo es tanto esa percepción que tiene el cliente del servicio que ha recibido. El trato con el cliente durante el proceso de intercambio se convierte en un elemento diferenciador y una de las principales ventajas competitivas para la compañía. Otro aspecto fundamental a considerar está vinculado con el hecho de que los clientes contentos son más leales que los clientes insatisfechos, mostrándose más inclinados a repetir las compras de los productos. Entonces se puede concluir que la forma en que una empresa puede diferenciarse de sus competidores es por medio del servicio.

En este último capítulo teórico se analizan todos aquellos elementos que intervienen al brindarle un servicio al cliente, como lo son la calidad, el cliente y el servicio.

### 3.1 DEFINICIÓN DE CLIENTE

Existen varios autores que manejan el concepto de cliente, y en todos los enfoques es el mismo, Hayes maneja el concepto de cliente de la siguiente manera:

“Cliente es un término genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna persona o grupo de personas” (HAYES, 1999; 26)

En referencia al concepto de cliente de Hayes, se refiere al cliente como cualquier persona que adquiere un producto o servicio de una empresa, lo cual aunque es una definición muy generalizada engloba adecuadamente la descripción de lo que es cliente, ya que cualquier persona que se acerque a la empresa o negocio a adquirir un producto o servicio se le puede considerar como un cliente, ya que desde el momento en que una persona solicita información al empleado del mostrador sobre lo que la empresa vende, se puede considerar como un cliente, ya que al momento de realizar su compra y al ser atendido adecuadamente, la persona se lleva una buena impresión del servicio que la empresa le brinda, por lo que posiblemente esta puede volver a la empresa a realizar futuras compras, en términos de venta, es necesario considerar también como cliente a cualquier persona que realice sus compras aunque esta sea la única vez que lo haga en la empresa, recordemos que la función básica de la empresas es la vender y por lo tanto aunque solo sea una compra es necesario tratar a esta persona como a cualquier otro cliente, y con las mismas cualidades de atención.

### 3.1.1 IMPORTANCIA DEL CLIENTE

La mayor parte de la organización se esconde de la vista del cliente. Todo lo que se observa son algunos fenómenos de la superficie. Sin embargo lo que sucede en la superficie, con mucha frecuencia es una manifestación de los sistemas y procedimientos subyacentes. Si alguno de estos cambia, es probable que cambie también el comportamiento percibido de la compañía.

Si, en lo profundo, los clientes se perciben como individuos ignorantes y torpes que no saben lo que quieren y solo causan problemas, es difícil imaginar que alguna vez se haya provisto servicio a clientes. En el mejor de los casos las personas aprenderán algunas cuantas rutinas diseñadas para mejorar las transacciones con los clientes, pero estas serán vacías y tarde o temprano se presentaran como lo que son.

Para desarrollar un cultura de servicio a clientes se necesita un deseo genuino de cambiar y proporcionar servicio real en toda lo organización. Se argumenta que todos los trabajos, gracias a que tienen un producto, cuentan con un cliente.

Es sabido que las compañías tienen perspectivas de amplia variación con respecto a lo que constituye el servicio a clientes. Para algunas es un agregado cosmético a sus negocios. Consideran suficiente que su equipo sea estimulado en atender a sus clientes con una sonrisa falsa y la frase “que tenga un buen día”. Otros que el brindarle el servicio al cliente es más que un barato artificio. En ellos es fundamental para el éxito y de manera constante tratar de mejorar sus estándares. (MAJARO, 1996:150-153)

### 3.1.2 DIFERENCIA ENTRE COMPRADOR Y CLIENTE

Existe una necesidad por saber cuál es la diferencia entre lo que es un comprador y lo que es un cliente, ya que las empresas se les puede considerar como cliente a toda persona que haga su compra en la empresa, sin embargo es necesario establecer la diferencia ente lo que es comprador y lo que es cliente, aunque no es muy relevante, en necesario tomarlo en cuenta.

La diferencia entre comprador y cliente es que los compradores pueden olvidar el nombre de la institución o la marca, el cliente siempre lo recordara. A los compradores se les sirve como parte de una masa; el cliente se le sirve en una base individual con un cuidado. (MULLER, 1999; 41)

El comprador entonces es aquella persona que acude a la empresa a realizar su compra y no se muestra interesado en el servicio y la atención que le brinde el personal de la empresa, solamente le interesa hacer su compra y nada más.

En contraste tenemos al cliente, que es aquella persona que presta atención al servicio y la atención que le brinda el personal al momento de realizar su compra, esto es porque seguramente, esta persona tiene una necesidad constante de adquirir el producto o el servicio que se ofrece.

Es necesario saber identificar al cliente del comprador ya que el cliente requiere de más atención y servicio al momento de atenderlo porque es necesario lograr que el cliente se sienta satisfecho por el trato y por ende, tenga siempre presente el nombre de la empresa, y la marca del producto, la cual figurara dentro de sus

preferencias cuando vuelva a tener la necesidad de adquirir el producto o servicio que la empresa ofrezca.

### 3.1.3 NECESIDADES BÁSICAS

La atención que ofrece la empresa hacia sus clientes es de gran importancia, ya que es necesario otorgar cierto grado de atención y de cualidades de ésta al momento en que se está en contacto ante el cliente con la finalidad de dar un paso más hacia la satisfacción del cliente. Todo cliente tiene necesidades de atención por lo que resulta necesario e importante para las empresas saber reconocer esas necesidades que el cliente indirectamente manifiesta y que son pieza fundamental para lograr la preferencia hacia la organización.

William determinó que en el cliente se manifiestan cuatro tipos de necesidades básicas las cuales son: (WILLIAM, 1991; 47)

- La necesidad de ser comprendido

Cuando un cliente requiere de los servicios que ofrece una empresa, este tiene la necesidad de sentirse que es comprendido por la empresa, por lo tanto es necesario que exista una retroalimentación de comunicación con el cliente y que ésta sea en el mismo lenguaje que el cliente manifiesta, con la intención de establecer una adecuada comunicación y con ello lograr que los mensajes que envía el cliente sean debidamente identificados a fin de evitar interpretaciones erróneas del mensaje e incomprensión en las necesidades manifestadas por el cliente.

- La necesidad de sentirse bienvenido

Es necesario hacer sentir bienvenido a cualquier persona que acuda a la organización, de otorgarles una buena atención, un buen saludo, esto es con la finalidad de lograr una satisfacción en la misma y con ello entablar una buena relación de amistad ente la persona y por ende evitar la antipatía en el cliente, ya que de lo contrario la gente no se sentirá contenta al momento de entrar a la organización y mostrarán pocos deseos de establecer relaciones comerciales y de negocios, lo cual puede resultar perjudicial para los intereses de la organización. Hacer sentir bienvenida a cualquier persona es brindarle confianza y con ello detectar oportunidades de establecer buenas relaciones comerciales.

- La necesidad de sentirse importante

Todas las personas contamos con un cierto grado de importancia el ego y a la autoestima, por ello es recomendable hacer sentir importante a las personas que acudan a la organización, esto con el objeto de evitar que la persona se sienta totalmente ajena a la organización o perciba un grado de indiferencia que lo haga sentirse menospreciado. Es importante tratar por igual a todos los clientes que acudan a la organización a fin de crear en él un grado de lealtad y de confianza ante la empresa, de sentirse especial con el trato obtenido, lo cual resulta benéfico para la organización en el momento de realizar asuntos de negocios.

- La necesidad de comodidad

Todo cliente tiene la necesidad de sentirse cómodo al momento de llegar a al empresa, de que exista un lugar donde descansar mientras espera a ser atendido,



de leer, esto es hacer cualquier cosa que logre hacer sentir cómodo a la persona donde no se sienta incómodo y tormentoso el proceso de espera mientras esta en la organización. Aquí no solo se incluye el aspecto de la comodidad física, también es necesario hacerle sentir que sus necesidades serán cubiertas por el trato que exista entre la organización.

Esta necesidad es fundamental, ya que cuando no se satisface la necesidad de comodidad en los clientes, cuando no hay un lugar donde descansar donde les puede tomar mucho tiempo en ser atendido o al sentirse con la sensación de ser ignorados por el personal, pocos deseos le quedan a la persona de volver a acudir a la empresa. Por ello es necesario identificar estas necesidades, y el grado de satisfacción para la comodidad de cliente y beneficio de la organización.

### 3.2 DEFINICIÓN DE SERVICIO

Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrezcan para su venta o que se suministran con relación a sus ventas. (FISCHER, 1996:174)

Un servicio es una actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra y, en esencia, es intangible y no derivan en la posesión de nada. (KOTLER, 1996:764)

#### 3.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

Los servicios se distinguen por varias características que tiene, ya que muchos los igualan con los productos, pero en realidad son muy diferentes.

A continuación se presentan varios criterios de características de los servicios que algunos autores presentan.

El criterio de Fischer es el siguiente:

Eficacia. Es tener la capacidad de satisfacer al cliente en lo que él desea.

Funcionalidad. Los servicios que se ofrecen deben ser prácticos.

Rapidez. Al momento que el cliente solicite el servicio, hacer todo lo posible por dárselo lo más pronto posible.

Oportunidad. Es en que momento darle el servicio al cliente, después de que lo solicite, cual es el momento más apropiado para dárselo.

Atención al usuario. Esta es la principal característica de los servicios, la atención al cliente, siempre lo que el cliente pida.

Honradez. Que la persona que este atendiendo al cliente sea honrada, y que eso se deje ver al cliente, para que este no tenga desconfianza.

Confiabilidad. El cliente debe sentir confianza al solicitar un servicio, debe sentirse en un ambiente amigable y de confianza.

Aunque los bienes como los servicios tratan de satisfacer las necesidades y deseos del consumidor, existen diferencias significativas entre estas dos clases de productos, en relación a la siguiente clasificación de características; hay cuatro características que diferencian al servicio del bien:

- Intangibilidad. Es lo contrario de un bien, ya que este no es percibido por los sentidos, porque es una acción que no se refleja.

- Naturaleza perecedera. Es un servicio momentáneo que satisface las necesidades del consumidor y no requiere de ser almacenado.
- Estandarización. Un artículo se produce uniformemente y en línea, en cambio un servicio depende de una acción para crear el beneficio sin llegar a estandarizarse, además de no producirse en línea.
- Participación. El servicio se da dentro de un marco de tiempo en donde el comprador de un servicio participa en la formulación y ejecución.

Características según Payne:

- Intangibilidad. Los servicios son en gran medida abstractos e intangibles.
- Heterogeneidad. Los servicios no están estandarizados y tienen alta variabilidad.
- Inseparabilidad. Los servicios por lo general se producen y consumen al mismo tiempo, con participación del cliente en el proceso.
- Caducidad. No es posible almacenar servicios en un inventario.

Características de los servicios según Kotler:

- Intangibilidad. Los servicios son intangibles, no se les puede ver, probar, palpar, oír ni oler antes de comprarlos.
- Variabilidad. Los servicios son sumamente variables depende quien los proporcione, cuándo y dónde.
- Carácter perecedero. Los servicios no se pueden almacenar.

### 3.2.2 TIPOS DE SERVICIOS AL CLIENTE

Los servicios pueden clasificarse por el tipo de valor que proporcionan a los clientes:

Reducción de riesgos: son los servicios que reducen el riesgo de que se reciba un producto equivocado o que este sea defectuoso, los cuales son el privilegio de ajuste y las garantías.

Mejoramiento del funcionamiento: Los servicios que mejoran el desempeño del producto incluye el ajuste, alteración o adaptación necesaria para que el producto satisfaga las necesidades particulares del cliente. También se incluye el entrenamiento o las instrucciones especiales para ayudar al cliente a utilizar en forma educada el producto. La reparación efectiva y a precios justos, así como el servicio de mantenimiento, son uno de los factores principales en la satisfacción por funcionamiento. (HARTLEY, 1997:487)

Ayudas para las operaciones del cliente: se clasifican en, entregas a tiempo de acuerdo a las necesidades del cliente, costos razonables de distribución, responsabilidad por un mínimo de daño en tránsito y en el manejo, manejo rápido y costes de cualquier problema de servicio que inevitablemente se presente e información y consultas comerciales para ayudar a los clientes a hacer un mejor trabajo y para posibles problemas.

Servicios intangibles de los clientes: Son servicios llamados reflejos, que incrementa el amor propio y el autorespeto de los clientes. Estos son los servicios supuestamente simples, tales como la cortesía y el respeto. Atención rápida y

consideración. Tiene lugar en el punto de contacto entre una empresa y sus clientes y, como tales, sus ingredientes vitales al establecer una imagen pública tanto positiva como negativa. Incluso la prontitud y la calidad de la respuesta por correo de un cliente puede dar como resultado reflejos negativos o positivos. (HARTLEY, 1997:491)

### 3.2.3 NIVELES DE CALIDAD DE SERVICIO

El estilo de servicio que adopta cada empresa es muy distinto y es de suma importancia identificarlos, a continuación se presentan los cinco niveles de calidad que puede tener el servicio.

1. Hacia la quiebra. El nivel servicio es nulo, ciertas empresas fracasan por que no se esfuerzan por atender a sus clientes, por consiguiente se alejan cada vez mas de sus clientes al grado de llegar a la quiebra sin saberlo.

2. Búsqueda de la mediocridad. Este nivel se enfoca a las empresas que son estables, generan sus ventas pero no son sobresalientes, prefieren quedarse al margen, se enfocan más a los procesos dejando un margen muy pequeño a la detección de las necesidades de sus clientes.

3. El mínimo indispensable. Aquí la participación de las empresas son conscientes de las necesidades de servicio y de sus clientes, no obstante se mantienen al margen en cuanto al ofrecimiento de servicio, es decir solo realizan lo mínimo indispensable que les es necesario para subsistir en el mercado, por lo general su participación en el mercado es estable, ya que son organizaciones que ofrecen

servicios necesarios a sus clientes o importantes y por lo mismo tienen una demanda natural y fluida.

4. Haciendo un gran esfuerzo. Compañías que hacen del servicio de calidad, una ventaja competitiva. Se requiere mucha creatividad, innovación, tomo de riesgos, replanteamiento de la figura del cliente y del enfoque de la organización. Aquí la satisfacción del cliente es la prioridad principal de las organizaciones ya que buscan cumplir con las expectativas de los clientes.

5. El servicio como un servicio de excelencia. Compañías líderes en el mercado por su compromiso obsesivo a todos los niveles con el máximo impacto hacia el cliente. La misión de la empresa es presentar y refinar la imagen del servicio sobresaliente, lograr una cultura de servicio que perdure. (MÜLLER, 1999:61-62)

### 3.3 VENTAJA COMPETITIVA

Podemos definir ventaja competitiva como la característica que posee una empresa que la hace superior en un sector o mercado.

Estas características deben ser: difíciles de imitar, única, posible de mantener, notablemente superior a la competencia. Son peculiaridades del producto o servicio que lo hacen especial lo cual garantiza su aceptación en el mercado.

La base de una ventaja competitiva es la existencia o bien de una competencia distintiva (capacidad desarrollada excepcionalmente bien con respecto a los competidores) o bien de un activo distintivo (recurso que resulta vital frente a los competidores). Las ventajas competitivas pertenecen básicamente a dos grandes

grupos: o bien consisten en un dominio diferencial de la tecnología (en un sentido más amplio de aptitud para dar respuesta a los problemas, necesidades y deseos de los clientes) o bien consiste en un dominio diferencial del mercado (en su sentido más amplio de transmitir imagen y prestigio, aptitud para captar sus problemas, comunicar capacidad de respuesta, tener ganada la lealtad y fidelidad de los clientes, etc.). No hay duda de que una estrategia de servicio es ante todo una estrategia de diferenciación.

La idea es crear valor para el cliente de una forma eficiente y sostenible, la ventaja competitiva se puede dar a través de la diferenciación. La diferenciación tiene que ver con brindar unicidad. Las oportunidades de una empresa para crear unicidad no se encuentran en una función o actividad particular, sino que puede surgir de todo lo que hace la empresa. (HEIZER, 2004, 63-65)

Michael Porter propuso el concepto de las tres estrategias genéricas: el liderazgo en costes, la diferenciación y la concentración. La estrategia de costes consiste en entregar el producto o prestar el servicio al coste más bajo del sector. La estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Una empresa se diferencia de sus competidores más allá de simplemente ofrecer un precio bajo. Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc. La estrategia de enfoque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho. La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en

su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento blanco.

Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa. (PORTER, 1997, 30-35)

### 3.4 DEFINICIÓN DE CALIDAD

La calidad siempre es considerada desde el punto de vista del cliente, y es el que decide si un producto o servicio es de calidad. A continuación mencionan algunos conceptos de calidad de diferentes autores.

“Es el resultante total de las características del producto o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de los cuales el producto o servicio con su uso satisficará las expectativas del cliente” (FEIGENBAUM, 1994:7)

Es todo aquello realza el valor del producto en opinión del consumidor. (DEMING, 1993:55)

Otra definición es más amplia y comprende una serie específica de factores en los que se desenvuelve o percibe la calidad, esto es “la calidad toma, entonces la definición del que las propone” (LEGAVIT, 1999:6) a lo que da a entender que la calidad es juzgada de nueva cuenta como una apreciación especial y personal de que la percibe.



De acuerdo a ISHIKAWA define a la calidad de dos maneras, la primera tiene un enfoque que hace referencia al producto, cuyas características deben de estar de acuerdo a ciertas normas. Y la otra se enfoca al resultado del producto, es decir es de manera más amplia ya que considera que esta es el resultado final de la calidad de trabajo de los procesos productivos, de los obreros y empleados aunados a los costos, la planeación y la productividad. Entonces lo que se califica es un concepto de calidad conocida como calidad total, en la que reúne la importancia de la participación de los factores antes mencionados y que estos al trabajarse, de la manera más adecuada crea un artículo de la más alta calidad.

La calidad de acuerdo a Crosby nos dice que “La calidad debe de definirse como cumplir con los requisitos, no como lo bueno.”

#### 3.4.1 ISO 9000

ISO son las siglas de la Organización Internacional de Normas. La serie 9000 es un sistema de calidad normalizado aprobado por más de 90 países, incluido Estados Unidos. La norma prescribe que el sistema de la calidad funcione correctamente por lo que se refiere a diversos elementos como la responsabilidad de la administración, la revisión de contratos, el control del diseño, el control de documentos, compras, control de procesos, inspección y prueba, producto no conforme, acciones correctivas y técnicas estadísticas. Para obtener la certificación una tercera parte, denominado registrador, realiza la evaluación.

Los beneficios que se obtienen con la certificación son una mejora en calidad y productividad, disminución de auditorías del cliente, reconocimiento y credibilidad

a nivel mundial, acceso a mercados locales y mundiales, mejores relaciones entre proveedor y cliente y disminución del riesgo de problemas legales por demandas contra el producto. (HAYES, 1999; 46)

## PRINCIPIOS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para el manejo de la calidad es necesario conocer ciertos principios que son esenciales para el establecimiento e implementación de la calidad en la organización. A fin de contribuir a la eficiencia en cuanto a la calidad, estos principios que han sido establecidos, son de gran utilidad para cualquier tipo de empresa, son principios generales que pueden ser establecidos tanto en empresas comerciales, de servicios o de transformación. Los siguientes principios que se mencionan son determinantes para la organización ya que contribuyen a la eficiencia de la organización. Y al mejoramiento constante de la misma. Principios que a continuación se explican.

### Principio 1. Organización centrada en el cliente.

Las organizaciones deben trabajar en cuanto a la identificación de las necesidades de sus clientes, a manera de que puedan detectar las necesidades reales y futuras, con la finalidad de establecer acciones necesarias que satisfagan las necesidades de los clientes así como sus futuras demandas, ya que el cliente es el que determina qué nivel de calidad tiene que ser ofrecido y en cierto grado tratar de superar esas expectativas.

### Principio 2. Liderazgo

Los líderes de las organizaciones toman funciones importantes, ya que depende del líder encaminar a la organización por la dirección adecuada, así como el de crear un ambiente de trabajo adecuado entre sus colaboradores a manera de que logre influir en ello y los haga partícipes en forma activa para el logro de los objetivos de la empresa.

#### Principio 3. Involucrar al personal

El personal de la organización es quien en la mayoría de las veces establece contacto con los clientes, por decirlo así, son el espejo vivo de la organización, representan a la organización misma, por ello es necesario establecer programas y actividades que inciten al personal a desarrollar sus capacidades individuales a manera que puedan aplicarlas en beneficio de la organización mediante el apoyo de la dirección y la colaboración del personal.

#### Principio 4. Enfoque a procesos

Los buenos resultados, y el logro de los objetivos depende en gran medida a conocimientos sobre las actividades que se tienen que hacer, por decirlo así es necesario que la empresa establezca los procesos mediante los cuales se hace uso de los recursos de la misma, así como el diseñar los procesos a fin de que contribuyan al logro de la calidad, y con ello cimentar procesos óptimos de calidad.

#### Principio 5. Enfoque a sistemas

Es útil contar con sistemas que vinculen a los procesos entre sí, hacia el logro de un objetivo en común, la importancia de dar prioridad a la creación de sistemas

que vincule los procesos es una función de gran importancia para la organización que pretende establecer un cultura de calidad, ya que la vinculación de los sistemas contribuyen a la participación y colaboración de un objetivo en común, lo cual contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización y hacerla más eficiente.

#### Principio 6. Mejoramiento continuo

Una vez que la organización ha proporcionado todos los medios y funciones adecuadas para eficientar sus actividades, es necesario estar en constante inspección sobre el estado funcional de la misma a fin de no quedarse estancada y establecer acciones que mejoren de manera continua a la organización, esto consiste en detectar aquello que ya no nos dé resultado con el fin de cambiarlo o mejorarlo y así obtener buenos resultados.

#### Principio 7. Toma de decisiones basadas en datos

La toma de decisiones de los directivos de las empresas deben de basarse a la consulta de información obtenida o relevante de la organización, no es adecuado tomar decisiones por corazonada, ya que estas no contribuyen a los resultados debido a la falta de información o desconocimiento de datos, por lo tanto la toma de decisiones debe ser en base al análisis de los datos o información obtenida, a fin de minimizar los riesgos que pudieran ocurrir.

#### Principio 8. Relaciones de beneficio mutuo con los proveedores

Las relaciones de beneficio mutuo, contribuyen a reducir el margen de perjuicios que pueden existir entre dos entidades, de tal manera que las acciones que se toman sean benéficas y adecuadas para el funcionamiento de las mismas, estas aplicadas hacia los proveedores, contribuye a el logro de los intereses de la organización, ya que con ello mejora la habilidad de la organización en la adquisición de los recursos necesarios, además de que agrega valor al hecho de recibir el material en excelente estado. (ORIA, 1999:43)

#### 3.4.2 CONTROL TOTAL DE CALIDAD

“El control total de calidad significa en términos amplios, el control de la administración misma”

También se define al control total de calidad como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes” (ISHIKAWA, 1992; 84)

En el ejercicio del control de calidad participan absolutamente todas las áreas y departamentos de la empresa, ya que para que este se lleve a cabo requiere de la participación de todas las áreas de la organización.

De acuerdo con la modalidad japonesa, 1949 en esta se establece que todas las áreas y personal de la empresa colaboren en el estudio y promoción del control de calidad. En esta, todos los miembros de la organización participa n, a lo que se

dice que el control de calidad no es una labor especial de los especialistas sino de la participación tanto de los gerentes así como de los trabajadores de la organización, deben de tener presente el concepto de control de calidad ya que esto permite a los trabajadores participar en el mismo, de manera que no es suficiente asignar a ciertos especialistas en cada división, porque ellos de alguna manera influyen en las actividades de cada división.

Al momento de implementar el control de calidad es necesario dar a conocer el tiempo, el control de cantidades y el control de fechas de entrega, ya que se deben de considerar que el empresario debe de tener cuenta que sus productos o servicios deben satisfacer las necesidades de sus clientes.

En cuanto a costos, es útil conocer el costo del producto a fin de prever los recursos que serán necesarios para desarrollar una buena planificación de calidad en el producto. Al conocer las cantidades, se tiene un mejor control sobre los defectos, sobre el número de correcciones que permitan al control de calidad aplicar los programas necesarios para lograr que las funciones de la organización se normalicen.

### 3.4.3 VENTAJAS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

La aplicación del control total de calidad en las empresas, requiere de gran esfuerzo y dedicación de parte de la gerencia así como de los empleados y trabajadores, esto significa trabajar día a día por encaminar los esfuerzos hacia el logro del concepto de calidad que se haya establecido previamente para la organización. Como se ve, el control de calidad llega a ser una ardua tarea, pero

así como se dedicó esfuerzo y dedicación, así son también los beneficios que se obtienen al aplicar el control de calidad total en la empresa.

Las ventajas que se obtienen al aplicar el control total de calidad en la organización son siete que a continuación se mencionan:

- I. Al aplicar el control de calidad se logra mejorar la salud y el carácter organizacional de la empresa, porque se trabaja en aquello en lo que requiere modificar o corregir a fin de conseguir la mejora en la organización.
- II. Se logra la cooperación y participación de todos los empleados, ya que reúnen los esfuerzos de ambas partes para lograr el objetivo común y con ello a la vez crea un sentido de apoyo y colaboración mutua.
- III. Con el control de calidad, se gana la confianza de los clientes y de los consumidores ya que se ofrece garantía de calidad e lo que ello reciben, el control de calidad se basa en que la calidad es primero.
- IV. Se puede sobrevivir a la competencia y lograr la prosperidad de la empresa al desarrollar productos que sean confiables y de la mejor calidad posible, aun cuando no se cuente con los recursos en tecnología necesarios.
- V. Se aseguran utilidades en épocas de crecimiento lento por la eficiencia del sistema administrativo que se aplica en la organización, al ahorrar los recursos de manera conveniente, el control de calidad logra resultados en utilidades, cuando este se hace bien.
- VI. Se cuidan los recursos humanos en la organización, al proporcionarles un lugar de trabajo cómodo y agradable ya que todas las actividades del control de calidad se desarrollan en el lugar de trabajo, y el logro de las

metas tiene gran relación en las condiciones del lugar en que se trabaje. “proporcionándole a las gerencias toda la autoridad que se pueda, con la finalidad de que se conviertan en verdaderos gerentes” (ISHIKAWA, 1992; 90).

- VII. Se genera el conocimiento y la habilidad para usar los métodos estadísticos, ya que el control de calidad va muy ligado a la utilización de las técnicas estadísticas.
- VIII. Los beneficios logrados en la organización requieren cierto tiempo ya que el objetivo para el cual se trabaja es el mejoramiento administrativo y operacional de la organización, porque los resultados se obtienen conforme al esfuerzo y dedicación aportada por los empleados y la organización misma. Con la implementación del control de calidad se logra la eficiencia y mejoramiento de la organización, que le permitirá ser más competitiva y mejorar su eficiencia.

#### 3.4.4 PASOS DEL SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE

Paso 1. Transmite una actitud positiva mediante:

- ✓ Su apariencia
- ✓ El lenguaje corporal
- ✓ El sonido de su voz
- ✓ El uso del teléfono

Paso 2. Identifique las necesidades del cliente mediante:



- ✓ El conocimiento de la puntualidad requerida para el servicio de calidad al cliente
- ✓ La anticipación de las necesidades del cliente
- ✓ La atención
- ✓ Las necesidades básicas del cliente
- ✓ La habilidad para escuchar
- ✓ La obtención de retroalimentación

Paso 3. Satisfaga las necesidades del cliente mediante:

- ✓ Las obligaciones complementarias
- ✓ El envío de mensajes claros
- ✓ La expresión de lo apropiado
- ✓ La satisfacción de las necesidades básicas del cliente.
- ✓ Las ventas eficaces
- ✓ El enfrentamiento con el reto de las computadoras

Paso 4. Asegúrese de que sus clientes regresan mediante:

- ✓ El trabajo para satisfacer quejas
- ✓ El aprender a poner de su parte a los clientes difíciles
- ✓ La delantera en el servicio
- ✓ La práctica de todos los principios de servicio de la calidad al cliente.

(MARTIN, 1991; 47-75)

### 3.4.5 MEDIDA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Para lograr la calidad requerida en los servicios, es necesario poner atención a las relaciones que se dan con los clientes, así como también a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, ya que de esta forma se origina el criterio del cliente, el cual es la pauta para la calidad.

De esta manera, los requisitos de un servicio deben estar claramente definidos en términos de características observables, para que sean sometidos a la evaluación del cliente bajo cinco diferentes factores.

1. Elementos tangibles: Se refiere a las instalaciones de la empresa, la imagen y presentación del personal así como los equipos que utiliza para su operación, ya que una evaluación favorable de estos aspectos, invitaran al cliente a que realice su primer transacción con la empresa pero también esto no convencerá al cliente de que vuelva a comprar.
2. Cumplimiento de promesas: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado, ya que ambos requisitos tienen igual importancia para el cliente debido a que ambos provocan confianza o desconfianza hacia la empresa, y la confianza del cliente es lo más importante en materia de servicio para que el cliente decida volver a comprar en nuestra empresa.
3. Actitud de servicio: Con regularidad, los clientes perciben falta de actitud en el servicio por parte del personal de la empresa, lo que significa que no sientan la disposición por parte de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas de la manera más conveniente.

4. Competencia del personal: el cliente califica que tan competente es el empleado que lo está atendiendo, si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicio que ofrece, para ver si es capaz de inspirarle confianza y pedirle su orientación.
5. Empatía: Aunque este concepto comúnmente se maneja como ponerse en los zapatos del cliente, existen otros razonamientos con base a tres aspectos diferentes.

Facilidad de contacto: Facilidad de llegar hasta el negocio, contactarse con los vendedores, números telefónicos disponibles, etc.

Comunicación: Los clientes buscan tener comunicación por parte de la empresa que les vende en un idioma que ellos puedan entender.

Gustos y necesidades: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que se le brinden los servicios que necesita y en las condiciones adecuadas y si existe la posibilidad superar las expectativas de los clientes. (QUIJANO, 1998; 13-16)

Los factores antes mencionados, señalan una de las formas más eficientes de evaluar calidad en el servicio, el tenerlos en cuenta traerá muchos beneficios para la organización, se puede hacer uso de un sistema de información para allegarse de la misma.

#### 3.4.6 MEJORA CONTINUA

Debido a que en la actualidad el nivel de competencia es muy alto, se debe buscar la manera de ofrecer mejores productos o servicios para cumplir con las expectativas de nuestros clientes. La calidad debe estar presente en toda la

organización para poder obtener el éxito deseado, esto implica ir mejorando continuamente y con el transcurso del tiempo se obtendrán mayores beneficios.

Según Edward Deming

“La mejora continua es una de las estrategias para evaluar la calidad de un producto o servicio, esta debe ser guiada por la administración, involucrando a todo el personal para poder exceder las expectativas de los cliente o beneficiarios, en todas las actividades de la organización”.

La aplicación del mejoramiento continuo en la calidad conlleva a tres niveles:

#### 1. Dedicación

La administración (en particular en niveles ejecutivos) se entusiasma con la posibilidad de establecer un proceso por medio del cual mejoraran la calidad y la eficiencia.

#### 2. Sostenimiento

Las organizaciones que fracasan en el nivel uno encuentran que deben repetir el proceso si han de tener éxito; las que pasan al nivel dos,, lo hacen debido a que reconocen las muchas barreras contra el sostenimiento del proceso y se niegan a dejar la chispa que incita el fallecimiento del esfuerzo.

#### 3 Continuidad

El proceso de mejora se institucionaliza, el despliegue de políticas se desplaza en ambas direcciones, y la función de la dirección supone más consejo y asesoría que antes hubo. (MÜLLER, 1999:36-38)

La aplicación de la mejora continua es la organización, es primordial para seguir manteniendo un funcionamiento eficiente y constante en la organización, y por ello es necesario motivar al personal a la participación de la mejora.

En este capítulo se examinaron los diferentes elementos que intervienen en la calidad del servicio que se otorga al cliente. Se destacó la importancia del cliente y sus necesidades, también se analizaron definiciones de servicio de acuerdo al punto de vista de diversos autores así como las características y tipos de servicio. Por último se manejó conceptos de calidad de varios autores, sus principios y ventajas.

## **CAPÍTULO IV: CASO PRÁCTICO FERRETERÍA EL FUERTE DEL PALMAR**

Una vez expuesta la información teórica, se llevará a cabo una investigación de campo en donde se aplicarán los conceptos tratados en capítulos anteriores, mismos que ayudarán a cumplir con el objetivo de la investigación.

El caso práctico que se presenta a continuación está aplicado a la empresa denominada EL FUERTE DEL PALMAR y tiene como finalidad conocer la percepción que tienen los clientes acerca del servicio que se les otorga, así como detectar las necesidades y deficiencias de la misma, para mejorar la imagen de la empresa.

### **4.1 HIPÓTESIS**

La empresa EL FUERTE DEL PALMAR cuenta con un sistema de calidad en el servicio al cliente como ventaja competitiva.

#### **4.1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La importancia de llevar a cabo el presente proyecto de investigación respecto a la administración, es que proporcionará un nuevo enfoque en cuanto a implementar la calidad en el servicio otorgado a los clientes en la empresa el fuerte del palmar de Uruapan Michoacán, debido a que la calidad es un elemento estratégico que proporciona múltiples beneficios a la organización, además de cumplir con las expectativas de los clientes.

Con motivo de que en la actualidad cada vez existe mayor competencia entre las empresas existe la necesidad de desarrollar estrategias que permitan cumplir con las expectativas de los consumidores y de esta manera ser más competitivos en el mercado. Es importante desarrollar un servicio de calidad hacia el cliente, para que sirva como medio de comunicación entre la empresa y el consumidor dando como resultado la retroalimentación y detectar lo que el cliente espera de la empresa, así como las necesidades por parte de los consumidores.

Al llevar a cabo la presente investigación resultarán beneficiados, tanto los clientes como la misma organización.

Al cliente se le otorgarán beneficios por que éste obtendrá con ello un buen servicio que hará más cómoda y agradable su visita a la empresa, la cual cubrirá las necesidades primordiales del consumidor como lo son la buena atención, respeto y la confianza.

Para la empresa también surgen beneficios ya que al ofrecer un servicio de calidad a los clientes le otorgará una notable distinción ante la competencia, propiciando con ello que los clientes la diferencien de las demás empresas por el servicio que brinda, y con ello ganará nuevos clientes, y mantendrá la lealtad de aquellos que ya tiene.

Es necesario llevar a cabo la investigación porque solo así se detectarán cuáles son los factores que influyen en la calidad en el servicio otorgado al cliente, de analizar la situación actual de la empresa y sus posibilidades, así como también las necesidades del consumidor y de lo que esperan de la empresa; para

determinar si el proporcionar un servicio de calidad por parte de la organización proporciona ventajas respecto a los competidores del sector.

## 4.2 EMPRESA

En ferretería EL FUERTE DEL PALMAR contamos con el mejor y más amplio surtido de herramientas y materiales para la construcción de la mejor calidad a un precio incomparable. Lo que nos convierte en la mejor opción para comenzar o concluir sus proyectos.

Tenemos el respaldo de las mejores marcas hechas con la más alta calidad que sin duda, lo dejaran satisfecho y cumplirán con las expectativas del producto.

En grupo empresarial EL FUERTE DEL PALMAR, se cuenta con productos de iluminación, ferretería, electricidad, jardinería, plomería, herramientas, pintura y material de construcción de la más alta calidad elaborados con mano de obra mexicana para el mercado más exigente, nuestras marcas respaldan nuestra calidad.

### 4.2.1 OBJETIVOS

1. Lograr un compromiso de todos los que contribuyen al desarrollo de la empresa en los siguientes aspectos:

Trabajo

Tiempo

Creatividad



## Comunicación

### Iniciativa

2. Organizar, abastecer en tiempo y forma, y aprovechar los precios e innovaciones de productos y materiales.
3. Optimizar sistemas de trabajo y tecnología.
4. Conocer el uso, aplicación y manejo de materiales y productos.
5. Capacitar en aspectos de especialización del trabajo y desarrollo personal.
6. Implementar nuevos sistemas de comunicación que faciliten ofrecer un buen servicio a nuestros clientes y colaboradores.
7. Fomentar la creatividad e iniciativa para ofrecer soluciones espontáneas a nuestros clientes; así como el trabajo en equipo.

#### 4.2.2 MISIÓN

Poner a la disposición de los clientes locales y foráneos que compran de mayoreo a menudeo material de ferretería, de plomería y eléctrico, mediante el compromiso genuino de todos los que colaboramos en esta empresa te brinda un servicio, oportuno de alta calidad y con la suficiencia que el cliente de ferreterías el fuerte del palmar lo demande.

#### 4.2.3 VISIÓN

Ser reconocida como la empresa líder en la venta de mayoreo, medio mayoreo y menudeo, del ramo ferretero, plomero y material eléctrico, tanto a nivel local como

regional, distinguida especialmente por la atención por la atención esmerada que ofrece a sus clientes y por la extensa gama de artículos y materiales que componen el ramo. <http://elfuertedelpalmar.com/home.html>

#### 4.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada para la realización de la investigación de este trabajo fue un cuestionario aplicado al gerente de la empresa, con la finalidad de conocer los aspectos esenciales de la misma, así como la percepción que tiene el gerente respecto al servicio que ofrecen los empleados a los clientes de la empresa.

Se aplicó un cuestionario a los empleados de cada una de las sucursales; el número de empleados en total es de 35 que incluye puestos de vendedores, transportistas, secretaria, entre otros.

Las sucursales se encuentran ubicadas en:

Matriz

Calle: Francisco Sarabia, número 30, Colonia: Ramón Farías

Sucursales

Calle: Fray Juan de San Miguel, número 61, Colonia: La Quinta

Calle: Benito Juárez, número 1275, Colonia: Riyitos

Calle: Manuel doblado, Colonia: Libramiento oriente

Calle: Paseo de la revolución, número 24, Colonia: Emiliano Zapata

Para determinar la percepción que tienen los clientes acerca del servicio que ofrece la empresa, se determinó que el número promedio de clientes que son atendidos por día es de 68.

#### 4.3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- a) Determinar la importancia del servicio para mejorar la imagen.
- b) Analizar el servicio que ofrece la empresa EL FUERTE DEL PALMAR.
- c) Determinar los aspectos a desarrollar de mayor relevancia por parte de la empresa.

#### 4.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de la información, se empleó tres diferentes cuestionarios. Este método de recolección es confiable, ya que permite obtener información verídica sobre las opiniones expresadas por las personas a las que se les aplico el cuestionario.

De los cuestionarios aplicados, uno de ellos se elaboró para la aplicación exclusiva de los clientes de la empresa EL FUERTE DEL PALMAR y tiene como principal objetivo conocer la percepción del cliente acerca del servicio que se ofrece, el segundo cuestionario fue diseñado para los empleados de la empresa, en este caso se aplicó al personal en su totalidad; es decir de la matriz y sus seis sucursales, la finalidad de este cuestionario es determinar la opinión que tiene el

personal en relación a la forma en que ellos prestan el servicio al cliente, además de conocer la capacitación que se les proporciona a los empleados.

El tercer cuestionario se aplicó al gerente general de la empresa, respecto al servicio que se otorga a los clientes.

#### 4.4.1 RECOPIACIÓN DE DATOS

Para conocer la opinión de los clientes de la empresa EL FUERTE DEL PALMAR, en relación al servicio que esta les brinda, es necesario aplicar un determinado número de cuestionarios que aporte información objetiva y confiable.

Debido a que el tamaño de la población o universo es muy reducido no es necesario aplicar la fórmula para sacar el tamaño de la muestra, de manera que el número de cuestionarios aplicados se basa en el promedio de clientes que se atienden por día en la empresa que es de 68.

#### 4.4.2 CUESTIONARIOS

##### **Gerencia**

1. ¿Por qué decidió establecer este tipo de empresa?

A) Le gusta      B) Buena oportunidad      C) Otro\_\_\_\_\_

2. ¿La cultura organizacional está orientada al cliente?

A) Si      B) No

3. ¿Dentro de las políticas respecto al servicio al cliente está establecida la calidad?

A) Si      B) No

4. ¿Qué nivel de importancia tiene la calidad en el servicio?

A) 100%      B) 75%      C) 50%      D) 25%

5. ¿Cuenta con el personal necesario para atender a los clientes?

A) Si      B) No

6. ¿Éste se encuentra debidamente capacitado?

A) Si      B) No

7. ¿Con qué frecuencia reciben capacitación?

A) Trimestral      B) Semestral      C) Anual      D) Otro\_\_\_\_\_

8. ¿Ha identificado clientes frecuentes?

A) Si (pasar a pregunta 9) B) No

9. ¿A qué cree que se deba esto?

A) Servicio B) Calidad del producto C) Precios D) Prestigio

10. ¿Considera el servicio al cliente como un valor agregado del producto?

A) Si B) No

11. ¿Cómo miden la calidad de los servicios que ofrecen?

A) Quejas y sugerencias B) Comparación constante C) Satisfacción del cliente  
D) Otro \_\_\_\_\_

12. ¿En qué porcentaje considera que se satisfacen las necesidades de los clientes?

A) 100% B) 75% C) 50% D) 25%

### **Empleados**

1. Al iniciar a laborar en la empresa ¿recibió algún tipo de capacitación?

A) Si B) No

2. ¿En qué consistió?

---

3. ¿Se le dieron a conocer las políticas de la empresa?

A) Si (pase a pregunta 4) B) No

4. ¿Alguna de las políticas está relacionada con el servicio al cliente?

A) Si                      B) No

5. ¿Cuáles son las razones por las que usted labora en esta empresa?

A)Salario              B)Ambiente de trabajo              C)Prestaciones              D)Otro\_\_\_\_\_

6. ¿Cómo se siente en su puesto?

A)Excelente              B)Bien                                      C)Regular                      D)Mal

7. ¿Tiene claramente definidas funciones, responsabilidades y actividades dentro de la empresa?

A) Si                      B) No

8.¿Con que frecuencia se le proporcionan cursos de capacitación?

A) Trimestral              B)Semestral                                      C)Anual                      D) Otro\_\_\_\_\_

9.¿Se considera bien remunerado?

A) Si                      B) No

10.¿Considera a su jefe como una persona competente para su puesto?

A)Si                      B) No

11.¿Ha detectado clientes leales?

A) Si (pase a preg. 12)                                      B) No

12.¿A qué cree que se deba esto?

A) Servicio            B)Calidad del producto            C)Precios            D)Prestigio

13.¿Considera que una buena atención al cliente hace que este vuelva?

A) Si            B) No

14.¿Cree que los clientes quedan realmente satisfechos después de ser atendidos?

A)Si            B)No

## **CLIENTES**

Objetivo: Conocer la percepción que tiene el cliente acerca del servicio que se ofrece en la empresa EL FUERTE DEL PALMAR. Subraye el inciso apropiado

1.¿Qué imagen tiene de la empresa El fuerte del palmar?

A)Mala            B)Regular            C)Buena            D)Excelente

2.¿Con que frecuencia adquiere productos de esta empresa?

A)3 veces por semana            B)1 vez a la semana    C)1 vez por mes  
D)Otro\_\_\_\_\_

3.¿Porque razón decide adquirir productos de esta empresa?

A)Precios            B)Surtido            C)Atención            brindada  
D)Otro\_\_\_\_\_

4.¿Cómo califica el precio de los productos de esta empresa respecto de la competencia?



A) Elevados      B) Bajos      C) Competitivos

5. ¿Al visitar la empresa encuentra los productos y la cantidad que necesita?

A) Si      B) No      C) En ocasiones

6. ¿Es razonable el tiempo que espera para ser atendido?

A) Si      B) No

7. ¿Considera que los empleados se encuentran debidamente capacitados?

A) Si      B) No

8. ¿Cómo calificaría el servicio al cliente brindado por esta empresa?

A) Excelente      B) Bueno      C) Regular      D) Deficiente

9. ¿En alguna ocasión ha tenido alguna queja o sugerencia con respecto al servicio que ofrece la empresa?

A) Si (pase a preg. 10)      B) No

10. Si usted alguna vez hizo una sugerencia o queja al personal, la actitud de los mismos fue:

A) De molestia      B) De enojo      C) Lo aceptaron amablemente

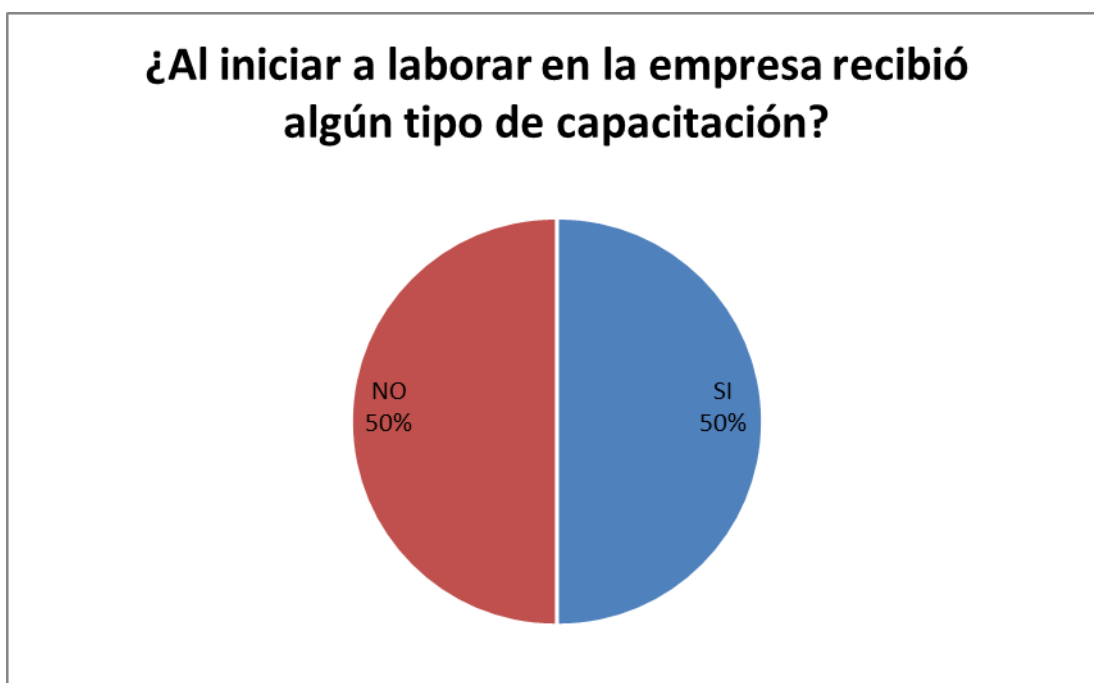
11. Tiene usted algún comentario o sugerencia con respecto al servicio que ofrece la empresa EL FUERTE DEL PALMAR

---

#### 4.4.3 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

##### GRÁFICA 1

Cuestionario a empleados

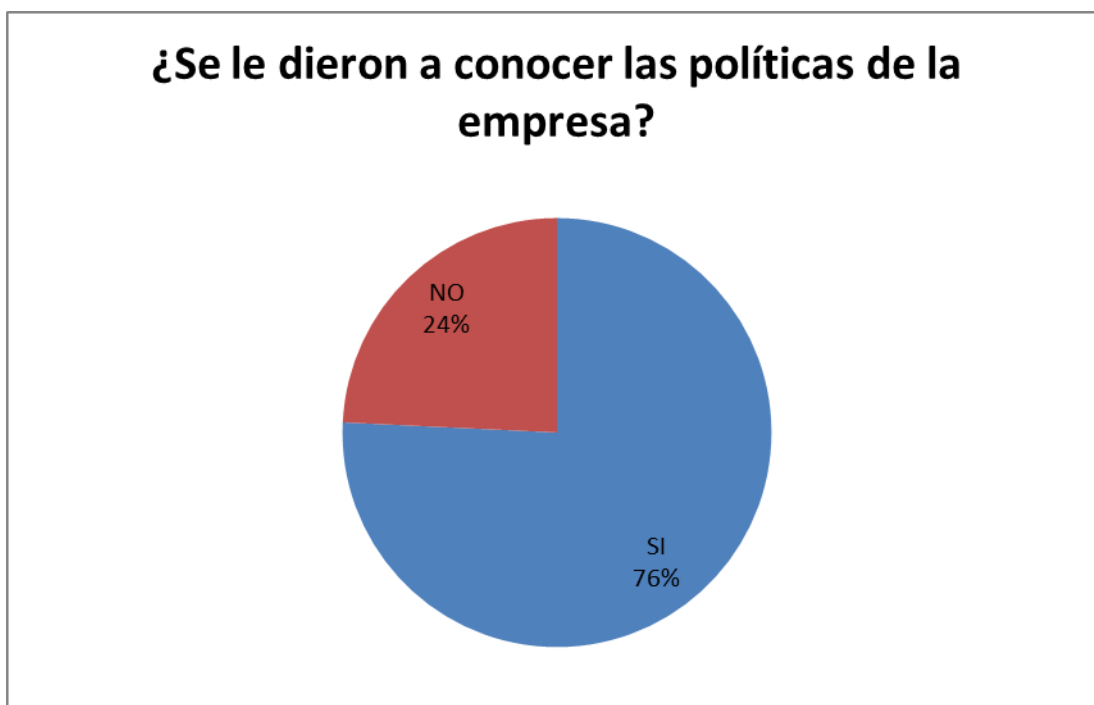


Fuente: Encuesta directa, 2012.

Como se puede apreciar en esta gráfica, el 50% de los empleados encuestados recibieron capacitación al iniciar a laborar en la empresa, mientras que el otro 50% restante contestó no haber recibido ningún tipo de capacitación.

## GRÁFICA 2

Cuestionario a empleados

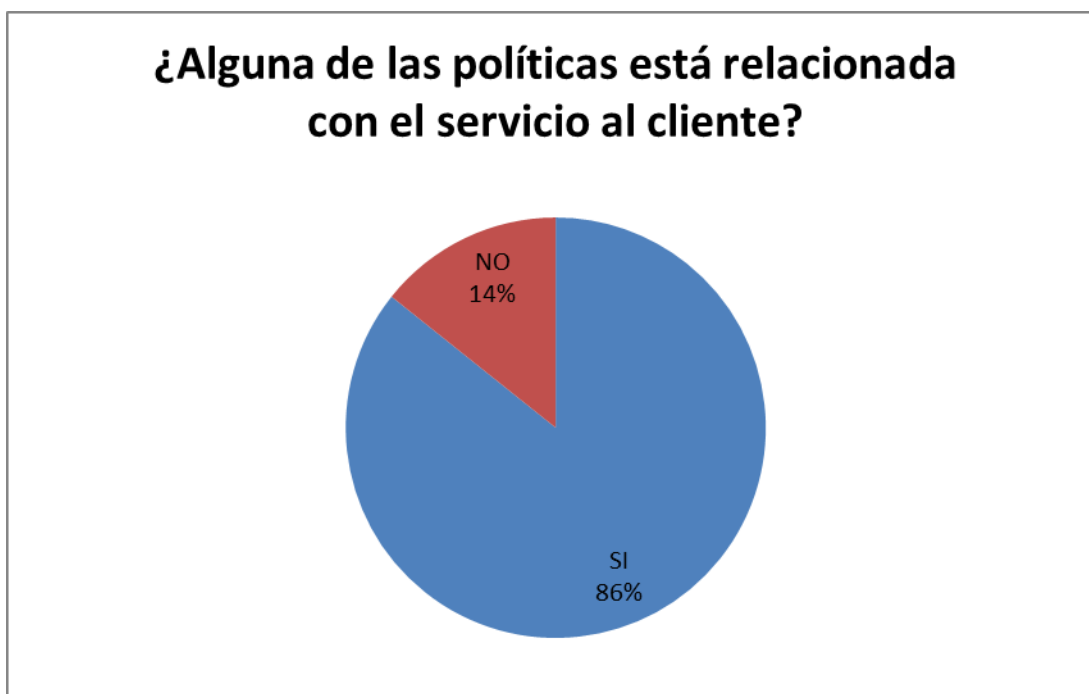


Fuente: Encuesta directa, 2012.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta gráfica, se observa que al 76% de los empleados encuestados se le dieron a conocer las políticas, el 24% restante no se le dieron a conocer.

### GRÁFICA 3

Cuestionario a empleados



Fuente: Encuesta directa, 2012.

De acuerdo a esta gráfica, 86% de los empleados afirma que se tienen políticas relacionadas con el servicio que se ofrece a los clientes, mientras que el 14% restante dice no tener conocimiento de dichas políticas.

## GRÁFICA 4

Cuestionario a empleados

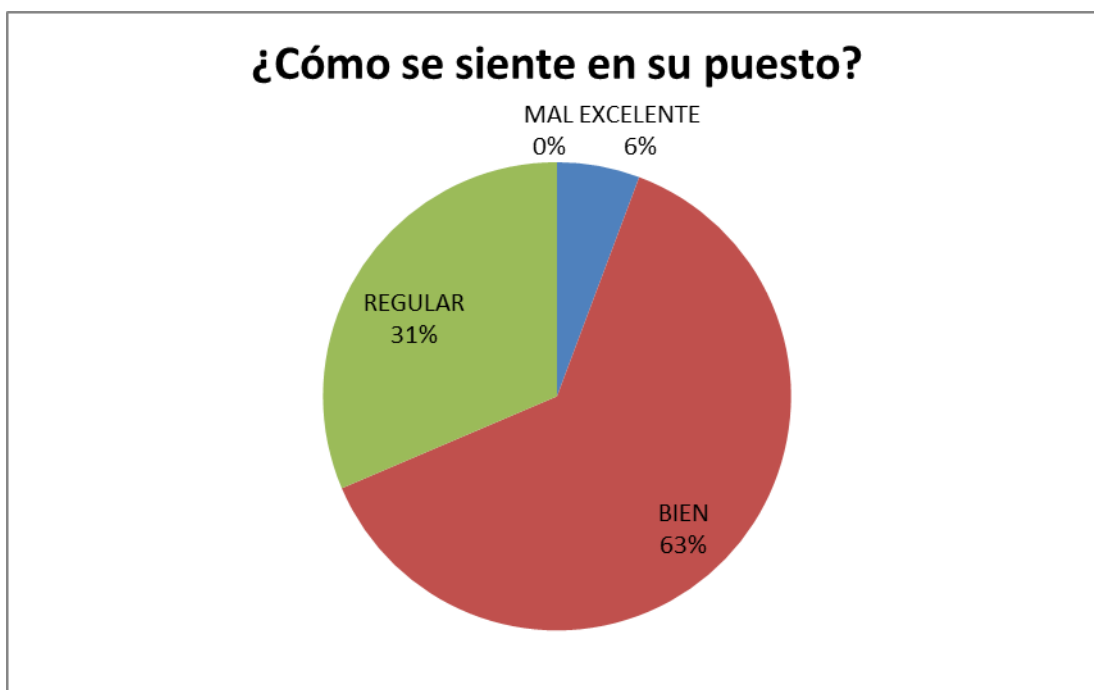


Fuente: Encuesta directa, 2012.

De acuerdo a esta gráfica, el 31% de los empleados dijeron que el principal motivo para trabajar en la empresa era el salario que se percibe, el 29% manifestó que se debe a otras razones como la necesidad y el puesto, el 23% dijo que se debe al buen ambiente de trabajo y el 17% contestó que se debe a las prestaciones.

## GRÁFICA 5

Cuestionario a empleados

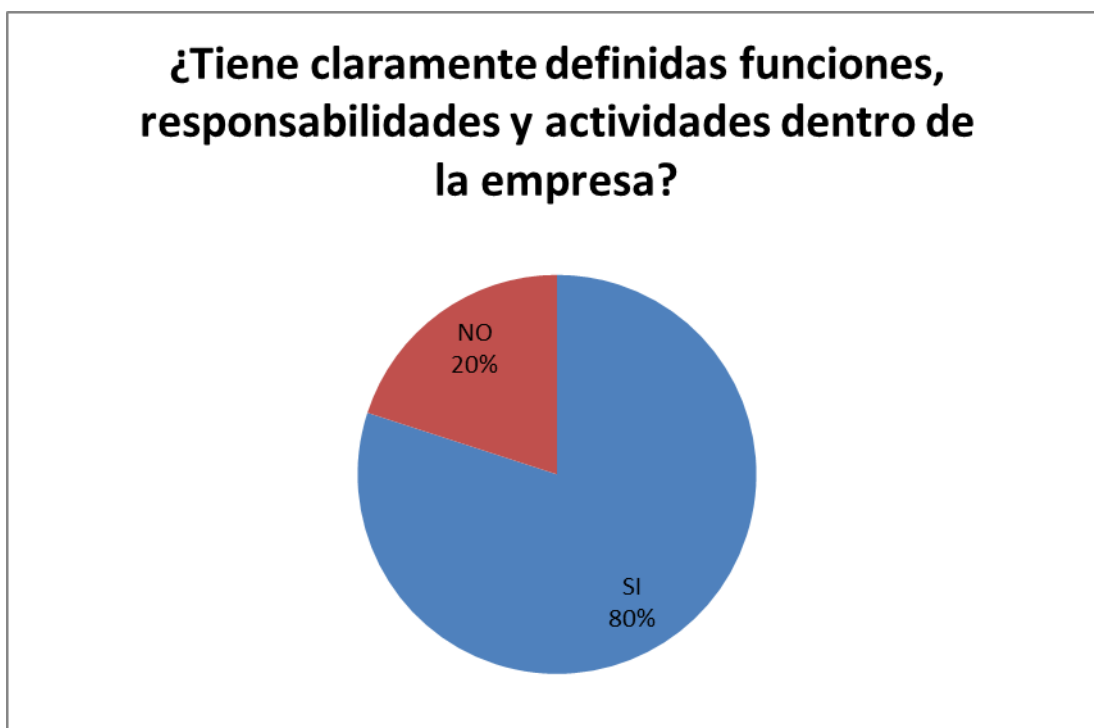


Fuente: Encuesta directa, 2012.

Respecto a los resultados obtenidos en la presente gráfica, el 63% de los empleados encuestados menciono sentirse bien en su puesto de trabajo, el 31% dijo sentirse regular y el 6% restante afirmo sentirse excelente en su puesto de trabajo.

## GRÁFICA 6

Cuestionario a empleados

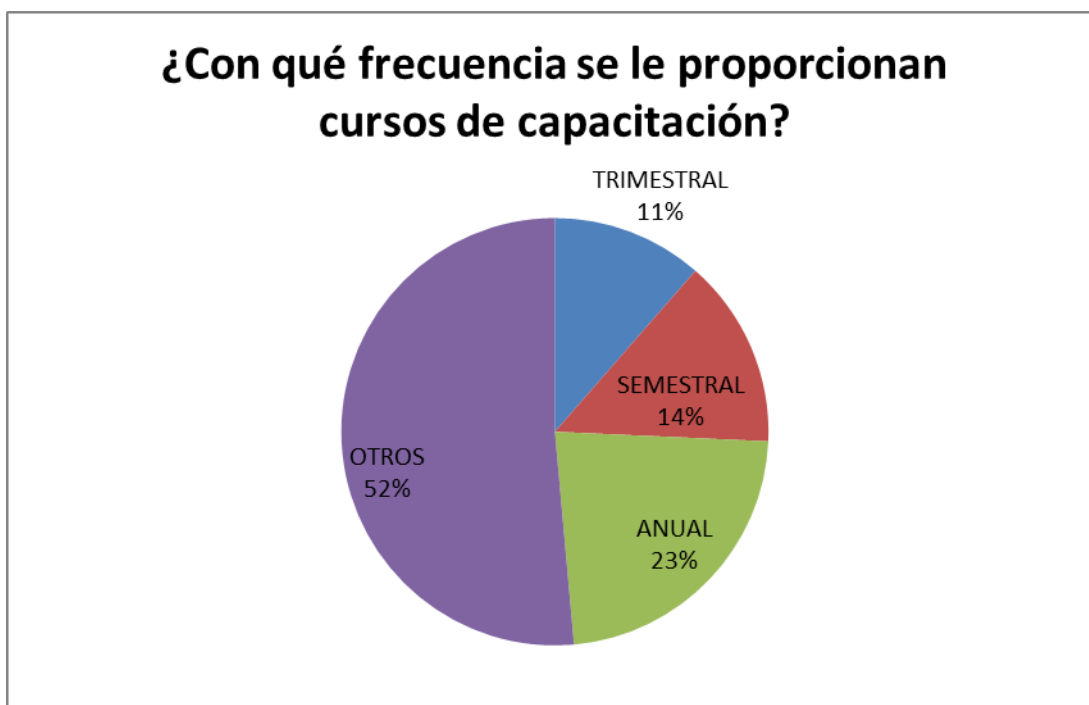


Fuente: Encuesta directa, 2012.

En lo referente a esta gráfica, el 80% de los empleados comentaron tener claramente definidas las funciones, responsabilidades y actividades, mientras que el 20% restante manifestó no tener definidas las funciones.

## GRÁFICA 7

Cuestionario a empleados



Fuente: Encuesta directa, 2012.

Como se puede apreciar en esta gráfica, el 52% de los empleados encuestados mencionó que la capacitación proporcionada es esporádica o nula, el 23% dijo recibir capacitación anual, el 14% expreso que es semestral y el 11% restante afirmó recibir capacitación trimestral.



## GRÁFICA 8

Cuestionario a empleados

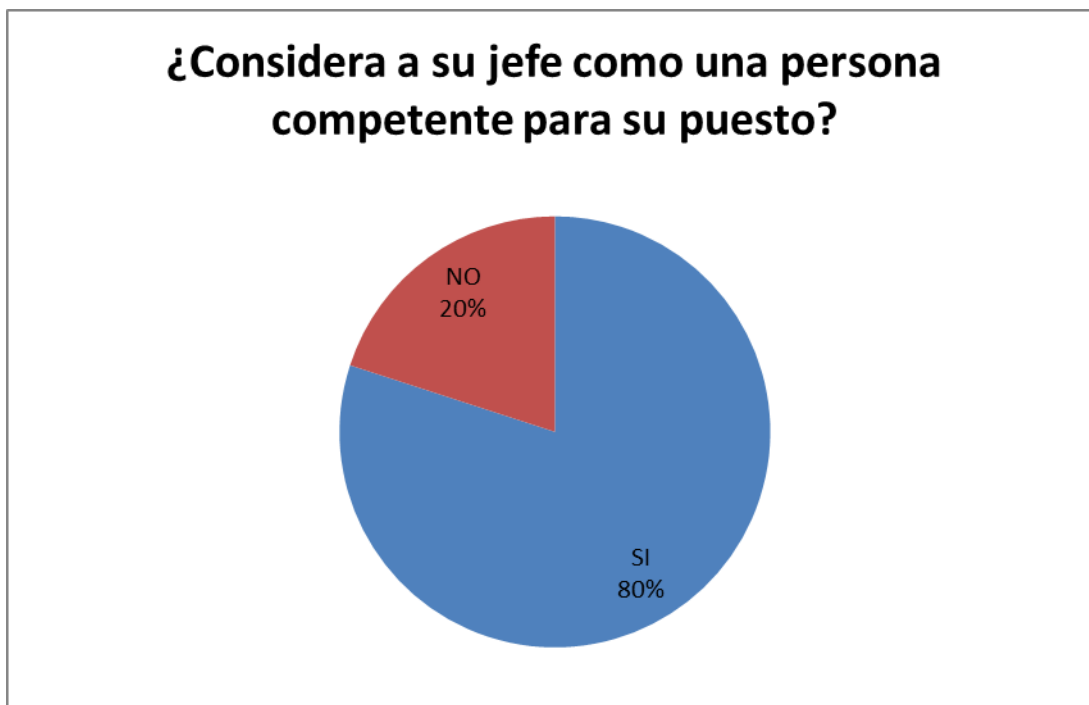


Fuente: Encuesta directa, 2012.

En esta gráfica, el 54% de los empleados contestó sentirse bien remunerado y el otro 46% restante opinó que no son bien remunerados.

## GRÁFICA 9

Cuestionario a empleados



Fuente: Encuesta directa, 2012.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta gráfica, se observa que el 80% de los empleados encuestados, opinan que si consideran a su jefe como una persona competente para su puesto, el restante 20% opinan lo contrario.

## GRÁFICA 10

Cuestionario a empleados

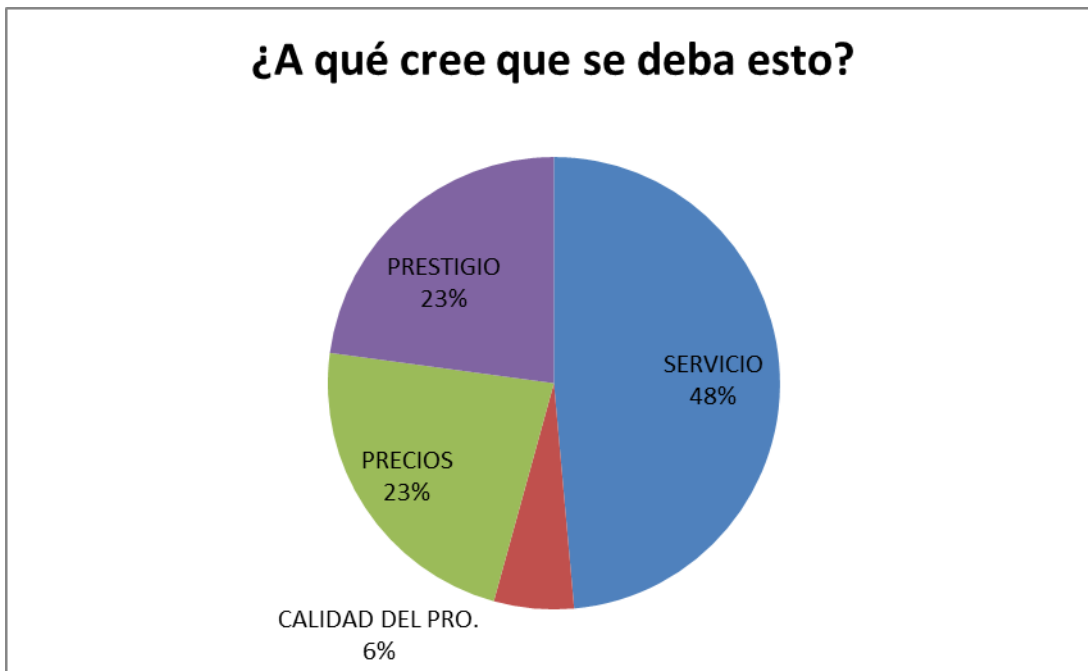


Fuente: Encuesta directa, 2012.

En relación a la presente gráfica, el 97% de los empleados encuestados afirmó haber detectado clientes leales a la empresa, mientras que el 3% restante dijo no haberlos detectado.

## GRÁFICA 11

Cuestionario a empleados

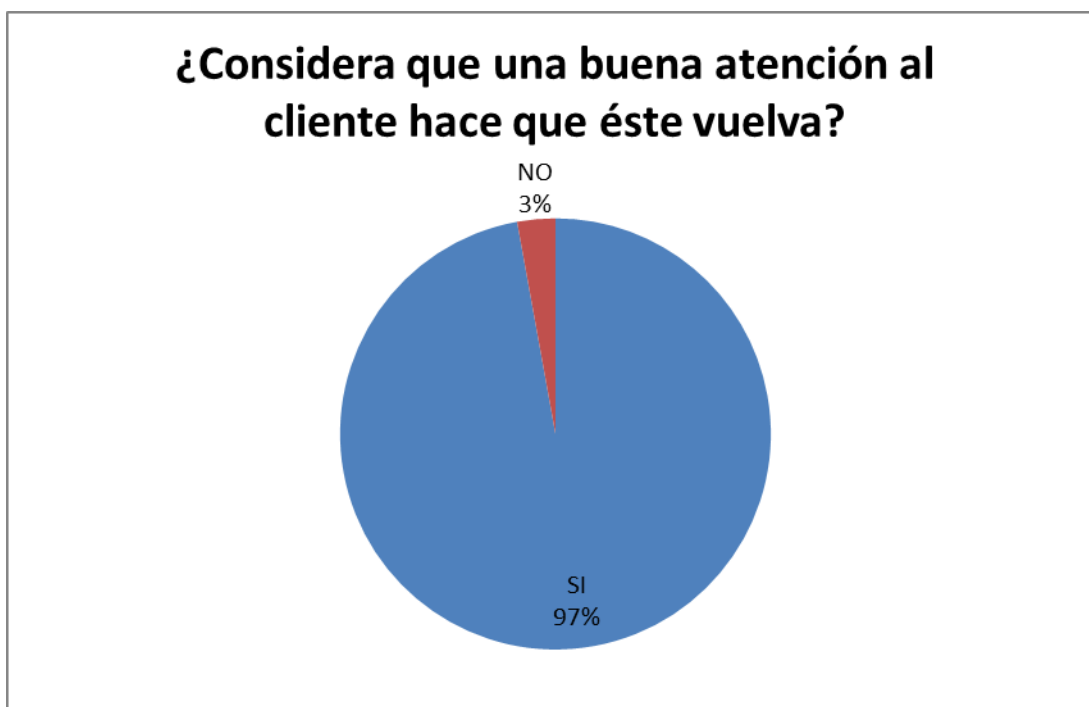


Fuente: Encuesta directa, 2012.

Con referencia al motivo de que existan clientes leales se puede observar que el 48% de los empleados opinan que se debe al servicio otorgado, el 23% dice que se debe al prestigio de la empresa, el 23% comentó que es por los precios y el 6% restante contestó que es por las calidad de los productos.

## GRÁFICA 12

Cuestionario a empleados



Fuente: Encuesta directa, 2012.

En la gráfica se observa que el 97% de los empleados considera que una buena atención brindada al cliente hace que éste regrese, mientras que el 3% considera que no influye.

## GRÁFICA 13

Cuestionario a empleados

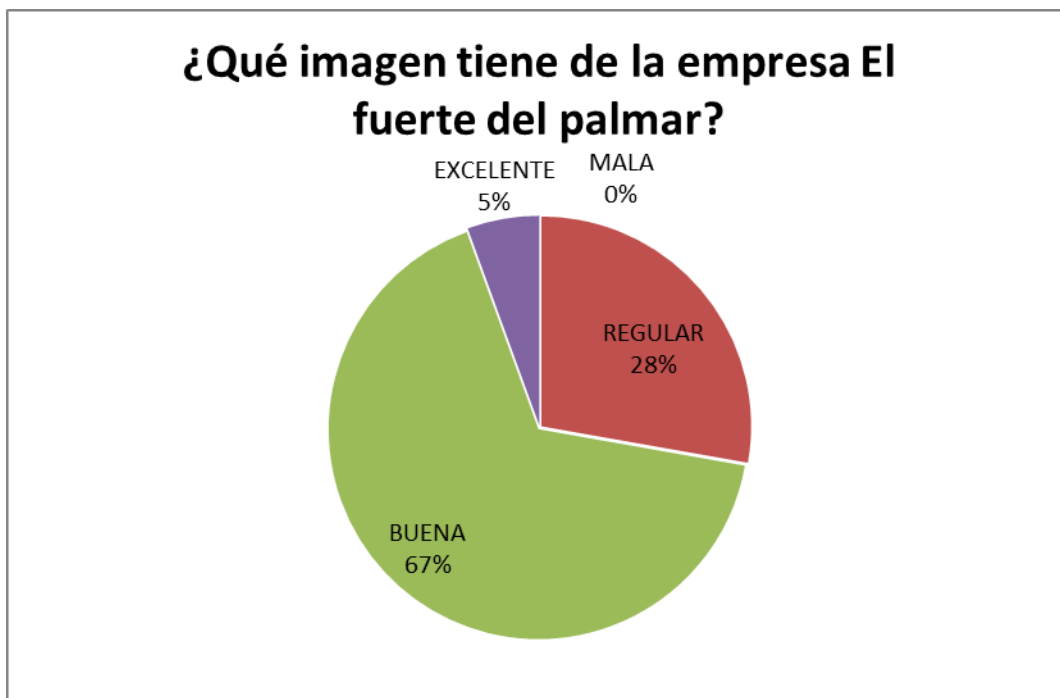


Fuente: Encuesta directa, 2012.

En la gráfica se observa, que la mayoría de los empleados consideran que los clientes quedan satisfechos después de ser atendidos con un 83% y el 17% restante contestó que éstos al final no quedan satisfechos.

## GRÁFICA 14

Cuestionario a clientes

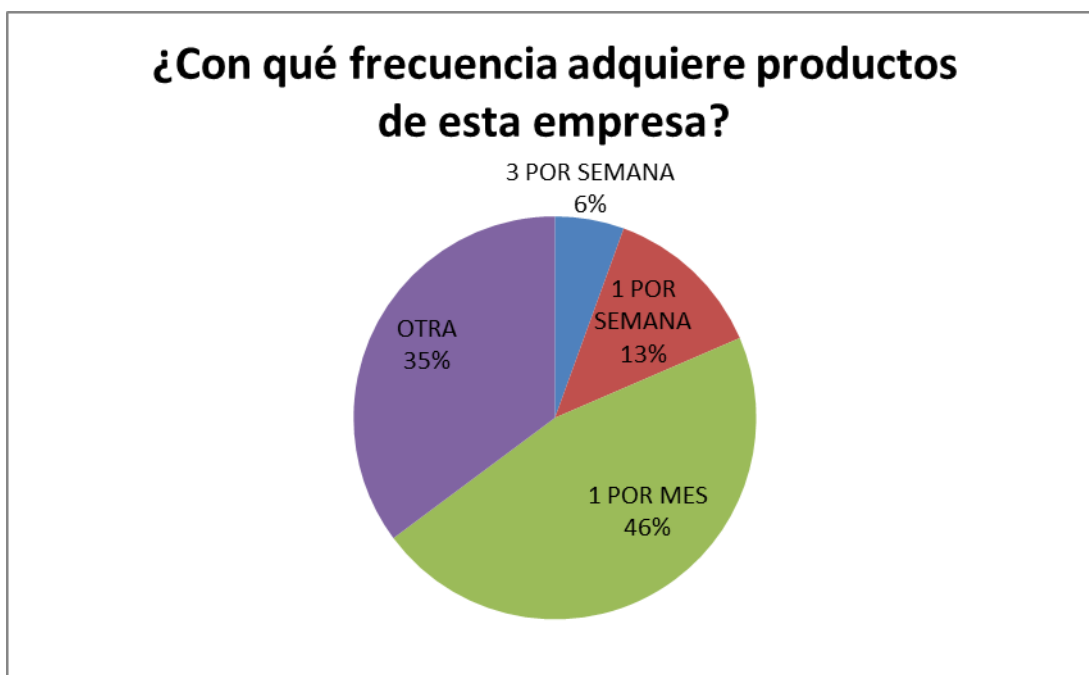


Fuente: Encuesta directa, 2012.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta gráfica, se observa que el 67% de los clientes encuestados tienen una buena imagen de la empresa, mientras que el 28% es regular y el 5% restante tiene una excelente imagen de la misma.

## GRÁFICA 15

Cuestionario a clientes



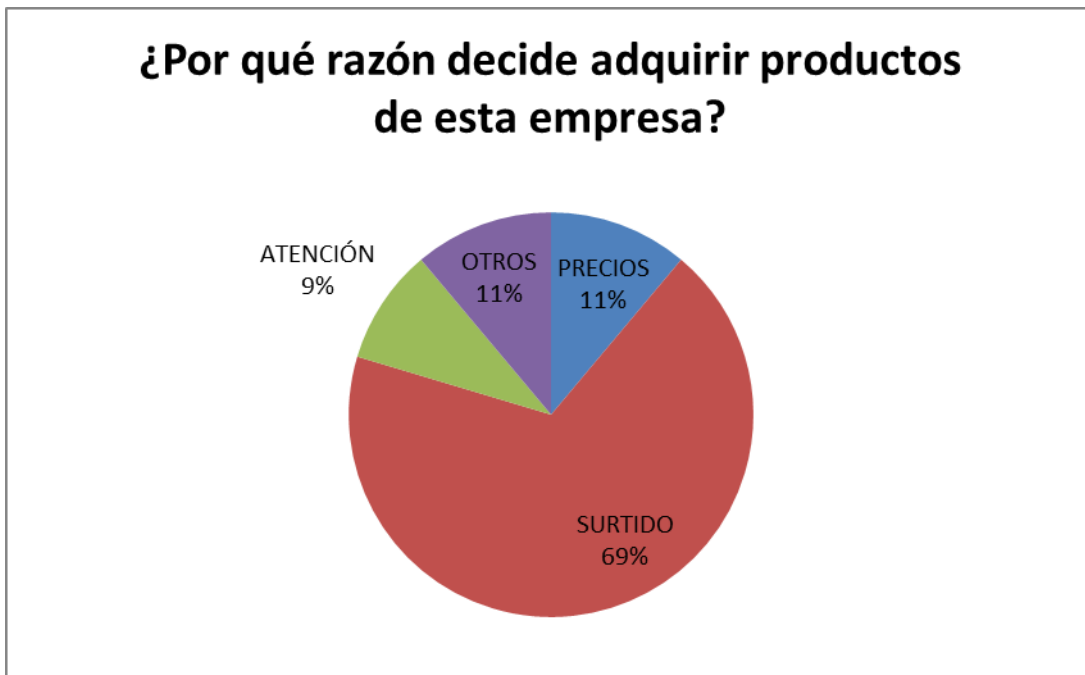
Fuente: Encuesta directa, 2012.

De acuerdo a esta gráfica, el 46% de los clientes adquieren productos una vez al mes, el 35% manifestó que compran esporádicamente, el 13% dijo que la frecuencia es una vez por semana y el 6% restante contestó que adquieren productos 3 veces por semana.



## GRÁFICA 16

Cuestionario a clientes



Fuente: Encuesta directa, 2012.

Respecto a los resultados obtenidos en la presente gráfica, el 69% de los clientes afirmó comprar por el amplio surtido que se tiene, el 11% respondió que se debe a los precios que manejan, el 11% contestó que se debe a otras razones como la ubicación y prestigio, y el 9% restante mencionó que se debe a la atención que se les brinda.

## GRÁFICA 17

Cuestionario a clientes



Fuente: Encuesta directa, 2012.

En lo referente a esta gráfica, el 78% de los clientes mencionó que los precios son competitivos, el 13% manifestó que son bajos y el 9% restante afirmaron que los precios son elevados.

## GRÁFICA 18

Cuestionario a clientes

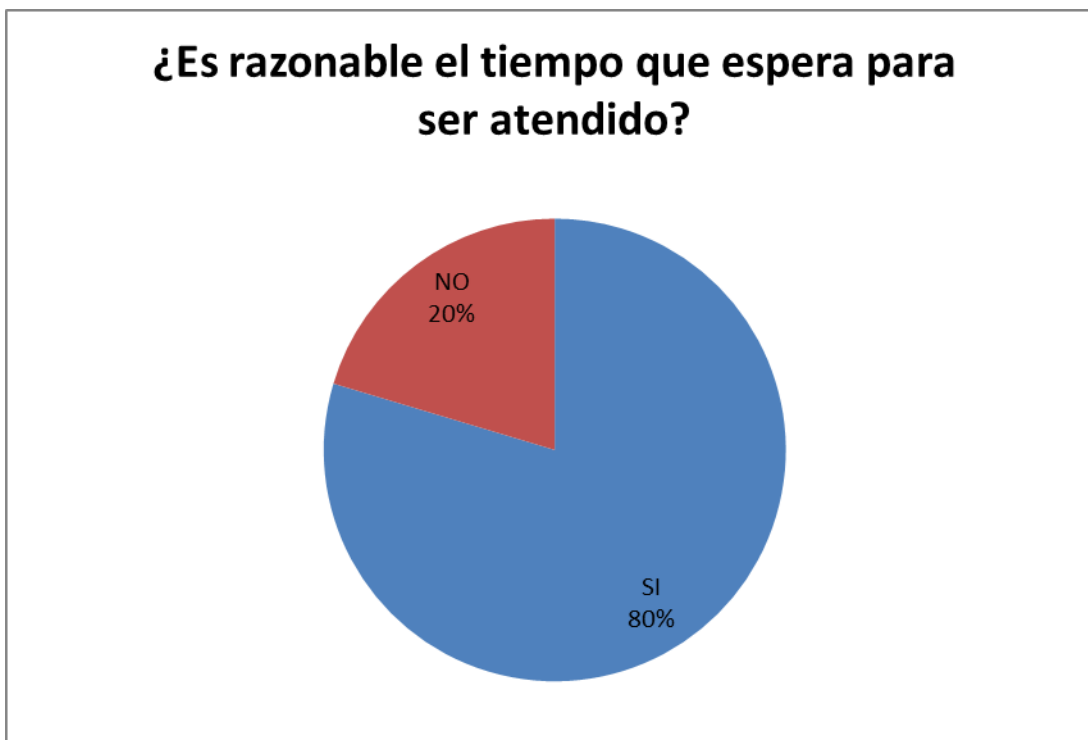


Fuente: Encuesta directa, 2012.

En esta gráfica, el 72% de los clientes manifestó siempre encontrar los productos y cantidad necesaria, el 26% contestó que los encuentran en ocasiones y el 2% restante dijo no encontrar los productos o cantidad requerida.

## GRÁFICA 19

Cuestionario a clientes

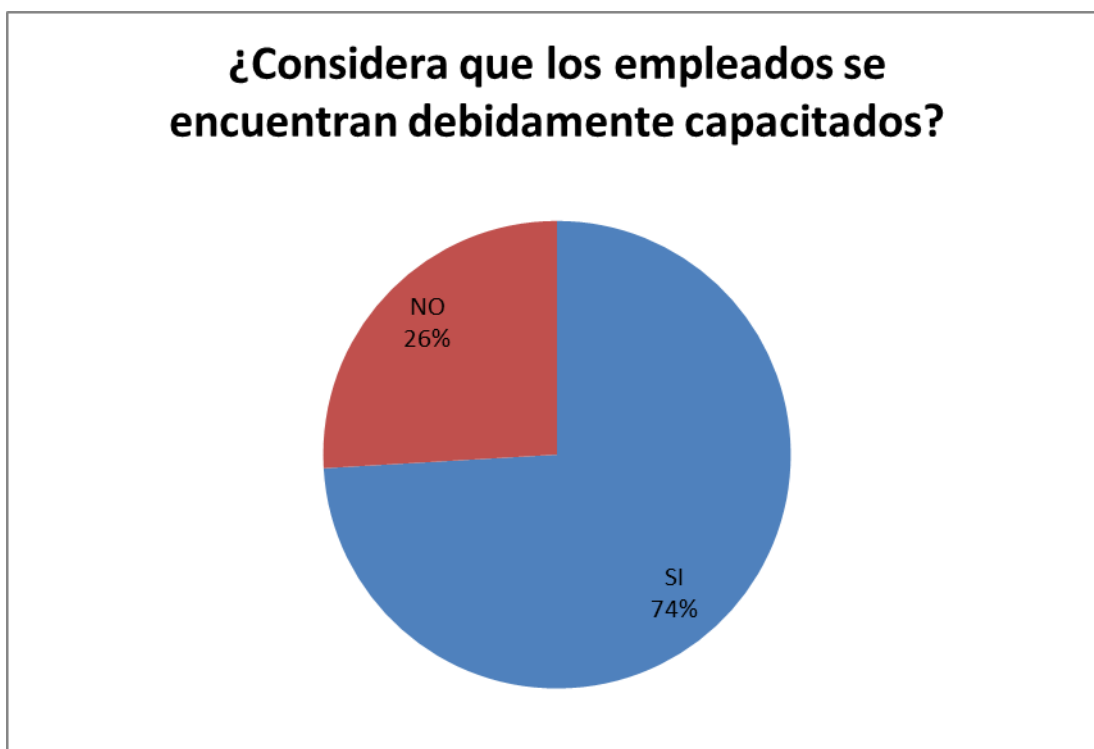


Fuente: Encuesta directa, 2012.

Como se puede apreciar en esta gráfica, el 80% de los clientes piensa que es razonable el tiempo que espera, mientras que el 20% de los clientes manifestó que no es razonable el tiempo para ser atendidos.

## GRÁFICA 20

Cuestionario a clientes



Fuente: Encuesta directa, 2012.

En esta gráfica, el 74% de los clientes respondió que los empleados si se encuentran bien capacitados, mientras que el 26% restante contestó que no se encuentran bien capacitados.

## GRÁFICA 21

Cuestionario a clientes

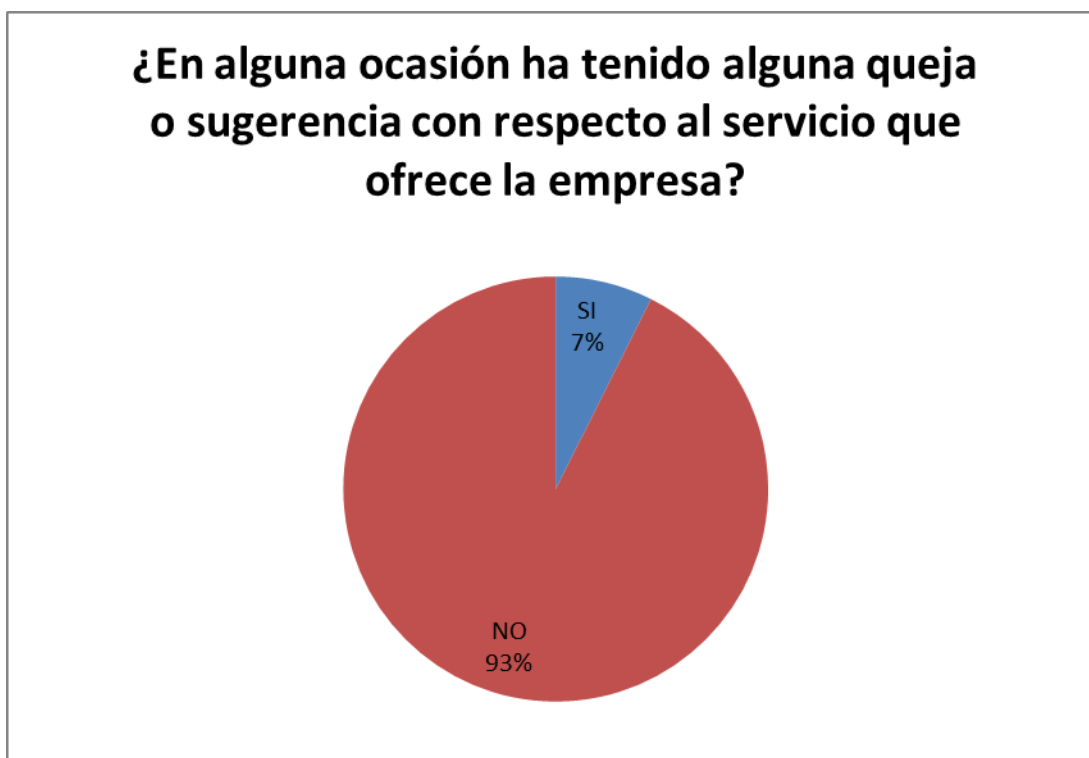


Fuente: Encuesta directa, 2012.

En esta gráfica, el 57% de los clientes encuestados califican al servicio brindado como bueno, el 35% lo considera regular, mientras que el 8% restante lo valora excelente.

## GRÁFICA 22

Cuestionario a clientes

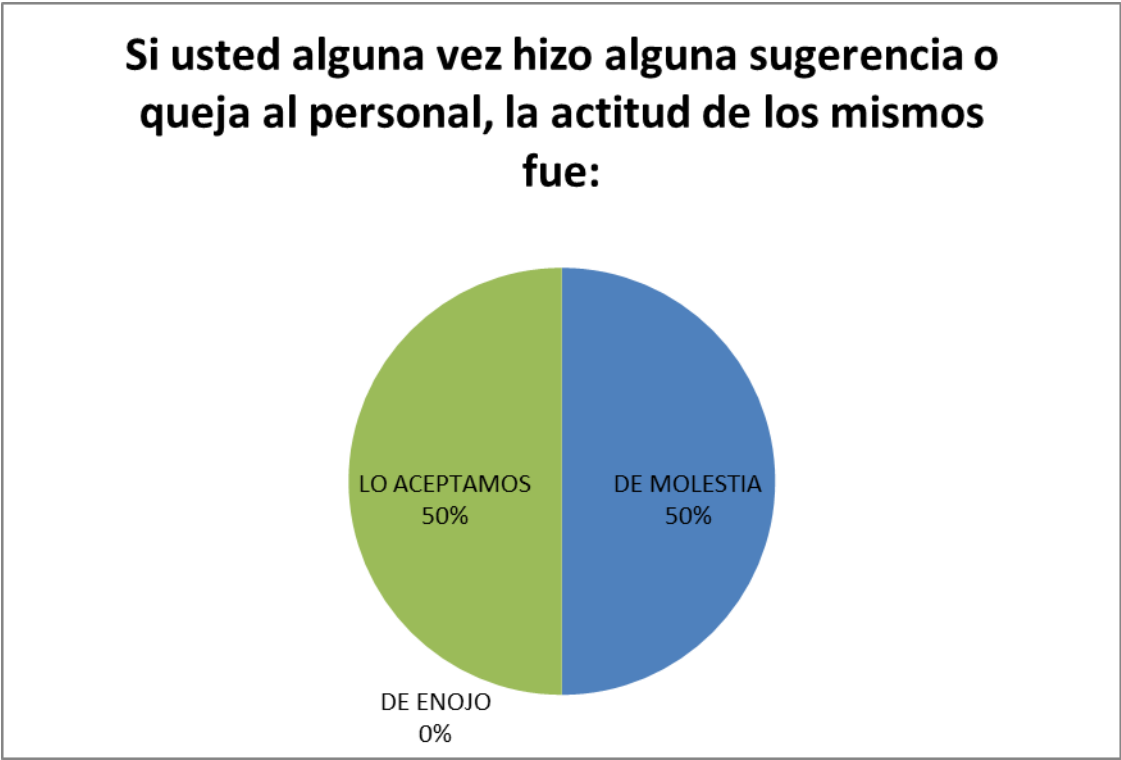


Fuente: Encuesta directa, 2012.

De acuerdo a los resultados en esta gráfica, se observa que el 93% de los clientes no han tenido alguna queja o sugerencia respecto a la empresa, mientras que el 7% restante sí las han tenido.

**GRÁFICA 23**

Cuestionario a clientes



Fuente: Encuesta directa, 2012.

En la gráfica se observa que el 50% de los clientes obtuvo aceptación después de la queja o sugerencia, y el 50% restante obtuvo una actitud de molestia.



#### 4.4.4 RESULTADO DEL CUESTIONARIO APLICADO AL GERENTE DE LA EMPRESA “EL FUERTE DEL PALMAR”

El señor Guillermo Hernández Mora decidió establecer este tipo de empresa en Uruapan Michoacán ya que éste es un negocio familiar, visualizó la oportunidad de seguir por el camino de las ferreterías, en esta empresa se cuenta con una cultura organizacional orientada al cliente, teniendo como prioridad ofrecer un servicio de calidad.

Se considera que se cuenta con el personal necesario para el buen funcionamiento de la empresa, a pesar de que la capacitación otorgada al personal sea esporádica.

Se ha observado que existen gran cantidad de clientes frecuentes y se piensa que esto se debe a los buenos precios que maneja la empresa, además de que se considera que se satisfacen las necesidades de los clientes en un alto porcentaje (75%) y esto se ve reflejado en el flujo de clientes que es el método que se usa para medir la calidad del servicio.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo expuesto en capítulos anteriores de la parte teórica de la tesis, se puede observar la importancia de la calidad en el servicio y como esta herramienta se puede utilizar para crear una ventaja competitiva. En el primer capítulo se analizaron los fundamentos teóricos básicos de la administración, con el fin de establecer un marco teórico para fundamentar la propuesta de la presente tesis. Dentro del capítulo dos se realizó estudio de lo referente a la mercadotecnia y en al capítulo tres un análisis de los factores que influyen en la calidad del servicio otorgado al cliente. Por ultimo en el capítulo cuatro se llevó a cabo el caso práctico aplicado a la empresa el fuerte del palmar con la finalidad de conocer la percepción de los clientes respecto al servicio que se les otorga.

En relación a los resultados obtenidos en la presente investigación se rechaza la hipótesis de que la empresa “EL FUERTE DEL PALMAR cuenta con un sistema de calidad en el servicio al cliente como ventaja competitiva y se establecen las siguientes recomendaciones.

Debido a que la empresa EL FUERTE DEL PALMAR no cuenta con una cultura organizacional adecuada, se recomienda modificarla para que tenga un enfoque en el servicio otorgado al cliente, también es necesario agregar aquellos elementos de los cuales carece ya que es de suma importancia para la empresa, además de dar a conocer a los empleados dicha cultura y fomentarla.

De acuerdo a los resultados arrojados en las encuestas tanto del gerente como de los empleados se puede observar que la capacitación que se brinda al personal es

muy deficiente, por lo tanto se recomienda que existan programas de capacitación constante, de modo que los empleados puedan adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades esto traerá como consecuencia el poder brindar un mejor servicio al cliente.

Otra de las recomendaciones que se hace es tener un programa de incentivos para reconocer y premiar el buen desempeño, por el motivo de que casi la mitad de los empleados no se consideran bien remunerados, lo que puede afectar su productividad y por consiguiente el servicio que se ofrece al cliente. Los incentivos tienen como finalidad el mejorar y mantener un clima laboral que permita la productividad, competitividad y satisfacción del personal.

El servicio otorgado al cliente es muy deficiente de acuerdo a la opinión de los clientes, ya que la principal razón de adquirir productos en esta empresa es el surtido que se tiene, por lo tanto es necesario mejorar el servicio que se ofrece, se recomienda que en el momento de reclutar y seleccionar nuevo personal este cumpla con el perfil del vendedor es decir que tenga ciertos conocimientos, habilidades y actitudes. Que el personal esté disponible cuando se requiera y que se muestre cortés, cooperativo y entusiasta, lo que permitirá cumplir con las expectativas del cliente al ofrecer un servicio de calidad que permita proporcionar una buena imagen de la empresa.

Otra sugerencia que se hace es crear una línea de servicio al cliente en donde se puedan recibir las quejas o sugerencias por parte de los clientes, de esta manera el cliente tendría la idea de que a la empresa le importa su opinión, además de

que estas sugerencias que surjan le servirán a la empresa para conocer que deficiencias se están teniendo y poder corregirlas para cumplir con las expectativas de los clientes.

Por ultimo de acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes, estos consideran que los precios de esta empresa son competitivos, pero dado que la empresa maneja la imagen de precios bajos se recomienda que se utilicen algún tipo de promociones para los clientes.

La calidad y la satisfacción del cliente no han desempeñado un papel importante en la función de ventas. Los vendedores se enfocan en los datos concretos, están entrenados para conseguir nuevos clientes, pero no para conservar los que ya tienen. Hoy en día la calidad del servicio constituye un elemento fundamental, para alcanzarlo se requiere trabajo duro y mucha dedicación, mejorar el servicio desde la óptica del cliente lo que produce beneficios como: utilizar el servicio para aumentar la productividad, para ganar la lealtad de los consumidores, para difundir una imagen positiva de la empresa, entre otros. Entonces el ofrecer un servicio de calidad a los clientes es una estrategia que permite a la empresa lograr y mantener una ventaja competitiva. Una estrategia de servicio es ante todo una estrategia de diferenciación, si se tiene en cuenta que en un mercado competitivo las expectativas del cliente son generalmente elevadas, que los productos principales carecen de diferenciación a los ojos del cliente, el servicio es la única forma de diferenciar el producto ya que es una posibilidad inestimable para elevar el nivel de percepción que el cliente tiene respecto al producto básico, aumentando este su valor.

## **BIBLIOGRAFÍA**

DEMINGN W. Edqards, Calidad, productividad y competitividad, Díaz de Santos, 2ª edición, Madrid, 1989.

FEIGENBAUM , V. Armand, Control total de calidad, Compañía editorial continental, 3ª edición, México, 1994.

FERNÁNDEZ, Arena José Antonio, Introducción a la administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 5ª edición, 1977.

FISCHER, Laura, Mercadotecnia, McGraw Hill, 2ª edición, México, 1996.

HARTLEY, Robert, Administración de ventas, CECSA, 10ª edición, México 1997.

HEIZER, Jay, Principios de administración, PEARSON, México, 2004.

ISHIKAWA, Kaoru, ¿Qué es el control total de la calidad?, editorial Norma, 1ª edición, Colombia, 1992.

KOTLER, Philip, Mercadotecnia, Pretince Hall, 6ª edición, Mexico,1996.

KOTLER Y ARMSTRONG, Mercadotecnia, Prentiece Hall, 6ª edición, México, 1996.

MAJARO, Simón, La esencia de la mercadotecnia, Prentiece Hall, 1ª edición, México, 1996.

MENDEZ, Ana Migdelina, Introducción a la administración básica, Universidad de Guadalajara, 5ª edición, 1990.

MULLER DE LA LAMA, Enrique, Cultura de la calidad de servicios, Trillas, 1ª edición, México, 1999.

ORIA, Razo Vicente, "ISO 9000, Calidad en los servicios educativos", Ed. Qualitec Internacional, 1ª edición, México, 1999.

PAYNE, Adrián, La esencia de mercadotecnia de servicios, Prentice Hall, 1ª edición, México, 1996.

PORTER, Michael, Ventaja competitiva, CECSA, México, 1997.

REYES, Ponce Agustín, Administración moderna, Limusa, México, 1992.

ROBBINS, Stephen, La administración en el mundo de hoy, Prentice Hall, México, 1998.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, "Como administrar pequeñas y medianas empresas", Ed. Ecasa, 3ª edición, México, 1993.

STANTON, William J, Fundamentos de mercadotecnia, Mc Graw Hill, México, 1977.

STONER, James, Administración, Editorial Prentice Hall, 3ª edición, México, 1989.

WILLIAM, Martin, Servicios de calidad al cliente, la cortesía en el trabajo, Ed. Trillas, 1ª edición, México, 1992.

ZIKMUND, William, Mercadotecnia, Ed. Continental, 1ª edición, México, 1998.

<http://elfuertedelpalmar.com/home>

