

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Administración de Empresas

**Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos**

Germán Augusto Granda Angulo

Tutor: Wilson Araque Jaramillo

Quito, 2018



## Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Germán Augusto Granda Angulo, autor del trabajo intitulado “Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1.- Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos de red local y en internet.

2.- Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3.- En esta fecha entrego a la Secretaria General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 4 de Julio de 2018

Germán Augusto Granda Angulo

## Resumen

Las habilidades blandas permiten valorar el nivel de las relaciones existentes, entre los colaboradores de una organización, tanto a nivel interno como externo. Esta perspectiva pondera la capacidad de comprender las necesidades de otros mediante la empatía, una competencia emocional, que aplicada en el servicio al cliente, puede transformarse en un fuerte generador de ventaja competitiva.

La presente investigación desarrolla un marco teórico que explica, el uso de habilidades blandas en el servicio al cliente como generadoras de ventajas competitivas. Se utiliza el modelo Servqual para validar la investigación de campo, además se aplica análisis del discurso, para contrastar los resultados cuantitativos, mediante actores calificados.

Las empresas que comercializan electrodomésticos en Ecuador son un sector con una dinámica muy particular, aportan de manera importante a la economía del país. Esta investigación analiza el proceso de servicio de estas organizaciones, en cuanto a los aspectos tangibles e intangibles del mismo, hallándose discrepancias entre las expectativas y el servicio prestado que perciben los consumidores.

## Dedicatoria

Con mucho amor y agradecimiento profundo a toda mi familia, especialmente a mis padres por su apoyo incondicional y permanente, a mis hermanas por sus constantes palabras de aliento, a mi esposa por acompañarme y animarme en aquellos momentos de cansancio y debilidad, finalmente a mis hijos por llenar mi vida de alegría.

## Agradecimientos

Quiero expresar mi profundo y afectuoso agradecimiento al Dr. Wilson Araque, Director del Área Académica de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar, quien ha sido más que un maestro, en realidad; un mentor. Gracias por las múltiples oportunidades que me ha brindado para desarrollarme como profesional y como ser humano.

## Tabla de contenidos

### Capítulo primero

Habilidades blandas .....	10
1. Conceptualización Habilidades Blandas .....	10
1.1 La Empatía: una competencia emocional .....	11
1.1.1 Inteligencia Emocional .....	13
1.2 El Servicio como generador de ventaja competitiva .....	14
1.2.1 Calidad de servicio .....	14
1.2.2 El servicio al cliente como estrategia corporativa para alcanzar ventajas competitivas .....	17
1.3 Ventaja competitiva .....	18
1.3.1 La perspectiva del marketing en cuanto a la ventaja competitiva .....	21

### Capítulo segundo

El Sector Retail en Ecuador .....	23
2. Caracterización general del sector Retail en Ecuador .....	23
2.1 Las cadenas de electrodomésticos .....	24
2.2. Casos de éxito en Retail .....	27
2.3. Casos de éxito en Retail con enfoque en servicio al cliente	
Supermercados .....	29
2.3.1 Walmart Chile .....	30
2.3.2 Falabella Retail S.A. Chile .....	31

### **Capítulo tercero**

Estudio situacional de las habilidades blandas en el servicio al cliente de las cadenas de electrodomésticos .....	32
3. Diseño de la investigación .....	32
3.1 Análisis de los Resultados .....	35
3.1 .1 Percepción Servicio. Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos y materiales de comunicación .....	35
3.1.2 Percepción Servicio. Fiabilidad o presentación del servicio prometido de forma fiable y cuidadosa .....	36
3.1.3 Percepción Servicio. Capacidad de respuesta: disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio .....	38
3.1.4 Percepción Servicio. Seguridad: conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza .....	39
3.1.5 Percepción Servicio. Empatía: atención Individualizada que ofrecen los empleados a sus clientes .....	40
3.1.6 Promedio comparativo de percepciones de servicio entre las empresas investigadas .....	41

### **Capítulo cuarto**

Propuesta Modelo de Servicio: SPC .....	43
4.1 Experiencia de compra .....	43
4.2 Gestión de las relaciones .....	44
4.3 Sentir para comprender (spc) .....	45
4.3.1. Evolución de la Empatía .....	46
4.3.1.1 Fortalecimiento .....	47
4.3.1.2 Valoración .....	48
Conclusiones .....	49

## **Lista de Gráficos**

Gráfico No. 1: Cadena de valor

Gráfico No. 2: Variables fidelización retail en Latinoamérica

Gráfico No. 3: Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos y materiales de comunicación

Gráfico No. 4: Fiabilidad o presentación del servicio prometido de forma fiable y cuidadosa

Gráfico No. 5: Capacidad de respuesta: disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio

Gráfico No. 6: Seguridad: conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza

Gráfico No. 7: Empatía: atención Individualizada que ofrecen los empleados a sus clientes

Gráfico No. 8: Promedio comparativo de percepciones de servicio entre las empresas investigadas

Gráfico No. 9: Sentir para comprender

## **Lista de Tablas**

Tabla No 1: Áreas en las cuales la inteligencia emocional influye en la eficacia organizativa

Tabla No. 2: Cadenas de almacenes de electrodomésticos pertenecientes a Asadelec

Tabla No. 3: Ingresos totales cadenas de electrodomésticos (millones de dólares)

Tabla No. 4: Ranking empresarial cadena de electrodomésticos 2016

Tabla No. 5: Ranking marcas cadena de electrodomésticos 2016.Posicionamiento de marca

Tabla No. 6: Ranking calidad de servicio cadena de electrodomésticos 2016

Tabla No. 7: Ranking de las mayores empresas del retail en Latinoamérica por su posicionamiento y valor de marca

Tabla No. 8: Actores calificados investigación cualitativa

Tabla No. 9: Competencias emocionales de la gestión de relaciones.

## **Capítulo primero**

### **Habilidades Blandas**

El presente capítulo desarrolla un estado del arte que aborda la conceptualización de habilidades blandas, en el contexto de la inteligencia emocional. Dentro de las distintas habilidades blandas, se destaca la empatía, como una competencia emocional. Se describe además, la relación entre servicio y ventaja competitiva, incluyendo la perspectiva del marketing.

#### **1. Conceptualización Habilidades Blandas**

Si bien es cierto, existen múltiples dimensiones de habilidad que pueden caracterizar a un individuo, la literatura especializada determina dos grandes categorías: cognitivas y no cognitivas o socioemocionales. Estas últimas, pertenecen al área del comportamiento, surgen de los rasgos de la personalidad y usualmente se consideran blandas (Marina Bassi, Matías Busso, Sergio Urzúa, Jaime Vargas, 2012, pág. 80).

Goleman postula que las competencias emocionales, son dos veces más importantes que las ligadas al coeficiente intelectual y a la experiencia (1998, 43). Esta afirmación, que resulta aplicable en el contexto empresarial, ha motivado la discusión sobre habilidades blandas.

Las habilidades blandas, se refieren a la capacidad de una persona de relacionarse con otros y consigo mismo, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva; en otras palabras, son actitudes y prácticas que afectan y determinan cómo un individuo enfoca el aprendizaje e interactúa con el mundo que le rodea (Goodsped Ortega 2016, 16).

Tobar, por su parte, conceptualiza las habilidades blandas como destrezas más subjetivas e intangibles, por ejemplo; el liderazgo, la comunicación fluida, tanto individual como grupal, la tranquilidad para manejar los momentos de presión en el trabajo, entre otras (2012, 38).

Dentro de las habilidades blandas, denominadas sociales, la más importante es la empatía o conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. Las personas que disponen de esta habilidad se comunican adecuadamente y pueden hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad (Londoño Mateus 2012, 159).

La capacidad de tener conciencia de los sentimientos de otro, mientras se establece un proceso de comunicación, es fundamental para brindar un buen servicio al cliente, puesto que es la única forma de establecer relaciones que generen confianza.

La habilidad de la persuasión es evidente en aquellas personas con la capacidad de despertar ciertas emociones en los demás, son capaces de sentir las reacciones de quienes escuchan su mensaje y se anticipan a las mismas. La persuasión tiene mucho que ver con la empatía puesto que no es posible influir en los demás si no se trata de comprender su punto de vista y sus deseos” (Londoño Mateus 2012, 160).

El nivel de influencia que puede tener una persona, al establecer relaciones, evidentemente es una forma de diferenciarse. Quienes transmiten la sensación de entender a su interlocutor y de escucharlo activamente, usualmente tienen una actitud positiva para servir.

### **1.1 La Empatía: una competencia emocional.**

“Al intentar describir coloquialmente la empatía suele recurrirse a frases como ponerse en el lugar o en los zapatos de los demás, buscando una metáfora para la idea de comprender lo que el otro siente en determinada situación. Desde el ámbito científico no existe una definición unívoca de empatía. El término empatía es la traducción del inglés empathy, que a su vez fue traducido del alemán *Einfühlung* por Titchener (1909). El término *Einfühlung*, que significa sentirse dentro de algo o alguien, comenzó a utilizarse en el campo de la Estética alemana de fines del siglo XIX y fue traducido al inglés empathy para ser utilizado en el campo de la psicología experimental de EE.UU en los comienzos del siglo XX” (López, 2013, pág. 38).

“La competencia de empatía proporciona a las personas conciencia de las emociones, preocupaciones y necesidades de los demás. La empatía permite leer corrientes emocionales. Esta sensibilidad enfocada hacia los demás resulta crítica para el desempeño laboral cuando se concentra en la relación con la gente” (Cary, 2013, 38).

En el contexto empresarial, una de las situaciones más complejas son las relaciones entre las personas, permanentemente se trata de construir en el imaginario colectivo organizacional la idea de entender la necesidad del otro, situación de vital importancia para la convivencia.

La empatía es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y de esta manera poder responder correctamente a sus reacciones emocionales. La competencia emocional de empatía se logra cuando se combina el nivel intelectual, la escucha activa, a nivel emocional la comprensión y a nivel conductual la asertividad (Balart, 2013) .

La empatía permite interpretar, no solamente lo que se comunica verbalmente, sino todo lo está sucediendo en simultáneo: tono de voz, gestos, posturas, ademanes, expresión facial. Ser hábil para servir a los clientes, escucharlos, saber qué necesitan, desean, cuáles son sus preocupaciones, preferencias y limitaciones, son todas aptitudes basadas en la empatía (Costa 2013, 54).

Como se puede notar, Balart y Costa, coinciden en asociar la empatía con la posibilidad de entender emocionalmente a un interlocutor. Esta situación deriva en la habilidad de la comunicación asertiva, lo que permite mayores niveles de conexión entre las personas.

Quien es empático desarrolla la capacidad intelectual de vivenciar la manera en que siente la otra persona, lo que le facilita la comprensión del porqué de su comportamiento y le faculta para mantener un diálogo con el otro con un estilo de interacción positivo para ambos, respetando lo que piensa y siente cada uno y buscando acuerdos de mutuo beneficio. Por ello, la empatía es la clave para conectar con los demás las personas empáticas suelen tener más éxito social, ya que la empatía facilita las relaciones interpersonales, la negociación, la capacidad de persuadir y el desarrollo del carisma. (Balart 2013)

### **1.1.1 Inteligencia Emocional**

“Gardner, con el aporte de otros investigadores, expone que el ser humano, no solo posee una inteligencia sino posee -inteligencias múltiples- es decir, varios tipos de esta. El autor propone nueve tipos de inteligencia: musical, corporal-cinestésica, lingüística, lógico-matemática, espacial, interpersonal, intrapersonal, naturalista y emocional” (Grey Fienco Valenica Jerry Itúrburo, 2012).

Históricamente la lógica administrativa de las organizaciones empresariales, ha dejado en segundo plano a la inteligencia emocional. La persecución de la eficiencia y eficacia pondera la inteligencia lógico – matemática, esta perspectiva instrumental ubica como principal estrategia organizacional a la producción.

La definición de Salovey incorpora a las inteligencias personales de Gardner y las organiza hasta llegar a cinco competencias principales: el conocimiento de las propias emociones, la capacidad de controlar las emociones, la capacidad de motivarse uno mismo, el reconocimiento de las emociones ajenas, es decir la empatía, y el control de las relaciones, o gestión de las mismas, entiéndase la habilidad para relacionarse adecuadamente con las emociones ajenas (Goleman 1998, 36).

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos, es la habilidad de motivarse y gestionar las relaciones interpersonales. Es un conjunto de destrezas, actitudes, y competencias que determinan la conducta de un individuo, su reacción o estado mental (Goleman 1998, 98).

Las técnicas de dirección y gestión empresarial incorporan, con mayor frecuencia en los últimos años, enfoques administrativos que sistematizan posibles aplicaciones de la inteligencia emocional, una de sus principales intenciones está enfocada en mejorar las relaciones de los colaboradores y su capacidad de servicio.

Al respecto, Tobar considera fundamental la gestión de las relaciones, sobre todo en el ámbito organizacional, en donde la interacción entre personas es constante, y la búsqueda de relaciones de calidad, es la base de la estrategia de servicio (2012, 56).

Tobar afirma, por ejemplo, que lo que caracteriza a las personas que consiguen una mayor satisfacción personal y rendimiento profesional, no es un coeficiente intelectual más alto, sino el dominio de una serie de habilidades blandas,

tales como el control emocional, la motivación, la empatía o la capacidad de construir y mantener relaciones de calidad con los que les rodean, todas estas cualidades forman el concepto denominado inteligencia emocional. (2012, 60)

Tabla No 1:

**Áreas en las cuales la inteligencia emocional influye en la eficacia organizativa**

Contratación y conservación del empleado
Desarrollo del talento
Trabajo en equipo
Compromiso, estado de ánimo y salud del empleado
Innovación
Productividad
Eficacia
Ventas
Ingresos
Calidad de servicios
Clientela fiel

Fuente: (Cherniss Cary Goleman Daniel 2013, 38)

Elaboración propia

“La inteligencia emocional aplicada al campo de la gestión comercial, es cada vez más recurrente, el rol de un vendedor , o de quien presta servicio debe ser el de asesor, un guía de confianza, no aquel cazador que ve al cliente como una presa” (Costa 2013, 79). Alcanzar esta premisa, requiere en gran medida, de un alto desarrollo emocional.

## **1.2 El Servicio como generador de ventaja competitiva**

### **1.2.1 Calidad de servicio.**

El término calidad, forma parte del diálogo habitual entre los consumidores, se utiliza como una expresión que evalúa tanto características intrínsecas, de productos o servicios, como también de percepciones simbólicas. En este sentido la calidad puede tener distintas connotaciones en el imaginario social. “Un cliente percibe la calidad de un servicio como alta o baja dependiendo de sus experiencias” (Möller 2001, 154).

“La calidad es el conjunto de aspectos y características de un producto o servicio, que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes. La calidad es el nivel de excelencia que la empresa escogió para satisfacer a sus clientes ” (Vertice S.L. 2008, 11) .

La cultura sobre la percepción de la calidad de servicio depende de muchas variables, dentro de ellas, los niveles de exigencia ,los cuales se van creando en el pensamiento colectivo de un determinado segmento del mercado, lo cual, en gran medida es una traducción de experiencias personales.

“La percepción del beneficiario de un servicio dado se ve afectada por dos tipos de calidad del servicio: la técnica o calidad dura, y la humana o calidad blanda. La calidad dura significa el contenido material del servicio, mientras que la calidad blanda significa el contenido emocional del servicio” (Möller 2001, 155).

En mercados cada vez más competitivos, en donde las diferencias de producto son mínimas y mayoritariamente las empresas buscan ofrecer al cliente el precio más bajo, las organizaciones deben plantearse estrategias para buscar un posicionamiento mediante las relaciones emocionales que se construyen en el proceso de servicio y que pueden generar ventajas competitivas.

“La mente inconsciente, es emocional e irracional, busca la gratificación, se preocupa de las emociones asociadas a los productos y servicios. En realidad, las decisiones de compra las realiza la mente inconsciente, más tarde, la mente consciente aporta el armamento racional que justifica la compra” (E.Gerber 2006, 190).

Como se puede notar, en cuanto al servicio al cliente, las emociones son trascendentales, sobretodo porque la decisión de compra se rige por un nivel inconsciente. Usualmente las organizaciones empresariales se concentran en el proceso de servicio, y en las características del mismo, pero lo que realmente es importante, desde la perspectiva del consumidor; son las sensaciones y experiencias en el proceso de compra.

“Hoy la mayoría de compañías se mueven en mercados maduros, híper competitivos, con productos y servicios casi indiferenciados y compitiendo esencialmente por precio. Las empresas enfrentan cambios de paradigmas en los que, los clientes, además de cubrir sus necesidades básicas, quieren elevar sus procesos de compra y consumo a un estadio superior, el de las emociones y experiencias” (Alfaro 2012, 10).

“Las personas dotadas de la aptitud de orientación al servicio comprenden las necesidades de los clientes, buscan la forma de incrementar la satisfacción de los mismos y su fidelidad, ofrecen de buen grado asistencia adecuada, comprenden el punto de vista del cliente, y actúan como asesores de confianza” (Londoño Mateus 2012, 159).

Existen varias perspectivas para definir la calidad en el servicio, la satisfacción de preferencias es una de ellas, orientarse por necesidades y deseos es otra, pero las dos dan origen al concepto de expectativas (Ekos 2014, 2). Un consumidor tiene distintos elementos de valoración que le permiten construir su expectativa, en algunos casos son experiencias pasadas, gustos o preferencias adquiridas en el contexto familiar o social, o circunstancias emocionales que afectan su nivel de connotación sobre el servicio.

“La percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas relacionadas con el conjunto de elementos cuantitativos y cualitativos del servicio lo conduce a calificarlo positiva o negativamente” (Malcom 2003, 47) .

Las sensaciones negativas a nivel psicológico son elementos de vital importancia para construir una adecuada ecuación de valor, es decir, la percepción de los beneficios en relación a costos monetarios y no monetarios. La intención de una estrategia de servicio es incrementar el valor percibido del cliente sobre este aspecto, por ello se promueven ambientes más atractivos, menos ruido, muebles y equipos más cómodos, pero el componente esencial son las personas que brindan el servicio (Lovelock 2011).

### **1.2.2 El servicio al cliente como estrategia corporativa para alcanzar ventajas competitivas**

Los programas de desarrollo gerencial actuales hacen mayor énfasis en las nuevas técnicas de análisis y control de áreas funcionales y en la planificación estratégica de utilización de recursos, sería conveniente hasta cierto punto, dejar de lado el contenido técnico y tomar en cuenta el papel que juega la manipulación de ideas, la filosofía del servicio y el impacto que tienen las personas, sus destrezas, sus habilidades, su comportamiento y emocionalidad sobre la estrategia corporativa (Tobar 2012, 36).

En el actual y dinámico entorno empresarial la estrategia competitiva aún sigue concentrada, en muchos casos, únicamente en las diferencias de producto o precio, dejando de lado el servicio al cliente, que puede transformarse en un potencial generador de diferenciación.

Las organizaciones modernas procuran mantener la mayor retroalimentación con sus clientes pretendiendo conocer así su nivel de satisfacción y transformando el enfoque del servicio al cliente en una verdadera estrategia de diferenciación y ventaja competitiva.

“La calidad en el servicio al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores” (Perez Torres 2006, 8).

Cuando las organizaciones comprenden, que solo una ventaja competitiva, sustentable a través del tiempo, les permitirá diferenciación y posicionamiento, en un mundo empresarial cada vez más competitivo, están admitiendo cuán importante es la percepción de sus clientes derivada del servicio que les brindan.

“Puesto que la calidad de servicio es una herramienta de ventas, es también una ventaja competitiva a largo plazo. De hecho, con frecuencia, es la única ventaja competitiva, que puede lograr una organización que opera en una economía de servicios o productos en la que muchas organizaciones suministran fundamentalmente lo mismo” (Tschohl 1994, 4) .

Peter Drucker afirma que “las empresas enfocadas en los competidores están enfocadas en el pasado, las empresas no están vendiendo productos, están vendiendo experiencia, ya no hay competidores, sólo mejores soluciones y más opciones que pueden unirse en más formas” (Edersheim. 2007, 4).

El enfoque en el servicio al cliente tendría que ser entendido más allá de la estrategia, debería en realidad ser una filosofía permanente, antes, durante y posterior a la venta o entrega del bien o servicio, esta dinámica aún es una cuenta pendiente de las organizaciones que componen el tejido empresarial y social localizado en el Ecuador (Araque Wilson 2014, 1).

“Una necesidad dura se satisface por lo que se hace al crear un producto o una oferta de servicio, estas características son tangibles, básicas y todos los competidores las satisfacen, una necesidad blanda se satisface por cómo se hace, es decir una conexión intangible y emocional que se refleja mediante la experiencia, lo intangible generan un punto único de distinción. Para descubrir esas necesidades es necesario escuchar y ser sensible” (Livinston 2009, 49).

### **1.3 Ventaja Competitiva**

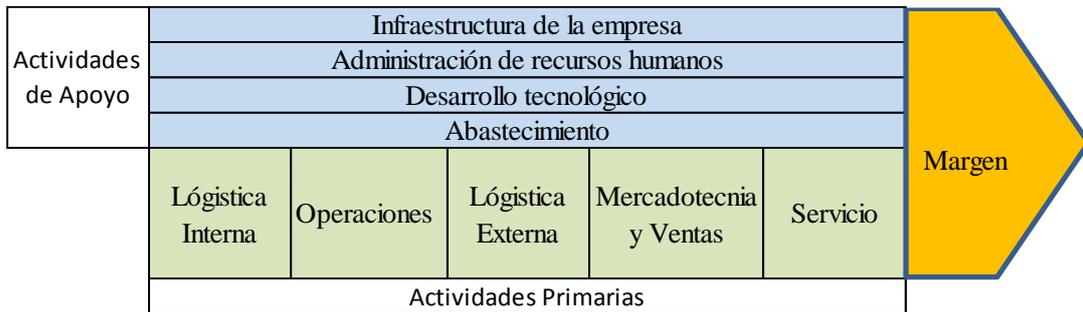
Michel Porter expone que para obtener el liderazgo competitivo las organizaciones tienen que ser poseedoras de una ventaja competitiva, la que podría estar definida mediante un producto o servicio con un costo inferior, o a su vez un producto o servicio diferente de tal forma que el consumidor pagaría por él un precio superior (Porter 1991, 33).

Al profundizar más sobre la estrategia de un costo inferior, Porter determina que las empresas podrían ofrecer valores semejantes a la competencia de sus productos o servicios pero incorporando en sus procesos altos niveles de eficiencia, para de esta forma alcanzar el costo inferior.

En cuanto a la diferenciación surge un elemento determinante, el valor para el consumidor, para explicar con claridad este concepto Porter hizo referencia a la cadena de valor, mencionando al respecto que todas las actividades de la misma generan valor. Las actividades pueden dividirse, a grandes rasgos, en dos grupos: primarias y de apoyo, diferenciando aquellas actividades que hacen referencia a la producción y las que dan soporte.” (Porter 1991, 72).

Gráfico No 1:

**Cadena de valor**



Fuente: Porter 1991  
Elaboración propia

Para que una estrategia de generación de valor sea exitosa debe asentarse en la percepción del consumidor, desde esta perspectiva Fernández realiza una caracterización de distintas aproximaciones al concepto de valor percibido por el consumidor y sobre la base de investigaciones de Gardial (1994) concluye que el valor percibido por el consumidor es una variable dinámica, que se experimenta antes de la compra, en el momento de la compra, en el momento de su uso, y tras su utilización.

“Una ventaja competitiva es el predominio que en algún aspecto se logra sobre los competidores al entregar mayor valor a los clientes, ya sea a través de los atributos simbólicos o funcionales del producto o servicio. Están en mejor posición para lograr este tipo de ventajas aquellas organizaciones que saben más del cliente, que conocen mejor a la competencia y que son lo suficientemente inteligentes para sacar provecho de estos conocimientos” (Vicente 2009, 214).

En lo mencionado puede advertirse la importancia y la necesidad de construir estrategias que permitan mantener la ventaja competitiva sostenible en el tiempo, situación que se vuelve cada vez más compleja para las organizaciones debido al veloz desarrollo tecnológico y la presencia de mercados cada vez más competitivos y deprimidos económicamente, en ese contexto la diferenciación por servicio surge como una importante posibilidad.

Porter plantea analizar prospectivamente a la competencia, en ese sentido afirma que la misma es dinámica y evolutiva, “puede haber sectores afines que fabrican productos que comparten la clientela, las tecnologías o los canales, pero que tienen sus propias y singulares necesidades en lo que a ventaja competitiva se refiere (Porter 1991, 46).

Las empresas, por medio de la estrategia competitiva, tratan de definir y establecer un método para competir en su sector buscando rentabilidad. No hay una estrategia competitiva universal, solo podrán alcanzar el éxito las estrategias adaptables al sector en particular y a la dinámica propia de cada organización, cuyo objetivo siempre está orientado a mejorar su nivel de posicionamiento.

Como lo declaman Al Ries y Jack Trout (2002), el posicionamiento es el lugar que la marca ocupa en la mente de los clientes, pero ese lugar no emerge en forma espontánea, es consecuencia de la acumulación de una gran cantidad de decisiones vinculadas entre sí, entre ellas; el precio, los atributos funcionales y simbólicos del producto, y la propuesta única de venta (Vicente 2009, 213).

La clave para la búsqueda de ventajas competitivas consiste en evaluar a cada uno de los competidores e inferir cuáles son las zonas de menor entrega de valor, para, a partir de ese lugar, comenzar a generar diferencias que sean trascendentes (Porter 1991, 216). Si la estrategia de una empresa está enfocada en diferenciarse, deberá escoger factores de éxito que le permitan alcanzar ventajas competitivas sustentables en el tiempo.

“Cada competidor se halla en la búsqueda del famoso factor clave del éxito, la calidad, el precio, el prestigio que confiere, la manera de atender a los clientes, el hecho de que la compra se convierta en una experiencia o la combinación de varios factores a la vez, puede ser la génesis genuina de una ventaja competitiva” (Vicente 2009, 218).

Una ventaja competitiva debe contener una estrategia específica que le permita transferir valor al cliente. Las líneas estratégicas de acción pueden ser diversas. “Los estudios han demostrado que las definiciones de valor de los clientes son en extremo personales e idiosincráticas, en un estudio realizado surgieron cuatro expresiones amplias de valor: el valor es bajo precio, el valor es lo que se desea del servicio, el valor es la calidad que se obtiene por el precio pagado, el valor es lo que obtiene por lo que se dio” (Lovelock 2011, 373).

Las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, lo que en último

extremo es un acto de innovación, tanto en el sentido tradicional al mejorar en la tecnología, pero también mediante los mejores métodos o formas de hacer las cosas, como el servicio (Porter 1991, 78).

### **1.3.1 La perspectiva del marketing en cuanto a la ventaja competitiva**

“Marketing es un proceso social y directivo a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación e intercambio de productos y valor con otros. Los conceptos centrales de marketing son necesidades, deseos, demanda, productos, servicios, experiencias, valor, satisfacción y calidad” (Kotler Philip, Armstrong Gary 1998, 13).

Se ha hecho referencia en líneas anteriores a la importancia del valor para el consumidor, este concepto ha desarrollado un arduo interés por parte del marketing, Kotler y Armstrong lo definieron “como la diferencia entre los valores que el cliente obtienen al poseer y usar un producto, lo cual a su vez determinara el nivel de satisfacción dependiendo del desempeño percibido en relación a las expectativas del consumidor” (Kotler Philip, Armstrong Gary 1998, 14).

“El termino valor describe la relación entre los beneficios y los sacrificios percibidos por el cliente frente a los beneficios y sacrificios de las ofertas de los competidores en el mercado” (Orejuela Augusto, Espallardo Miguel 2003). “Alcanzar los objetivos de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de su mercado y de entregar la satisfacción deseada de forma más efectiva y eficiente que los competidores” (Kotler Philip, Armstrong Gary 1998, 14).

El marketing ha evolucionado pasando por tres fases; la orientación al producto como centro del sistema es el marketing 1.0, el objetivo de este la estandarización, para ello se aplican economías de escala y reducen los costes de producción al máximo logrando así que los productos se vendan a precios más baratos y accesibles a un mayor número de compradores. El automóvil Modelo T de Henry Ford se convirtió en un símbolo perfecto de esta estrategia (Kotler Philip, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan 2013, 20).

El Marketing 2.0 surge basado en las tecnologías de la información, los consumidores se encuentran más informados pueden comparar fácilmente diversas ofertas de productos similares, es el consumidor quien define el valor del producto. Las empresas intentan llegar a la mente y al corazón de los consumidores: esta es la orientación al consumidor.

En estas dos primeras categorías del marketing se puede apreciar el cambio de enfoque, de un marketing transaccional a uno relacional. El término marketing relacional surge a principios de los años ochenta ,consiste en captar y fortalecer relaciones rentables de las empresas con sus clientes estableciendo diálogos con él cliente , no los monólogos que plantea el marketing transaccional (Alcaide 2013, 45).

Para el marketing relacional un vínculo es todo elemento, racional o emocional, que hace que los clientes de forma espontánea y voluntaria se sientan unidos a la empresa, lo que les induce a preferirla como proveedor. El objetivo de la creación de vínculos es incrementar la participación en la mente de los clientes. Estos vínculos se sustentan en la potencia de la marca, en la calidad del servicio, en la eficiencia de los procesos y herramientas que proporciona la compañía, y en la confianza que generan las personas de la organización.

Para construir buenas relaciones con los clientes es necesario incorporar elementos de valor en dicha relación. Es necesario convertir la relación en algo que sea atractivo y apetecible para los clientes. El Marketing 3.0 busca consumidores que además de ser híper conectados e informados, posean una mayor sensibilización con el entorno y el mundo que le rodea. Un consumidor socialmente responsable, comprometido con la ecología, empático con la falta de medios con la que sobreviven muchos (Alcaide 2013, 47).

“Los clientes leales compran más siendo necesario hacer menos marketing, generan además comunicación boca oído positiva , al tener clientes leales de forma repetitiva y con una vinculación consciente y emocional con la empresa se desarrolla una fuerte ventaja competitiva. No cabe duda que el servicio al cliente es la esencia de cualquier modelo de consecución y logro de lealtad” (Casado 2003, 22).

## **Capítulo segundo**

### **El Sector Retail en Ecuador**

En el presente capítulo se realiza una caracterización general del sector Retail en Ecuador. El concepto Retail incorpora a las cadenas de electrodomésticos, por ello, siendo estas empresas el objeto de estudio de esta investigación, se realiza un abordaje de las mismas desde su dinámica comercial. Se exponen también casos de éxito referenciales en Latinoamérica

#### **2. Caracterización general del sector Retail en Ecuador.**

El sector del retail en Ecuador estaría conformado por un amplio conjunto de empresas que comercializan una variedad de productos y servicios, estas organizaciones establecen un modelo de negocio basado en una fuerte interacción entre los potenciales consumidores y los prestadores de este servicio, también mediante la estrategia de autoservicio, comercio electrónico y estrategias multicanal.

Según la revista Líderes en el año 2010, Ecuador registró 321 autoservicios, para el 2012 ese número se incrementó a 390 , estas cifras reflejan la creciente tendencia del retail en el país a través de cadenas especializadas que ofrecen diferentes gamas de productos al consumidor final: alimentos, ropa, electrodomésticos.

La investigación de Líderes también señala que los ítems más demandados por el consumidor ecuatoriano en los autoservicios son cuatro: electrodomésticos, ropa, muebles y alimentos básicos (Líderes 2016, 12).

Las 500 empresas más grandes del Ecuador generan ventas por \$53.6 mil millones, equivalentes al 53% del PIB. Los sectores económicos con mayor aporte al producto interno bruto son la manufactura con 11,86% y el comercio con 10,76%. Dentro de estas 500 empresas se posicionan comercializadoras de electrodomésticos como almacenes la Ganga, ubicada en la posición 47, Marcimex ubicación 48, Unicomer ubicación 59. Ekos negocios 2016 “Según datos del Censo Nacional Económico 2010, del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el segmento de los almacenes de retail se encontraban ocupadas 18.970 personas.

“Retail es un término inglés usado para definir la venta de productos, al por menor o al detalle, de persona a persona. Este canal de venta al detalle engloba un amplio sector de negocios que va desde supermercados, hipermercados, cadena de farmacias, tiendas de marca, cadena de tiendas de electrodomésticos, hasta sucursales bancarias” (Guerrero Martinez 2012, 43) .

“En Retail cuenta mucho lo que la empresa hace sentir, pueden transmitirse sensaciones divertidas, lentas, aburridas, sorprendentes, confusas, empáticas, masificadas, a presión. Las tiendas deben brindar experiencia de compra, si es que realmente quieren agradar a su clientela” (Ribes 2012, 71).

El retailing es una perspectiva gerencial en la que se pondera el conocimiento de las necesidades de su mercado objetivo buscando la forma de satisfacerlas eficientemente y efectivamente. La estrategia central de un Retailer es construir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo respecto de la competencia. Como estrategias fundamentales de los retailers se encuentran: lealtad del cliente, ubicación idónea para el mercado objetivo, sistemas informáticos de alto impacto, productos únicos, fortalecimiento de cadena de suministros y servicio al cliente (Guerrero Martinez 2012, 44).

## **2.1 Las cadenas de electrodomésticos.**

El sector de comercio al por menor o minorista en el Ecuador está integrado por 232.760 establecimientos económicos, de un total de 500.217 que declararon actividad económica en el Censo Nacional Económico del año 2010, es decir, el 46,53%. Las comercializadoras de electrodomésticos está dentro del sub segmento; aparatos eléctricos de uso doméstico, que representan el 3% de todas las actividades de comercio. (Inec, 2012)

“Las empresas comercializadoras de electrodomésticos generaron en todo el país ventas por más de \$1.4 mil millones en el año 2016, los actores más representativos de cadenas de electrodomésticos representaron un valor agregado de \$1.1 mil millones” (Supercias 2016). En la distribución de electrodomésticos al por menor destacan ocho grandes cadenas comerciales con cobertura nacional: Comandato, Créditos Económicos, Marcimex, Almacenes Japón, Artefacta, Icesa Orve. La Ganga e Importadora Jaher. Estas cadenas están organizadas gremialmente a través de Asadelec (Riofrío 2005) .

“La característica relevante de la distribución de cadenas de electrodomésticos es la evolución de los grandes comercializadores minoristas hacia la noción de hipermercados, esto implica que los potenciales consumidores encuentran en un solo lugar todo lo que requieren en cuanto a variedades, marcas y modelos de artefactos nacionales e importados. Por otra parte, las cadenas de electrodomésticos realizan publicidad de convencimiento,

característica de mercados altamente competitivos, cuya finalidad es diferenciar su almacén de los demás de su categoría” (Riofrío 2005, 39).

Tabla No 2:

**Cadenas de almacenes de electrodomésticos pertenecientes a Asadelec**

La Ganga
Artefacta
Comandato
Créditos Económicos
Jaher
Marcimex
Su Kasa
Japón(Icesa.Orbe Hogar)

Fuente: Asadelec  
Elaboración propia

Al analizar la evolución de los ingresos totales de las cadenas de electrodomésticos investigadas entre el periodo 2010 hasta 2013 se puede resaltar que la tasa de crecimiento promedio del sector no supera el 10%, el mayor crecimiento promedio lo tiene Artefacta con 180 locales a nivel nacional, le sigue en crecimiento almacenes la Ganga que a pesar de tener 250 locales a nivel nacional no lidera la tasa de crecimiento:

Tabla No: 3

**Ingresos totales cadenas de electrodomésticos (millones de dólares)**

Cadena	2010	2011	2012	2013	Tasa de crecimiento
La Ganga	166	202	222	238	12.6%
Marcimex	146	178	199	205	11.9%
Comandato	191	212	210	202	1.9%
Artefacta	115	152	160	179	15.8%
Créditos Económicos	104	127	148	139	10.0%
Japón	107	118	120	114	2.1%
Jaher	46	45	47	64	11.2%
Total	875	1034	1106	1141	9.1%

Fuente: (Sociedad Calificadora de Riesgos Latinoamericana. 2015).

Elaboración propia

A diferencia del análisis de tasa de crecimiento del sector hasta el 2013 para el 2016 la Ganga lidera el ranking empresarial y Artefacta se ubica en un tercer lugar. Las cadenas de electrodomésticos agremiadas en Asadelec representan un valor consolidado en ventas de \$808 millones para el periodo 2016:

Tabla No: 4

**Ranking empresarial cadena de electrodomésticos 2016: posición de ventas**

Empresa	Ventas
La Ganga	\$ 195.435.184
Comandato	\$172.569.021
Artefacta	\$160.549.993
Créditos Económicos	\$120.674.357
Japón	\$106.344.625
Jaher	\$52.303.393

Fuente: Ekos Negocios: Superintendencia de compañías  
Elaboración propia

Ekos negocios realizó en el año 2016 una investigación para determinar las marcas de mayor reconocimiento por sectores, dentro de cadenas de electrodomésticos almacenes La Ganga se ubica primera guardando relación con su posición de ventas en el mismo periodo, Artefacta pasa de la tercera posición de ventas a la segunda en percepción de marca de mayor reconocimiento y Créditos Económicos cuya posición de ventas era el cuarto lugar se incluye dentro de la tres primeras posiciones de reconocimiento de marca:

Tabla No: 5

**Ranking marcas cadena de electrodomésticos 2016.Posicionamiento de marca**

Marcas de mayor reconocimiento 2016.Sector servicios:  
Almacenes de electrodomésticos.

Posición	Empresa
1	La Ganga
2	Artefacta
3	Créditos económicos

Fuente: Ekos Negocios  
Elaboración propia

La única investigación pública que se ha realizado para medir la calidad de servicio en distintos sectores del comercio en Ecuador se realizó en el 2016 por parte de la corporación Ekos, en esta investigación se puede observar que en el segmento cadenas de electrodomésticos la percepción del consumidor sobre calidad de servicio ubicó a Créditos Económicos como líder, le siguen Japón y Artefacta.

Créditos Económicos también se incorporó, como ya se mencionó, en la investigación de Ekos de percepción de marca aunque no lidera el ranking de vetas en el mismo periodo. Artefacta por su parte comparte también la participación en percepción de marca sin embargo Japón no fue percibida como mejor marca lo que llama la atención al ser incluida en el ranking con mayor calidad de servicio:

Tabla No: 6

**Ranking calidad de servicio cadena de electrodomésticos 2016**

Posición	Empresa
1	Créditos económicos
2	Japón
3	Artefacta

Fuente: Ekos Negocios  
Elaboración propia

## **2.2. Casos de éxito en Retail.**

Las empresas de Retail en Latinoamérica forman parte de las estadísticas que agrupan las grandes corporaciones del mundo con mayor facturación dentro de este sector

“De las veinte empresas con mayores ventas de retail del mundo, once son norteamericanas, cinco son alemanas, dos son francesas, una es japonesa y una es británica. Cinco de estas veinte empresas globales tienen presencia en América Latina: Walmart, Carrefour, Home Depot, Sears y Costco. En América Latina destacan empresas de retail como los grupos Pão de Açúcar de Brasil y Falabella de Chile” (Guerrero Martínez 2012, 47).

La revista América Economía publicó en el año 2014 un ranking de las mayores empresas del retail en Latinoamérica por su posicionamiento y valor de marca, de las veinte organizaciones enlistadas diez son cadenas de electrodomésticos:

Tabla No: 7

**Ranking de las mayores empresas del retail en Latinoamérica por su posicionamiento y valor de marca**

Empresa	País	Valor de marca (2014) en millones	Principal giro de negocio
Natura	Brasil	\$3.156	Cosmética
Oxxo	México	\$2.615	Alimentos
Bodega Aurrera	México	\$1.016	Departamental. Incluye electrodomésticos
Falabella	Chile	\$547	Departamental. Incluye electrodomésticos
Liverpool	México	\$485	Departamental. Incluye electrodomésticos
Casas Bahía	Brasil	\$420	Muebles y electrodomésticos
Sodimac	Chile	\$381	Construcción
Elektra	México	\$366	Financieros
Renner	Brasil	\$357	Departamental. Incluye electrodomésticos
Lojas	Brasil	\$320	Departamental. Incluye electrodomésticos
Superama	México	\$319	Departamental. Incluye electrodomésticos
Extra	Brasil	\$263	Departamental. Incluye electrodomésticos
Hering	Brasil	\$261	Prendas de vestir
Éxito	Colombia	\$246	Departamental. Incluye electrodomésticos
Suburbia	México	\$173	Prendas de vestir
Totus	Chile	\$160	Supermercado
Havaianas	Brasil	\$159	Sandalias
Pao de azúcar	Brasil	\$157	Supermercado
Ponto frio	Brasil	\$147	Electrodomésticos
Arezo	Brasil	\$124	Calzado

Fuente: (America Economía 2014)  
Elaboración propia

“En las cadenas de retail los programas de lealtad se han institucionalizado con el paso del tiempo convirtiéndose hoy en día en un aspecto definitivamente clave a la hora de ganar un cliente. El 82% de los clientes asegura que elegiría a un retailer si éste le ofrece un programa de lealtad.

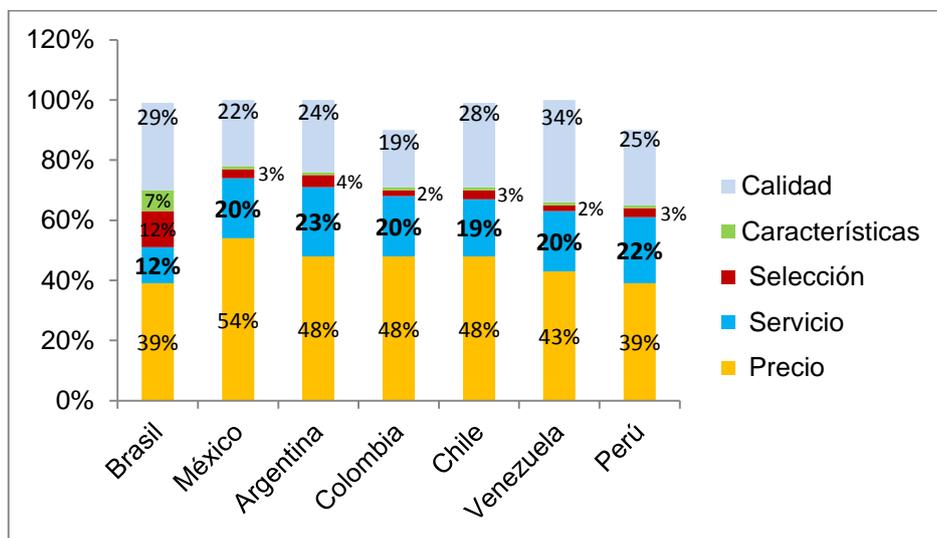
En Latinoamérica, sólo 46% de los retailers ofrece algún programa de fidelización para sus clientes, la mayoría de ellos ofrecen puntos a cambio de

premios o dinero, algunos de ellos optan por ofrecer un diferencial con valor agregado como cupones de descuento, eventos, etc” (Nielsen 2015, 19).

“Fidelizar a los clientes tampoco es una tarea sencilla puesto que muchos de ellos aun siendo clientes fieles, no lo son. En Latinoamérica por ejemplo, sólo un 18% de los clientes son totalmente leales a sus retailers y aunque no es un fenómeno exclusivo de la región, pues en el resto del mundo el nivel de lealtad es similar, si muestra algunas diferencias importantes. Muchos de ellos cambian constantemente de retail en razón a que encuentran una mejor oferta de precios (42%), otros buscan productos con mejor calidad (28%), mejor servicio (18%), un mejor surtido (7%), y mejores características (3%)” (Nielsen 2015, 17).

Gráfico No 2:

**VARIABLES DE FIDELIZACIÓN RETAIL EN LATINO AMÉRICA**



Fuente: (Nielsen 2015)  
Elaboración propia

**2.3 Casos de éxito en Retail con enfoque en servicio al cliente Supermercados**

Los casos de éxito que se presentan a continuación fueron seleccionados en función de su presencia corporativa en Latinoamérica: Falabella. Otro aspecto para la selección fue la antigüedad de su presencia en el mercado, como es el caso de Walmart Chile, que inició operaciones en 1944.

El criterio fundamental que se buscó ,después de realizar la investigación documental, fue encontrar evidencias de un enfoque corporativo orientado al servicio al cliente o que demuestre la valoración que le da a las competencias emocionales en su procesos de atención o capacitación.

### **2.3.1 Walmart Chile.**

Supermercados Walmart Chile detalla toda su estrategia empresarial en el reporte de responsabilidad corporativa 2016, en el mismo se puede encontrar su visión: ser la empresa de ventas al por menor preferida por los consumidores. Para este propósito ha incluido dentro de sus principios en primer lugar el servicio al cliente, haciendo énfasis en valorar y premiar a cada colaborador por su capacidad de escuchar y trabajar en equipo.

Cabe resaltar la importancia que da esta organización a la escucha activa, que es una habilidad blanda como ya se ha detallado, este enfoque está orientado para brindar la mejor experiencia de compra para los clientes. Una de sus principales metas para el 2017 fue mejorar los indicadores de la encuesta de experiencia de compra en todos sus formatos, esta es una medición del nivel de satisfacción de los clientes luego de realizar sus compras (Walmart 2016, 145).

Con el propósito de conocer la percepción de los consumidores sobre los diversos elementos que impactan en el proceso de adquisición en los locales de la compañía, Walmart Chile reforzó el índice de experiencia de compra, este consiste en un modelo de consulta y medición que se activa cada vez que una persona realiza una compra en alguna de sus cadenas: Líder, Express de Líder, SuperBodega a Cuenta y Ekono.

Junto con su boleta el cliente recibe una invitación a responder la encuesta experiencia de compra en la página web (<http://www.liderexperiencia.>), se consideran dentro de esta investigación las diversas dimensiones que intervienen en el proceso de compra, premiando su participación con el sorteo de cinco Gift Card mensuales por un valor determinado (Walmart 2016, 146).

### **2.3.2 Falabella Retail S.A. Chile**

Falabella Retail S.A. Chile es una sociedad anónima cerrada, con fines de lucro y giro de grandes tiendas, es el retail más grande de Latinoamérica, está presente en cuatro países: Chile, Argentina, Perú y Colombia. Dentro de sus valores destacan la vocación de servicio, para ello sus objetivos de formación continua son desarrollar competencias y habilidades orientadas a entregar la mejor experiencia de compra a los clientes, destacan cursos de formación en oratoria y el programa de comunicadores eficaces (Falabela 2016, 20).

Se puede notar en lo mencionado que esta organización da un valor fundamental al proceso de comunicación en sus colaboradores, buscando a través de ello diferenciarse en el sector en el que participa. Otro aspecto muy importante de esta organización es la preocupación por la percepción del servicio del consumidor por ello realizan la encuesta de experiencia de compra, es de carácter semanal y se efectúa en base a clientes que compraron en la tienda el día anterior a la medición. Se realizan alrededor de 6.170 encuestas mensuales (Falabela 2016, 220).

## **Capítulo tercero**

### **Estudio situacional de las habilidades blandas en el servicio al cliente de las cadenas de electrodomésticos.**

El presente capítulo expone los resultados de la investigación, mediante técnicas cuantitativas y cualitativas. Para la fase cuantitativa se usó el modelo Servqual, la información de campo se recogió mediante cuestionario (Anexo 1). La fase cualitativa se llevó a cabo mediante entrevistas a un grupo actores calificados, posteriormente se elaboró una matriz comparativa de discurso (Anexo2).

#### **3. Diseño de la investigación.**

Para el diseño de la muestra, en la fase cuantitativa, se consideró el centro comercial el Recreo de Quito como sector de influencia, puesto que agrupa dentro de un mismo sitio a las marcas de cadenas de electrodomésticos que fueron investigadas, además registra un alto tráfico de visitas.

Ubicado en la Av. Pedro Vicente Maldonado, frente a la estación del Trolebús del mismo nombre, El Recreo, es un centro comercial de la capital ecuatoriana, caracterizado por ser el primer centro comercial del sur de Quito, y estar entre los cinco centros comerciales más grandes del Ecuador por área construida, además por el número de afluencia de clientes. Unas 70.000 personas llegan a diario al centro comercial El Recreo. Este centro comercial registro un promedio de visitantes mensuales de 1.900.000 en el año 2009. Para el año 2010 alcanzo 2.170.000 visitas mensuales, el promedio ha continuado incrementándose y al 2016 se contabilizan 25 millones de personas que visitan El Recreo anualmente. (www.elcomercio.com 2016)

Se determinó las empresas que debían ser sujeto de investigación mediante tres criterios; en primer lugar debían pertenecer a la asociación de cadenas de electrodomésticos (ASADELEC), en segundo lugar se tenía que evidenciar su participación en las primeras posiciones del ranking empresarial en su sector,

finalmente deberían identificarse como empresas de mayor reconocimiento en cuanto a servicio al cliente.

El tamaño de la muestra, para consumidores de las empresas seleccionadas, se calculó para poblaciones infinitas y se aplicó para cada cadena de electrodomésticos investigada, arrojando un número de 43 encuestas para cada organización investigada. El criterio de selección para los encuestados fue que hubiesen comprado un electrodoméstico en una de las cadenas seleccionadas durante el año 2017 en el centro comercial el Recreo.

$$n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

p= 0,5
q=0,5
Z=1,96
E =0,15

“El modelo Servqual, modelo de las diferencias, diseñado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1998, define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio” (Zeithaml 2002, 268).

Se escogió el uso del modelo Servqual para la investigación puesto que compara dimensiones duras del servicio con habilidades blandas, esencialmente la empatía. Las dimensiones del servicio evaluadas por Servqual son: lo tangible, la seguridad, la empatía, la capacidad de respuesta y la fiabilidad.

Lo tangible, se refiere a las características físicas, aquello que se percibe a primera vista; instalaciones y adecuaciones estéticas en el punto de venta. La seguridad conlleva una connotación de habilidad del prestador del servicio para cumplir con la promesa de venta. La capacidad de respuesta, se refiere a la buena

voluntad y predisposición que se tiende para servir de manera ágil (Zeithaml 2002, 269).

La fiabilidad, se refiere al conocimiento y la cortesía de los proveedores del servicio, así como su habilidad para inspirar en los clientes confianza transmitiendo sensación de responsabilidad. La empatía evalúa si el cliente recibió atención individual, afectuosa, en la que haya percibido que se entiendo su necesidad (Zeithaml 2002, 269).

El Servqual es una escala de ítems múltiples que mide percepciones que el cliente tiene de la calidad del servicio, su instrumento es un cuestionario que se compone de dos partes: una que consta de veintidós preguntas que miden las expectativas de los clientes y otro, de igual número de interrogantes que indaga percepciones o experiencias del cliente. La encuesta usa una escala de Likert, del 1 al 7, en la que se califica disconformidad total o conformidad plena en el nivel más bajo y alto respectivamente (Zeithaml 2002, 269).

Para la investigación se adaptó la escala a cinco ítems puesto que luego de la prueba piloto los encuestados tendían a confundirse con una escala de siete ítems, por otra parte se asumió, como también lo recomienda el modelo, que las expectativas serían el rango máximo de la escala, para este caso cinco.

Para la fase cualitativa se utilizó análisis de discurso, a continuación se detallan los actores calificados :

Tabla No 8:  
**Actores calificados investigación cualitativa**

Empresa	Fuente	Cargo
La Ganga	Ing. Fernanda Espinoza.	Gerente de almacén
Comandato	Ing. Patricio Erazo	Gerente de almacén
Artefacta	Ing. Washington Padilla	Gerente Nacional de Ventas
Japón	Olga Moreta	Gerente de almacén
Créditos Económicos	Ing. Iván Chacha	Gerente de Comercialización

Fuente: Investigación Cualitativa  
Elaboración propia

### 3.1 Análisis de los Resultados.

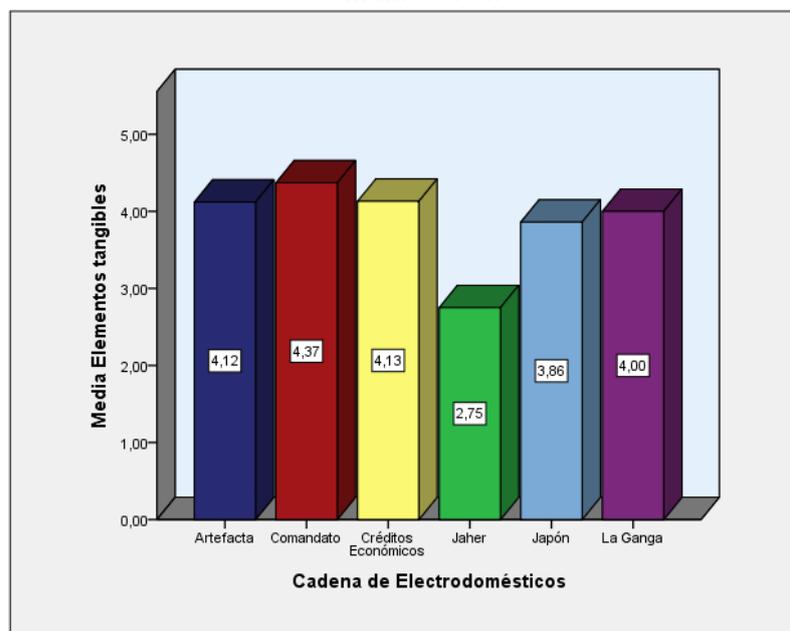
#### 3.1.1 Percepción Servicio. Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos y materiales de comunicación.

Los elementos que se midieron mediante el modelo Servqual fueron la existencia de equipos de apariencia moderna, elementos materiales, como folletos o similares que fuesen visualmente llamativos, instalaciones físicas atractivas que se perciban cuidadas y aptas para brindar un buen servicio.

En cuanto a la investigación cualitativa los actores calificados de las cadenas de electrodomésticos investigadas no coincidieron con la premisa de que la imagen de la tienda se considere como la base de la estrategia de diferenciación, menos aún en que fuese la causa que promueva alcanzar algún tipo de ventaja competitiva en el sector, el concepto común fue que el talento humano es el generador de ventajas competitivas expresado a través del servicio al cliente.

El siguiente gráfico muestra la percepción de consumidores, de cada una de las cadenas de electrodomésticos investigada, en relación a los elementos tangibles:

Gráfico No3:  
**Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos y materiales de comunicación.**



Fuente: Investigación de campo.  
Elaboración propia

Como se puede observar en los resultados, los consumidores perciben los aspectos tangibles del servicio como un factor importante, esta afirmación se sustenta en los datos que muestran valores más cercanos al mayor nivel de expectativa percibida. Cuatro de las seis empresas investigadas registran una métrica entre un rango de 4 a 5.

Lo descrito evidencia una discrepancia entre la apreciación de los actores calificados y la percepción de los consumidores, puesto que desde una perspectiva organizacional se hace énfasis en el servicio al cliente como un factor generador de ventaja competitiva, mientras tanto, la percepción los consumidores ubica a los elementos tangibles del proceso de servicio con una vital importancia. La sustentación teórica expuesta, en capítulos anteriores, guarda relación con este hallazgo.

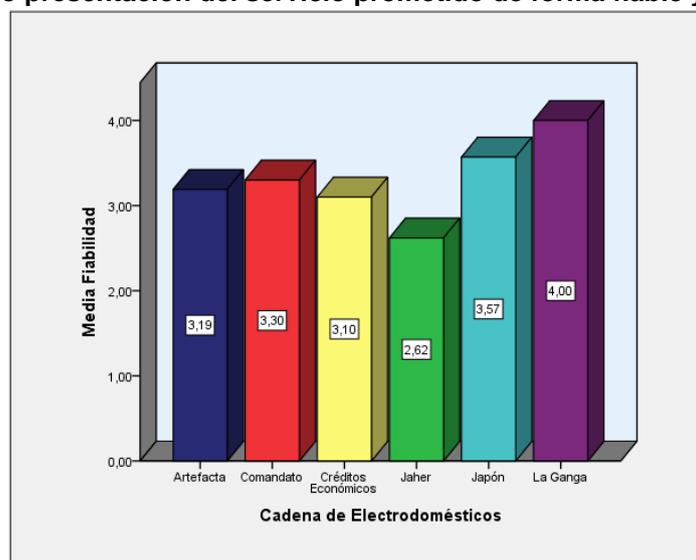
Las empresas con menor percepción de servicio asociada a elementos tangibles son Japón y Jaher respectivamente. Comandato es la empresa que lidera la percepción de un buen servicio asociada a elementos tangibles, de tal forma que, en este aspecto evaluado, marca una ventaja competitiva. La empresa con el menor indicador es Jaher con una importante diferencia en cuanto al quintil de máxima expectativa; solo obtiene 2,75 puntos.

### **3.1.2 Percepción Servicio. Fiabilidad o presentación del servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.**

Los elementos que se midieron mediante el modelo Servqual fueron: si el servicio responde a lo que el consumidor esperaba, si el consumidor obtuvo el servicio que esperaba, si el consumidor pudo observar en el empleado que al prometer algo en cierto tiempo lo cumplió, si el cliente observo en el empleado un sincero interés en solucionar sus problemas y si el empleado realiza bien el servicio la primera vez.

El siguiente gráfico muestra la percepción de consumidores, de cada una de las cadenas de electrodomésticos investigada, en relación a la fiabilidad:

Gráfico No 4:  
**Fiabilidad o presentación del servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.**



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración propia

La fuente calificada de la cadena de electrodomésticos la Ganga enfatizó el hecho de que el conocimiento de las características de los productos, por parte de los vendedores, es fundamental para generar una percepción de buen servicio y de fiabilidad. Al contrastar esta perspectiva con los resultados de la investigación cuantitativa, se identifica a esta organización en la primera posición de percepción de sus consumidores, lo cual guarda relación con la estrategia que plantearon para brindar buen servicio mediante fiabilidad.

Únicamente la Ganga obtiene cuatro puntos en relación al quintil de mayor expectativa y todas las otras empresas investigadas están por debajo de cuatro puntos, las dos siguientes posiciones mejor valoradas son; Japón y Comandato. Almacenes Japón es la única cadena de electrodomésticos investigada que tiene una escuela de negocios, hizo énfasis en la formación amplia de los vendedores antes de enviarlos a una tienda para que puedan dar un buen servicio y generar fiabilidad.

Comandato, por su parte, radica su estrategia de servicio en la sinceridad de sus vendedores, lo que los diferenciaría y marcaría una ventaja competitiva. Créditos Económicos es la única cadena de electrodomésticos que maneja protocolos de servicio en los distintos momentos de la compra de un producto, enfoca el servicio de

una forma estructural, sin embargo su métrica no supero 3,10 puntos en la fase cuantitativa. La empresa con menor percepción de servicio en relación a la fiabilidad fue Jaher.

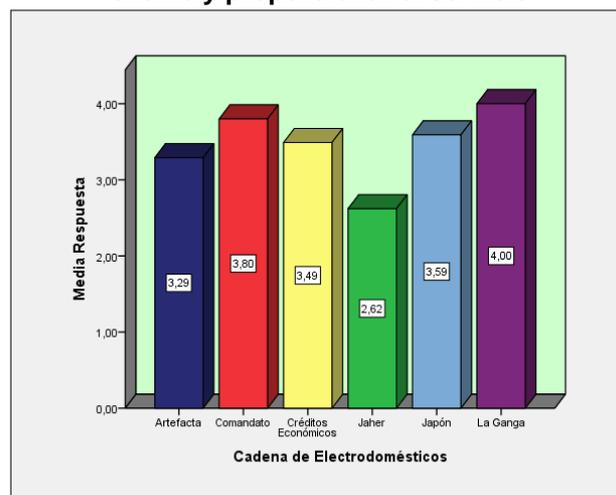
### 3.1.3 Percepción Servicio. Capacidad de respuesta: disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.

Los elementos que se midieron en este bloque fueron: si el tiempo que aguardo para obtener el servicio fue satisfactorio, si hay disponibilidad del empleado para atenderle, si necesitó resolver algunas dudas se le atendió en un tiempo adecuado. Este bloque evalúa una perspectiva estructural de la organización investigada en cuanto al servicio y su implantación como un proceso.

Se observó nuevamente a la Ganga en primera posición, los demás investigados no superaron los cuatro puntos con relación a la máxima expectativa. Créditos Económicos indicó, como un aspecto importante, que la rapidez en el servicio es tomada en cuenta como parte de una estrategia de diferenciación, sin embargo la métrica que no superó los 3,10 puntos.

El siguiente gráfico muestra la percepción de consumidores, de cada una de las cadenas de electrodomésticos investigada, en relación a disposición y voluntad para prestar servicio.

Gráfico No 5:  
Capacidad de respuesta: disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio



Fuente: Investigación de campo.

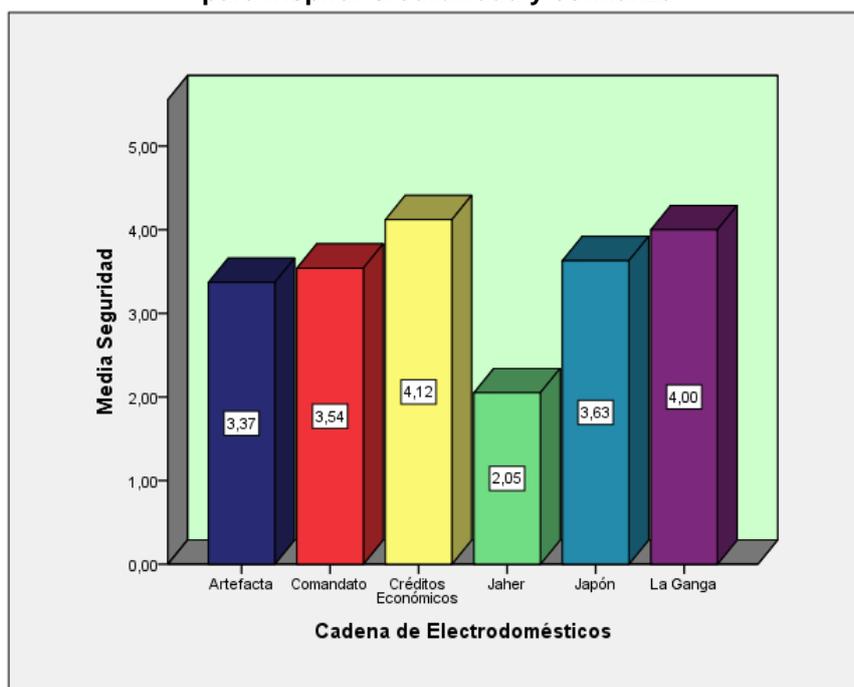
Elaboración propia

### 3.1.4 Percepción Servicio. Seguridad: conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Los elementos que se midieron mediante el modelo Servqual fueron: si el comportamiento de los empleados le inspiró confianza y seguridad, si los empleados demostraron igualdad para todos sus clientes. Este bloque tiene un alto componente de relacionamiento personal entre vendedores y consumidores.

El siguiente gráfico muestra la percepción de consumidores, de cada una de las cadenas de electrodomésticos investigada, en relación a la credibilidad y confianza:

Gráfico No 6:  
**Seguridad: conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza**



Fuente: Investigación de campo.

Elaboración propia

En este bloque, Créditos Económicos se ubica en primera posición, es importante resaltar que esta empresa es la única que maneja protocolos de servicio por cada área y mide el servicio prestado de tres formas, mediante control de indicadores de gestión de servicio diarios, muestra aleatoria de potenciales clientes que han cotizado, y consumidores reales.

Esta estrategia podría explicar el hecho de que lidere la percepción de confianza, seguridad, y atención equitativa de los consumidores en relación al proceso de servicio.

### **3.1.5 Percepción Servicio. Empatía: atención Individualizada que ofrecen los empleados a sus clientes.**

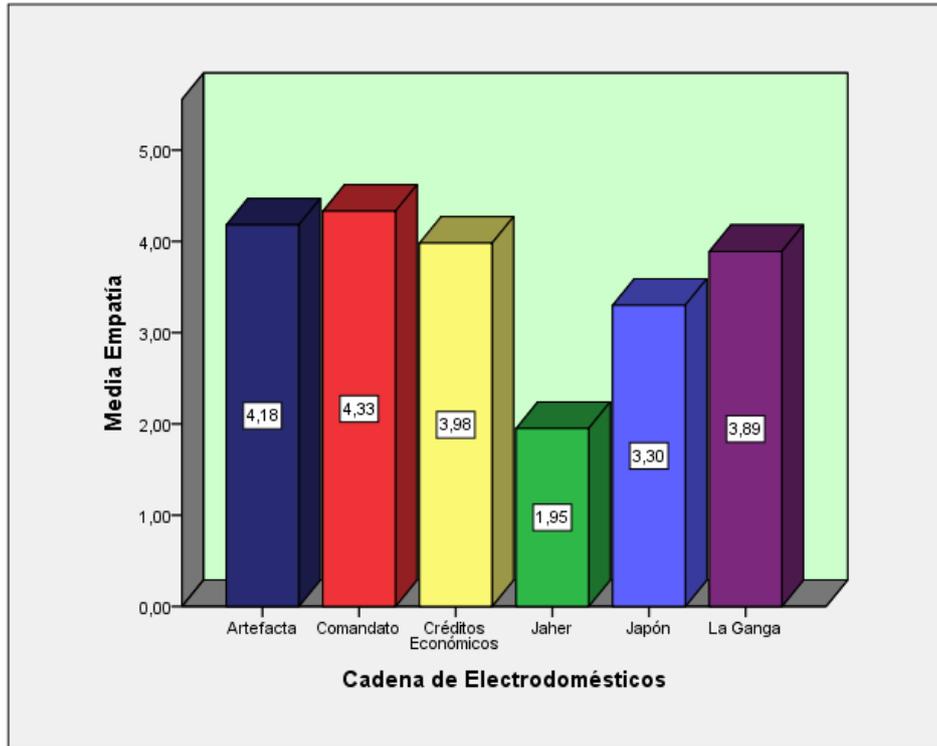
Los elementos que se midieron fueron: si el consumidor recibió atención individualizada en la que el empleado demostró amabilidad y buen trato, pero sobre todo si transmitió la sensación de preocuparse por los intereses de sus clientes entendiendo sus necesidades específicas. Este bloque fue de vital importancia para la investigación puesto que la empatía, como se ha descrito, es una habilidad blanda derivada de una interacción comunicacional que busca entender las necesidades del otro.

La Ganga que lideraba los bloques analizados pasa a ocupar un cuarto puesto, la capacidad de sus vendedores en cuanto sus habilidades blandas para comunicarse con sus clientes no tiene una percepción tan fuerte de sus consumidores como en otros aspectos ya evaluados. Comandato hizo énfasis en la honestidad de sus colaboradores, como principal estrategia de diferenciación en cuanto al servicio, los resultados cuantitativos guardan una relación en ese sentido, puesto que en este bloque lidera el grupo.

Artefacta también se sumó al concepto de honestidad como estrategia de servicio y se ubica en segundo lugar en este bloque, esta coincidencia evidencia la importancia que tiene la honestidad para los consumidores. En tercera posición se ubicó Créditos Económicos que plantea como estrategia la identificación de distintos niveles de servicio , estas categorías se relacionarían a distintas necesidades en función de factores geográficos y económicos, por ello cada una de sus puntos de venta tiene un protocolo distinto de servicio .

El siguiente gráfico muestra la percepción de consumidores, de cada una de las cadenas de electrodomésticos investigada, en relación a la empatía:

Gráfico No 7:  
**Empatía: atención Individualizada que ofrecen los empleados a sus clientes.**



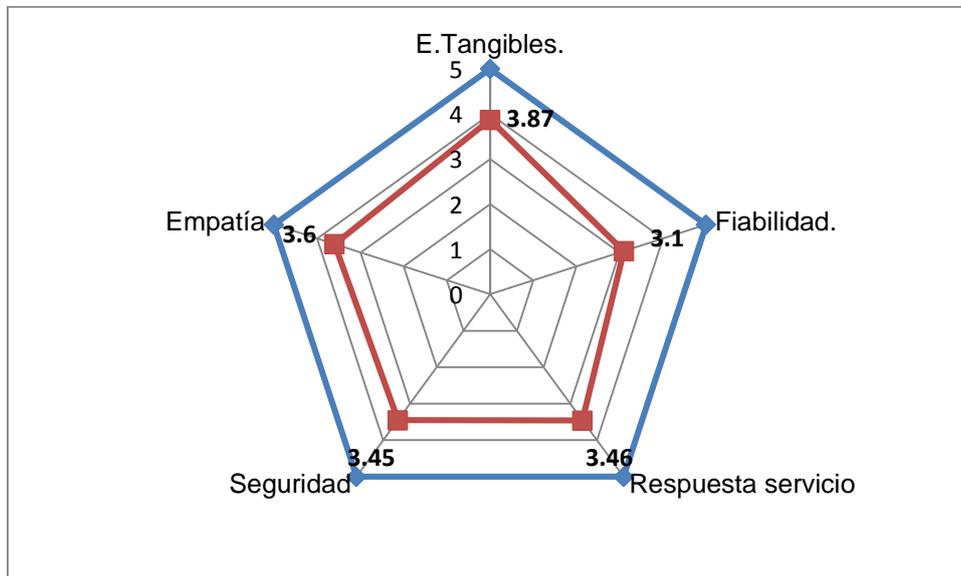
Fuente: Investigación de campo.

Elaboración propia

### **3.1.6 Promedio comparativo de percepciones de servicio entre las empresas investigadas.**

Al comparar los promedios comparativos de percepción de servicio de las cadenas de electrodomésticos por cada bloque del modelo Servqual se puede observar que la mayor puntuación es para los elementos tangibles, de tal forma que los consumidores de las distintas empresas investigadas perciben este aspecto como relevante en el proceso de servicio al cliente, el segundo factor mejor puntuado es la empatía evidenciando la importancia de la relación interpersonal entre quienes brindan el servicio y los consumidores.

Gráfico No8  
Promedio comparativo de percepciones de servicio entre las empresas investigadas.



Fuente: Investigación de campo.  
Elaboración propia

## **Capítulo cuarto**

### **Propuesta Modelo de Servicio: SPC**

En el presente capítulo se teoriza respecto a la experiencia de compra y la gestión de las relaciones como un marco teórico que de soporte a la propuesta: sentir para comprender. Se detalla la aplicación de la metodología y sus objetivos.

#### **4.1 Experiencia de compra.**

“Las motivaciones que generan una acción en el consumidor pueden ser básicas o esenciales, facilitadoras, y finalmente energizantes; aquello que inspira y provoca su imaginación” (Fisk.P 2010, 23). Por lo tanto es fundamental que las empresas desarrollen esa sensibilidad. “La experiencia de cliente es un concepto abstracto que para ser medido debe ser desglosado en elementos más concretos y tangibles, uno de estos elementos son lo que se denominan los momentos de la verdad” (Molina 2012, 27).

Estos momentos de la verdad deben ser usados para construir un mapa de la experiencia, “aunque puede encontrarse el mismo concepto bajo distintos nombres se trata de analizar la experiencia del cliente a lo largo de todo el ciclo de vida de la compra, comparando la expectativa que tiene con la experiencia percibida” (Molina 2012, 28).

“El objetivo de la experiencia de compra es la diferenciación, requiere detectar y gestionar en todos los puntos de contacto con el consumidor, que sucede con la comunicación, sobre todo la emocional, esta perspectiva es otra forma de entender el proceso de venta” (Alfaro 2012, 69). Lo realmente esencial es que la experiencia de compra percibida por el cliente refleje emocionalmente el sentido que se desea aportar a los clientes (Ribes 2012, 71).

“Para añadir valor emocional los empleados necesitan recurrir a sus reservas personales de motivación para crear la integridad y la creatividad necesarias para que los clientes se conecten emocionalmente con ellos. Estas reservas de motivación se componen de energía, orientación emocional, y espíritu” (Freemantle David 1998, 31) .

## **4.2 Gestión de las relaciones**

Goleman y Cherniss determinan cuatro grandes grupos de inteligencia emocional: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social, y gestión de las relaciones (2013, 48). Respecto a la conciencia de uno mismo y la autogestión, Gardner expresa que estas formas de inteligencia emocional permiten a cada individuo configurar una imagen propia de sí mismos (Gardner 1989, 104) .

La conciencia social, por su parte, hace referencia al conocimiento que una persona tiene sobre el estado emocional de los demás, de quienes le rodean, aquellos con quien se comunica. La gestión de las relaciones podría entenderse, en cierto sentido, como un acto de modelar la conducta de los interlocutores, a partir de la propia capacidad emocional.

Por su parte, Mehrabian hace énfasis, al referirse a inteligencia emocional, en la necesidad de tener dominio sobre las emociones propias, esta sería la forma que permite expresar conductas adecuadas ante diversas circunstancias. (1996, 45)

Relacionarse es parte de la naturaleza del ser humano, es una interacción mutua, bilateral. Las relaciones interpersonales sanas contribuyen también a una mejor interrelación consigo mismo. Existen relaciones dependientes, independientes, e interdependientes. Las relaciones interdependientes se enriquecen con el crecimiento individual compartido, sin perder la independencia. Son relaciones responsables que comparten valores. Intelectualmente hablando, las personas interdependientes suelen resolver los problemas por sí mismas; sin embargo valoran otros puntos de vista que tienen en cuenta para completar y o mejorar los suyos (Cañizares, 2015).

El conjunto de competencias de gestión de las relaciones incluye habilidades sociales esenciales, tales como: desarrollar a los demás, influencia, resolución de conflictos, liderazgo con visión de futuro, canalizar los cambios, establecer los vínculos, trabajo en equipo, colaboración y comunicación (Ferrer 2010, 57).

El tipo de comunicación a la que hace referencia Ferrer permite a las personas el intercambio de información emocional, por ello pueden afrontar de manera franca los temas difíciles, saben escuchar y agradecen compartir información, a la vez que forman una comunicación amplia. Esta competencia se basa en la regulación de las propias emociones y empatía (2010, 58).

Tabla Nro. 9

**Competencias emocionales de la gestión de relaciones.**

Competencias emocionales	Uno mismo (competencia personal)	En los demás (competencia social)
<b>Reconocimiento</b>	<b>Conciencia de uno mismo</b>	<b>Conciencia social</b>
	Autoconciencia emocional	Empatía
	Valoración adecuada de uno mismo	Orientación al servicio
	Confianza en uno mismo	Conciencia organizativa
<b>Regulación</b>	<b>Autogestión</b>	<b>Gestión de las relaciones</b>
	Autocontrol emocional	Desarrollar a los demás
	Fiabilidad	Influencia
	Meticulosidad	Comunicación
	Adaptabilidad	Establecer vínculos
	Motivación e iniciativa	

Fuente: Investigación de campo.  
Elaboración propia

**4.3 Sentir para comprender (spc)**

Esta metodología se origina como producto de distintas experiencias en el ámbito de la capacitación y entrenamiento a empresas que procuraban incrementar su nivel de servicio y atención al cliente, en varias ocasiones los líderes de estas organizaciones se planteaban el reto de mejorar habilidades blandas en sus colaboradores siendo conscientes de que un curso o un taller no serían suficientes para alcanzar ese objetivo.

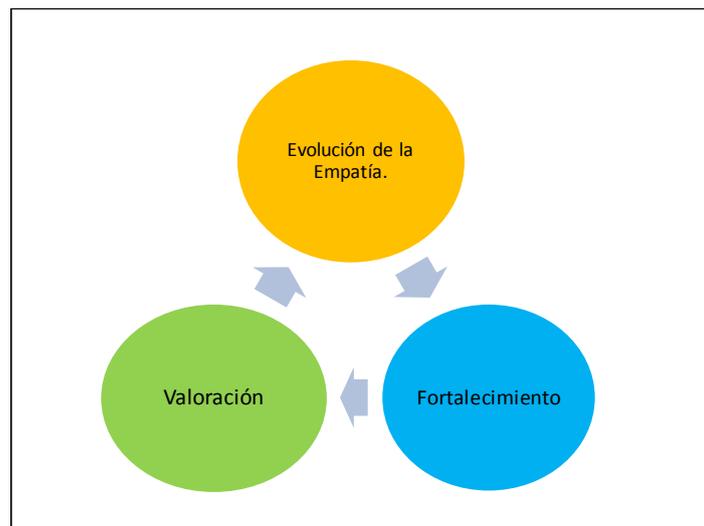
Surge así la idea de realizar una metodología vivencial, que pudiera además asumirse como una estrategia transversal a la organización y que esté basada en gestión de las relaciones.

Sentir para comprender es una metodología vivencial basada en comunicación emocional desarrollada para mejorar el servicio al cliente, su objetivo fundamental es elevar el nivel de la competencia social empatía. Este planteamiento surge producto de la experiencia personal como capacitador y consultor en organizaciones que buscan mejorar su nivel de servicio y hacen de este una estrategia que les permite diferenciación.

Este modelo tiene tres etapas dinámicas y de constante retroalimentación, las cuales son: evolución de la empatía, fortalecimiento y valoración.

Gráfico No: 9

### Sentir para comprender



Fuente: Propuesta modelo de servicio  
Elaboración propia

#### 4.3.1 Evolución de la Empatía:

Esta etapa sensibiliza al participante para comprender de mejor manera las necesidades de otros, en este caso potenciales consumidores de un servicio o producto, la base de la metodología es la vivencia y experiencia directa, para ello se visita bajo planificación y coordinación previa centros asistenciales como albergues, ancianatos u orfanatos.

Dentro de una perspectiva de responsabilidad social, las organizaciones que forma parte de este modelo y circuito de visitas controladas reciben una contribución económica por parte de las empresas auspiciantes. Los recorridos implican el acuerdo previo por parte de cada uno de los participantes para que establezcan un diálogo con alguna de las personas que habitan en las distintas organizaciones mencionadas. Cada participante logra en el diálogo tres objetivos específicos:

- Aprender a escuchar.
- Comprender las necesidades de otros.
- Establecer un vínculo con su interlocutor.

Posterior a este recorrido los participantes comparten su experiencia y se hacen conclusiones en base a dinámicas grupales a cargo de un monitor, la finalidad de este espacio compartido es valorar la comunicación emocional como una forma de evolucionar el nivel de empatía de los participantes, de esta manera se trasladaría las experiencias vividas al espacio organizacional para brindar un servicio al cliente más humano.

#### **4.3.1.1 Fortalecimiento:**

En esta etapa se desarrollan actividades que permiten dar un seguimiento al proceso de comunicación emocional aplicada al servicio. Es fundamental que los líderes de la organización sean quienes conduzcan y valoren estos espacios, puesto que de esta forma se adapta el concepto a la cultura organizacional, y se vuelve un eje transversal de la estrategia corporativa de servicio al cliente.

Focus Group de clientes: la intención de este instrumento de validación es tener un enfoque cualitativo, se escucha al cliente y entenderlo.

- Con este propósito se deberá motivar a los clientes, mediante distintos incentivos, a participar de breves grupos focales en los que conversen abiertamente sobre la posibilidad que tuvo el empleado para demostrar su preocupación, identificando sus intereses y necesidades. Esta información será llevada a los círculos de diálogo.
- Círculos de diálogo: A diferencia de reuniones de análisis de ventas y de validación de conocimientos y habilidades duras, los círculos de diálogo son espacios para escuchar y conversar sobre situaciones cotidianas del proceso

de servicio, pero desde una perspectiva en la que se valore la identificación de los verdaderos intereses y necesidades de los clientes lo cual no se mida única y necesariamente por la compra. Estos espacios no tienen un carácter punitivo pues la premisa es fortalecer y construir el nivel de empatía.

#### **4.3.1.2 Valoración:**

Spc mide el desenvolvimiento de los participantes de la metodología identificando a los colaboradores que tienen mayor número de referencias de consumidores. Usualmente el consumidor de un producto o servicio, se siente cómodo refiriendo a quien le presto dicho servicio, si su percepción fue favorable. Se trata entonces de identificar ese momento de la verdad. Para ello se utilizan diferentes herramientas en función de la estructura de cada organización: vía virtual, o en punto de venta.

Se valora y reconoce la gestión de servicio de los colaboradores que utilizan comunicación emocional para ser más empáticos en sus relaciones con los clientes. Se identifica este tipo de colaboradores, se los motiva y valora permitiendo que sean ellos quienes lideren los círculos de diálogo. Cuando participan de este espacio comparten sus experiencias y generan retroalimentación, de esta forma el proceso de evolución de la empatía se construye en conjunto.

## Conclusiones

1) Las referencias planteadas en el marco teórico demuestran que la discusión sobre habilidades blandas, competencias emocionales y gestión de las relaciones, en el contexto empresarial y de manera específica en el servicio al cliente, está enfocada en como el desarrollo de estas habilidades permite incrementar la percepción favorable que tiene un consumidor sobre el servicio.

En cuanto a evidenciar teóricamente la relación explícita, entre ventaja competitiva y habilidad blanda, no se hallaron postulaciones categóricas en ese sentido, sin embargo, queda claro que un alto nivel de diferenciación en el servicio al cliente, está relacionado con altos niveles de comunicación emocional y gestión de las relaciones. La literatura analizada concentra su discusión en esta temática desde una perspectiva cualitativa.

2) Las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos desarrollan estrategias de diferenciación para incrementar la percepción de servicio, las acciones concretas que realizan para alcanzar este planteamiento, están centradas mayoritariamente en tres aspectos; formación técnica a los vendedores, para comprender mejor características de los productos que comercializan, precio, y procedimientos estandarizados de servicio. Esta situación demuestra que el sector no ha consolidado estrategias basadas en competencias emocionales.

3) La fase cuantitativa de la investigación determinó que la relación entre las expectativas y los niveles de servicio brindado es muy amplia, se demuestra además que las habilidades blandas marcan una diferencia en cuanto a la satisfacción percibida. La competencia emocional, empatía, es de vital importancia para los consumidores de cada una de las cadenas de electrodomésticos investigadas.

La fase cualitativa evidenció que la estrategia común de las empresas investigadas para incrementar la percepción de buen servicio al cliente, gira en torno al capital humano, como centro de la diferenciación. Sin embargo, la capacitación y formación que plantean las organizaciones se concentra en habilidades para manejar características del producto, o conocimiento de los procesos de venta.

No se pudo comprobar, en ningún caso, que exista alguna propuesta dirigida a desarrollar competencias emocionales o a mejorar la gestión de las relaciones. Al realizar un análisis comparativo de todos los bloques que evaluó el modelo Servqual en las empresas investigadas, se puede apreciar que la habilidad blanda empatía alcanzó la segunda posición de importancia en la percepción del servicio por parte de los consumidores de las empresas comercializadoras de electrodomésticos.

Los resultados obtenidos, en relación a las empresas que alcanzaron los mejores niveles de percepción de mejor servicio, coinciden con información secundaria expuesta en esta investigación. En ese contexto podría afirmarse que las habilidades blandas, especialmente la empatía, aplicadas en el servicio al cliente en las empresas comercializadoras de electrodomésticos, son una fuente de ventaja competitiva puesto que pueden generar un alto nivel de diferenciación percibida por el consumidor.

La retroalimentación del servicio percibido y valoración de las discrepancias, en relación a las expectativas, no es una estrategia estandarizada en las empresas investigadas, en algunos casos excepcionales se mide y evalúa de manera constante esta percepción, sin embargo no es una dinámica común del sector. Sin tener información precisa sobre este aspecto, la posibilidad de identificar niveles de servicio se vuelve algo complejo.

## **Recomendaciones**

Impulsar y desarrollar investigaciones que aborden la temática del servicio al cliente y las habilidades blandas desde una perspectiva multidisciplinaria, esto permitiría tener una visión más amplia de su aplicabilidad en organizaciones comerciales que brindan servicio.

Diseñar mapas de experiencia del consumidor en las organizaciones, ellos permitirían que se identifique los momentos de la verdad, en los cuales la relación personal se transforma en primordial. La capacitación y formación en servicio al cliente no debe estar orientada a la estandarización del proceso de servicio.

Es imprescindible para las organizaciones del sector investigado, tener una estrategia permanente de retroalimentación sobre las discrepancias percibidas en cuanto a expectativas de servicio y percepciones finales del mismo. El uso de clientes fantasmas, para evaluar el servicio, debe enfocarse en evidenciar los niveles de comunicación emocional que el vendedor logra transmitir, no únicamente la consecución de la venta.

## Bibliografía

- Alcaide, Juan Carlos. "www.marketingypymesebook.com." 2013.
- Alfaro, Elena. *Customer Experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias*. Madrid: CEMbook, 2012.
- America Economía. *www.americaeconomia.com*. 2014.  
<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/multilatinas/conozca-las-marcas-mas-valiosas-del-retail-en-america-latina>.
- Araque Wilson. "Servicio al cliente una gran debilidad organizacional." *Articulos de Opinion: Observatorio de la Pyme*, 2014: 3.
- Asadelec., interview by Germán Granda. *Cadenas de almacenes de electrodomésticos premiados en Asadelec* (Enero 27, 2018).
- Balarezo, Susana. *Manual de Atención al Cliente*. Manual, Quito: CEPAM/AECID/FAD, 2013.
- Casado, Juan. "Alta Fidelidad : estrategias y herramientas." *Marketing y Ventas*, 2003.
- Cherniss Cary Goleman Daniel. *Inteligencia Emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairos, 2013.
- Costa, Walter. "La inteligencia emocional aplicada a las ventas." *Tiempo de gestión No 16*, 2013.
- E.Gerber, Michael. *Las siete disciplinas esenciales para crear una empresa competitiva*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2006.
- Edersheim., Elizabeth Haas. *Resumen elaborado del libro ENSEÑANZAS DE PETER DRUCKER*. México: McGraw-Hil Interamericana, 2007.
- Ekos. *Las mejores empresas en calidad de servicio*. Indice, Quito: Unidad de Investigación Económica y de Mercado, UIEM, Corporación Ekos e Investigación Ekos Negocios, 2014.
- El Comercio. "www.elcomercio." 2011.
- El Telegrafo. *www.eltelegrafo.com.ec*. 09 06, 2015.
- Falabela. "Reporte de responsabilidad corporativa." Santiago, 2016.
- Fernández, Asunción Hernández. "EL VALOR PERCIBIDO POR EL CONSUMIDOR: CONCEPTUALIZACIÓN Y VARIABLES

RELACIONADAS.CAMINO PARA EL ÉXITO DE UN NEGOCIO." 3  
*Ciencias.*, 2012: 16.

- Fisk.P. "How to embrace sustainability for innovation and business growth."  
*People, Planet, Profit.* Londres, 2010: 30.
- Freemantle David. *Lo que les gusta a los clientes de su marca.* Bilbao: Deusto, 1998.
- Gardner, Howard. *Inteligencias Múltiples.* Barcelona: Paidós, 1989.
- Goleman Daniel, Cherniss Cary. *Inteligencia Emocional en el trabajo.* Barcelona: Editorial Kairós, 2013.
- Goleman, Daniel. *La Práctica de la Inteligencia Emocional.* Barcelona: Kairós S.A, 1998.
- Goodsped Ortega, Tamara. *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas.* Banco de desarrollo de América Latina. CAF, 2016.
- Guerrero Martínez, David. "Factores claves de éxito en el negocio del retail."  
*Ingeniería Industrial*, 2012: 189-205.
- Interactúa. *www.interactuaclub.com.* 11 12, 2016.
- Jay, Ros. *Smart Lo Fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes.* Bogotá: McGrawHill, 2000.
- José Vargas, Mario Zazueta, Félix Guerra. "La calidad en el servicio en una empresa local de pizza en los Mochis, Sinaloa." *EAN #68*, 2010: 41.
- Kotler Philip, Armstrong Gary. *Fundamentos de Mercadotecnia.* México: Prentice Hall, 1998.
- Kotler Philip, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan. *Marketing 3.0.* Madrid: Lid, 2013.
- Líderes. *www.revistalideres.ec.* 2016. <http://77www.revistalideres.ec/ventas-retail-engancgan-consumidores.html>.
- Livinston, B. *Pasión por la excelencia en el servicio.* Mexico: McGrawHill, 2009.
- Londoño Mateus, Cláudia. *No sin mi cliente. Gestión de quejas y reclamaciones.* Madrid: FC Editorial., 2012.
- Lopez, Hernán. *SEGUNDA EMISIÓN DE OBLIGACIONES CORPORACIÓN JARRIN.* Quito: ICRE del Ecuador Calificadora de Riesgos S.A., 2017.
- Lovelock, Christopher. *Administración de servicios.* México: Prentice Hall, 2011.
- Malcom, Peel. *Calidad en el servicio.* Peru: Colección business, 2003.

- Matus, Omar. "Habilidades Blandas: Una ventaja competitiva en la formación tecnológica." *GINT Journal of Industrial Neo-Technologies*, 2011: 57.
- Mehrabian. *Manual for the Balanced Emotional Empathy*. Monterrey: Bees., 1996.
- Molina, Carlos. *Customer Experience. Como medir la experiencia del cliente*. Madrid: CEMbook, 2012.
- Möller, Claus. *Calidad Personal. La base de todas las demás calidades*. Barcelona: Gestión 2000.com, 2001.
- Nielsen. *Seis tendencias del Retail en América Latina*. Publicación, Buenos Aires: Nielsen, 2015.
- Orejuela Augusto, Espallardo Miguel. "La creación de valor y ventaja competitiva en la red de relaciones de negocios." *Revista Universidad Eafit Vol 39*, 2003: 32.
- Perez Torres, Viviana Carolina. *Calidad Total en la Atención al cliente*. España: Ideas propias, 2006.
- Porter, Michael. *Competitive Strategy*. Barcelona: Piramide, 2009.
- . *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Plaza&Janes Editores, S.A., 1991.
- Prada, María Fernanda. *Instrumentos para la medición de las habilidades de la fuerza de trabajo*. BID, 2016.
- Ribes, Luis Martinez. *Customer Experience. La experiencia del cliente desde el punto de vista del Retail*. Madrid: CEMbook, 2012.
- Riofrío, Nancy Paola Estupiñán. *Situación actual y perspectivas del sector de línea blanca en Ecuador. Periodo 1996 - 2004. Caso de*. Quito: PUCE, 2005.
- Sieben, Mónica López. *DESARROLLO DE UN MODELO ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS ESTUDIOS UNIVERSITARIOS DE POSTGRADO UNA PROPUESTA PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR AL SERVICIO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA*. Tesis doctoral., Valencia: Universidad Plitencia de valencia, 2014.
- Sociedad Calificadora de Riesgos Latinoamericana. *Séptima emisión de obligaciones Artefacta*. Guayaquil: SCR, 2015.
- Supercias. "Prospecto de oferta pública. 7ma. Emisión de obligaciones Artefacta." *Oferta Pública*, Guayaquil, 2016.
- Teaediciones. <https://web.teaediciones.com/cps-cuestionario-de-personalidad-situacional.aspx>. 2016.

Telegrafo. *www.eltelegrafo.com.ec*. 08 02, 2015.

Tobar, Ruth Arroyo. *Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. . Bogota: ECOE Ediciones, 2012.

Tschohl, Jhon. *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid: Ediciones Díaz de santos, 1994.

Vertice S.L. *La calidad en el servicio al cliente*. Malaga: Editorial vertice, 2008.

Vicente, Miguel Angel. *Marketing y Competitividad*. Buenos aires: Prentice Hall, 2009.

Walmart. "Memoria de responsabilidad corporativa." Santiago., 2016.

Zeithaml, V A. *Marketing de servicios*. México: Mc Graw Hill, 2002.

## **Anexos**

**Matriz comparativa de análisis de discurso.**

**Actores calificados: cadenas de almacenes de electrodomésticos.**

Preguntas

**1) La Ganga:  
Ing. Fernanda Espinoza.  
Gerente de Almacén.**

**2) Comandato:  
Ing. Patricio Erazo.  
Gerente de Almacén.**

**3) Artefacta  
Ing. Washington Padilla  
Gerente de Ventas Nacional.**

En la búsqueda de desarrollar ventajas competitivas en su sector ¿ En que se basa su estrategia de diferenciación?

Somos una cadena bastante grande, tenemos más de 250 locales a nivel nacional, y principalmente se trata de brindar el mejor servicio la mejor atención al cliente, la organización se preocupa mucho por el personal para que sea apto para el servicio porque esa es la base y luego está el tema precios.

La honestidad es la principal estrategia, decir las cosas como son , cuánto cuesta, como es la negociación, como va a ser el traslado , ser honesto es la mejor carta de presentación contra la competencia, en el proceso de venta hay que ser sincero lo más sencillo es lo que diferencia.

Nos planteamos varios enfoques, uno de ellos es el recurso humano, nuestro recurso humano tiene una alta capacitación, nuestro proceso de selección es sumamente exquisito, al ser una empresa corporativa de origen centro americano, una transnacional, la organización se ha venido especializando en la contratación de personas y su capacitación, el seguimiento a los resultados. Entonces este proceso nos asegura si tenemos la persona ideal para el puesto, la persona adecuada que debe pasar una serie de filtros que son requisitos del grupo corporativo. Además otro factor fundamental es la imagen de nuestras tiendas y la parametrización de todos nuestros procesos, que están medidos y controlados. Todo ya está inventado solo hay que mejorarlo, nosotros tratamos de alcanzar los estándares de las tiendas del grupo con presencia en Latinoamérica y procuramos que nuestros 180 locales en el mercado mantengan esta diferenciación.

**Matriz comparativa de análisis de discurso.**

**Actores calificados: cadenas de almacenes de electrodomésticos.**

Preguntas

**4) Japón:**  
**Olga Moreta. Gerente de Almacén**

**5) Créditos Económicos:**  
**Ing. Iván Chacha. Gerente de Comercialización**

¿En la búsqueda de desarrollar ventajas competitivas en su sector, en que se basa su estrategia de diferenciación?

Nosotros tenemos una escuela de negocios donde preparamos a la gente para enviarla a los pisos de venta, por lo tanto tenemos un sistema de gerenciamiento en el cual los gerentes de agencia nos graduamos para ir a piso, formamos a nuestro personal en técnicas de venta y nuestra principal diferencia es la atención al consumidor, tenemos estándares no negociables de venta y servicio mediante los cuales atendemos a nuestros clientes. El servicio es algo distinto en almacenes Japón, eso nos hace diferentes. Somos la única cadena de electrodomésticos en Ecuador que tiene escuela de negocios.

Principalmente es la búsqueda de un nivel de servicio adecuado, nosotros manejamos protocolos internos por departamento con un guion de comunicación para el cliente que nos visita, estos protocolos son recepción de llamadas telefónicas, recepción de clientes físicamente, atención del cliente y requerimientos antes de una cotización, son diferentes formas de brindar servicio y obviamente el servicio post venta. La comunicación de crédito y caja no es la misma que de un vendedor por ello son protocolos distintos, aunque todo es integral porque tenemos que dar la misma sensación de servicio a un cliente pero los protocolos son distintos.

**Matriz comparativa de análisis de discurso.**

Preguntas	Actores calificados: cadenas de almacenes de electrodomésticos.	
	Conceptos semejantes	Conceptos diferenciadores
¿En la búsqueda de desarrollar ventajas competitivas en su sector, en que se basa su estrategia de diferenciación?	El servicio al cliente es la principal forma de diferenciación, para ello es necesario poseer un recurso humano adecuado e idóneo para alcanzar este propósito .	La honestidad como estrategia de servicio.
		Precio
		Imagen de las tiendas y estandarización de procesos.
		Formación y capacitación mediante una escuela de negocios.
		Protocolos de servicio basados en guiones de comunicación diferenciados para cada área que presta servicio.

Pregunta	<b>1) La Ganga:</b> <b>Ing. Fernanda Espinoza.</b> <b>Gerente de Almacén</b>	<b>2) Comandato:</b> <b>Ing. Patricio Erazo.</b> <b>Gerente de Almacén.</b>	<b>3) Artefacta</b> <b>Ing. Washington Padilla</b> <b>Gerente de Ventas Nacional</b>
<p>¿Qué importancia tiene el servicio al cliente en su organización?</p>	<p>Es de vital importancia como le menciono la Ganga está en un plan de capacitación para que los vendedores conozcan todas las características de cada producto, los vendedores deben estar al día en cada línea y lo que sucede también es cada uno se auto prepara sobre todo en el tema tecnológico, además las diferentes marcas también los capacitan en las características de sus productos.</p>	<p>Muchas veces los clientes desean los plus, los extras en una negociación, entonces la importancia que le damos al servicio es alta y la expresamos mediante la sinceridad, pues si le ofrece a un cliente llevarle su electrodoméstico a domicilio pero nunca decimos que tiene un costo adicional de \$10, por ejemplo, nosotros no cobramos pero ese ejemplo es básico para demostrar la importancia del servicio. No queremos que el cliente se lleve sorpresas.</p>	<p>Ese es un tema fundamental, nosotros trabajamos con todas las áreas, constantemente recibimos capacitación, a nivel directivo por ejemplo recientemente tuvimos varios cursos con una empresa norteamericana que se llama Kresco. Esta formación prepara varios aspectos y tiene como finalidad desarrollar nuevos líderes, este es un programa de 24 módulos que ahora estamos a cargo de reproducirlo para todos los colaboradores, nos llevara este año, y la intención es que todos comprendamos y apliquemos estrategias para mejorar en muchos aspectos y dentro de ello también el servicio. Todas las cadenas de electrodomésticos tenemos los mismos productos, mismas políticas de crédito, el elemento diferenciador es el capital humano que este muy capacitado, que no sea un vendedor, sea un asesor para poder satisfacer las necesidades del cliente, lo que debemos venderle al cliente es satisfacción no un producto ,al cliente le interesa saber cómo el electrodoméstico le va a hacer feliz para ello es fundamental que se ponga en práctica siempre uno de nuestro valores corporativos que es la honestidad, damos al cliente exactamente lo que le ofrecemos en precio, producto, características ,post venta.</p>

Pregunta	<p style="text-align: center;"><b>4) Japón: Olga Moreta Gerente de Almacén</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>5) Créditos Económicos: Ing. Iván Chacha. Gerente de Comercialización</b></p>
<p>¿Qué importancia tiene el servicio al cliente en su organización?</p>	<p>El servicio es algo distinto en almacenes Japón, eso nos hace diferentes. Somos la única cadena de electrodomésticos en Ecuador que tiene escuela de negocios. El cliente tiene una experiencia de compra, nosotros tenemos unos estándares en nuestra tiendas que nos diferencian desde el saludo , nosotros incorporamos dentro de la escuela de ventas una formación en habilidades blandas para vendedores.</p>	<p>Es la base de nuestra diferenciación, hemos identificado niveles de servicio según la ubicación de nuestras agencias, aunque es igual de manera general, pero según estatus social, tipo de producto demandado , nivel socioeconómico, adaptamos el modelo de comunicación enfocada al servicio, por ejemplo si nos visita un potencial consumidor de un nivel económico medio debemos tener el producto ideal para él y nuestro vendedor debe estar capacitado para vender ese tipo de producto a ese tipo de cliente. Nosotros tenemos una exigencia de captación de personal que procura ubicar a los vendedores con perfiles que se adapten a l tipo de consumidor que tiene determinado almacén en función de su ubicación de esta forma el cliente se siente atendido de acuerdo a lo que el espera , si estoy en una agencia de gama alta el cliente quiere ser atendido de esa manera, sin demora por ejemplo, en una tienda de estrato económico medio la aprobación del crédito es fundamental, entonces son diferentes enfoques sobre el servicio y diferentes variables que permanentemente estamos trabajando en ellas.</p>

**Matriz comparativa de análisis de discurso.**

**Actores calificados: cadenas de almacenes de electrodomésticos.**

Preguntas	Conceptos semejantes	Conceptos diferenciadores
¿Qué importancia tiene el servicio al cliente en su organización?	El servicio al cliente es de vital importancia y se expresa buscando formas que permitan al cliente sentir satisfacción al comprar.	Conocer las características del producto que se vende demuestra la importancia del servicio al cliente.
		Ser sincero con el cliente y evitar que se lleve sorpresas demuestra la importancia del servicio al cliente.
		La importancia del servicio se demuestra creando experiencias de compra para el cliente, para ello los vendedores se preparan en habilidades blandas.
		La importancia del servicio se demuestra segmentando las distintas preferencias de servicio al cliente según factores geográficos, estatus social y nivel socioeconómico puesto que los consumidores tienen distintos niveles de expectativa sobre el servicio.

Pregunta	<b>1) La Ganga:</b> <b>Ing. Fernanda Espinoza.</b> <b>Gerente de Almacén</b>	<b>2) Comandato:</b> <b>Ing. Patricio Erazo.</b> <b>Gerente de Almacén.</b>	<b>3) Artefacta</b> <b>Ing. Washington Padilla</b> <b>Gerente de Ventas Nacional</b>
<p>¿De qué manera se identifica el servicio recibido?</p>	<p>Principalmente si realiza o no la compra, el cliente ahora es más preparado, ya sabe lo que quiere, no es un comprador empírico, hay que estar al mismo nivel del cliente, entonces si el vendedor sabe todas las características y bondades del producto logra la venta.</p>	<p>Hacemos una llamada postventa para resolver cualquier inquietud que tenga el cliente sobre alguna característica que desconozca , en lo posible tratamos de llamar a todos quienes nos han comprado, si las ventas son económicamente representativas, ventas altas, procuramos realizar una llamada posterior al menos al 40% de consumidores.</p>	<p>Hacemos un seguimiento a clientes reiterativos, es decir que han culminado un crédito y nuevamente nos comparan, sus procesos de crédito se facilita y aumentamos inclusive su capacidad de crédito. Estamos trabajando fuerte en redes sociales, hemos incluso ampliado el aspecto virtual como un canal de ventas. Para nosotros es vital el cliente reiterativo puesto que el verdadero negocio de una cadena de electrodomésticos es el crédito.</p>

Pregunta	<b>4) Japón: Olga Moreta Gerente de Almacén</b>	<b>5) Créditos Económicos: Ing. Iván Chacha. Gerente de Comercialización</b>
¿De qué manera se identifica el servicio recibido?	Mediante cliente fantasma.	Tenemos tres formas de hacerlo, supervisión interna por cada jefe de tienda quien tiene indicadores de medición diarios, indicadores de servicio mediante call center a una muestra aleatoria de clientes que han cotizado pero aún no han comprado y otro grupo de clientes que ya han comprado pero a ellos se profundiza su experiencia de compra, y finalmente hacemos cliente fantasma.

**Matriz comparativa de análisis de discurso.**

Preguntas	Actores calificados: cadenas de almacenes de electrodomésticos.	
	Conceptos semejantes	Conceptos diferenciadores
¿De qué manera se identifica el servicio recibido?	Es necesario evaluar la percepción que tuvo el cliente respecto al servicio que se le brindó.	El cliente demuestra haber tenido un buen servicio si compra el producto. Se realiza llamadas a una muestra de clientes que han realizado consumos con valores representativos para la cadena y se les consulta su percepción del servicio recibido.
		Mediante cliente fantasma. Evaluación del jefe de tienda. Llamadas del call center a una muestra aleatoria de clientes que compraron y también de clientes que cotizaron.
		El seguimiento a clientes reiterativos, que ya han comprado anteriormente, permite evaluar el nivel de servicio.

Segmentación demográfica Comandato	
Hombres	13
Mujeres	30
Total	43

Segmentación demográfica la Ganga	
Hombres	8
Mujeres	35
Total	43

Segmentación demográfica Jaher	
Hombres	14
Mujeres	29
Total	43

Segmentación demográfica Créditos Económicos.	
Hombres	5
Mujeres	38
Total	43

Segmentación demográfica Japón	
Hombres	10
Mujeres	33
Total	43

Segmentación demográfica Artefacta	
Hombres	19
Mujeres	24
Total	43

Segmentación demográfica muestra completa		
Hombres	69	
Mujeres	189	
Total	258	

