



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ECONOMÍA**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**DEPARTAMENTO DE MICROECONOMÍA APLICADA**



**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CALIDAD DE SERVICIO DE UNA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES  
CON BASE EN EL MARKETING DE SERVICIOS. CASO DE ESTUDIO:  
CENTRO DE ENTRENAMIENTO Y ASISTENCIA TÉCNICA DE LAS  
EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO (CEATE UC) PARA  
LOS PERÍODOS 2007, 2009 Y 2014**

**Tutor (a): Carolina Rodríguez**

**Autores:**

**Cifuentes D. Wilman**

**Silva J. Everis M.**

**Bárbula, Marzo 2016**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ECONOMÍA**  
**CAMPUS BÁRBULA**  
**DEPARTAMENTO DE MICROECONOMÍA APLICADA**



**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CALIDAD DE SERVICIO DE UNA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES  
CON BASE EN EL MARKETING DE SERVICIOS. CASO DE ESTUDIO:  
CENTRO DE ENTRENAMIENTO Y ASISTENCIA TÉCNICA DE LAS  
EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO (CEATE UC) PARA  
LOS PERÍODOS 2007, 2009 Y 2014**

**Trabajo de Grado presentado por:**

**Autores:**

**Cifuentes D. Wilman**

**Silva J. Everis M.**

**Bárbula, Marzo 2016**

## **APROBACION DEL TUTOR**

Yo **Carolina Rodríguez**, titular de la cédula de identidad N° **10.660.752** En mi carácter de tutor de la Tesis presentada por los ciudadanos **Wilman, Cifuentes D**, titular de la cédula de identidad N° **27.536.129**, y **Everis M, Silva J**, titular de la cédula de identidad N° **22.580.039** para optar al Título de Economista, considero que dicho Trabajo de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Valencia, a los 08 días del mes de Febrero de 2016.

---

**Econ. Carolina Rodríguez**

**C.I: 10.660.752**

## **DEDICATORIA**

### **Cifuentes, Wilman y Everis, Silva dedicamos el trabajo a:**

Primeramente a Dios, por permitimos alcanzar el objetivo profesional de nuestras vidas, por su ayuda incondicional y las destrezas necesarias para realizar esta investigación.

A nuestros padres por ser ejemplos a seguir, por brindarnos su apoyo siempre y en todo momento, por los consejos, compañía y los valores y principios inculcados durante todas nuestras vidas.

A nuestros hermanos por su presencia y motivación que nos ayudó a no decaer bajo ninguna circunstancia.

A nuestros amigos por su compañía, amistad, generosidad y apoyo a lo largo de esta hermosa etapa.

A nuestra tutora Carolina Rodríguez, quien fue determinante para llevar a cabo esta investigación.

A nuestros profesores por entregarnos sus conocimientos e inculcarnos valores profesionales y éticos en el transcurso de nuestra carrera.

## **AGRADECIMIENTOS**

**Cifuentes, Wilman y Everis, Silva agradecemos el trabajo a:**

A DIOS todopoderoso por la bendición de vivir, su amor, su compañía, su ayuda, su apoyo y su sabiduría para abrir nuestras mentes al conocimiento y así lograr alcanzar este logro profesional.

A nuestros padres por el amor incondicional, los valores éticos y morales que nos han enseñado, su apoyo a lo largo de nuestras vidas y hacer de nosotros los hombres de bien que somos.

A nuestros hermanos, que nos han brindado en todo momento su amor, estima y colaboración.

A nuestros amigos por acompañarnos, escucharnos, apoyarnos, aconsejarnos y compartir en las diferentes situaciones vividas. En especial a mi novia Andrea Taberneiro por su incondicional apoyo y motivación en todo momento.

A mi amigo y compañero de Tesis, Wilman Cifuentes, por permitirme ser parte de su vida y confiar plenamente en mí, por su fiel apoyo y entrega en la elaboración de este trabajo.

A mi amigo y compañero de Tesis, Everis Silva, por su ayuda incondicional, amistad y generosidad a lo largo de esta etapa, y por su coautoría e esta investigación.

A nuestros profesores por dar lo mejor de sí en cada y compartir sus conocimientos, en especial a tutora Carolina Rodríguez por incluirnos, apoyarnos y confiar en nosotros para ser parte de su línea de investigación.

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CALIDAD DE SERVICIO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES CON BASE EN EL MARKETING DE SERVICIOS. CASO DE ESTUDIO: CENTRO DE ENTRENAMIENTO Y ASISTENCIA TÉCNICA DE LAS EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO (CEATE UC) PARA LOS PERÍODOS 2007, 2009 Y 2014.**

**Autores:** Cifuentes, Wilman Y Silva, Everis

**Tutora:** Rodríguez, Carolina

**Fecha:** Marzo 2016

**RESUMEN**

El propósito del estudio reside en analizar comparativamente la calidad de servicio de una institución educativa para mejorar la toma de decisiones con base en el marketing de servicios. Específicamente el caso de estudio es el Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnica de las Empresas de la Universidad de Carabobo (CEATE UC). Investigación de tipo documental, no experimental longitudinal, en vista de contrastar el sujeto observado en distintos momentos del tiempo. En ese sentido se considera como fuente secundaria las disertaciones realizadas por **Camacho (2007)**, **Gómez y Lugo (2009)**, **Brusco y Domínguez (2014)**, donde fijaron su diagnóstico a través del modelo SERVQUAL, que permite evaluar a la empresa comparando las percepciones del servicio recibido por los clientes con sus expectativas, que están influidas por experiencias pasadas, por sus necesidades y por la comunicación que genera la empresa y sus competidoras. De acuerdo a los resultados observados en los estudios previos se infiere que las brechas de los tres tipos de clientes en promedio han disminuido a lo largo del tiempo, solo que esta reducción no se debe a una mejora de las percepciones de los clientes, se debe a que las expectativas han disminuido con el pasar del tiempo; si las últimas se hubieran mantenido iguales para los periodos 2007 o 2009, que no fue el caso, los resultados serían contrarios a lo que paso y las brechas serían mayores, como las expectativas disminuyeron en una proporción similar a la de las percepciones y de esta forma fue que las brechas también se contrajeron. Dicho esto, se recomienda que la institución desarrollar mix de marketing similares a los implementados en el 2009, ya que para este periodo el CEATE alcanzo niveles de satisfacción y percepción elevados, llegando a ser una empresa diferenciadora, esto con la finalidad de mejorar su servicio y ser los líderes del mercado de diplomados.

**Palabras clave:** Modelo SERVQUAL, Expectativas, Percepciones, Calidad de servicio y cliente.

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CALIDAD DE SERVICIO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES CON BASE EN EL MARKETING DE SERVICIOS. CASO DE ESTUDIO: CENTRO DE ENTRENAMIENTO Y ASISTENCIA TÉCNICA DE LAS EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO (CEATE UC) PARA LOS PERÍODOS 2007, 2009 Y 2014.**

**Autores:** Cifuentes, Wilman Y Silva, Everis

**Tutora:** Rodríguez, Carolina

**Fecha:** Marzo 2016

**ABSTRACT**

The purpose of the study is to comparatively analyze service quality of an educational institution to improve decision-making based on the marketing of services. Specifically, the case study is the Center for Training and Technical Assistance Management at the University of Carabobo (UC CEATE). The research is a no experimental longitudinal, in view to contrast the subject observed at different moments of time. In that regard it is considered as a secondary source dissertations made by Camacho (2007), Gomez and Lugo (2009), Brusco and Dominguez (2014), which set the diagnosis through the SERVQUAL model, which allows to evaluate the company comparing perceptions of the service received by customers with their expectations, which are influenced by past experiences, their needs and the communication generated by the company and its competitors. According to the results observed in previous studies it is inferred that the gaps of the three types of clients on average have declined over time, only this reduction is not due to an improvement in customer perceptions, but that expectations have decreased over time; if the past had remained the same for the periods 2007 or 2009, which was not the case, the results would be contrary to what happened and gaps would be greater, as expectations declined by a similar perceptions proportion of this so that gaps was also contracted. That said, it is recommended to the institution to develop a marketing mix similar to those implemented in 2009, since for this period CEATE reached high levels of satisfaction and perception, becoming a differentiating company, this in order to improve their service and be leaders in the market for graduates.

**Key words:** SERVQUAL model, Expectations, Perceptions, Quality Service and Customer.

## INDICE

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN .....                     | 14 |
| <b>CAPÍTULO I</b> .....                | 17 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....        | 17 |
| Formulación del Problema.....          | 19 |
| OBJETIVOS .....                        | 20 |
| Objetivo General .....                 | 20 |
| Objetivos Específicos .....            | 20 |
| JUSTIFICACIÓN.....                     | 21 |
| <b>CAPÍTULO II</b> .....               | 23 |
| MARCO TEÓRICO .....                    | 23 |
| Breve Historia del CEATE .....         | 23 |
| ANTECEDENTES.....                      | 24 |
| BASES TEORICAS .....                   | 34 |
| Marketing de Servicios .....           | 35 |
| Características de los Servicios ..... | 36 |
| Triangulo de Marketing.....            | 36 |
| Mezcla de Marketing Tradicional.....   | 38 |
| Mezcla Ampliada para Servicios .....   | 39 |
| Marketing Estratégico.....             | 40 |
| Calidad de Servicio .....              | 41 |
| Clasificación de los Servicios .....   | 43 |

|  |            |
|--|------------|
| Modelo de Brechas sobre la Calidad de Servicio .....                 | 49         |
| Aplicación del modelo.....   | 55         |
| Evaluación del desempeño .....                                       | 56         |
| Indicadores de gestión .....   | 58         |
| Condiciones y características que deben reunir los indicadores ..... | 61         |
| Definición de Indicadores de Gestión.....                            | 64         |
| Beneficios de los Indicadores de Gestión.....                        | 64         |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>   | <b>66</b>  |
| MARCO METODOLÓGICO.....  | 66         |
| Tipo de Investigación.....   | 66         |
| Diseño de la Investigación.....                                      | 66         |
| Población Y Muestra .....  | 68         |
| Análisis e Interpretación de los Datos .....                         | 68         |
| Técnica e Instrumento de Recolección de Datos .....                  | 68         |
| Operacionalización de los objetivos .....                            | 69         |
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>   | <b>71</b>  |
| PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....                           | 71         |
| Objetivo 1 .....   | 71         |
| Objetivo 2 .....   | 79         |
| Objetivo 3 .....   | 96         |
| Objetivo 4 .....   | 110        |
| <b>CAPÍTULO V .....</b>  | <b>127</b> |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                                  | 127        |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| CONCLUSIONES .....   | 127 |
| RECOMENDACIONES..... | 131 |
| REFERENCIAS .....    | 135 |
| Anexos .....         | 138 |
| Anexo A.....         | 138 |
| Anexo B.....         | 146 |

### **INDICE DE TABLAS**

|  |    |
|--|----|
| <u>Tabla 1: Diferencias entre productos y servicios</u> .....                            | 44 |
| <u>Satisfacción e Insatisfacción del Cliente</u> .....                                   | 45 |
| <u>Tabla 2: Dimensiones de comparación, calidad de servicio y satisfacción.</u><br>..... | 47 |
| <u>Tabla 3: Dimensiones de la calidad de servicio</u> .....                              | 54 |
| <u>Tabla 4: Operacionalización de los objetivo 1</u> .....                               | 69 |
| <u>Tabla 5: Operacionalización de los objetivo 2</u> .....                               | 69 |
| <u>Tabla 6: Operacionalización de los objetivo 3</u> .....                               | 70 |
| <u>Tabla 7: Operacionalización de los objetivo 4</u> .....                               | 70 |
| <u>Tabla 8: Objetivos Estratégicos de Marketing del CEATE</u> .....                      | 73 |
| <u>Tabla 9: Estrategias implementadas Producto</u> .....                                 | 74 |
| <u>Tabla 10: Estrategias implementadas Comunicación de Marketing</u> .....               | 75 |
| <u>Tabla 11: Estrategias implementadas Procesos</u> .....                                | 76 |
| <u>Tabla 12: Estrategias implementadas Personas</u> .....                                | 77 |
| <u>Tabla 14: Dimensión Confiabilidad del CEATE, sede Carabobo</u> .....                  | 80 |

|   |     |
|---|-----|
| <u>Tabla 15: Dimensión Responsabilidad del CEATE, sede Carabobo.</u> .....                                  | 82  |
| <u>Tabla 16: Dimensión Seguridad del CEATE, sede Carabobo.</u> .....  | 84  |
| <u>Tabla 17: Dimensión Empatía del CEATE, sede Carabobo.</u> .....  | 86  |
| <u>Tabla 18: Dimensión Tangibles del CEATE, sede Carabobo.</u> .....  | 88  |
| <u>Tabla 19: Declaraciones Sobre las Expectativas Del Clientes Interno Para Todas Las Dimensiones</u> ..... | 90  |
| <u>Tabla 20: Declaraciones Sobre las Expectativas Del Clientes Externo Para Todas Las Dimensiones</u> ..... | 93  |
| <u>Tabla 21: Dimensión Confiabilidad del CEATE, sede Carabobo.</u> .....                                    | 97  |
| <u>Tabla 22: Dimensión Responsabilidad CEATE, sede Carabobo.</u> .....                                      | 99  |
| <u>Tabla 23: Dimensión Seguridad CEATE, sede Carabobo.</u> .....  | 100 |
| <u>Tabla 24: Dimensión Empatía CEATE, sede Carabobo.</u> .....  | 102 |
| <u>Tabla 25: Dimensión Tangibles CEATE, sede Carabobo.</u> .....  | 104 |
| <u>Tabla 26: Declaraciones Sobre las Percepciones Del Clientes Interno Para Todas Las Dimensiones</u> ..... | 106 |
| <u>Tabla 27: Declaraciones Sobre las Percepciones Del Clientes Externo Para Todas Las Dimensiones</u> ..... | 108 |
| <u>Tabla 28: Brechas para los clientes CEATE por año y dimensión, sede Carabobo.</u> .....                  | 122 |
| <u>Tabla 29: Satisfacción del CEATE, sede Carabobo</u> .....  | 124 |

## INDICE DE GRAFICAS

|   |     |
|---|-----|
| <u>Gráfica 1: Dimensión Confiabilidad del CEATE, sede Carabobo. ....</u>  | 79  |
| <u>Gráfica 2: Dimensión Responsabilidad del CEATE, sede Carabobo. ....</u>                                      | 81  |
| <u>Gráfica 3: Dimensión Seguridad del CEATE, sede Carabobo.....</u>   | 83  |
| <u>Gráfica 4: Dimensión Empatía del CEATE, sede Carabobo.....</u>   | 85  |
| <u>Gráfica 5: Dimensión Tangibles del CEATE, sede Carabobo. ....</u>  | 87  |
| <u>Gráfica 6: Dimensión Confiabilidad del CEATE, sede Carabobo .....</u>  | 96  |
| <u>Gráfica 7: Dimensión Responsabilidad del CEATE, sede Carabobo .....</u>                                      | 98  |
| <u>Gráfica 8: Dimensión Seguridad del CEATE, sede Carabobo.....</u>   | 100 |
| <u>Gráfica 9: Dimensión Empatía del CEATE, sede CaraboboFuente. ....</u>  | 102 |
| <u>Gráfica 10: Dimensión Tangibles del CEATE, sede Carabobo .....</u>   | 104 |
| <u>Gráfica 11: Brechas para todos los periodos Dimensión Confiabilidad del<br/>CEATE, sede Carabobo.....</u>    | 110 |
| .....   | 110 |
| <u>Gráfica 12: Brechas para todos los periodos Dimensión Responsabilidad<br/>del CEATE, sede Carabobo .....</u> | 112 |
| <u>Gráfica 13: Brechas para todos los periodos Dimensión Seguridad del<br/>CEATE, sede Carabobo.....</u>        | 115 |
| <u>Gráfica 14: Brechas para todos los periodos Dimensión Empatía del<br/>CEATE, sede Carabobo.....</u>          | 117 |
| <u>Gráfica 15: Brechas para todos los periodos Dimensión Tangibles del<br/>CEATE, sede Carabobo.....</u>        | 119 |
| <u>Gráfica 16: Brechas para los clientes CEATE por año y dimensión, sede<br/>Carabobo.....</u>                  | 119 |

|  |     |
|--|-----|
| <u>Gráfica 17: Satisfacción del CEATE, sede Carabobo .....</u> | 124 |
|--|-----|

### **INDICE DE ESQUEMAS**

|   |    |
|---|----|
| <u>ESQUEMA 1: SISTEMATIZACIÓN DEL OBJETIVO.....</u> | 34 |
| <u>Esquema 2: indicadores de gestión. ....</u>      | 61 |

### **INDICES FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| <u>Figura 1: Modelo de brechas de la calidad de servicio.....</u> | 52 |
|---|----|

## INTRODUCCIÓN

Aunque con frecuencia se escucha y se ha leído que muchas economías modernas están dominadas por los servicios, Estados Unidos y otros países no se volvieron economías de servicios de la noche a la mañana.

Cada día recobra una importancia económica mayor siendo el comercio de los servicios un mercado que crece y sigue expandiéndose en todo el mundo.

Hay un mercado creciente para los servicios y un dominio cada vez mayor de los servicios en las economías mundiales. Este crecimiento es evidente en economías establecidas al igual que en economías en vías de desarrollo como China, donde el gobierno central ha puesto una prioridad en el crecimiento del sector servicios.

En las últimas décadas del siglo XX, muchas empresas se encarrilaron en el área del servicio, invirtiendo en iniciativas de servicios y promoviendo la calidad del servicio como formas para diferenciarse y crear ventajas competitivas. Muchas de esas inversiones se basaron en la fé e intuición de los gerentes que creían en servir bien a los clientes y que creían en sus corazones que el servicio de calidad le daba un buen sentido al negocio.

Y en efecto, esa dedicación al servicio de calidad ha sido la base del éxito para muchas empresas, en todas las industrias.

Es evidente entonces que la cultura de servicio de una empresa marca la diferencia en pleno siglo XXI. Por lo tanto estudiar las brechas del cliente, observando esa diferencia entre las expectativas del servicio esperado y las

percepciones del servicio recibido, se considera un factor clave y fuente de información para desarrollar estrategias que permitan tener una comprensión clara de los clientes y a lo sumo, un mayor servicio de calidad facultará a las empresas en el ámbito competitivo.

Precisando de una vez, el estudio tiene como objetivo evaluar el desempeño de la calidad de servicio ofrecido por el Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnica a las Empresas de la Universidad de Carabobo (CEATE UC), sede Valencia. Tomando como referencia estudios previos realizados a la institución a través del modelo SERVQUAL para impactar en la toma de decisiones, con la finalidad de determinar qué expectativas y percepciones tienen los usuarios sobre la calidad de servicios prestada por la Institución Educativa.

En relación con este último, la presente investigación estudiará el impacto que generó en el CEATE, la implementación de estrategias de marketing de servicio al comparar los resultados de la evaluación de la calidad del servicio y satisfacción del cliente realizada en tres períodos 2007, 2009 y 2014 respectivamente.

En el capítulo I se expone el planteamiento de la investigación, fijando el contexto en el cual se ubica la oportunidad de estudio, propuesta y formulación del problema.

En el capítulo II mostrando el Marco Teórico Referencial, que registra los antecedentes y líneas de la investigación; bases teóricas, teoría, disciplina y temas referenciales.

El capítulo III comprende el Marco Metodológico, el cual contiene la descripción de la metodología utilizada, es decir: el tipo de investigación; los

métodos, y la estrategia metodológica empleada, con suficiente detalle como para permitirle a otros investigadores la verificación del estudio en las disciplinas que así lo requieran o para que sirva de orientación a futuras investigaciones. También señalando la población, la muestra y el cuadro operacional de objetivos.

En el capítulo IV se presentan los resultados arrojados por el análisis comparativo. Por último, en el capítulo V se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En un mundo cada vez más globalizado la calidad de servicio se percibe como un factor a considerar muy influyente en el éxito o fracaso de toda empresa o institución; aquellas organizaciones que manejen adecuadamente su servicio como determinante de su triunfo, son mucho más exitosas que las empresas que no han comprendido que la calidad de servicio es un factor fundamental en la vida, crecimiento, posicionamiento y éxito de las mismas.

Este fenómeno es de escala mundial y se ha propagado velozmente, por lo tanto las empresas venezolanas sin importar cuál sea el índole o naturaleza de su actividad económica no está aislada de esta realidad.

Es así como ha revolucionado el ideal que toda empresa debe desarrollar e implementar estrategias de marketing para garantizar un desempeño de calidad, que le permita posicionarse en un mercado tan competitivo como el actual, y aún más para un mercado tan específico como es el sector de servicios donde en gran parte se mide la desenvolvimiento de la empresa prestadora del mismo por su calidad de servicio al cliente.

Aquí es donde entran al juego las expectativas del consumidor, las cuales vienen inducidas tanto como por experiencias vividas, experiencias de terceros que han sido comunicadas o por las promesas de la publicidad donde se ofrecen productos que cuentan con el poder de satisfacer las necesidades de los consumidores, basándonos en todo esto la empresa deberá ser capaz de realizar su estrategia de marketing y así cumplir con dichas expectativas.

Debido a que la satisfacción del cliente y el enfoque del cliente son tan importantes para la competitividad de las empresas, cualquier compañía interesada en entregar servicios de calidad debe comenzar con una comprensión clara de sus clientes.

La educación se considera como un servicio intangible que al ser ofrecido al público inicia un proceso, en donde el cliente puede determinar las expectativas del servicio esperado, versus el servicio percibido, estableciendo por parte del cliente una brecha según lo explicado por Zeithaml y colaboradores.

La calidad del servicio depende de factores como el comportamiento interno del personal de la empresa; ese comportamiento debe estar alineado a las políticas de ofrecer calidad en el servicio prestado, lo cual en muchas oportunidades originan errores tanto en la falta de atención al cliente, como en darle apoyo o soporte a sus requerimientos por simplemente contar con personal interno que no se compromete o desconoce sus funciones.

Resulta oportuno estudiar la calidad de servicio prestado por el CEATE, La cual es una institución de servicios educativos a nivel superior de la Universidad de Carabobo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, considerando tres estudios realizados en los periodos por **Camacho (2007)**, **Gómez y Lugo (2009)**, **Brusco y Domínguez (2014)**, que han llevado a la institución a desarrollar diferentes mix de marketing basados en las recomendaciones de estas investigaciones, con la finalidad de mejorar su servicio y ser los líderes del mercado de diplomados.

En relación con este último no podemos obviar o dejar de tomar en consideración las expectativas de los consumidores venezolanos y su comportamiento en los últimos años influenciado por la condición país, ya

que los escenarios que ofrece el mercado son cada vez más deteriorados, hasta límites extremos como lo son las colas de mecanismo de asignación para recibir un servicio o producto que se desea adquirir.

En ese mismo sentido el estudio de la calidad de dicha institución se mide a través del modelo SERVQUAL. Rodríguez y Polo (2012) indican:

Éste define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes. Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras (p. 11-12).

Es por ello que esta investigación tiene como propósito comparar los 3 estudios previos para evaluar el desempeño del CEATE en cuanto a las variables y dimensiones establecidos en el modelo SERVQUAL, así como la satisfacción del cliente, una vez implantadas las acciones estratégicas para mejorar la calidad del servicio y satisfacción del usuario o cliente interno y externo.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo ha sido la evolución de la calidad de servicio del CEATE-UC, en los años de estudio 2007, 2009 y 2014?

A propósito de dar respuesta a esta interrogante, se desprenden otras preguntas:

1. ¿Cuáles fueron las estrategias de marketing de servicios implementadas entre los periodos 2007-2014?
2. ¿Cuál ha sido el comportamiento de las expectativas en el servicio prestado por el CEATE, en los periodos 2007, 2009 y 2014?
3. ¿Cuál ha sido el comportamiento de las Percepciones en el servicio prestado por el CEATE en los periodos 2007, 2009 y 2014?
4. ¿Cuál ha sido el comportamiento de las brechas entre las expectativas y percepciones en el servicio prestado por el CEATE en los periodos 2007, 2009 y 2014?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar comparativamente la calidad de servicio de una Institución educativa para mejorar la toma de decisiones con base en el marketing de servicios. Caso de estudio: Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnica de las Empresas de la Universidad de Carabobo (CEATE UC) para los períodos 2007, 2009 y 2014.

### **Objetivos Específicos**

1. Describir las estrategias de marketing implementadas en el CEATE entre los periodos 2007-2014.
2. Identificar las expectativas de los clientes del CEATE para los periodos 2007, 2009 y 2014.

3. Precisar las percepciones sobre el servicio del CEATE para los periodos 2007, 2009 y 2014.

4. Exponer las brechas existentes entre las expectativas y las percepciones del servicio del CEATE.

## **JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación tiene como finalidad evaluar la calidad de servicio y su evolución a través del tiempo del CEATE, sede Valencia, tomando como referencias investigaciones anteriores de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009), Brusco y Domínguez (2014) donde se utiliza el modelo SERVQUAL, para evaluar dicha calidad, permitiendo computar tanto las expectativas del servicio esperado como las percepciones una vez recibido el servicio.

Sobre las bases de las condiciones anteriores el estudio está enmarcado dentro de la línea de investigación de Gerencia de la Promoción e Imagen Corporativa de la Escuela de Economía de la Universidad de Carabobo, donde forman parte los estudios realizados durante los años descritos anteriormente.

En esta oportunidad el interés radica en develar si la calidad del CEATE, ha mejorado por la aplicación de estrategias de marketing aplicadas en base a las recomendaciones de los estudios ya mencionados o si dicha calidad se mantiene igual, y lo que ha desmejorado son las expectativas de los consumidores del servicio, ya que si esto es así las brechas podrían deberse no a mejoras de la calidad percibida sino a la baja calidad esperada.

Este estudio también brindará la posibilidad de medir la calidad del servicio mediante índices de excelencia no sólo para determinar las brechas, sino como también para establecer en qué nivel de calidad se encuentra, ya que es fundamental para toda institución o empresa tener unos estándares altos en los cuales se diferencie altamente de su competencia y así ser la líder de mercado.

Por otro lado cabe destacar que la investigación será de mucha utilidad para sus autores, ya que podrán desarrollar un modelo altamente práctico y muy cercano a la cotidianidad, ya que se colmarán de herramientas no sólo de tipo teóricas sino además prácticas, lo cual los prepara para su práctica profesional y laboral.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

La investigación propuesta se enmarca en el análisis comparativo de la calidad de servicio del CEATE, por ello que antes de sumergirnos en los distintos conceptos y las líneas de estudio del Marketing Estratégico, es necesario señalar una breve historia de la Institución y los estudios previos que se han realizado en lo conveniente a nuestra investigación.

#### **Breve Historia del CEATE**

El CEATE, fue creado en el año 1976, durante la gestión rectoral del Dr. Aníbal Rueda, teniendo durante muchos años proyección nacional e internacional; catalogado como la entidad capacitadora que más cursos ha dictado en el centro del país. El CEATE sustituyó al Centro Complementario de la División de Relaciones Industriales adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, que se había creado en 1964.

Así mismo, desarrolló proyectos de formación dirigidos a la cultura del cambio y a la valoración de los recursos humanos. De igual manera, ha contribuido al éxito competitivo de las empresas con los programas de asesoría y asistencia técnica; llevados a cabo por equipos multidisciplinarios altamente calificados.

Por otro lado, en 1986 es creado en Maracay el Centro de Adiestramiento y Desarrollo Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales CADEFACES, Núcleo Aragua. En este sentido, entre los años 1994 y 2000, CADEFACES funciona como ente encargado de la

extensión de FACES en Maracay. A partir del 2001, CADEFACES pasa a formar parte del CEATE, unificando así la marca.

El 16 de junio de 2008, se lleva a cabo un proceso de reingeniería, adecuado a las exigencias de la Universidad, donde todas las dependencias que generen ingresos y se hayan constituido con bienes aportados por ella, deben ser autónomas y sustentables en el tiempo. Es así como se constituye la Fundación Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnica las Empresas Fundaceate, manteniendo la marca CEATE.

Luego de su unificación, el CEATE a través de sus dos sedes, en Carabobo ubicado en el Centro Comercial Prebo de Valencia y en Aragua ubicado en la Urbanización la Arboleda de Maracay, trabajan conjuntamente hacia el logro de un mismo objetivo, que no es otro que, contribuir en la capacitación y desarrollo del capital humano, promoviendo la actualización del conocimiento adecuado a los cambios organizacionales y tecnológicos del entorno socioeconómico de la región, proyectando la Universidad de Carabobo hacia la comunidad.

## **ANTECEDENTES**

Camacho, A (2007). "Evaluación de la calidad prestado por el Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnica a las Empresas (CEATE) sede Valencia, a través del modelo SERVQUAL". En el cual la investigación estuvo realizada para optar por el título de Economista de la Universidad de Carabobo, en el cual se estudió la calidad del servicio educativo que ofrece el CEATE mediante el modelo SERVQUAL, se comparan dos variables, las expectativas de los clientes sobre la calidad del servicio, y por el otro, las

percepciones que se crean los mismos después de haber recibido el servicio. En este modelo se miden cinco dimensiones: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y aspectos tangibles.

La metodología utilizada fue una investigación descriptiva y de campo, en el cual se les aplicó a alumnos activos y egresados, trabajadores y profesores. Uno de sus resultados fue que la brecha mayor fue la dimensión de los Aspectos Tangibles y la empatía. Las dimensiones de mayor importancia para los clientes fueron Confiabilidad, Responsabilidad y Seguridad, es decir, que el CEATE tiene brechas significativas. En este estudio la brecha general fue de 0,17 puntos en promedio. Por su parte, en el estudio el 60,99% de los clientes estaban de acuerdo que el desempeño del CEATE superó o igualó sus expectativas, de los cuales el 63,12% estaban satisfechos con el servicio.

Gómez, O. y Lugo, N. (2009). "Calidad de servicio del Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnica a las Empresas CEATE). Sede Valencia". Investigación realizada para optar al título de Economista de la Universidad de Carabobo, los autores evalúan la calidad de servicio mediante el instrumento SERVQUAL. La metodología es parecida al trabajo de Camacho (2007), de aspecto descriptivo y de campo, se aplicó por su parte 22 ítems entre expectativas y percepciones. Se concluyó que las mayores brechas existen en las dimensiones de Confiabilidad, Aspectos Tangibles y Empatía. Se registró un 90% de clientes que argumentaron que el funcionamiento del CEATE superó o igualó a las expectativas y más de un 95% estaban satisfechos con el servicio.

Rodríguez, C y Polo, P. (2012). "Análisis del Impacto de las Estrategias de Marketing en los Indicadores de Calidad del Servicio y

Satisfacción del Cliente Para Instituciones de Servicios Educativos. Caso de Estudio: CEATEUC, Sede Carabobo”. Trabajo de Ascenso presentado para optar a la Categoría de Profesor Asociado de Acuerdo a lo establecido en el Estatuto del Profesor Universitario. Los autores de esta investigación indagaron que para el año 2007 de acuerdo con el modelo de brechas el promedio del cliente era de -0,94 puntos, la del cliente interno era de -0,5. Lo que quiere decir que el servicio percibido era menor que el servicio esperado. El CEATE no cubría las expectativas ni para los clientes externos ni para los internos. En cuanto a la satisfacción del cliente los niveles fueron críticos. Se evidencia entonces, una oportunidad de mejora para el Centro.

En el 2009 se crearon estrategias siguiendo esta vez con el modelo de la mezcla del marketing de servicios y el triángulo del servicio. Se utilizó a su vez el modelo SERVQUAL, lo que lograría cerrar la brecha tanto para el proveedor como para el cliente a través de éste. De esta manera se logra con lo esperado, una disminución porcentual, promedio, de la brecha tanto para el cliente externo como para el interno. En conclusión, se obtuvo mejor percepción de calidad en el 2009 que para el año 2007, así como la satisfacción del cliente.

Los autores de esta investigación realizaron un contraste de ambos años de estudio, logrando así dar como conclusión que las estrategias de marketing son indispensables para el mejoramiento pleno de un servicio, en este caso de servicios como el CEATE. Esto permitirá que la brecha cada vez sea menor tanto para el proveedor como para el cliente. Si estos quedan satisfechos lograrán su lealtad y lo que se denomina recomendación “boca a boca”, y si sus percepciones del servicio son lo que realmente ellos perciben, estarán satisfechos, generando prestigio a la empresa o institución y mayor posicionamiento.

Por otra parte, la metodología usada en este trabajo es una investigación documental, en la cual los trabajos en la que aportaron información fueron los de Camacho (2007) y Gómez y Lugo (2009), en el que mantuvieron la línea de investigación en Gerencia de la Promoción e Imagen Corporativa de la Escuela de Economía de la Universidad de Carabobo.

El diseño de la investigación es no experimental, ya que se observa trabajos previos de otros autores citando sus hipótesis, realizando una comparación al CEATE en ambos años, anteriormente mencionados.

Estos autores precisaron la importancia del modelo SERVQUAL, ya que mide la calidad del servicio entre las brechas de las expectativas y percepciones del cliente a través de cinco dimensiones: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y aspectos tangibles. En el trabajo de Camacho (2007) se realizaron preguntas para medir la satisfacción del cliente y el desempeño del CEATE al igual que en trabajo de Gómez y Lugo (2009) para luego realizar la comparación.

Acosta, García y Gaviria (2006) "Evaluación de la calidad de servicio a través del modelo SERVQUAL en el departamento técnico de la empresa Hielomatic, C.A. en el Municipio Valencia Estado Carabobo" Trabajo de grado para optar por el título de licenciado en Administración Comercial de la Universidad de Carabobo. Los autores de esta investigación realizan una aplicación de instrumento de medición de análisis realizado para los clientes de la empresa Hielomatic, C.A. esta empresa no posee un procedimiento formal para medir la satisfacción del cliente. Se logró definir de forma objetiva las expectativas de los clientes y la percepción que ellos tienen de la gerencia como tal, por su parte se pudo evidenciar que cada cliente tiene sus

Necesidades particulares, pero todos llegan a la misma conclusión de que desean recibir un servicio en el menor tiempo posible. Así mismo, se pudo lograr saber lo que lo clientes de la empresa esperaban del servicio, el resultado de ello es una mejor apariencia para los trabajadores, ya que ellos no utilizan uniformes que los identifique. Se reconoció además por parte de los clientes la alta calidad que posee el mismo, quedando los individuos seguros y satisfechos debido a que el trato hacia su clientela es de cordialidad y amabilidad.

La metodología que se utilizó fue de campo no experimental ya que se evalúa dentro de un modelo, en este caso el modelo SERVQUAL. En cuanto al nivel de investigación esta se enmarca dentro de una investigación descriptiva, ya que se describe el proceso del servicio dentro de la empresa, y así evaluar y medir la calidad mediante el modelo propiamente dicho.

En cuanto a la población y muestra se estudia todo los empleados donde intervienen en el proceso de prestación del servicio, estando en población y muestra a la vez. A su vez, para ello se realizan cuestionarios para la recolección de información. Encontrándose como resultado la existencia de una oportunidad de mejora en la empresa, lo que traerá como consecuencia la llegada de clientes leales, seguros y satisfechos.

Pinto, I (2008) “Análisis de la Calidad de Servicio que Prestan los Trabajadores de la Dirección Sectorial de Información y Control estudiantil en la Facultad de Ciencias de la Educación (FACE) de la Universidad de Carabobo”. Trabajo de Grado presentado para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo. Los autores de investigación realizan un estudio acerca del bienestar social en la calidad de los diferentes departamentos que se encuentran específicamente en la

Facultad de Educación; ya que se debe ofrecer un servicio para obtener relaciones positivas de las dos partes. Consolidando así la mejora en la efectividad y la eficiencia en el Centro. La Dirección de Educación está conformada por 15 empleados de los cuales tienen por finalidad brindar atención eficiente y eficazmente al personal docente, estudiantes y público en general. Sin embargo en dicha Dirección se ha podido observar que una cantidad de personas han pasado largo tiempo para ser atendidos, ocasionando molestias entre los mismos usuarios. El Director planteó que en los procesos donde se el usuario tarda más en recibir el servicio es en los procesos de inscripción, ajuste de horario, de adición, retiro de materias y graduación. En primer lugar en el proceso de inscripción debido que se presentan dificultades para ingresar a la página web, igualmente para el ajuste de horario. Por otra parte, la adición y el retiro de materias, los estudiantes deben esperar hasta casi el final del semestre para obtener respuesta de su trámite.

Los docentes también se ven afectados ante esta situación debido a que los listados de las clases los reciben a mediados del semestre, la mayoría con errores ya que algunos estudiantes no aparecen cursantes.

Los autores realizan una investigación de tipo descriptiva, ya que se basa en la estructura, el comportamiento o representación de este caso, la Dirección Sectorial y Control Estudiantil de la Facultad de Ciencias de la Educación. En cuanto al diseño se consideró un diseño de campo, debido a que según Arias (2004:28) citado en Pinto, I (2008): “consiste en la recolección de datos extraídos de la realidad sin manipular ninguna variable”.

Para la realización de la investigación se desarrollan los siguientes estudios: Recolección de la información, la definición de términos básicos, se planteó un cuadro metodológico, determinación de la validez y confiabilidad

del instrumento a utilizar, en este caso, el modelo SERVQUAL y por último, la aplicación del instrumento en la que se aplicaron entrevistas cerradas.

A este respecto, se concluyó una vez realizado el estudio que en primer lugar, en los procesos importantes como la inscripción, así como también el ajuste de horario, la dirección no dispone del mismo. Por su parte, los trabajadores adscritos en la Dirección dieron su opinión en cuanto al proceso y el servicio que prestan a los estudiantes del último año de su carrera, y se determinó que según ellos la calidad de servicio que ofrecen va de moderada a muy alta, es decir, que existe una alta tendencia de satisfacer las necesidades de los usuarios. Además, señalaron que el servicio que prestan cumple en muy alto porcentaje sus expectativas, debido a que resuelven los problemas lo más rápido posible, ofrecen información con una alta calidad, por lo tanto los usuarios o clientes sienten una confianza en el Centro.

Por último, en cuanto a la opinión de los estudiantes del 9° semestre de la carrera en relación al servicio que presta la Dirección se concluyó que la opinión de ellos es totalmente opuesta a la de los trabajadores, ya que según los estudiantes la calidad de servicio va de baja a moderada, por lo que se resume que el Centro debe enfocar su atención a la mejora de la calidad de servicio evaluando la atención al usuario

Reyes, J (2011) “Propuesta de Un Plan de Mejora de la Calidad de Servicio de la Superintendencia de Operaciones de Hidrofalcón, C.A. a Través del Modelo SERVQUAL”. Trabajo especial de Grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial. El autor de esta investigación plantea que una organización tiene por finalidad producir y ofrecer bienes o servicios de calidad para mantener o superar el nivel de

satisfacción de sus clientes y usuarios satisfaciendo además sus expectativas y dándole más seguridad y confianza.

Stoner, Freeman y Gilbert, (1999) citado en Reyes, J. (2011) definen a la calidad de servicio como: “Un compuesto de infinitos elementos o características de calidad, evaluados por los clientes con relación a un servicio, según haya sido la satisfacción de sus necesidades y expectativas”(p.6).

Por su parte, Cotle (1997) también citado en Reyes, J. (2011) define la calidad de servicio como: “El nivel de excelencia ofrecida por una organización de servicios a sus clientes, llenando sus expectativas y necesidades a través de eficiencia, responsabilidad, seguridad y credibilidad”. Según este autor, la mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para evaluar la calidad del servicio, las cuales son: elementos tangibles, capacidad de respuesta, confiabilidad, seguridad y empatía.

Lo anteriormente expuesto, permite inferir que en las empresas venezolanas, específicamente de servicios públicos se aplica estas dimensiones al momento de evaluar la calidad de servicio. En este sentido, la empresa Hidrofalcón, C.A. ha sufrido cambios sobre todo en el ámbito gerencial, y en la Superintendencia de Operaciones en el cual se caracteriza por su alta eficiencia y efectividad en las mismas, en su larga proyección nunca se ha realizado una evaluación de su calidad para ver su servicio desde otra perspectiva. Es por ello, la necesidad de estudiar el rendimiento de esa área en específico, estudiando la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

Para el estudio de la empresa se determinan las variables a evaluar y los elementos que lo caracterizan. El tipo de investigación que se plantea en este caso es de campo no experimental, tipo descriptiva; ya que se deberá

realizar una recolección de datos directamente del lugar con el fin de obtener información de la problemática que se presenta en el área. En cuanto a la población, el autor propone realizar un registro histórico de los clientes de la

Superintendencia en el primer trimestre del año 2009. De muestra se tomará 305 suscriptores. Como técnica de recolección de datos se realizarán encuestas, la revisión bibliográfica y la observación directa.

Por consiguiente, las conclusiones fueron las siguientes:

Luego de haber aplicado el instrumento a los suscriptores mediante las cinco dimensiones se obtuvo que los clientes poseen altas expectativas, ellos además esperan unas instalaciones atractivas. Por otra parte, no se mantendrán los errores en el proceso de atención al suscriptor. Aunado a esto posee alta expectativa hacia la atención rápida. En resumen, los suscriptores mantienen un alto nivel de expectativas.

Las percepciones que tienen los suscriptores sobre la calidad del servicio permitieron concluir que los clientes tienen las más altas en la calidad de servicio; indicando que la percepción superó las expectativas.

Por último, si se compara los niveles de tolerancia entre las expectativas y percepciones de los suscriptores con respecto a la calidad del servicio se obtiene que las instalaciones físicas no son atractivas, los elementos materiales (folletos, trípticos, entre otros) igualmente no son atractivos. Además de que la empresa no cumple el tiempo estipulado en la realización de una actividad, no se muestra interés en resolver un problema que tenga el suscriptor, los empleados no son todo el tiempo amables con los clientes, tampoco le dan una atención adecuada, ni se preocupa de los intereses que puedan tener sus usuarios. A falta de información no puede con ello entender las necesidades de sus suscriptores.

Brusco D., Daniela y Domínguez U., Carlos R. (2014). "Análisis de la calidad de servicio de una institución de servicios educativos a través del modelo SERVQUAL. Caso de Estudio: Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnico de las Empresas de la Universidad de Carabobo (ceate), sede Valencia". Investigación realizada para optar al título de Economista de la Universidad de Carabobo, destacando que el modelo SERVQUAL mide la calidad de servicio mediante el análisis de cinco dimensiones: Confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles.

Dicho instrumento se le aplicó a los alumnos tanto activos como egresados y a los empleados trabajadores del CEATE, sede Valencia. La investigación realizada fue de tipo descriptiva, exploratoria y de acuerdo a los datos recolectados, esta se orienta hacia un diseño de campo no experimental, utilizando un criterio de temporalidad transversal.

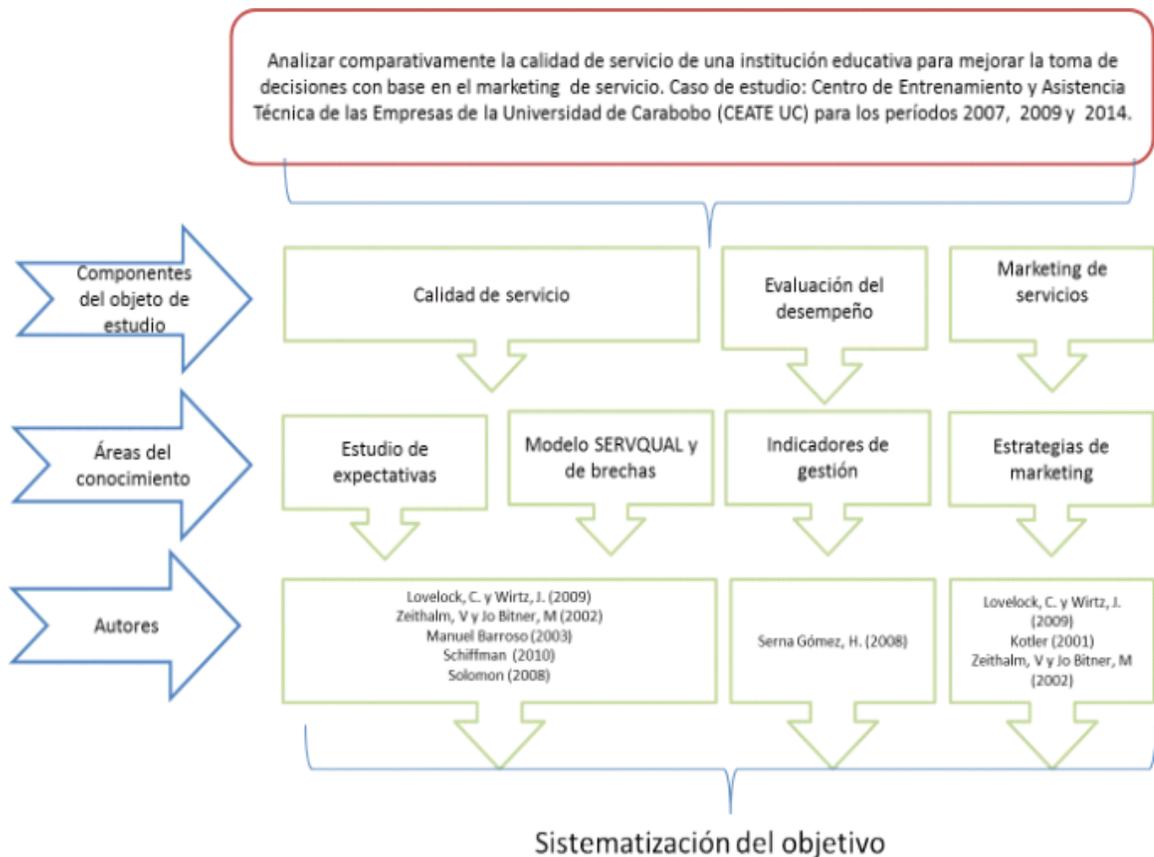
En cuanto a la calidad de servicio se obtuvo que las dimensiones con las mayores brechas entre expectativas y percepciones fueron las de responsabilidad con una de 0.28 puntos en promedio, seguida por la de elementos tangibles con 0.22 puntos. En las dimensiones de seguridad, empatía y confiabilidad se obtuvieron brechas menos amplias de 0.21, 0.20 y 0.19 puntos en promedio respectivamente.

Luego se determinó la importancia relativa para cada dimensión, reflejando que la mayor importancia se le asignó a la responsabilidad. Considerando lo anterior se obtuvo una brecha total para los clientes del CEATE de 0.22 puntos en promedio. Por su parte, un 26% de estos clientes expresó que el desempeño de la institución superó sus expectativas y un 52% asegura que las igualó. Mientras que un 49% de los clientes dijeron estar satisfechos con el servicio que han recibido.

Por lo que se pudo recomendar en términos generales el realizar actividades de concientización para los empleados y profesores sobre el servicio prestado en cuanto a los inconvenientes existentes a nivel de cada dimensión de la calidad de servicio dentro del CEATE

## BASES TEORICAS

### ESQUEMA 1: SISTEMATIZACIÓN DEL OBJETIVO



Fuente: Elaboración Propia

## **Marketing de Servicios**

Para desarrollar el concepto de marketing de servicios y sus implicaciones en esta investigación, primero se debe conocer que es un servicio. Los diferentes autores especializados en esta línea de investigación lo definen así:

De acuerdo a *Lovelock, C. y Wirtz.J (2009)*:

“Es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción”. (p.8)

Zeithaml y Binert (1999), mencionan que los servicios son “Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo lo que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios”. (p.185).

Según Horovitz, (1997) define el servicio como “El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”. (p.17)

Teniendo una percepción más clara de lo que es un servicio y sus definiciones formales, pasaremos a estudiar porque es importante el marketing de servicios.

En respuesta al rápido crecimiento del sector servicios en las economía, ha sido imperante el desarrollar teorías e instrumentos que aporten a este área, un ejemplo muy claro de este crecimiento lo presenta

Estados Unidos, ya que para el 2006 el 80% del Producto interno bruto era aportado por el sector servicios.

No obstante el resto de la economía a nivel mundial no se comporta muy diferente a los Estados Unidos, en países como Hong Kong el aporte de este rubro es del 91%, Francia del 77%, Holanda del 74% y Japón con 73% de su PIB, tendencia que se mantiene para casi todos los países.

### **Características de los Servicios**

**Intangibles:** Los servicios no dejan evidencias físicas, por eso no son observables, degustables y mucho menos pueden tocarse. Por ejemplo, se hace imposible que el cliente lo “pruebe” antes de adquirirlo.

**Heterogéneos:** A pesar de que se tengan estándares en la realización de los servicios, por el hecho de que son realizados por personas, difícilmente se tendrá un servicio idéntico siempre.

**Perecederos:** No puede mantenerse inventarios de servicios, es por ello que se dificulta la estimación de la demanda, para lo cual se requieren estrategias bien dirigidas de marketing.

**Producción y Consumo simultáneos:** A medida que el cliente adquiera el servicio se producirá y consumirá el mismo, puesto que ambos procesos se convierten en uno, puesto que es imposible su separación.

Todas estas características son desarrolladas en el servicio que presta el CEATE, ya que este brinda un servicio de educación superior, donde todas estas características se reflejan en su proceso productivo.

### **Triángulo de Marketing**

Karl Albrecht diseña el triángulo de los servicios, el cual está compuesto por la empresa, los empleados y los clientes, los cuales se

interrelacionan y crean el marketing interno, marketing externo y el marketing interactivo.

Según *Kotler, P. (2002)*, en su libro titulado: "Dirección de Marketing. Conceptos Esenciales", define los diferentes marketing resultantes así:

Marketing interno: interacción empresa-cliente

Consiste en todo el trabajo realizado en función de estimular al personal, para que su trabajo sea efectivo y de alta calidad. Es por ello que realizaremos eventos, en donde los empleados puedan interactuar entre sí, para fomentar las relaciones interpersonales entre ellos. De esta forma, queremos transmitir una imagen de empresa comprometida "desde adentro" a los clientes.

Marketing externo: interacción empleado-cliente

Tiene como finalidad es efectuar esa promesa del servicio que se va a prestar, esto mediante la comunicación de marketing y medios publicitarios. Es la promesa que se formula hacia los clientes, es la manera por el cual va a ser despachado y como serán atendidos los clientes, tomando en cuenta la información que se le suministra de lo que deberían esperar del servicio o producto.

Marketing interactivo: interacción empresa-empleado

Su finalidad consiste aumentar la eficacia de la interrelación organización-mercado y, con ello, elevar la percepción de la calidad total de los productos o servicios ofrecidos, lo cual permitirá el crecimiento de la

satisfacción de los clientes, fortalecer la lealtad de los mismos con la empresa, manteniendo un alto nivel de compra de ese servicio o producto.

### **Mezcla de Marketing Tradicional**

Son los elementos que controla una institución que pueden usarse para satisfacer o comunicarse con los clientes, está compuesta por las 4 Ps, que son producto, plaza, promoción y precios, la noción de la mezcla de marketing explica que todas las variables están interrelacionadas y depende de una de otras en alguna medida.

Las cuales Zeithaml, V y Jo Bitner, M (2002) en su libro Marketing de Servicios, las define como:

**Producto:** es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta, es decir, se presenta como una mezcla de variables dirigidas al consumidor de acuerdo a su amplitud, longitud y profundidad. Sus características se enuncian así: empaque, marca, calidad, diseño, servicios, características y variedad que es lo que hace la diferencia entre un producto y otro.

**Plaza (Distribución):** la distribución incluye todas las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del cliente final para su consumo. El objetivo de la distribución es la penetración del mercado mediante canales de distribución como intermediarios que permiten hacer llegar el producto al consumidor final. El canal de distribución es el enlace entre fabricante y consumidor de sus necesidades y deseos de acuerdo a la cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística se garantiza que la distribución haga llegar el producto o servicio al lugar y momento adecuado.

Promoción: es una herramienta o conjunto de técnicas que se confirman una de las variables controlables de la mercadotecnia cuyo objetivo es informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto, la mezcla promocional se presenta mediante la venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y propaganda, estas variables son la mayoría de las veces la función principal de la mercadotecnia pues no solo describen las características de un producto sino que se encargan de provocar la necesidad del consumidor hacia el producto que se oferta.

Precio: es la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar por un producto o servicio, se presenta como la única variable que genera ingresos a la empresa, sus variables son: costos, competencia, nivel de precio, demanda, fijación de precio y ciclo de vida del producto de acuerdo a estas variables el precio que se ofrece de un producto al final solo el consumidor decidirá si lo adquiere o no.

### **Mezcla Ampliada para Servicios**

Debido a que por lo general los servicios se producen y consumen de manera simultánea, con frecuencia los clientes están presentes en la fábrica de la empresa, además debido a que los servicios son intangibles, según Lovelock, C. (2009) “los clientes requieren de algún elemento tangible que les facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia de servicio”.

Surge la necesidad de añadir 4 Ps más a la mezcla, que son según *Raúl Rivera (2005)*:

Personal: las empresas se forman de personas. Acá la importancia de saber que recurso humano requerimos tanto para la empresa pero más que nada quienes estarán en contacto directo con el cliente. Las personas pasan a ser el activo más valioso, basta citar el ejemplo de Steve Jobs.

Procesos: Hay que pensar “Hacia Afuera” de la empresa no lo contrario. El buen servicio al cliente parte de este principio, incluso los valores agregados surgen de este punto

Physical Evidence: También llamada Presencia o Lay Out. Tu Marca no existe mientras no esté plasmada en un objeto. Las evidencias físicas son eso, evidencias de que la Marca existe y con ello también su propuesta de valor en el mercado

Productividad: busca generar mejores resultados al menor costo, apoyo con los avances tecnológicos, facilita los procesos y brinda mayor valor a los beneficios.

Se puede considerar que la mezcla de marketing de servicios es de gran utilidad para esta investigación, ya que este instrumento nos permitirán hacer un una plan de acción para el CEATE.

### **Marketing Estratégico**

Al combinar y hacer interactuar de manera eficiente cada una de estas 8 Ps, ya que se está dotando a la institución de una perspectiva mucho más amplia, para alcanzar sus objetivos, metas y ser mucho más competitivo con respecto a las instituciones que brindan servicios similares.

Brusco y Domínguez (2014) describen el marketing estratégico como:

La importancia de conocer las necesidades de los clientes, encontrar nichos del mercado, identificar los segmentos del mismo, buscar nuevas oportunidades y diseñar un plan en el cual se ejecute los objetivos anteriores. Para obtener ventaja competitiva se deben plantear estrategias de marketing adecuadas al entorno y así pues, lograr que la empresa pueda posicionarse en un lugar destacado en el mercado. (p.11)

Para esta investigación se compararan resultados obtenidos por el CEATE mediante el Modelo SERVQUAL y el modelo de BRECHAS, para los años 2007, 2009 y 2014. Acompañado de un análisis de indicadores de gestión.

Todo esto para la formulación de sugerencia de acciones estratégicas que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la institución CEATE.

Si bien es cierto, la calidad de servicio es un tema a estudiar con detalle, dado que se encuentra dentro de la línea de investigación de marketing y su literatura es amplia. No obstante, la clave base al mencionar su definición es la diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que realmente reciben. De esta manera, se podrían establecer un análisis para verificar si la organización efectivamente conoce lo que el cliente está recibiendo y si va acorde con sus expectativas. Para ello, estas observaciones se inician formalmente con artículos de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), en el cual han desarrollado teorías para estudiar el concepto de calidad de servicio y su evaluación. Por consiguiente, han generado un modelo considerado un aspecto clave en el éxito de cualquier negocio.

### **Calidad de Servicio**

La Calidad de servicio es el nivel adecuado que deben adoptar todas las organizaciones para mantener satisfechos a los clientes. Valarie Zeithaml, Leonard Berry y A. Parasuraman (1988), definen la “calidad de servicio como, la diferencia o discrepancia que existe entre las expectativas y las percepciones de los usuarios”. (p.16)

Según W. J. Stanton (1986) citado en Maqueda, J y Llaguno, J. (1995): “Los servicios son las actividades separadas, identificables e

intangibles que satisfacen las necesidades y no están necesariamente ligadas a la venta de un producto o servicio. Para producir un servicio puede o no requerirse el uso de productos tangibles” (p.84).

Por su parte Kotler (1987) citado en Maqueda, J y Llaguno, J. (1995) define la calidad de servicio: "Un servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está enteramente ligada a un producto físico" (p. 84).

Gronröos (1990) citado en Goncalo C. (2003) considera que la calidad no es un coste, pero se puede convertir en ella si no se tuviera.

No obstante, Moreno, M. (2009) establece que según Kotler et al., (2005):

La calidad de servicio es el resultado de la evaluación realizada por el usuario mediante la comparación entre lo que los clientes perciben de la prestación del servicio y lo que éstos esperaban. Por ello, la calidad en servicios puede ser medida como la diferencia entre el valor esperado y el valor percibido por el cliente. (p.28)

Según Kotler y Armstrong (2003) citado en el estudio anterior define “La calidad se vincula con el valor y la satisfacción del cliente. En un sentido amplio la calidad es definida como la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que se relacionan con su habilidad de satisfacer las necesidades del cliente”. (p.31)

Asimismo, Kotler argumenta que “la calidad va más allá de la cualidad del no tener defectos. Ésta comienza con las necesidades del cliente (lo esperado) y finaliza con la satisfacción de éste (valor percibido)”. (p.33)

## **Clasificación de los Servicios**

Los servicios son muy diferentes a los productos debido a su intangibilidad, es por ello que presentan dificultades al momento de satisfacer al consumidor.

Zeithaml y Bitner (2002) citado en Rodríguez, C y Polo, P (2012) explican que:

La diferencia básica entre los productos y los servicios, que se cita universalmente, es la intangibilidad. Debido a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos, degustarlos ni tocarlos de la misma forma en la que se pueden percibir los bienes tangibles. (p. 15).

Seguidamente, otro aspecto importante es la heterogeneidad, ya que el desempeño de proveedor a proveedor, de cliente a cliente y de tiempo a tiempo varía debido a que los servicios son acciones llevadas a cabo por personas en su mayoría y nunca se van a tener servicios iguales, dado a que las personas están sometidas a diversas preocupaciones que puede alterar la manera en la que prestan o perciben el servicio, motivo por el cual la calidad del servicio depende de aspectos que no se pueden controlar.

Por último, se encuentra la inseparabilidad en la que refleja que la producción y el consumo en la mayoría de los servicios son inseparables, ya que la calidad no se percibe en el departamento de una planta, sino en la entrega sólida con el cliente. Es decir, corresponde a la interacción del cliente y el personal de la empresa. De ello va a depender del control que tenga el mismo del servicio y que tanto está el cliente involucrado en el servicio.

**Tabla 1: Diferencias entre productos y servicios**

| <b>Productos</b>                    | <b>Servicios</b>                 | <b>Comentarios</b>   |
|-------------------------------------|----------------------------------|--|
| Tangibles                           | Intangibles                      | Los servicios no son observables, no pueden tocarse.   |
| Homogéneos                          | Heterogéneos                     | No necesariamente si el servicio es realizado por personas se tenga el mismo recibimiento por ello siempre.              |
| Producción y Consumo No Simultáneos | Producción y Consumo Simultáneos | En la medida que el cliente adquiera el servicio se producirá y consumirá el mismo, es imposible separar ambos procesos. |

Fuente: Camacho (2007)

En ese mismo sentido, la calidad de servicio se comporta como una variable para este estudio. Es por ello, su difícil comprensión.

De acuerdo con lo anterior, los autores mencionados iniciaron sus primeros trabajos sobre la calidad de servicio en 1985, que en función a lo anterior Parasuraman et al. Suponen que:

- Al cliente le es más difícil evaluar la calidad del servicio que la calidad de los productos.
- La percepción de la calidad del servicio es una comparación del cliente con el desempeño actual del servicio.
- No solamente se evalúa el servicio en la entrega de éste, sino también en la realización del mismo.

### **Características de los Servicios**

Los servicios poseen ciertas características basado en el modelo de evaluación sobre el cliente:

a) Cuando se refiere a su concepto lo define según la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. En este caso, lo idóneo sería que las percepciones superaran a las expectativas, para así lograr la máxima satisfacción.

b) Se encuentran ciertos factores que condicionan las expectativas de los usuarios, las cuales son:

- La comunicación “boca a boca”, por recomendaciones de amigos y familiares
- Necesidades personales.
- Las experiencias que pueda haber tenido el usuario con el servicio.

Es importante aclarar que un producto es un satisfactor humano también y sirve, al igual que el servicio para cubrir una necesidad; así que, este último genera una utilidad física o moral. Se puede concluir por lo tanto, que un producto, de cualquier ámbito, es un servicio, ya que produce al individuo bienestar.

### **Satisfacción e Insatisfacción del Cliente**

La satisfacción del cliente es parte fundamental del marketing, ya que su objetivo es “satisfacer sus necesidades y con ello, obtener beneficios para la empresa”. Diversas literaturas muestran amplias definiciones de satisfacción, sin embargo, cabe destacar que se encuentran tres componentes en la satisfacción: es una respuesta emocional, cognitiva y/o comportamental; la respuesta se enfoca a un aspecto determinado como son: las expectativas, producto, experiencia del consumo, entre otros. Por último, la respuesta se da un en momento específico, bien sea después de haber consumido el producto o el servicio, después de haberse escogido los mismos o ya sea por la experiencia que ha acumulado por la compra o adquisición.

La satisfacción del cliente es consecuencia de la calidad de un servicio, ya que deriva de la diferencia entre lo que el cliente percibe del mismo y las expectativas antes de haberlo obtenido. Generalmente la calidad se da por parte del consumidor, no del prestador del servicio. Aunque, éste último puede influir en la satisfacción tratando de cumplir con las expectativas de sus usuarios, o en el mejor de los casos, superándola.

Es por ello, que la atención al cliente es una estrategia sólida para cualquier negocio, no sólo a la búsqueda de ellos sino a mantenerlos y una manera es brindarles una excelente atención. Por lo tanto, se debe proporcionar un establecimiento adecuado y una interacción armónica personal-cliente, con el fin de ser diferenciado de los demás.

Sin embargo, la discrepancia entre ambas permite establecer comparaciones claramente diferenciadas. La satisfacción es determinado mediante la experiencia con el servicio, mientras que la calidad de servicio no necesariamente se basa en la experiencia.

Por consiguiente, se realiza un cuadro con los conceptos y comparaciones entre ellas:

**Tabla 2: Dimensiones de comparación, calidad de servicio y satisfacción.**

| Dimensión de Comparación             | Calidad de Servicio                              | Satisfacción con el Servicio                            |
|--------------------------------------|--|---|
| Atributos y dimensiones              | Específicos de los juicios de calidad.           | Potencialmente todas las dimensiones son relevantes.    |
| Tipos de expectativas                | Ideales, "excelencia"                            | Expectativas predictivas, normativas, necesidades.      |
| Naturaleza experimental              | No es necesaria, influida por factores externos. | Necesaria.  |
| Elemento central de la investigación | Dimensiones y medida                             | Procesos mediante los que se realizan las evaluaciones. |
| Cognitivo/afectivo                   | Predominantemente cognitivo.                     | Cognitivo y afectivo.                                   |
| Otros antecedentes                   | Comunicaciones                                   | Equidad, atribución, emoción,...                        |

Fuente: Adaptado de Oliver (1993: 76) extraído de González, A y Brea, F. (2006).

Las definiciones de calidad y satisfacción son temas a discutir, puesto que consideran que la satisfacción es un activo intangible formalmente pero en el aspecto real es tangible. Otros plantean que es la relación que se tienen de las expectativas iniciales con respecto a la experiencia de un producto o servicio. Finalmente, se llega a un acuerdo de que la satisfacción: "es la capacidad que tiene un producto o servicio de lograr su propósito, el de los deseos de los clientes". Por lo tanto la calidad del servicio se basa en el concepto de "calidad adquirida", ya que se considera al cliente el determinante de un buen servicio.

La calidad de servicio se percibe de manera diferente, la percepción varía de uno a otro, es decir, la percepción que pueda tener el comprador no es la misma que para el proveedor. Ahora bien, un cliente puede cambiar su perspectiva hacia la calidad cuando conoce mejor el producto. Al principio, puede que no le preste mucha atención a la calidad sino al mismo producto, pero sus exigencias van aumentando a medida que se sienta satisfecho, al final lo que desea realmente es lo mejor.

Así que, es esencial diferenciar la calidad objetiva de la calidad subjetiva. La primera, es un cumplimiento de técnicas, mientras que la segunda es percibida por el cliente. Zeithaml (1988) citado en Arroyo, R (2004) define la calidad como: “El juicio que realiza un consumidor sobre la excelencia o superioridad global de una organización, y es semejante a una actitud”.(p.18)

En otras palabras, cuando un cliente está satisfecho es leal a su marca o al servicio prestado y estará dispuesto a actuar positivamente realizando buenos comentarios a otros clientes. Pues así, conllevará a un ambiente armónico entre el usuario y la misma empresa.

Según el International Service Marketing Institute: “Ya no basta con satisfacer al cliente, sino hay que deleitarle, e incluso asombrarle”. En resumen, la preocupación por la satisfacción de los clientes constituye un elemento primordial para generar la eficacia en un mercado con ventaja competitiva, dado además que tiene influencia con la rentabilidad de la empresa, y así, garantizar la supervivencia de la compañía a medio y largo plazo.

La insatisfacción es muy similar al de la satisfacción debido a que es una respuesta emotiva, se encuentra reflejado en la experiencia de compra o consumo en un momento determinado, con la finalidad opuesta al de la

satisfacción. A pesar de que ambos conceptos son similares su dimensión no es la misma, los consumidores puede que se sientan satisfechos con la experiencia de una elección de consumo pero insatisfechos en otro. Por ejemplo: una persona puede sentirse satisfecha con el producto adquirido, pero insatisfecha en la experiencia de compra, es decir, servicio mal prestado.

No obstante, la insatisfacción de un servicio para un cliente es muy difícil de demostrar. Es mucho más sencillo reclamar por un producto defectuoso que protestar por la atención al cliente en un restaurante, ya que si con el servicio percibido un usuario no queda satisfecho en su primera experiencia, mayormente, es un cliente perdido.

Según Kotler (1990): “Muchas empresas son conscientes de que ofrecer un servicio de calidad proporciona una poderosa ventaja competitiva”(p.267), entonces puede considerarse que la calidad del servicio es la vía del éxito para una empresa, manteniendo un vínculo con sus clientes.

### **Modelo de Brechas sobre la Calidad de Servicio**

El análisis se realiza mediante un modelo de brechas en el cual fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (2002) y se basa en la discrepancia existente entre lo que espera el cliente del servicio y lo que realmente recibe. Esto es debido a la falta de comunicación Cliente-Proveedor y Organización Proveedor.

La diferencia entre lo esperado y lo percibido es el Brecha:

- Brecha 1: Diferencia entre el servicio esperado por el cliente y lo que la dirección imagina que el cliente espera: la falta de comunicación entre el cliente y la organización es causa de discrepancia entre lo

que se espera y lo que equivocadamente se imagina la empresa que el cliente anhela.

- Brecha 2: Diferencia entre lo que la dirección imagina que el cliente espera y las especificaciones que se marcan para el servicio: la dirección este caso percibe lo que el cliente espera y son los que deciden hasta qué nivel quieren llenar esas expectativas del individuo.
- Brecha 3: Diferencia entre las especificaciones y el servicio realizado: lo que quiere decir es que la empresa no necesariamente ofrece lo que pretende dar. Así que, pueden existir discrepancias entre lo que se intenta brindar y lo que se termina entregando.
- Brecha 4: Diferencia entre el servicio realizado y el percibido: existe discrepancias entre el servicio que el cliente recibe y lo que con la información obtenida por la organización se habría imaginado.
- Brecha 5: Diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido: es la discrepancia entre las expectativas del cliente sobre el servicio y la percepción que tiene del servicio una vez ofrecido.

Para una explicación detallada de las brechas éstas se establecerán en deficiencias:

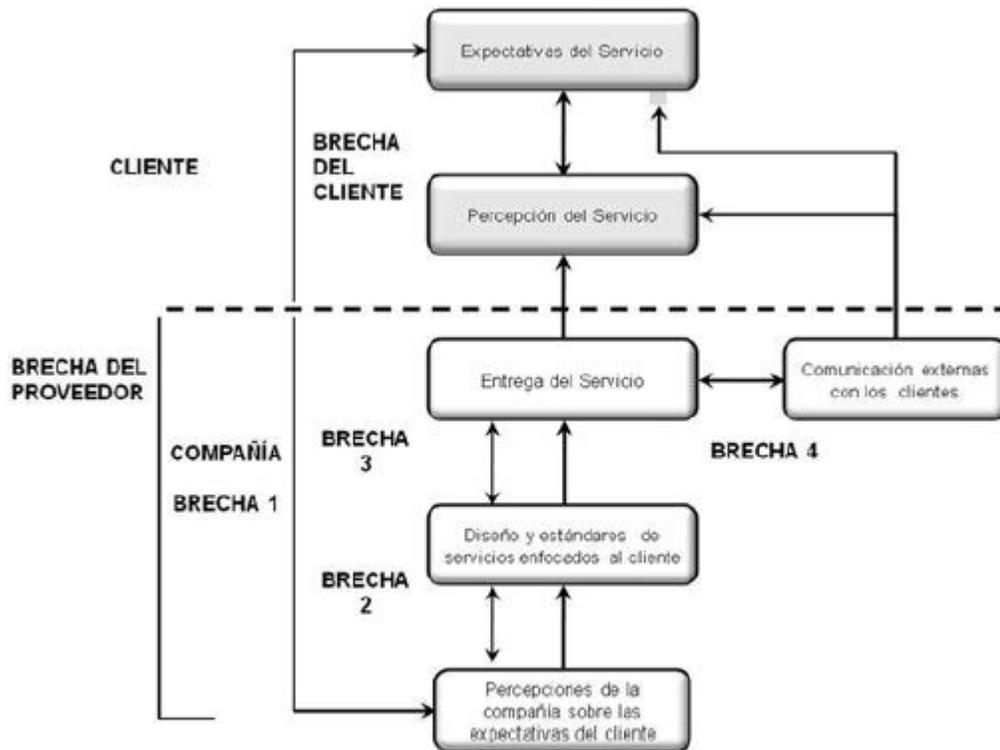
- Deficiencia 1. Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos. Si los directivos no comprenden las necesidades y expectativas de los clientes, no podrán conocer lo que valoran éstos de su servicio y con ello no podrán desarrollar eficazmente acciones dentro de la organización en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien, si se equivocan en sus ideas sus resultados serían poco eficaces, lo que provocaría una reducción de la calidad.
- Deficiencia 2. Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las especificaciones y normas de calidad. Así

los directivos entiendan las necesidades y expectativas de sus clientes, su satisfacción no está del todo segura. Para alcanzar una alta calidad es primordial que estas expectativas sean conocidas y comprendidas ya como una norma dentro de la calidad del servicio.

- Deficiencia 3. Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. No bastan las normas y el conocimiento de las expectativas, se tienen que cumplir éstas para obtener calidad en el servicio. Las causas del no cumplimiento de los procedimientos son diversas, una de ellos son los empleados no capacitados, falta de recursos u objetivos mal diseñados.
- Deficiencia 4. Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Es esencial la comunicación externa de la organización para la buena formación de expectativas. La publicidad por su parte afectarán las expectativas, que si no van acorde a una buena calidad puede surgir diferencias entre las expectativas y las percepciones, éstas pueden disminuirse mediante un equilibrio entre lo que se está prestando y la comunicación o información que se le provee a los clientes.
- Deficiencia 5. Es la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. Es decir, es la discrepancia desde la perspectiva del cliente entre el servicio esperado y el recibido.

Por lo tanto, el Modelo SERVQUAL no sólo es una metodología para evaluar, sino un enfoque para mejorar la calidad de servicio.

**Figura 1: Modelo de brechas de la calidad de servicio.**



Fuente: Zeithaml y Bitner (2002) citado en Mascio, Maryrosa (2010)

En la primera brecha los gerentes tienen la certeza de que como el cliente no se queja es porque se encuentra satisfecho, cosa que no es necesariamente cierta ya que se hayan estudios de mercado que indican que solo el 4% de los clientes se quejan y los clientes insatisfechos lo comentan como 8 o 10 más, al final la cantidad de quejas es masiva.

El problema fundamental en esta brecha es la falta de comunicación por parte de la unidad de marketing y la dirección de la empresa. En este caso para mejorar el mismo se necesita una ampliación de las herramientas clásicas de marketing, como lo son: estrategias de gestión de quejas y

conocimiento profundo y así, evaluar cada uno de los aspectos anteriormente mencionados.

La segunda brecha ocurre por una diferencia que existe entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente. La mejora para esta brecha se realiza una mejora del servicio elaborando objetivos hacia el cliente y aprobados por los empleados.

La tercera brecha refleja la discrepancia entre lo estipulado en las normas y el servicio prestado, esto es debido a malos sistemas de supervisión, distorsión entre los directivos de la empresa. La mejora es atención mayor al proceso de recursos humanos y tomar en cuenta la opinión de sus empleados, así generar una elevada satisfacción del cliente.

La cuarta brecha se produce una diferencia cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. El problema radica en mayor publicidad y con ello no poder ofrecer lo que se prometió. Lo que se puede lograr es que con la información obtenida se fluya por toda la empresa conociendo lo que se promete ofrecer. Cuando el consumidor ve publicidad ya va formando sus expectativas de acuerdo a la información, si no se cumplen esas promesas, el cliente se ve decepcionado. Para cumplir con lo prometido la comunicación organizacional debe incrementarse.

Por último, la quinta brecha es la diferencia entre las expectativas que tienen el cliente y su percepción del servicio recibido. Esta brecha es una consecuencia de las otras, esto se corrige aplicando el modelo SERVQUAL en cual posee las preguntas y las características adecuadas para evaluar la calidad del servicio, una vez obtenido los resultados se espera que las brechas se reducen generando que las brecha 5 disminuya o deje de existir, logrando así un excelente servicio, un ambiente positivo entre el empleado y el cliente. El usuario tendrá equilibrio en sus expectativas y percepciones.

El servicio al cliente en los últimos años ha sido el punto de partida de estrategias comerciales, por ello se debe estudiar detalladamente las relaciones interpersonales. Según Peel y Lovelock en Pérez, R (2008) han realizado sus investigaciones en el contacto o comunicación interpersonal dentro de las organizaciones y sus clientes, todo con respecto al recurso humano (sonrisas en el personal, ayuda al cliente, respeto hacia los demás, etc.)

En síntesis, la calidad la desarrollan las personas, tanto los directivos de una empresa como los clientes para el logro de una gestión de calidad. Un buen servicio implica eliminar los fallos, los costos, y al final ser eficiente y eficaz para la formación de personas tanto en organizaciones lucrativas como no lucrativas.

**Tabla 3: Dimensiones de la calidad de servicio**

|  |
|--|
| <b>Dimensión 1: Elementos Tangibles</b>  |
| Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.</li> <li>• Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas.</li> <li>• Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.</li> <li>• Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.</li> </ul>   |
| <b>DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD</b>   |
| Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.</li> <li>• Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.</li> <li>• La empresa realiza bien el servicio la primera vez</li> <li>• La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido</li> <li>• La empresa de servicios insiste en mantener registros sin errores.</li> </ul> |
| <b>DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>   |
| Disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.</li> <li>• Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.</li> <li>• Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.</li> </ul>   |

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.</li> </ul>      |
| <b>DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD</b>   |
| Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades inspirar credibilidad y confianza.  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios.</li> </ul>                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.</li> </ul>                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.</li> </ul>    |
| <b>DIMENSIÓN 5: EMPATÍA</b>   |
| Atención individualizada que ofrecen las empresas a los consumidores  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada</li> </ul>                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.</li> </ul>           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.</li> </ul>    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.</li> </ul>                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.</li> </ul>                    |

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry. Extraído de Reyes, J. (2011)

### Aplicación del modelo

Este modelo fue desarrollado por los trabajos previos, a través de la aplicación de una encuesta, constituida a partir de estas dimensiones se genera el modelo como tal en 22 preguntas o cuestionarios divididos en dos secciones: el de expectativas y de percepciones. Los autores del modelo afirman que estas dimensiones son aplicables a cualquier tipo de servicio.

Este cuestionario consta de tres secciones:

- En la primera se interroga al cliente sobre las expectativas que tiene acerca del servicio que espera recibir. Esto se hace mediante las 22 declaraciones en las que el usuario debe situar, en una escala del 1 al 7, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.
- En la segunda, se obtienen las percepciones del cliente respecto al servicio de la empresa, en otras palabras, cómo describe a la empresa de acuerdo a las características señaladas en cada declaración.

- Por último, se recogen las dos informaciones anteriores y se cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia de los cinco criterios, y así se podrá ponderar las puntuaciones obtenidas.

De esta manera, se disponen de puntuaciones a través del modelo SERVQUAL con respecto a la percepción y las expectativas de cada característica del servicio que ha sido evaluado. La diferencia de las mismas señalará los déficits de la calidad si la puntuación de las expectativas supere a la de la percepción.

Las dimensiones del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio pueden ser definidas de la siguiente manera:

- **Fiabilidad:** es la habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- **Capacidad de Respuesta:** es la disposición para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- **Seguridad:** son los conocimientos mostrados por los empleados y sus habilidades para crear credibilidad y confianza.
- **Empatía:** es la atención preferencial a clientes por parte de la organización.
- **Elementos tangibles:** es la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

### **Evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño es un proceso fundamental para las organizaciones, ya que mediante esta poderosa herramienta se evalúan aspectos fundamentales que permiten determinar la eficiencia de la organización, su desempeño actual y el deseado a corto y largo plazo, sin

dejar a un lado la enorme incidencia en la competitividad de la misma, ya que en un mercado tan competitivo y globalizado en el cual se desenvuelven las instituciones, para este caso educativas más específicamente de educación superior es de gran intensidad.

La evaluación de desempeño se ha estudiado mucho más a fondo, en materia del desempeño de cada uno de los integrantes del proceso productivo y no tanto así de la institución en forma global, ya que la eficiencia de cada individuo que participa del proceso aporta para que la eficiencia sea global, una de las últimas definiciones formales más aceptada es según Morales y Cartaya (2009) un:

Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual. (p.23)

Como bien lo define Cartaya esta evaluación está en pro de alcanzar los objetivos de la empresa, por lo cual ha surgido un enfoque en el cual los autores han decidido evaluar el desempeño de las instituciones en su totalidad.

Ya que solo con medir el desempeño de los trabajadores individualmente no basta para concluir o medir el grado de eficiencia y competitividad que posee la empresa en el mercado.

*De acuerdo a Belamaric (2009):*

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual no sólo se controlan los resultados de una Organización a nivel global, que combina los resultados

a nivel Individual, a nivel del Grupo o colectivo, y a nivel de la propia Organización, sino que se estima el rendimiento global de la misma y se estimula su desarrollo.(p.21)

Para evaluar dicho desempeño los autores proponen: controles periódicos, selectivos, adecuados, más allá de los cuantitativos, más allá de los productivos y los financieros, que le permitan a la Organización, en primer lugar, aprender, retroalimentarse y hacer ajustes, correcciones o mejoramientos, a través del diagnóstico que se debe realizar con frecuencia.

Existen dos grandes indicadores, con los cuales se evalúan con frecuencia a las organizaciones, las cuales son eficiencia la cual es la relación resultados obtenidos y los recursos utilizados y por otro lado la eficacia que relaciona los clientes con resultados del servicio.

Los cuáles serán desarrollados mayor detalle y de manera mucho más específica en la siguiente sección.

### **Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión tienen como finalidad planear, organizar, dirigir y controlar los procesos productivos de una organización, estos instrumentos de evaluación de la gestión de varían en función de la actividad de la institución a la cual serán aplicados dichos indicadores, ya que no son los mismos para empresas manufactureras que para empresas dedicadas a prestar servicios; en este caso necesitamos tener unos indicadores que nos ayuden a medir el desempeño de los servicios prestados el CEATE.

Alvear (1998), en Calidad Total plantean lo siguiente:

“El concepto de indicadores de gestión, remonta su origen al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón, se consideraban los indicadores de calidad (de

gestión) como instrumentos de evaluación de la gestión de las compañías en función del impacto de sus productos y servicios; sin embargo, su principal limitante era su utilización más como herramienta de control de los procesos productivos, que como instrumentos de gestión que apoya la toma de decisiones”. (p. 166)

En los orígenes del estudio y aplicación de los indicadores de se puede observar que los indicadores de gestión eran meramente enfocados al área gerencial de los procesos productivos y maximización de los mismos.

En la actualidad la aplicación y el enfoque de los estudios de esta área es mucho más diversa, ya que unos autores enfocan sus estudios en la influencia de la toma de decisiones administrativas, otros en cómo impacta en la competitividad de la empresa en sus diferentes entornos de actuación, otros continúan con fuerte tendencia como indicadores de gestión y por último y que nos interesa desarrollar este estudio es la combinación de los anteriores enfoques, basados en el panorama actual de la organización para la toma de decisiones apoyados en los diversos indicadores que abordaremos.

Serna Gómez (2003), plantea que “un indicador es la medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, permiten tener el control adecuado sobre una situación dada” (p. 23)

Podemos entonces afirmar que los indicadores son fundamentales para monitorear el avance o la ejecución de las metas de la organización, de los planes estratégico y para la posterior toma de decisiones en todas sus áreas.

Estos indicadores poseerán mayor importancia si el tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, porque de esta manera los correctivos a aplicar se realizan sin demora y en forma oportuna, lo que le permitirá a la organización estar a la vanguardia y ser pionera e innovadora en su respectivo mercado.

Serna, Gómez (2003), plantea:

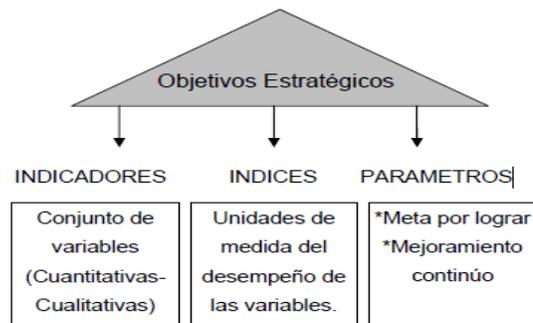
“Un indicador de gestión se define como una relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados”. (p. 23)

Para tener una idea mucho más clara de lo que es un indicador de gestión nos apoyáremos en Serna, Gómez H quien mediante un gráfico explica los componentes que deben tener los indicadores de gestión para su efectiva creación y aplicación en cada uno de los procesos clave.

En el siguientes grafico Serna explica cada uno de los componentes, se observa un primer componente llamado Indicadores, en donde se relacionan las variables cualitativas y cuantitativas sujetas a medición como son: Tiempo, costos, comportamiento, productividad, etc.

El segundo componente son los Índices, que son las unidades de medida del desempeño de las variables ejemplo de ello podría ser  $I = \text{logros alcanzados} / \text{logros planeados}$  y el tercer componente es pues, los Parámetros y/o metas, que son básicamente los compromisos de mejorar los logros anteriores.

## Esquema 2: indicadores de gestión.



**Fuente: SERNA, H, Índices de Gestión, 3R Editores, Bogotá, 2005, p 33.**

### Condiciones y características que deben reunir los indicadores

Todo indicador debe reunir ciertas condiciones básicas que determinen su validez y confiabilidad para poder ser utilizado, según Pacheco Juan Carlos, en Indicadores Integrales de Gestión:

El indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

El cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirsele que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones.

Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

El indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita identificar automáticamente cambios en la bondad de los datos.

El indicador tiene un margen de error debe ser aceptable, a estas cualidades debe añadirse la accesibilidad: Su obtención tiene un coste aceptable (que el coste de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

De acuerdo a de Beltrán, Jesús M. Indicadores de gestión, los parámetros de los indicadores de gestión deben tener 7 características, de tal manera que puedan alcanzar su objetivo.

Estas características pueden ser:

**Simplicidad:** Es la capacidad para definir claramente el fenómeno que se pretende medir; de manera poco costosa en tiempo y recursos.

**Adecuación:** Es la actitud de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

**Validez en el tiempo:** No se debe definir un indicador para una ocasión determinada y después desecharlo, porque así no cumpliría el objetivo fundamental de los indicadores, cual es ver la evolución de un

fenómeno. Por lo tanto un indicador tendrá que ser reproducible en el tiempo y en condiciones idénticas.

Conocimiento por parte de los usuarios: Los usuarios deben estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionarles los recursos y formación necesarios para su ejecución.

Adaptabilidad: Esto significa, que un tercero ajeno a las actividades debe poder verificar que se están aplicando correctamente las reglas y los procesos.

Oportunidad: Es fundamental que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Utilización positiva: Nunca un indicador debe ser el principio de la búsqueda de responsables para aplicarles un castigo, sino que debe estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

No obstante Serna, H las características principales de los indicadores son:

1. Los indicadores tienen como objetivo la evaluación del producto o servicio con base en los valores acordados con el cliente.
2. Definen con claridad el comportamiento del producto o servicio.
3. Son un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones.
4. Sirven como parámetro para mejorar las expectativas del cliente (Generan valor agregado)

Estas condiciones serán consideradas en el desarrollo del trabajo de grado, para la elaboración de cada uno de los indicadores de gestión; son de gran ayuda en la contextualización, debido a que definen con claridad cada objeto de estudio posible para la medición.

Partiendo de estas condiciones y características podremos evaluar los diferentes indicadores que serán aplicados en esta investigación, con los cuales mediremos el desempeño del CEATE.

### **Definición de Indicadores de Gestión.**

Para la correcta utilización de los indicadores, es necesario que estas respondan adecuadamente una serie de preguntas, con el fin de responder si dichos indicadores a desarrollar son de utilidad para la investigación.

### **Beneficios de los Indicadores de Gestión.**

De acuerdo a Beltrán, Jesús M. entre los diferentes beneficios que derivan de los indicadores de gestión, resalta:

**Satisfacción del cliente:** La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la organización, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y se logren resultados deseados.

**Monitoreo del proceso:** El mejoramiento continuo solo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Benchmarking de procesos y actividades: Si una organización pretende mejorar sus procesos internos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y abrirse al entorno para aprender e implementar lo aprendido.

Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar procesos, productos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica se facilita si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Conducción del cambio: Un adecuado sistema de medición le permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de lo que se está realizando bien.

Los beneficios de la implementación de los indicadores se verán plasmados en la competitividad, desempeño, objetivos y metas del CEATE, ya que a través de estos se podrá evaluar el desempeño actual y proporcionar las medidas a tomar para mejorar en las diferentes áreas a estudiar.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

La investigación está enmarcada en un modelo no experimental, orientado hacia un tipo de investigación documental. Al respecto, en el Manual para la elaboración de Trabajos de Especialización, Trabajos de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2004) se lee:

Se entiende por investigación documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor. (p.6).

Entonces, dado que el presente estudio, tiene como fuente principal de información los documentos relativos al comportamiento el periodo 2007, 2009 y 2014 y como el interés de la investigadora consiste en analizarlos como hechos en sí mismos o, como documentos que brindan información sobre los hechos, se acepta que esta investigación se tipifica como de Investigación Documental.

#### **Diseño de la Investigación**

En cuanto al diseño de la investigación, se enmarca dentro de la descripción de no experimental, ya que a través de la revisión del material documental, de manera sistemática, rigurosa y profunda se alcanza el

análisis de diferentes fenómenos o a la determinación de las relaciones entre variables.

La presente investigación tiene planteado evaluar se recolectar datos para observar los objetivos planteados, por lo cual es una investigación de campo no experimental, puesto que se basa en la obtención de datos directamente de la realidad sobre el desempeño de la calidad del servicio ofrecida por el Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnica a las Empresas (CEATE), sede Valencia en los periodos 2007, 2009 y 2014.

Según Camacho (2007) esta investigación es no experimental, pues las variables de estudio; las expectativas y percepciones de los clientes junto al desempeño, no fueron manipuladas en el desarrollo de la investigación. Balestrini (2001) afirma, que en los diseños no experimentales “no se manipulan de manera intencional las variables”, solo se observan tal cual como se manifiestan” (p.132)

En lo que se refiere a la temporalidad del estudio, es de corte transversal o transeccional, ya que se obtuvo la información en un momento dado. Para Hernández y otros (2006), “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (p.208).

Por lo cual para dar las apropiadas conclusiones y recomendaciones se hace necesaria la utilización de técnicas para la recolección de información como el cuestionario y observaciones, que permitirán el análisis de la situaciones en cada periodo y poderlas comparar adecuadamente.

Cabe destacar que el diseño de investigación que se lleva a cabo, se considera el adecuado para desarrollar la investigación, puesto que

considera cuestionarios y observaciones en distintos períodos de tiempo, que justamente el diseño utilizado permite el análisis de situaciones para dichos períodos y poder contrastar entre los mismos.

### **Población Y Muestra**

Es importante destacar que esta investigación por ser de tipo documental no supuso tener población y muestra en el sentido estricto de la definición, pero si contó con unidades de observación de acuerdo con la técnica de observación documental en el sentido de Sierra Bravo, éstas fueron los trabajos de investigación señalados anteriormente.

### **Análisis e Interpretación de los Datos**

De acuerdo con el tipo de investigación se aplicará el análisis de contenido, para luego abrir paso a la Operacionalización de los objetivos. Para ello se hace necesario llevar a cabo un proceso de: clasificar, modificar, procesar e interpretar la información obtenida en los estudios anteriores. El análisis de contenido es una técnica que permite la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido del cual se pretende obtener una interpretación.

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

La técnica empleada fue la aceptada para este tipo de investigación conocida como “técnica de la observación documental” o “guías de observación documental”.

Aun cuando por ser esta modalidad de investigación, documental, no se estila presentar los instrumentos, por cuanto no se prevén con anterioridad al proceso de análisis que habrá de aplicarse y por ello se muestra en el procedimiento de investigación.

## Operacionalización de los objetivos

**Tabla 4: Operacionalización de los objetivo 1**

| Objetivo 1: Describir las estrategias de marketing implementadas en el CEATE para los periodos 2007, 2009 y 2014. |   |                           |  |   |
|---|---|---------------------------|--|---|
| Variable  | Definición Operacional  | Dimensiones               | Indicadores  | Fuente  |
| Estrategias de Marketing Implantadas  | Elementos de la mezcla del marketing de servicios implementados en el CEATE | Productos                 | Nuevos productos/servicios y rediseño de productos   | Elaboración propia a partir Rodríguez y Polo (2012) |
|   |   | Comunicación de Marketing | Publicidad, Relaciones públicas, Mercadeo directo y Redes sociales   |   |
|   |   | Procesos                  | Medición de efectividad, diseño del servicio y sus estándares, automatización de procesos administrativos, manual de normas y procedimientos |   |
|   |   | Personas                  | Entrenamiento, motivación, supervisión y control, recompensas y trabajo en equipo. Investigación de los clientes                             |   |
|   |   | Evidencia Física          | Material institucional, apariencia de las instalaciones, equipos y empleados   |   |

**Tabla 5: Operacionalización de los objetivo 2**

| Objetivo 2: Identificar las expectativas de los clientes del CEATE para los periodos 2007, 2009 y 2014 |   |                 |  |  |
|--|---|-----------------|--|--|
| Variable   | Definición Operacional  | Dimensiones     | Indicadores  | Fuente   |
| Expectativas de los clientes   | Medición de las expectativas de los clientes según el modelo SERVQUAL | Confiabilidad   | Cumplimiento de las promesas. Interés de la institución en resolver los problemas de los clientes. Información suministrada a los clientes                         | Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gomez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014) |
|  |   | Responsabilidad | Tiempo de prestación del servicio. Disposición a colaborar de los empleados.   |  |
|  |   | Seguridad       | Confianza en la institución y en sus empleados. Trato de los trabajadores hacia el cliente. Capacidad de respuesta de trabajadores y profesores de la Institución. |  |
|  |   | Empatía         | Atención al cliente. Preocupación por los intereses y necesidades del cliente.   |  |
|  |   | Tangibles       | Apariencia de las instalaciones, del equipo y de los empleados. Horarios de prestación del servicio convenientes para el cliente                                   |  |

**Tabla 6: Operacionalización de los objetivo 3**

| <b>Objetivo 4: Exponer las brechas existentes entre las expectativas y las percepciones del servicio del CEATE.</b> |   |                    |  |  |
|---|---|--------------------|--|--|
| <b>Variable</b>   | <b>Definición Operacional</b>   | <b>Dimensiones</b> | <b>Indicadores</b>   | <b>Fuente</b>  |
| Brechas del cliente   | Medición de las brechas de las expectativas y percepciones de los clientes según el modelo SERVQUAL | Confiabilidad      | Cumplimiento de las promesas. Interés de la institución en resolver los problemas de los clientes. Información suministrada a los clientes                         | Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gomez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014) |
|   |   | Responsabilidad    | Tiempo de prestación del servicio. Disposición a colaborar de los empleados.   |  |
|   |   | Seguridad          | Confianza en la institución y en sus empleados. Trato de los trabajadores hacia el cliente. Capacidad de respuesta de trabajadores y profesores de la Institución. |  |
|   |   | Empatía            | Atención al cliente. Preocupación por los intereses y necesidades del cliente.   |  |
|   |   | Tangibles          | Apariencia de las instalaciones, del equipo y de los empleados. Horarios de prestación del servicio convenientes para el cliente                                   |  |

**Tabla 7: Operacionalización de los objetivo 4**

| <b>Objetivo 3: Precisar las percepciones sobre el servicio del CEATE para los periodos 2007, 2009 y 2014</b> |   |                    |  |  |
|--|---|--------------------|--|--|
| <b>Variable</b>  | <b>Definición Operacional</b>   | <b>Dimensiones</b> | <b>Indicadores</b>   | <b>Fuente</b>  |
| Percepciones de los clientes   | Medición de las percepciones de los clientes según el modelo SERVQUAL | Confiabilidad      | Cumplimiento de las promesas. Interés de la institución en resolver los problemas de los clientes. Información suministrada a los clientes                         | Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gomez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014) |
|  |   | Responsabilidad    | Tiempo de prestación del servicio. Disposición a colaborar de los empleados.   |  |
|  |   | Seguridad          | Confianza en la institución y en sus empleados. Trato de los trabajadores hacia el cliente. Capacidad de respuesta de trabajadores y profesores de la Institución. |  |
|  |   | Empatía            | Atención al cliente. Preocupación por los intereses y necesidades del cliente.   |  |
|  |   | Tangibles          | Apariencia de las instalaciones, del equipo y de los empleados. Horarios de prestación del servicio convenientes para el cliente                                   |  |

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se procederá a realizar la presentación de los resultados obtenidos para la realización de este estudio, el cual se ha realizado en el Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnica a las Empresas (CEATE), sede Valencia, con el fin de dar a conocer como ha sido el servicio ofrecido en el último año y generar al investigador una nueva fuente de información para conocer un poco más como se puede evaluar un servicio del tipo que ofrece este centro.

Para esto se pretende iniciar indicando los objetivos a cumplir en el estudio y de acuerdo al instrumento implementado para obtener la información se procederá a dar un breve análisis de cada parte que lo compone.

#### **Objetivo 1**

***Describir las estrategias de marketing implementadas en el CEATE entre los periodos 2007-2014.***

Para alcanzar este objetivo se analizó el trabajo de ascenso de los profesores Rodríguez y Polo (2012), en el cual se ellos estudiaron la Memoria y Cuenta de la Subgerencia FUNDACEATE sede Carabobo (2010), y los Informes de Gestión de la Gerencia General de FUNDACEATE desde el 2007 al 2009.

También se estudió la Memoria y Cuenta de la Gerencia FUNDACEATE sede Carabobo (2015), en la cual se encuentran las estrategias de marketing, promoción, estadísticas y cierre de ventas.

La institución a lo largo de su funcionamiento en el tiempo ha desarrollado diferentes ventajas competitivas, las cuales son ventajas que el CEATE ha desarrollado en el desempeño de sus actividades, de las estrategias y planes de acción implementados.

### **Ventajas Competitivas**

- ✓ Respaldo UC.
- ✓ Sólida experiencia y trayectoria, con 40 años en el mercado.
- ✓ Actualidad de los contenidos programáticos.\
- ✓ Profesores de alto nivel académico y profesional.
- ✓ La mejor relación precio-valor.
- ✓ Facilidades de pago.
- ✓ Diferentes tipos de descuentos (egresados – jubilados).
- ✓ Programas enmarcados en la LOCTI.
- ✓ Diplomados y Cursos semi presenciales.

Siguiendo la secuencia de estudio del Rodríguez y Polo (2012), Para la formulación de las estrategias se utilizó el triángulo del servicio, en el cual el Producto y la Comunicación de Marketing forman parte del marketing externo, en el marketing interno se trabajó con Personas y en el interactivo se implementaron estrategias de Personas, Procesos y Evidencia Física.

**Tabla 8: Objetivos Estratégicos de Marketing del CEATE.**

|  |   |
|--|---|
| <b>Estrategias</b>   | <b>2007-2009</b>  |
|  | Profundizar el crecimiento del CEATE en los mercados actuales                                   |
|  | Mejorar beneficios a afiliados y coordinadores académicos en función al rendimiento esperado    |
|  | Contar con un personal calificado y motivado con excelente atención al cliente                  |
|  | <b>2014-2015</b>  |
|  | Utilizar el marketing 2.0 a través de las redes sociales, como medio de publicidad y promoción. |
|  | Diversificar el producto, ofertados diplomados semi-presenciales.                               |
| Segmentar el mercado de clientes, para ofrecer distintos tipos de descuentos (Egresados y Jubilados) de la UC) |   |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez y Polo (2012) y Memoria y Cuenta del CEATE (2015)**

Se observó que las estrategias implementadas para el periodo 2014-2015 son totalmente diferentes a las del primer periodo, ya que para los años 2007-2009, la institución no contaba con las dificultades financieras que posee en la actualidad.

Por lo cual es obvio que las estrategias implementadas tienen un enfoque más financiero que otro, percibiéndose en diversificación y facilidades de pago de su producto, al tiempo usando publicidad más económica pero no menos eficaz como lo es el marketing 2.0.

No menos importante dentro de las formas de pago, la modalidad de pagar una inicial y el resto en cuotas, lo cual incentiva al ingreso de nuevos inscritos a sus diplomados.

**Tabla 9: Estrategias implementadas Producto**

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Producto</b> | <b>2007-2009</b>   |
|                 | Se consolidó la oferta de programas adaptados a las necesidades de las empresas e instituciones públicas |
|                 | Se definen objetivos claros por parte del Decano para iniciar con el CEATE Virtual                       |
|                 | se desarrollaron los Servicios de Consultoría y Asesorías apalancados en la LOCTI                        |
|                 | <b>2014-2015</b>   |
|                 | Se incorporó el Diplomado en Salud Ocupacional e Higiene del Ambiente Laboral el cual ha sido suscrito   |
|                 | Se rediseño en la cantidad de horas diarias dictadas en los diplomados, cursos y talleres.               |
|                 | Se fortalecen los programas in Company y de Asesorías y Consultorías                                     |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez y Polo (2012) y Memoria y Cuenta del CEATE (2015)**

Se puede observar que para el periodo 2007-2009 se rediseñaron los diplomados tanto en contenido como en horas y se incorporaron por lo menos cuatro Diplomados nuevos a la oferta existente, esto con la finalidad de captar mayor mercado, ya que al flexibilizar los diplomados, mayor cantidad de personas pueden acceder a los cursos.

Asimismo, se desarrollaron los Servicios de Consultoría y Asesorías apalancados en la LOCTI, para lo cual se creó la Coordinación de Proyectos LOCTI, con el objetivo de ampliar la cartera de clientes, ya que sus productos no solo apuntarían a las personas naturales, sino a figuras jurídicas ya sean privadas o públicas.

Con respecto al siguiente periodo el CEATE sigue reestructurando los productos que ofrece al mercado, esto impulsados propósito de adaptarse a los cambios tecnológicos y sociales que afronta la comunidad en general.

**Tabla 10: Estrategias implementadas Comunicación de Marketing**

|   |  |
|---|--|
| <b>Comunicación de Marketing</b>  | <b>2007-2009</b>   |
|   | El CEATE inició una campaña publicitaria coherente, continua, única y creativa en medios     |
|   | Cuñas en radio: Radio 105.3 FM, se pautaron 2000 cuñas de 20" en horario rotativo en el 2008 |
|   | En estrategias de redes sociales, se creó el perfil del CEATE en Facebook                    |
|   | <b>2014-2015</b>   |
|   | Entrega de folletos con información asociada a los programas de formación de diplomados      |
|   | Rediseño de su portal web <a href="http://www.fundaceate.com">www.fundaceate.com</a> .       |
| Se creó una cuenta en TWITTER (@CEATEUC), la cual cuenta con 594 seguidores a la fecha. |  |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez y Polo (2012) y Memoria y Cuenta del CEATE (2015)**

Con respecto a la comunicación de marketing el CEATE inicio para el 2007-2009 una campaña de marketing bastante agresiva y continúa en medios tales como: prensa, radio, revistas y cine, con la finalidad de darse a conocer en los diferentes ámbitos de mayor audiencia y así ofrecer sus productos al mercado en general.

Sin embargo el siguiente periodo no tuvo la continuidad ni mucho menos la agresividad con la cual se inició esta campaña en los diferentes medios, su estrategia paso a ser casi en su totalidad al marketing digital, por dos razones principalmente.

La primera se debe al gran impacto de la publicidad digital y es segundo lugar a la economía que brindan las plataformas sociales para hacer publicidad, la cual surge como solución de marketing ante la crisis económica por la que pasa la institución.

**Tabla 11: Estrategias implementadas Procesos**

|   |   |
|---|---|
| <b>Procesos</b>   | <b>2007-2009</b>  |
|   | Diplomados orientados a un target distinto al mercado meta de los Programas in Company  |
|   | Los Servicios de Asesorías y Consultorías se coordinaron en una unidad aparte dentro del mismo  |
|   | Se definen los procesos administrativos y contables como pasos estandarizados   |
|   | <b>2014-2015</b>  |
|   | Se levanta un indicador de evaluación de calidad de servicio y satisfacción al cliente, a través de la tutoría a estudiantes de la Escuela de Economía de la UC |
| Proceso de evaluación a los profesores, personal administrativo y tangibles, por medio de encuestas realizadas a los estudiantes al final de cada diplomado |   |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez y Polo (2012) y Memoria y Cuenta del CEATE (2015)**

En el primer período la Institución se abrió paso a estandarizar el servicio, ofreciendo una línea de servicio más clara al cliente, separando los programas in Company de los Diplomados, al separar y coordinar las áreas por separado.

Asimismo resalta la mejoría del servicio por los servicios de Asesoría y consultaría que se abrieron para el primer período.

Sin embargo tales estrategias no se siguieron para el periodo siguiente, con lo que afectó la calidad del servicio y lo que prometían a sus clientes.

Es por ello que las percepciones en medio del proceso del servicio, fueron decayendo con el pasar del tiempo, y a pesar, de contar con estudios

y la evaluación del servicio, no se siguieron las recomendaciones de manera continua ni la práctica de las estrategias en el mix de marketing.

**Tabla 12: Estrategias implementadas Personas**

|  |   |
|--|---|
| <b>Personas</b>  | <b>2007-2009</b>  |
|  | Las estrategias ejecutadas en Personas se toma en cuenta a los empleados y a los clientes           |
|  | Las estrategias de RRHH se concentraron en entrenamiento, motivación, supervisión y control         |
|  | Se incentivó a los empleados para que hicieran Diplomados que fortalecieran su desempeño personal y |
|  | <b>2014-2015</b>  |
|  | Bonificación por rendimiento a los coordinadores de los cursos y diplomados                         |
| Se contrata a profesores de excelencia académica y especializados en las áreas que se dictan los diplomados (principalmente egresados de la Universidad de Carabobo) |   |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez y Polo (2012) y Memoria y Cuenta del CEATE (2015)**

En un primer período las estrategias de la institución provocaron una mejoría en el servicio al tomar de mejor manera a sus empleados, ya que se privilegió a los mismos, dándole prioridad al brindarle capacitación y una continua motivación, para el desarrollo personal y profesional del cliente interno del CEATE.

De igual manera que en los otros elementos de la mezcla de marketing, la institución dejó mucho que desear a su cliente interno. Tanto es así que las percepciones de estos últimos decayeron para el segundo periodo, al no contar con una mejora y tomar en cuenta el rendimiento de su trabajo. Sólo a los coordinadores se les tomaba en cuenta para una bonificación de sus labores, cosa que impactó en el servicio final.

**Tabla 13: Estrategias implementadas Evidencia Física**

|                         |  |  |  |  |
|-------------------------|--|--|--|--|
| <b>Evidencia Física</b> | <b>2007-2009</b>   |  |  |  |
|                         | Se rediseño el material con una mejor presentación y criterio unificado para consolidar la imagen del CEATE                                  |  |  |  |
|                         | Se unifica el vestuario y stand con la misma identidad y el mismo formato de las de FACES  |  |  |  |
|                         | Se logra el apoyo de Planta Física de la Universidad de Carabobo para el rediseño arquitectónico   |  |  |  |
|                         | <b>2014-2015</b>   |  |  |  |
|                         | Utilización de aulas de Post-Grado y de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, como método de expansión de sus instalaciones físicas |  |  |  |
|                         |  |  |  |  |
|                         |  |  |  |  |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez y Polo (2012) y Memoria y Cuenta del CEATE (2015)**

Para el primer período las estrategias se encaminaron a crear un material comunicacional de alto impacto, al rediseñar el material informativo para establecer la marca CEATE. Este material fue creado con criterios de unicidad, coherentes y consistentes con la imagen del CEATE.

Abrir los espacios de la institución usando áreas de la Universidad de Carabobo persigue un fin único, privilegiar la comunicación y la atención al cliente.

Con esta estrategia se pretendía disminuir la brecha 2, pues el ambiente del lugar de trabajo más los elementos tangibles condicionan la calidad del servicio prestado. Pesé a establecer tales estrategias, se evidencia una desmejora en los elementos tangibles de la Institución, la cual se presenta a profundidad en el objetivo 3, al observar las percepciones de los clientes a lo largo del tiempo.

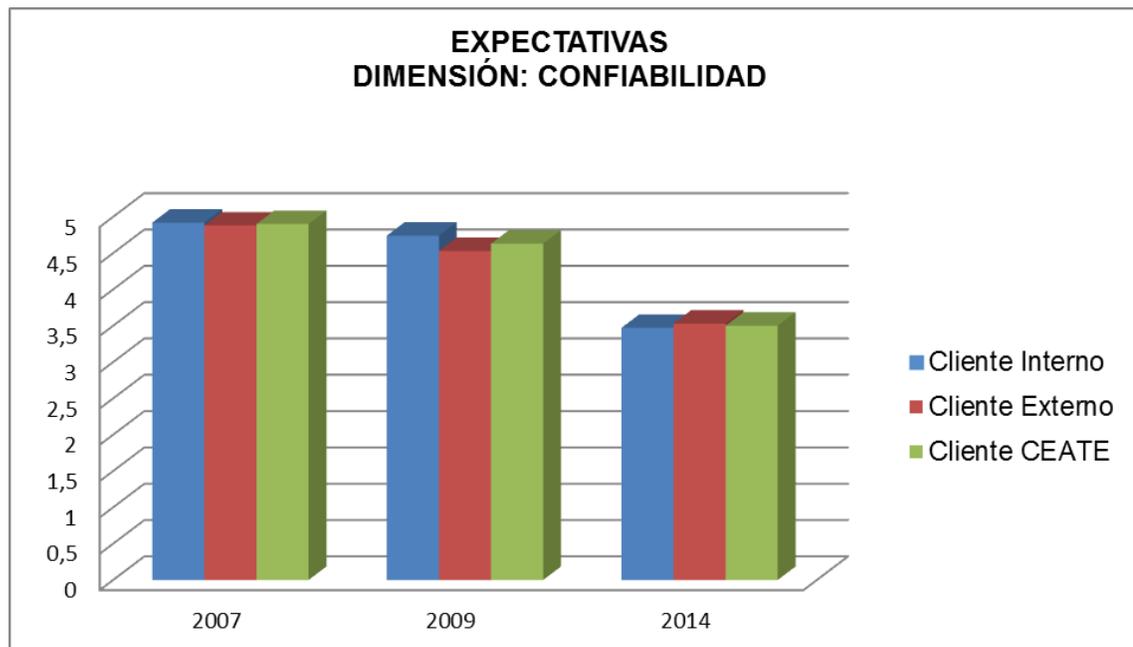
## Objetivo 2

*Identificar las expectativas de los clientes del CEATE para los periodos 2007, 2009 y 2014.*

Para el análisis se presentarán los resultados de cada dimensión del Modelo SERVQUAL y las brechas de las expectativas en los diferentes periodos según el tipo de cliente, para alcanzar este objetivo se presentarán los estudios de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).

Se comenzará analizando la dimensión de la confianza, que mide el grado en que la organización cumple con las promesas que ha formulado a sus clientes internos y externos, mide el capital de confianza o reputación que el CEATE ha llegado a crear entre sus clientes y la prontitud en las soluciones a los problemas y la confianza en que la organización brindará un servicio de calidad desde el primer momento.

**Gráfica 1: Dimensión Confiabilidad del CEATE, sede Carabobo**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014)**

**Tabla 14: Dimensión Confiabilidad del CEATE, sede Carabobo.**

| <b>Expectativas</b>    |                                 |             |             |
|------------------------|---------------------------------|-------------|-------------|
|                        | <b>Dimensión: Confiabilidad</b> |             |             |
|                        | <b>2007</b>                     | <b>2009</b> | <b>2014</b> |
| <b>Cliente Interno</b> | 4,92                            | 4,74        | 3,47        |
| <b>Cliente Externo</b> | 4,88                            | 4,53        | 3,53        |
| <b>Cliente CEATE</b>   | 4,90                            | 4,63        | 3,50        |
| <b>PROMEDIO</b>        | 4,90                            | 4,63        | 3,50        |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).**

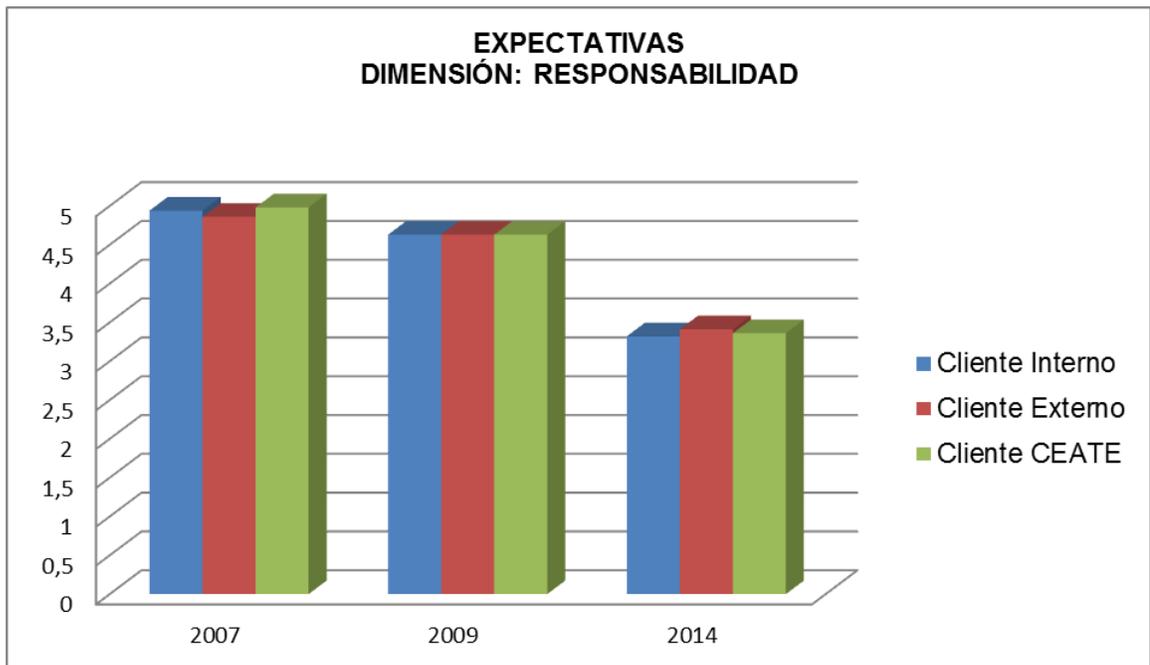
Se puede observar claramente que en la Gráfica 1 las expectativas a lo largo del tiempo para los diferentes tipos de clientes analizados han disminuido de manera alarmante, ya que para el año 2007 las expectativas en las promesas que hacia el CEATE eran en promedio era de 4,90 puntos, cabe destacar que el cliente interno (profesores y trabajadores) eran los que contaban con una mayor expectativa, incluso superior a la media, por su parte los clientes externos se mostraban más asépticos contando con las menores expectativas, pero incluso superando a las expectativas que mostraban los clientes en promedio para el 2009 que eran de 4,63 puntos, repitiéndose que los clientes internos tenían las mayores expectativas y los clientes externos las menores.

Para año 2014 las expectativas caen drásticamente, los clientes en promedio solo alcanzan 3,50 puntos, lo cual es una caída de 1,40 puntos de expectativas en la confianza que genera el CEATE en el cumplimiento de lo ofrecido a sus clientes, pero cliente externo es quien espera el cumplimiento

de lo ofrecido y sorprendentemente el cliente interno es ahora el que confía menos en la institución, pudiendo ser porque estos mismos son los que conocen mejor la realidad del CEATE y las promesas que puede y las que no puede cumplir.

Esta baja de confiabilidad se puede inferir en la decadencia generalizada de la calidad de los servicios que se ofertan en el mercado, debido a la condición país de la actualidad.

**Gráfica 2: Dimensión Responsabilidad del CEATE, sede Carabobo.**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014)**

**Tabla 15: Dimensión Responsabilidad del CEATE, sede Carabobo.**

| <b>Expectativas</b>               |             |             |             |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Dimensión: Responsabilidad</b> |             |             |             |
|                                   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |
| <b>Cliente Interno</b>            | 4,94        | 4,63        | 3,32        |
| <b>Cliente Externo</b>            | 4,86        | 4,63        | 3,41        |
| <b>Cliente CEATE</b>              | 4,98        | 4,63        | 3,36        |
| <b>PROMEDIO</b>                   | 4,926667    | 4,63        | 3,363333    |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).**

En la gráfica 2 concerniente a la dimensión de responsabilidad, la cual es la disponibilidad para ayudar a los clientes y proveer el servicio con prontitud, con el deseo de satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente, se puede observar que presenta un comportamiento similar a la dimensión confiabilidad en su tendencia a disminuir las expectativas a lo largo del tiempo de los tres tipos de clientes.

Para el periodo 2007 las expectativas de los clientes en promedio era de 4,92 puntos, siendo esta la más alta de los tres periodos analizados, a diferencia de la dimensión anterior los clientes CEATE poseen con las expectativas más altas de todo el análisis.

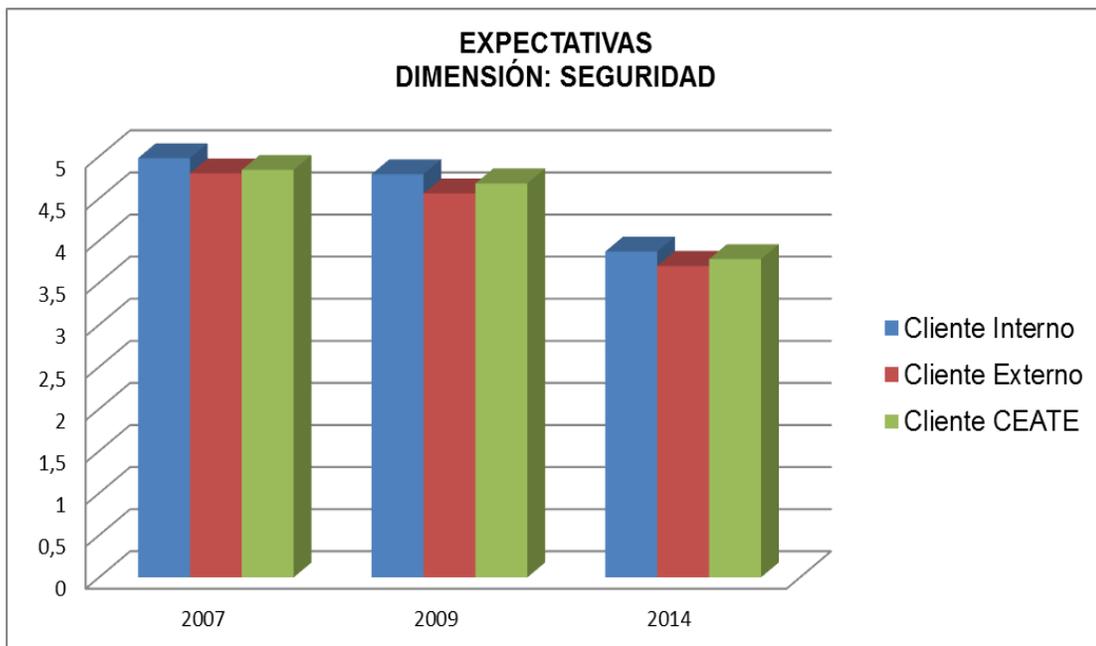
En año 2009 las expectativas caen hasta los 4.63 puntos, presentándose una particularidad, la cual es que en este solo en este periodo y dimensión, tanto los clientes internos, clientes externos y clientes CEATE tiene las mismas expectativas.

Repitiéndose la tenencia de la dimensión anterior, para el año 2014 las expectativas de los clientes analizados alcanza su nivel más bajo, con una media de 3,36 puntos, siendo este el segundo promedio de expectativas

más bajo que presenta el estudio, siendo las expectativas del cliente interno las más bajas ubicada en 3,32 puntos, perdiendo 1,62 con respecto al año 2007, las cuales para este mismo cliente eran era 4,94 puntos.

Lo cual significa que los clientes esperan una baja disposición de los trabajadores y profesores del CEATE para ayudar a los clientes y proveer el servicio con prontitud de forma eficiente.

**Gráfica 3: Dimensión Seguridad del CEATE, sede Carabobo.**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).**

**Tabla 16: Dimensión Seguridad del CEATE, sede Carabobo.**

|                        | <b>Expectativas</b>         |             |             |
|------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|
|                        | <b>Dimensión: Seguridad</b> |             |             |
|                        | <b>2007</b>                 | <b>2009</b> | <b>2014</b> |
| <b>Cliente Interno</b> | 4,98                        | 4,79        | 3,87        |
| <b>Cliente Externo</b> | 4,8                         | 4,56        | 3,7         |
| <b>Cliente CEATE</b>   | 4,84                        | 4,68        | 3,78        |
| <b>PROMEDIO</b>        | 4,873333                    | 4,676667    | 3,783333    |

Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).

En la gráfica 3 se observa el comportamiento la dimensión de seguridad para los tres periodos de tiempo que se han venido presentando, esta dimensión hace referencia al conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.

Esta no escapa del comportamiento de las dos dimensiones anteriores, ya que las expectativas a lo largo del tiempo han decrecido de forma pronunciada, para el año d 2007 las expectativas estaban ubicadas en 4,87 puntos en promedio, siendo la expectativa del cliente interno la más alta y las del cliente externo la más baja.

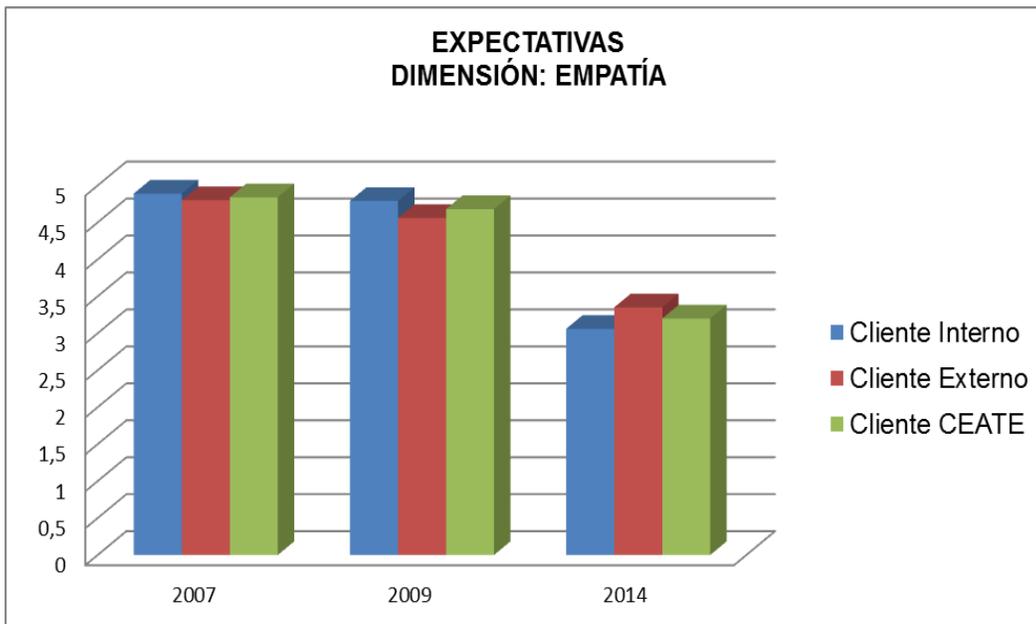
Para el periodo 2009 las expectativas seguían disminuyendo, siendo en promedio de 4,67 puntos, en el cual las expectativas en cuanto a clientes disminuyeron pero el orden de quien tenía más o menos expectativas se mantuvo igual, los clientes externos poseen las expectativas más bajas y los clientes internos las más altas.

En el último periodo analizado (2014) las expectativas de los clientes caen en mayor proporción a lo que habían caído del primer al segundo periodo, como ha sido constante en el estudio para este año las expectativas

en promedio para todos los clientes están por debajo de los cuatro puntos, ubicándose en tan solo 3,78 puntos, con la misma evaluación de los clientes.

Lo cual no es sorpresa ya que se ha observado repetitivamente que para el último periodo las expectativas son mínimas, lo que quiere decir que los clientes esperan poco conocimiento del servicio prestado y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.

**Gráfica 4: Dimensión Empatía del CEATE, sede Carabobo.**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).**

**Tabla 17: Dimensión Empatía del CEATE, sede Carabobo.**

| <b>Expectativas</b>       |             |             |             |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Dimensión: Empatía</b> |             |             |             |
|                           | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |
| <b>Cliente Interno</b>    | 4,89        | 4,79        | 3,06        |
| <b>Cliente Externo</b>    | 4,8         | 4,56        | 3,35        |
| <b>Cliente CEATE</b>      | 4,84        | 4,68        | 3,2         |
| <b>PROMEDIO</b>           | 4,843333    | 4,676667    | 3,203333    |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).**

La gráfica 4 es la representación del comportamiento la dimensión de empatía para los tres periodos de tiempo que se han estudiado, esta dimensión se enfoca en la atención individualizada y cuidadosa al cliente, es la conexión sólida entre diferentes personas (clientes internos, clientes externos y clientes CEATE), es fundamental para comprender el mensaje que la institución está mandado, por lo cual también es una habilidad de inferir los pensamientos y los deseos del otro.

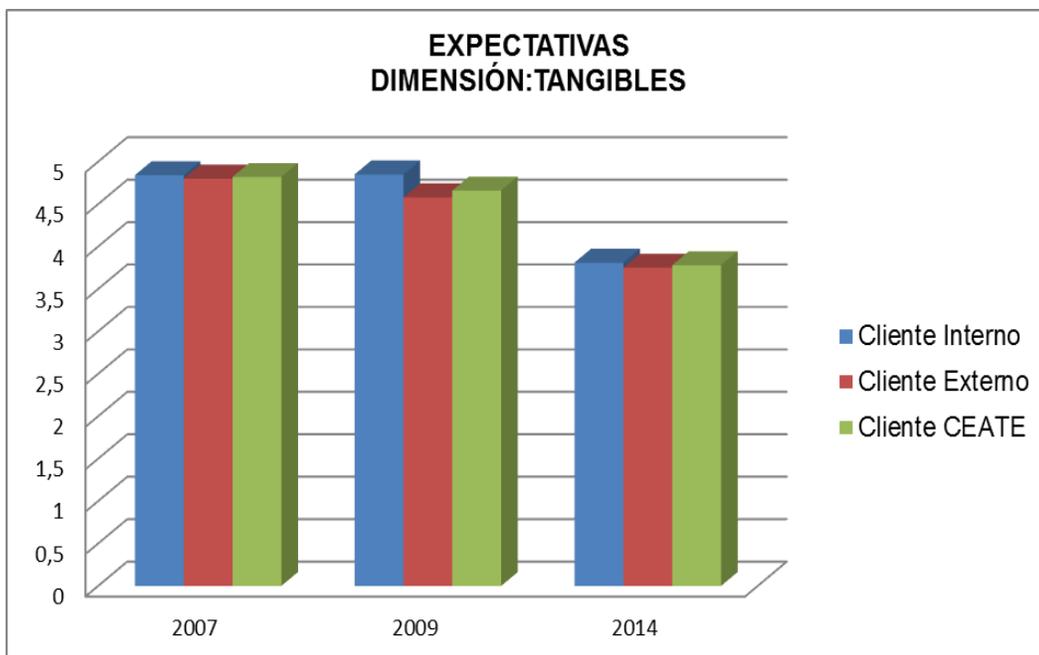
Como se mencionó anteriormente en la Gráfica 4 las expectativas a lo largo del estudio para los diferentes tipos de clientes analizados han disminuido y cada vez son menores, ya que para el año 2007 las expectativas en las eran en promedio era de 4,84 puntos, cabe destacar que el cliente interno (profesores y trabajadores) eran los que contaban con una mayor expectativa pero los clientes externos tenían las menores expectativas.

En el periodo2009 las expectativas de los clientes en promedio disminuyeron alcanzando una puntuación de 4,76, cabe destacar que aunque las expectativas para este periodo disminuyeron, fue la disminución

menos pronunciada de todos los periodos y dimensiones analizados solo con una baja de las expectativas de 0,08 puntos.

No así para el periodo 2014 en el cual la baja de la expectativa se comportó de manera similar a las demás dimensiones para el mismo periodo, en promedio la puntuación fue de tan solo 3.20, preocupante pues perdió 1,64 puntos, destacando los clientes externos por tener las menores expectativas de todo el estudio.

**Gráfica 5: Dimensión Tangibles del CEATE, sede Carabobo.**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).**

**Tabla 18: Dimensión Tangibles del CEATE, sede Carabobo.**

| <b>Expectativas</b>         |             |             |             |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Dimensión: Tangibles</b> |             |             |             |
|                             | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |
| <b>Cliente Interno</b>      | 4,84        | 4,85        | 3,81        |
| <b>Cliente Externo</b>      | 4,8         | 4,58        | 3,75        |
| <b>Cliente CEATE</b>        | 4,82        | 4,66        | 3,78        |
| <b>PROMEDIO</b>             | 4,82        | 4,696667    | 3,78        |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).**

En la gráfica 5 se observa el comportamiento de la dimensión de tangibles para los tres periodos de tiempo que se han venido presentando, esta dimensión hace referencia a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal, los materiales físicos, instalaciones, empleados y materiales de comunicación.

Para el periodo 2007 las expectativas de los clientes en promedio era de 4,82 puntos, siendo esta la más alta de los tres periodos analizados, destacando al cliente interno con las expectativas más altas, lo que se repitió en el 80% de los casos estudiados.

En año 2009 las expectativas caen hasta los 4.69 puntos, presentándose una particularidad ya que por primera vez en todo el estudio una puntuación de un cliente evaluado en este periodo es mayor a uno en la misma dimensión evaluado en el 2007, ya que el cliente interno para este periodo tiene una expectativa de 4,85 puntos, mayor en 0,01 puntos al del 2007.

Repitiéndose la tenencia de todas las dimensiones anteriores, para el año 2014 las expectativas de los clientes analizados alcanza su nivel más bajo, con una media de 3,78 puntos, reiterándose que los clientes internos poseen las mayores expectativas, mientras los clientes externos poseen las menores expectativas.

Se observó que para todas las dimensiones, el periodo 2014 cuenta con las menores expectativas, lo cual indica que los tres tipos de clientes, esperan muy poco de la institución y la tendencia es que seguirán esperando cada vez menos.

Seguidamente se dará inicio a la segunda parte del análisis de los datos, que coincide para clientes internos y externos, se encuentra centrada a la observación de las percepciones, con la finalidad de dar respuesta al objetivo N° 3 de la investigación.

A continuación se analizarán las declaraciones sobre las expectativas de los clientes internos y externos para todas las dimensiones con la finalidad de profundizar el análisis de la evolución de las expectativas durante el tiempo estudiado.

**Tabla 19: Declaraciones Sobre las Expectativas Del Clientes Interno Para Todas Las Dimensiones**

| <b>Declaraciones Sobre las Expectativas Dimension Confiabilidad</b>   |             |             |             |  |
|---|-------------|-------------|-------------|--|
| <b>Cliente Interno</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 1  | 4,95        | 4,68        | 3,54        |  |
| item 2  | 4,93        | 4,84        | 3,32        |  |
| item 3  | 4,86        | 4,63        | 3,28        |  |
| item 4  | 4,90        | 4,80        | 3,39        |  |
| item 5  | 4,97        | 4,73        | 3,84        |  |
| <b>Declaraciones Sobre las Expectativas Dimension Responsabilidad</b> |             |             |             |  |
| <b>Cliente Interno</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 6  | 4,95        | 4,55        | 3,51        |  |
| item 7  | 4,97        | 4,73        | 3,38        |  |
| item 8  | 4,90        | 4,61        | 3,07        |  |
| <b>Declaraciones Sobre las Expectativas Dimension Seguridad</b>       |             |             |             |  |
| <b>Cliente Interno</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 9  | 4,95        | 4,88        | 3,67        |  |
| item 10   | 4,92        | 4,84        | 3,6         |  |
| item 11   | 4,93        | 4,79        | 3,52        |  |
| item 12   | 4,90        | 4,68        | 4,14        |  |
| item 13   | 4,92        | 4,84        | 4,41        |  |
| <b>Declaraciones Sobre las Expectativas Dimension Empatía</b>         |             |             |             |  |
| <b>Cliente Interno</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 14   | 4,85        | 4,77        | 3,07        |  |
| item 15   | 4,85        | 4,64        | 2,86        |  |
| item 16   | 4,95        | 4,93        | 3,16        |  |
| item 17   | 4,93        | 4,82        | 3,16        |  |
| <b>Declaraciones Sobre las Expectativas Dimension Tangible</b>        |             |             |             |  |
| <b>Cliente Interno</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 18   | 4,81        | 4,89        | 3,43        |  |
| item 19   | 4,80        | 4,91        | 3,84        |  |
| item 20   | 4,83        | 4,73        | 4,10        |  |
| item 21   | 4,83        | 4,82        | 3,45        |  |
| item 22   | 4,95        | 4,91        | 4,23        |  |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez y Polo (2012) y Memoria y Cuenta del CEATE (2015)**

Con respecto al sondeo de las expectativas se observa claramente como de forma generalizada las expectativas de los clientes internos de la institución ha tenido una decaída tendencial ya que esta baja se atenúa con el pasar de los periodos.

Un ejemplo muy claro de lo expuesto anteriormente se ve claramente en la tabla 19, el ítem 2, el cual se pregunta “Cuando usted tiene un problema, una institución de educación superior excelente muestra un sincero interés en resolverlo”, aquí queda evidenciado que lo esperado para el 2014 tuvo una disminución de 1,61 puntos con respecto al valor inicial del 2007, lo cual dice que el trabajador o profesor del CEATE cada vez espera menos interés y una respuesta menos oportuna y eficaz por parte de la institución para resolver su problema o necesidad.

La dimensión responsabilidad tiene un comportamiento similar, ya que cada ítem que es medido en la tabla presenta una disminución en la puntuación otorgada por el cliente interno, se ve reflejado en el ítem 8, el cual cuestiona: “Los empleados de una institución de educación superior excelente nunca están demasiado ocupados para ayudarlo”, la cual disminuyo casi 2 puntos, evidentemente los clientes internos esperan que los empleados de la institución estarán demasiados ocupados para atenderlos, lo cual concuerda con la preocupación del ítem anteriormente analizado.

En lo referente a la dimensión responsabilidad se puede percatar que las expectativas de los clientes internos tienden a la baja, como ha sido la constante en el estudio.

Para ejemplificar se puede hacer énfasis en el ítem 11, el cual cuestiona: “Los empleados de una institución de educación superior excelente lo tratan siempre con cortesía”, lo expresado por los trabajadores y profesores es que para el 2007 esperaban una atención de alta calidad, sin

embargo para el 2014 tenían la expectativa de no ser tratados con excelencia y calidad.

El caso de la dimensión empatía es el más alarmante en cuanto que esperaban los clientes internos para el 2007 y que esperaban para el 2014, esta dimensión ha sido la más afectada por las bajas expectativas, superando en algunos ítems hasta los 2 puntos de disminución en la puntuación de la encuesta expuesta en la tabla 19.

Específicamente en ítem 15, el cual hace referencia a: " Una institución de educación superior excelente cuenta con empleados que le brindan atención individual", es evidente que los clientes internos no esperan una atención personalizada, siendo muy lógico ya que estos mismo no esperan ser tratados con excelencia como lo expresaron en la dimensión empatía.

Por lo que se refiere a la dimensión tangible, esta no ha se excluye al comportamiento de la puntuación negativa de los clientes internos al transcurrir los periodos analizados y presentando la misma tendencia de las 4 dimensiones ya estudiadas, en esta dimensión no solo se espera de la infraestructura y de los espacios físicos de la misma, también los horarios en los que se dictan los diplomados y la presentación de los prestadores del servicio.

Es por esto que se concluye que las expectativas de los clientes internos del CEATE han disminuido a los largo del tiempo, lo cual quedo demostrado para las 5 dimensiones del modelos Servqual implementado en la investigación para dar resultados con un soporte y argumentación científica.

**Tabla 20: Declaraciones Sobre las Expectativas Del Clientes Externo Para Todas Las Dimensiones**

| <b>Declaraciones Sobre las Expectativas Dimension Confiabilidad</b>   |             |             |             |  |
|---|-------------|-------------|-------------|--|
| <b>Cliente Externo</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 1  | 4,88        | 4,46        | 3,44        |  |
| item 2  | 4,85        | 4,54        | 3,56        |  |
| item 3  | 4,85        | 4,45        | 3,46        |  |
| item 4  | 4,89        | 4,50        | 3,42        |  |
| item 5  | 4,40        | 4,69        | 3,79        |  |
| <b>Declaraciones Sobre las Expectativas Dimension Responsabilidad</b> |             |             |             |  |
| <b>Cliente Externo</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 6  | 4,85        | 4,63        | 3,46        |  |
| item 7  | 4,88        | 4,70        | 3,36        |  |
| item 8  | 4,85        | 4,56        | 3,41        |  |
| <b>Declaraciones Sobre las Expectativas Dimension Seguridad</b>       |             |             |             |  |
| <b>Cliente Externo</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 9  | 4,90        | 4,58        | 3,54        |  |
| item 10   | 4,89        | 4,58        | 3,56        |  |
| item 11   | 4,84        | 4,64        | 3,61        |  |
| item 12   | 4,93        | 4,57        | 3,79        |  |
| item 13   | 4,93        | 4,61        | 3,98        |  |
| <b>Declaraciones Sobre las Expectativas Dimension Empatía</b>         |             |             |             |  |
| <b>Cliente Externo</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 14   | 4,79        | 4,56        | 3,34        |  |
| item 15   | 4,73        | 4,54        | 3,29        |  |
| item 16   | 4,88        | 4,55        | 3,41        |  |
| item 17   | 4,79        | 4,60        | 3,34        |  |
| <b>Declaraciones Sobre las Expectativas Dimension Tangible</b>        |             |             |             |  |
| <b>Cliente Externo</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 18   | 4,77        | 4,52        | 3,60        |  |
| item 19   | 4,72        | 4,50        | 3,80        |  |
| item 20   | 4,82        | 4,55        | 3,80        |  |
| item 21   | 4,85        | 4,58        | 3,60        |  |
| item 22   | 4,85        | 4,70        | 3,96        |  |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez y Polo (2012) y Memoria y Cuenta del CEATE (2015)**

En lo referente al sondeo de las expectativas de los clientes externos, se divisa de forma general la disminución de lo esperado por los clientes de la institución, siguiendo la tendencia de disminuir que se ha expuesto en toda la investigación sobre la puntuación que le dan los clientes con el pasar de los periodos.

En lo referente a la dimensión confiabilidad, se observa como la las expectativas de los clientes disminuyen del primer al último ítem referente a esta área, en tan solo en el primer ítem que cuestión: " Cuando una institución de educación superior excelente promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple", lo cual explica que los clientes externos para el 2014 no esperan que el CEATE cumpla con las promesas que se han hecho al momento de vender o publicar el producto.

Para el 2007 los clientes confiaban y esperaban que la institución cumpliera sus promesas, teniendo una puntuación en promedio de 1,44 mayor a la del último periodo evaluado.

En lo referente a la dimensión responsabilidad, tiene un comportamiento de puntuación negativa, la cual no parece mejorar para los clientes externos al transcurrir los periodos analizados, en esta dimensión no solo se espera que los empleados brinden el servicio con prontitud sino también el compromiso que muestra la institución hacia sus clientes.

En el ítem 7, el cual evalúa: "Los empleados de una institución de educación superior excelente siempre se muestran dispuestos a ayudarlo", se observa que los clientes no esperan que dicha afirmación sea cumplida por el CEATE, lo cual es preocupante ya que de seguir esta tendencia, lo esperado será nulo.

Tanto la dimensión seguridad como la dimensión empatía son de gran impacto en lo anímico y emocional para el cliente externo, esto se ve demostrado en la tabla 20, ya que, para el caso de la dimensión responsabilidad mide el comportamiento de los empleados de una institución de educación que debe inspirar confianza, lo que va de la mano a lo que evalúa la dimensión empatía la cual por su parte valorara el grado en el cual la institución le brinda atención personalizada.

En los ítems 9 y 16 a las dimensiones responsabilidad y empatía respectivamente que hacen referencia a lo esperado por los clientes externos sobre la atención que esperar recibir sea de excelencia y calidad, se nota como los clientes eran creyentes de recibir dicho servicio, esperanza que se fue diluyendo con el tiempo, ya que para el 2009 esas expectativas cayeron, pero como se afirmó arriba la tendencia negativa se hizo presente y para el 2014 los clientes estaban escépticos de la atención e interés con el cual serian tratados.

Como se expresó anteriormente lo que se refiere a la dimensión tangible, en esta dimensión no solo se espera de la infraestructura y de los espacios físicos de la misma, también los horarios en los que se dictan los diplomados y la presentación de los prestadores del servicio, lo cual es determinante como imagen de la corporación ante el cliente.

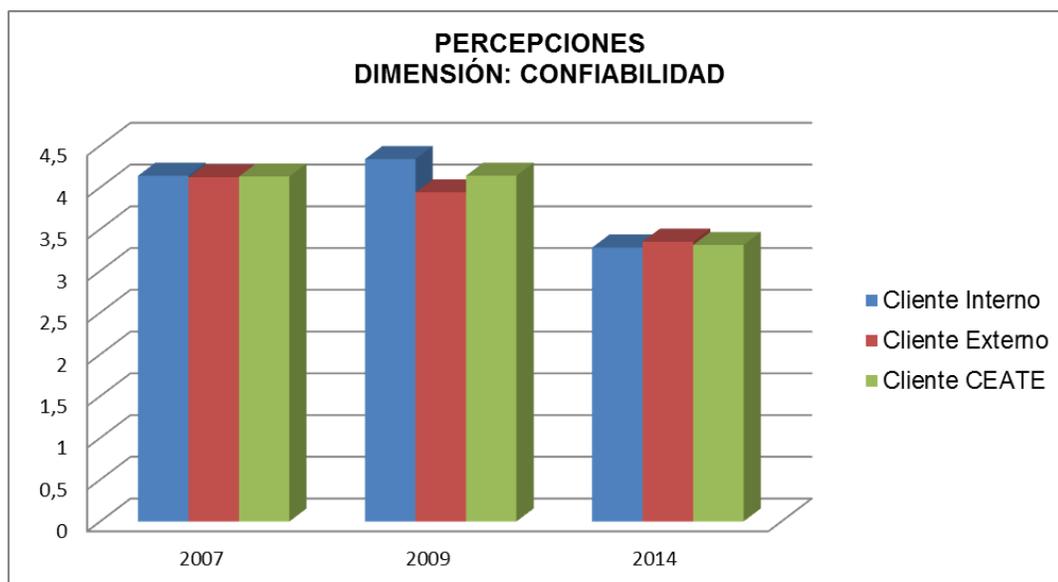
En definitiva se concluye que las expectativas de los clientes externos del CEATE para todas las dimensiones van disminuyendo para cada periodo analizado.

### Objetivo 3

***Precisar las percepciones sobre el servicio del CEATE para los periodos 2007, 2009 y 2014.***

Análogo al objetivo 2 se expondrá en el mismo orden las dimensiones, de esta manera Confiabilidad es la primera en ser observada. Del mismo modo la información consultada y estudiada es la arrojada por los 3 estudios previos ya señalados.

**Gráfica 6: Dimensión Confiabilidad del CEATE, sede Carabobo**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).**

**Tabla 21: Dimensión Confiabilidad del CEATE, sede Carabobo.**

| <b>Percepciones</b>             |      |      |      |
|---------------------------------|------|------|------|
| <b>Dimensión: Confiabilidad</b> |      |      |      |
|                                 | 2007 | 2009 | 2014 |
| <b>Cliente Interno</b>          | 4,14 | 4,34 | 3,28 |
| <b>Cliente Externo</b>          | 4,12 | 3,94 | 3,35 |
| <b>Cliente CEATE</b>            | 4,13 | 4,14 | 3,31 |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).**

Se evidencia en el gráfico 6 como se encontraban las percepciones para el año 2007, el cliente tanto interno como externo con niveles similares en promedio a 4.13 puntos. Valor que percibían al recibir el servicio del CEATE.

Para el año 2009 aumentan las percepciones para el cliente interno, mientras que el cliente externo tornó a la baja.

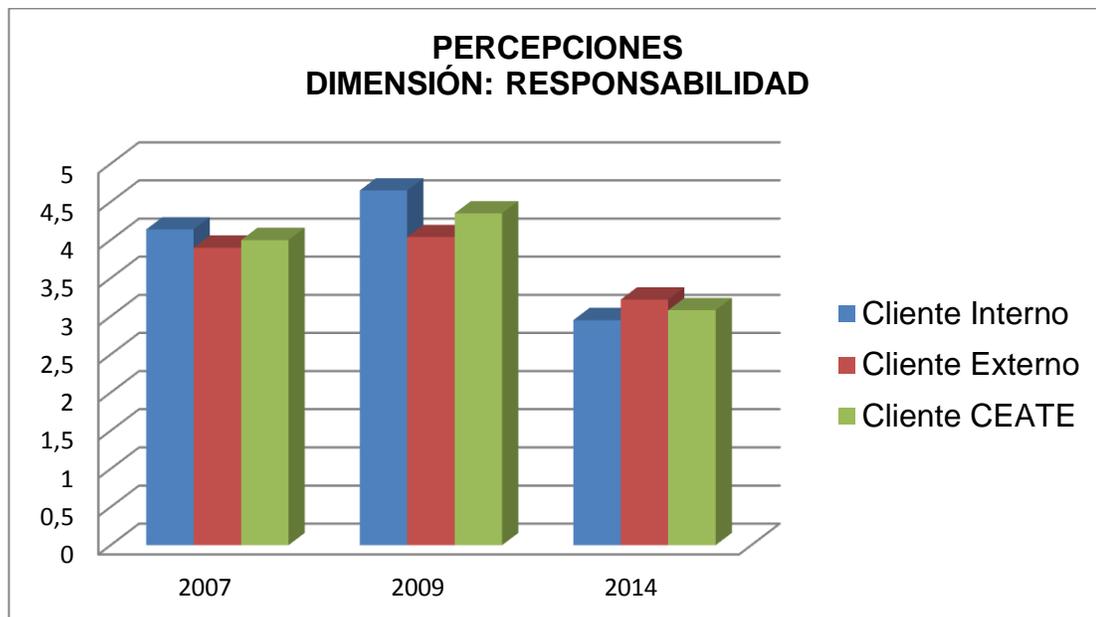
Ahora el año 2014 de alguna manera el desempeño del CEATE no parece haber logrado una mejoría en cuanto al servicio que ofrece y promete. Observamos como las percepciones de los clientes han disminuido. De un 2007 donde las percepciones del Cliente CEATE en promedio era 4.13 puntos, en 2014 los resultados indican que ha bajado en promedio a 3.31 puntos.

Se puede inferir por los resultados antes descritos que el CEATE debe hacerle frente al servicio que promete para tener un mejor desempeño y así generar una satisfacción mayor a sus clientes.

Cabe agregar que se considera a la dimensión confiabilidad la más importante en el análisis, porque consiste en la entrega de lo que promete la institución de manera segura y precisa.

Es por ello que para el proveedor es necesario conocer las expectativas de confiabilidad de sus clientes sino quiere perder rápidamente a los mismos. Significa entonces que para hacer un examen más riguroso se ve la necesidad de enfrentar los niveles de percepciones frente a las expectativas que se han formado en esta dimensión. Cosa que se revelará en el objetivo 4 al presentar el análisis de las Brechas del Cliente.

**Gráfica 7: Dimensión Responsabilidad del CEATE, sede Carabobo**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).**

**Tabla 22: Dimensión Responsabilidad CEATE, sede Carabobo.**

| <b>Percepciones</b>               |      |      |      |
|-----------------------------------|------|------|------|
| <b>Dimensión: Responsabilidad</b> |      |      |      |
|                                   | 2007 | 2009 | 2014 |
| <b>Ciente Interno</b>             | 4,14 | 4,65 | 2,95 |
| <b>Ciente Externo</b>             | 3,9  | 4,04 | 3,22 |
| <b>Ciente CEATE</b>               | 4    | 4,35 | 3,08 |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).**

Al observar la gráfica 7 se evidencia como el nivel de percepciones para el año 2009 aumentó en relación al año 2007, tanto para el cliente interno como el externo.

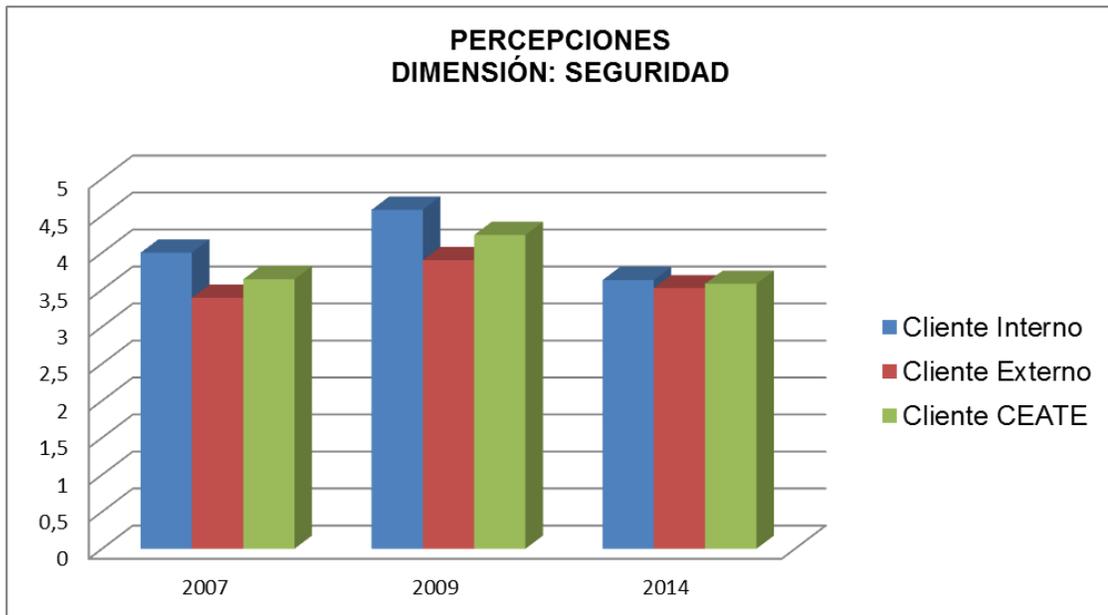
Ahora bien para el año 2014 las percepciones disminuyen drásticamente en comparación a los años anteriores. Tomando como referencia el 2009 el cliente interno experimentó una reducción de 1.19 puntos. Por otro parte el cliente externo tuvo una reducción de 0.68 puntos en cuanto a lo percibido en el servicio.

Se evidencia claramente como ha disminuido a lo largo del tiempo la capacidad de respuesta y la disposición para ayudar a los clientes del CEATE.

Como consecuencia de los resultados observados por adelantado puede inferirse a la institución que debe tomar en cuenta, el hecho de orientar a sus empleados para lograr una mayor disposición a ayudar y a prestar el servicio rápidamente. Asimismo para fortalecer esta dimensión se debe tener más claro que este pilar descansa sobre la atención y rapidez con que son efectuadas las peticiones, las preguntas, los reclamos y quejas de los clientes.

De igual manera que la dimensión anterior, se necesita un análisis más exhaustivo al comparar con las expectativas que se tenían en los momentos 2007, 2009 y 2014. Cosa que se llevará a cabo en el Objetivo siguiente.

**Gráfica 8: Dimensión Seguridad del CEATE, sede Carabobo**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).

**Tabla 23: Dimensión Seguridad CEATE, sede Carabobo.**

| <b>Percepciones</b>         |      |      |      |
|-----------------------------|------|------|------|
| <b>Dimensión: Seguridad</b> |      |      |      |
|                             | 2007 | 2009 | 2014 |
| <b>Cliente Interno</b>      | 4    | 4,58 | 3,63 |
| <b>Cliente Externo</b>      | 3,39 | 3,9  | 3,52 |
| <b>Cliente CEATE</b>        | 3,64 | 4,24 | 3,58 |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).

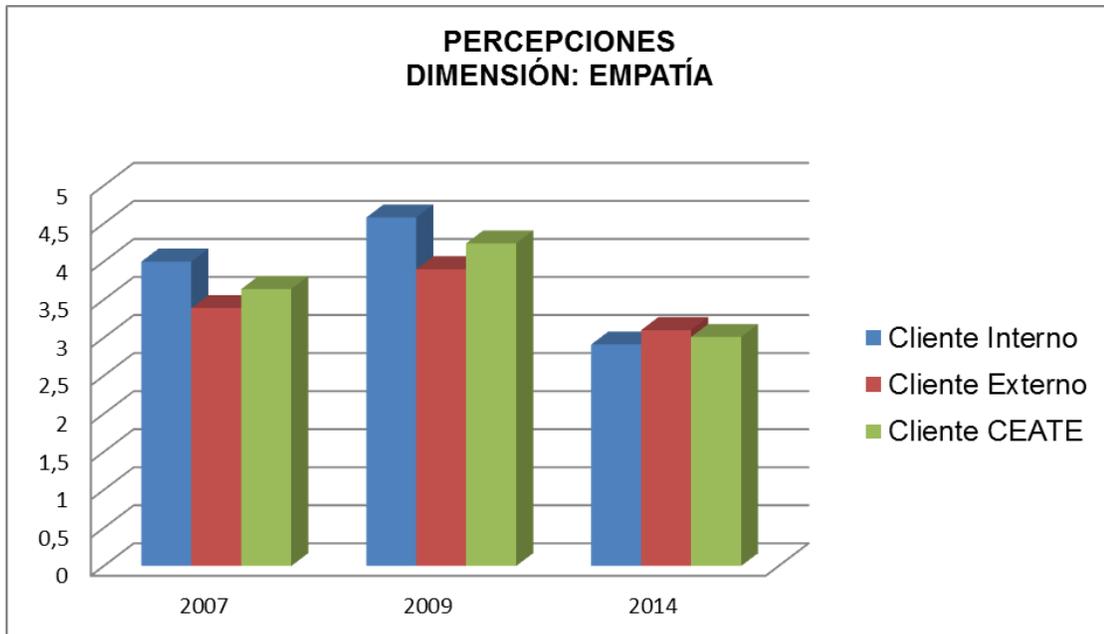
En cuanto a la dimensión seguridad que considera el trato de los trabajadores hacia el cliente, la confianza en la institución y la capacidad de respuesta de los trabajadores y profesores también ha experimentado una reducción al comparar el servicio en 2009 y 2014.

Así se observa una disminución en promedio de 0.66 puntos contrastando el último año de estudio con el servicio prestado en 2009.

Bien es cierto que prevalece una reducción, sólo que si se considera el desempeño de la institución desde el 2007 al 2014, apenas una disminución en promedio de 0.06 puntos. Por lo tanto el trato de los trabajadores a los clientes se ha mantenido en el tiempo.

Sin embargo el CEATE debe tomar en cuenta que sus empleados deben inspirar buena voluntad y confianza a través de su formación técnica y cortesía, teniendo presente la evaluación que está dando el cliente externo a la organización.

**Gráfica 9: Dimensión Empatía del CEATE, sede Carabobo**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).**

**Tabla 24: Dimensión Empatía CEATE, sede Carabobo.**

| <b>Percepciones</b>       |      |      |      |
|---------------------------|------|------|------|
| <b>Dimensión: Empatía</b> |      |      |      |
|                           | 2007 | 2009 | 2014 |
| <b>Cliente Interno</b>    | 4    | 4,58 | 2,91 |
| <b>Cliente Externo</b>    | 3,39 | 3,9  | 3,1  |
| <b>Cliente CEATE</b>      | 3,64 | 4,24 | 3,01 |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).**

Para evaluar la dimensión empatía se consideran aspectos como: la atención al cliente, preocupación por los intereses y necesidades del cliente.

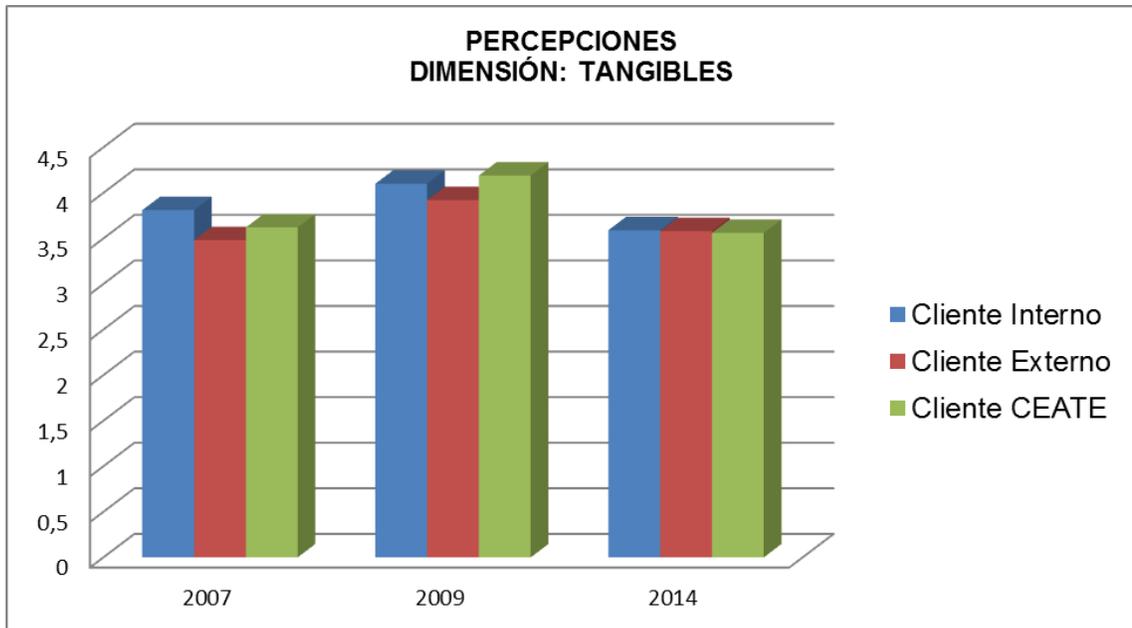
Es motivo de preocupación observar La gráfica 9, puesto que esta dimensión evalúa la forma cómo los empleados y facilitadores atienden al cliente.

Por lo tanto a lo largo del tiempo esta dimensión también experimenta una reducción importante. Se evidencia en la tabla 4 como el cliente CEATE tuvo una disminución en promedio de 0.63 puntos comparando los años 2007 y 2014.

Por otra parte se manifiesta que es preocupante al contrastar los años 2009 y 2014, pasar de un nivel de percepción de 4.24 puntos en promedio a 3.01 puntos en promedio. Es decir, de alguna manera se ha desorientado un poco la atención al cliente.

A causa de todo esto, evaluar las percepciones de esta dimensión permite encender las alarmas de la Institución a hacerle frente a las evidencias de sus clientes, que de alguna manera no encuentran esa atención individualizada y cuidadosa. Así mismo el deseo de que se les transmita a los clientes que son únicos y especiales. Especialmente cuando los clientes quieren que el proveedor entienda sus problemas.

**Gráfica 10: Dimensión Tangibles del CEATE, sede Carabobo**



Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).

**Tabla 25: Dimensión Tangibles CEATE, sede Carabobo.**

| <b>Percepciones</b>         |      |      |      |
|-----------------------------|------|------|------|
| <b>Dimensión: Tangibles</b> |      |      |      |
|                             | 2007 | 2009 | 2014 |
| <b>Cliente Interno</b>      | 3,81 | 4,1  | 3,59 |
| <b>Cliente Externo</b>      | 3,48 | 3,92 | 3,58 |
| <b>Cliente CEATE</b>        | 3,62 | 4,19 | 3,56 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).

A pesar de ser la dimensión menos importante en el modelo, en el triángulo del servicio los aspectos tangibles forman parte del marketing interactivo, en el cual ocurre el momento de la verdad, ya que las personas al evaluar la calidad del servicio lo hacen de forma global, y esta dimensión de tangibles o ambiente del servicio incidirá en la imagen que se formen los clientes externos de la institución.

En ese sentido no se puede dejar a un lado la observación de tal dimensión. Es así como se evidencia una disminución de esta percepción en promedio de 0.06 puntos, al pasar de 3.62 puntos en el 2007 a 3.56 puntos, en promedio para 2014.

Aunque como se ha dicho esta dimensión no es la más importante tiene un gran impacto en la percepción del cliente al ser la representación física del servicio. De este modo no hay que perder la vista a los tangibles (instalaciones, equipos, recepción, acondicionamiento, fachadas, etc.)

De manera general, al transcurrir el tiempo las percepciones de los clientes del CEATE han disminuido drásticamente, por lo que resulta pertinente analizarlas frente a las expectativas y lo prometido por la Institución, a razón de conocer las brechas del cliente de la Institución y analizar que ha pasado tomando en cuenta las estrategias implementadas. Análisis que tendrá cabida en el próximo objetivo al comparar los niveles de expectativas y percepciones.

**Tabla 26: Declaraciones Sobre las Percepciones Del Clientes Interno Para Todas Las Dimensiones**

| <b>Declaraciones Sobre las Percepciones Dimension Confiabilidad</b>   |             |             |             |  |
|---|-------------|-------------|-------------|--|
| <b>Cliente Interno</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 1  | 4,08        | 4,18        | 3,32        |  |
| item 2  | 4,05        | 4,36        | 3,06        |  |
| item 3  | 3,98        | 4,5         | 3,01        |  |
| item 4  | 4,42        | 4,39        | 3,21        |  |
| item 5  | 4,17        | 4,25        | 3,78        |  |
| <b>Declaraciones Sobre las Percepciones Dimension Responsabilidad</b> |             |             |             |  |
| <b>Cliente Interno</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 6  | 4,15        | 4,52        | 3,02        |  |
| item 7  | 4,17        | 4,86        | 2,93        |  |
| item 8  | 4,08        | 4,57        | 2,89        |  |
| <b>Declaraciones Sobre las Percepciones Dimension Seguridad</b>       |             |             |             |  |
| <b>Cliente Interno</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 9  | 4,64        | 4,77        | 3,29        |  |
| item 10   | 4,66        | 4,79        | 3,37        |  |
| item 11   | 4,44        | 4,88        | 3,33        |  |
| item 12   | 4,39        | 4,59        | 3,86        |  |
| item 13   | 4,76        | 4,52        | 4,3         |  |
| <b>Declaraciones Sobre las Percepciones Dimension Empatía</b>         |             |             |             |  |
| <b>Cliente Interno</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 14   | 3,95        | 4,7         | 2,67        |  |
| item 15   | 3,92        | 4,63        | 2,76        |  |
| item 16   | 4,07        | 4,38        | 3,13        |  |
| item 17   | 4,07        | 4,59        | 3,1         |  |
| <b>Declaraciones Sobre las Percepciones Dimension Tangible</b>        |             |             |             |  |
| <b>Cliente Interno</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 18   | 3,46        | 4,00        | 2,98        |  |
| item 19   | 3,42        | 3,57        | 3,56        |  |
| item 20   | 3,76        | 4,36        | 3,98        |  |
| item 21   | 3,85        | 4,09        | 3,32        |  |
| item 22   | 4,54        | 4,38        | 4,13        |  |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez y Polo (2012) y Memoria y Cuenta del CEATE (2015)**

Ahora bien, si observamos el sondeo de percepciones del cliente interno, notamos un comportamiento poco usual a lo que sigue la tendencia a lo largo de los estudios a la baja.

A diferencia del 2007, en el año 2009 el CEATE tras asumir estrategias del marketing orientadas a influir en el cliente interno, logra su cometido al mejorar las relaciones con los empleados.

El apoyo y la recompensa por el buen desempeño a sus trabajadores ocasionó mejores resultados y las percepciones del personal de la Institución mejoran, en cada ítem a lo largo del sondeo vemos como se elevan por encima de los 4 y acercándose a los 5 puntos en promedio.

Se observa que al lograr una mejor comunicación interna, motivar y recompensar al equipo interno provoca un impacto positivo en la forma como perciben el servicio del CEATE.

Sin embargo, tras conocer los resultados del 2014 se evidencia una baja drástica en las afirmaciones por el cumplimiento de lo que promete. De hecho, deténgase un momento en los ítem 14 y 15 del sondeo, y notará fácilmente como el personal refleja que el CEATE no está brindando atención personalizada que promete y menos que cuente con un personal dispuesto a brindar una atención individual.

Este último apartado no es para extrañarse, la Institución no siguió las estrategias que había tomado en períodos anteriores y es por ello, que el sondeo de percepciones resulta tan mal, cosa que genera una alarma y se generan una serie de sugerencias que la institución puede tener presente y replantear las estrategias del marketing interno que permitan renovar las percepciones de sus trabajadores y profesores.

**Tabla 27: Declaraciones Sobre las Percepciones Del Clientes Externo Para Todas Las Dimensiones**

| <b>Declaraciones Sobre las Percepciones Dimension Confiabilidad</b>   |             |             |             |  |
|---|-------------|-------------|-------------|--|
| <b>Cliente Externo</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 1  | 3,99        | 3,80        | 3,32        |  |
| item 2  | 4,10        | 3,91        | 3,27        |  |
| item 3  | 4,00        | 4,00        | 3,24        |  |
| item 4  | 4,30        | 3,83        | 3,4         |  |
| item 5  | 4,20        | 4,17        | 3,53        |  |
| <b>Declaraciones Sobre las Percepciones Dimension Responsabilidad</b> |             |             |             |  |
| <b>Cliente Externo</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 6  | 3,95        | 4,04        | 3,22        |  |
| item 7  | 3,89        | 4,11        | 3,17        |  |
| item 8  | 3,87        | 3,98        | 3,26        |  |
| <b>Declaraciones Sobre las Percepciones Dimension Seguridad</b>       |             |             |             |  |
| <b>Cliente Externo</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 9  | 4,39        | 4,21        | 3,4         |  |
| item 10   | 4,48        | 4,21        | 3,31        |  |
| item 11   | 4,16        | 4,24        | 3,34        |  |
| item 12   | 4,15        | 4,10        | 3,61        |  |
| item 13   | 4,44        | 4,21        | 3,95        |  |
| <b>Declaraciones Sobre las Percepciones Dimension Empatía</b>         |             |             |             |  |
| <b>Cliente Externo</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 14   | 3,21        | 3,97        | 3,1         |  |
| item 15   | 3,12        | 3,82        | 3,15        |  |
| item 16   | 3,63        | 3,90        | 3,17        |  |
| item 17   | 3,59        | 3,89        | 2,99        |  |
| <b>Declaraciones Sobre las Percepciones Dimension Tangible</b>        |             |             |             |  |
| <b>Cliente Externo</b>  |             |             |             |  |
|   | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2014</b> |  |
| item 18   | 3,00        | 3,74        | 3,13        |  |
| item 19   | 2,90        | 3,52        | 3,46        |  |
| item 20   | 3,55        | 3,96        | 3,74        |  |
| item 21   | 3,82        | 4,00        | 3,49        |  |
| item 22   | 4,12        | 4,18        | 3,87        |  |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez y Polo (2012) y Memoria y Cuenta del CEATE (2015)**

El sondeo del cliente externo refleja un nivel de percepciones que al igual que como pasó con el cliente interno, subió un poco en el año 2009 con respecto al año 2007. Solo que tuvo de igual manera un comportamiento a la baja para el 2014 y peor, pasó a niveles inferiores a los alcanzados en 2007.

Los ítems comprendidos entre 1 y 5 muestran que el CEATE no está entregando lo que promete y cosa que preocupa es que para medir la insatisfacción en un servicio basta a veces con tener una mala percepción en la primera experiencia para un cliente que afecta por completo y puede que este, no sea capaz de recomendar el servicio o peor aún, perderle como cliente. En el Item 3 vemos reflejado la disminución en la experiencia por primera vez del cliente externo.

Los ítems de la dimensión empatía reflejan la inconformidad del cliente externo al recibir una atención personalizada y que los empleados no llegan a entender las necesidades específicas de ellos.

Las declaraciones del cliente externo en el sondeo son un reflejo de lo poco que el CEATE crea ese vínculo con el cliente. El hecho de no contar con un plan estratégico en la línea del marketing externo y no entregar en el momento de la verdad el servicio que promete ha afectado la calidad del servicio que brinda la institución.

El cliente externo cada vez valora menos el servicio, porque siente como el CEATE no responde de la mejor manera a las promesas que hace y percibe que menos son tomados en cuenta de forma sincera sus intereses.

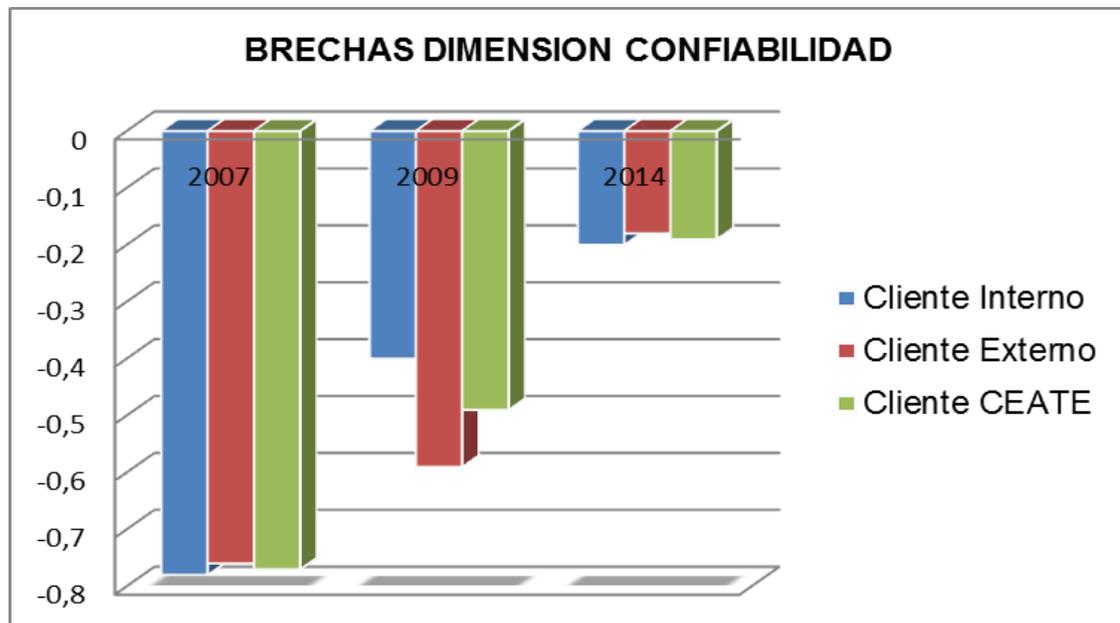
#### Objetivo 4

#### Exponer las brechas existentes entre las expectativas y las percepciones del servicio del CEATE

Por último se analizarán las brechas entre las expectativas y las percepciones (P-E) a través del contraste de las mismas, para cada periodo y dimensión que se han presentado en el estudio.

En general en el gráfico que condensa todos los períodos y dimensiones se observa que existen brechas en todos los tipos de clientes analizados, esto es así porque el servicio percibido estaba por debajo del servicio esperado.

**Gráfica 11: Brechas para todos los periodos Dimensión Confiabilidad del CEATE, sede Carabobo**



Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).

Se puede observar claramente que en la Gráfica 11 la brecha 5 o del cliente, la cual es la diferencia entre las percepciones y las expectativas de los clientes (P-E) ha disminuido al pasar los periodos analizados.

A lo largo del tiempo para los diferentes tipos de clientes analizados esta brecha han disminuido, lo cual parecería muy positivo, ya que si la brecha del cliente tiende a cero quiere decir que la institución está brindando a los clientes el servicio esperado.

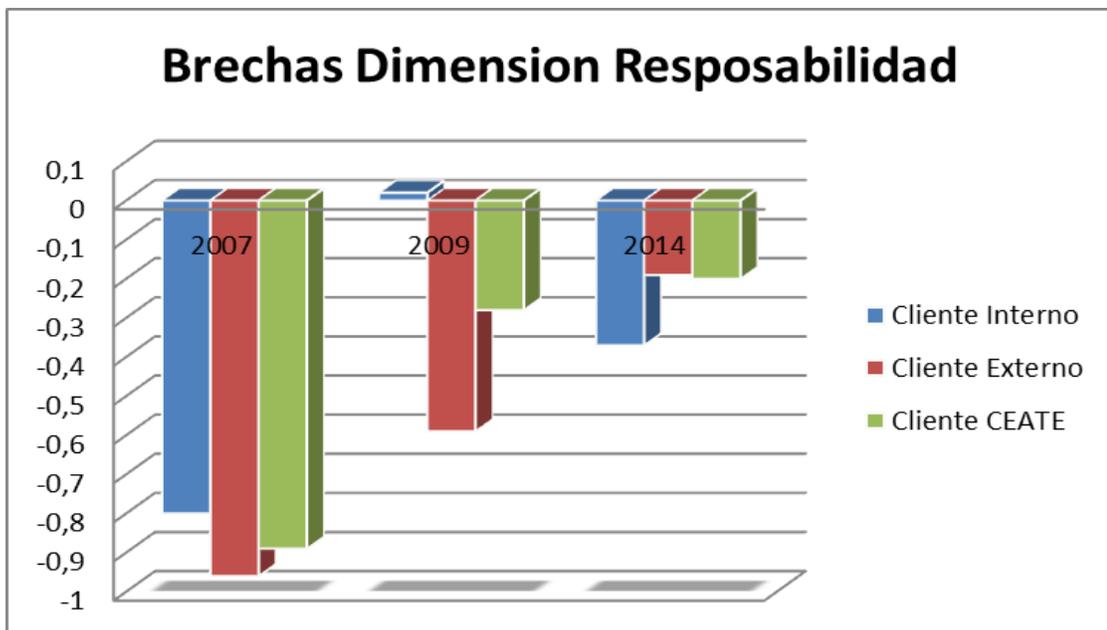
Indagando en el porqué de esta disminución, se ha observado que dicho disminución no es atribuible a un logro de eficiencia o excelencia por parte del CEATE, sino a una drástica disminución de las expectativas de todos los clientes de la institución, ya que para el año 2007 las expectativas en las promesas que hacia el CEATE eran en promedio era de 4,82 puntos en sin embargo para el 2014 eran de tan solo 3,78 puntos, significando una disminución de más de un punto, lo cual es realmente preocupante ya que la tendencia es a bajar a medida que transcurren los periodos.

Dicha baja en estas expectativas también pueden ser explicadas por la brecha 4 que es la diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa de las expectativas.

Se conoce que las percepciones para el año 2007 para el cliente tanto interno como externo con niveles similares en promedio a 4.13 puntos. Valor que percibían al recibir el servicio del CEATE, Para el año 2009 aumentan las percepciones para el cliente interno, mientras que el cliente externo tornó a la baja y para el año 2014 de alguna manera el desempeño del CEATE no parece haber logrado una mejoría en cuanto al servicio que ofrece y promete.

Como se ha dicho, la brecha 4 en efecto se explica cómo ha disminuido la brecha del cliente, más claramente observando la memoria y cuenta del 2014, periodo donde la publicidad para este fue escasa, lo cual afectarán las expectativas de los clientes en una proporción muy pequeña, ya que los clientes no esperaran el cumplimiento de grandes promesas, por ende las expectativas que se hace el cliente sobre las promesas son muy bajas y lo que percibe se acerca mucho a lo esperado, dando como resultado una disminución de la brecha.

**Gráfica 12: Brechas para todos los periodos Dimensión Responsabilidad del CEATE, sede Carabobo**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).**

En lo concerniente a la gráfica 12 acerca de las brechas en la dimensión responsabilidad, la cual es muy valorada por los clientes, ya que

es la disponibilidad para ayudar a los clientes y proveer el servicio con prontitud, con el deseo de satisfacer sus necesidades de forma rápida y eficiente.

Se puede observar que presenta un comportamiento similar a la dimensión confiabilidad en su tendencia a disminuir las expectativas. Para el periodo 2007 las expectativas de los clientes en promedio era de 4,92 puntos, siendo esta la más alta de los tres periodos analizados, en el año 2009 las expectativas caen hasta los 4.63 puntos, presentándose una particularidad, la cual es que en este único período y dimensión, tanto los clientes internos como clientes externos tienen las mismas expectativas.

Repitiéndose la tenencia de la dimensión anterior, para el año 2014 las expectativas de los clientes analizados alcanza su nivel más bajo, con una media de 3,36 puntos, siendo este el segundo promedio de expectativas más bajo que presenta el estudio, siendo las expectativas del cliente interno las más bajas ubicada en 3,32 puntos, perdiendo 1,62 con respecto al año 2007 las cuales para este mismo cliente eran era 4,94 puntos.

En relación a las percepciones tuvieron un comportamiento totalmente diferente, ya que para el año 2009 las percepciones aumentaron en relación al año 2007, tanto para el cliente interno como el externo.

Ahora bien para el año 2014 las percepciones disminuyen drásticamente en comparación a los años anteriores. Tomando como referencia el 2009 el cliente interno experimentó una reducción de 1.19 puntos. Por otro parte el cliente externo tuvo una reducción de 0.68 puntos en cuanto a lo percibido en el servicio.

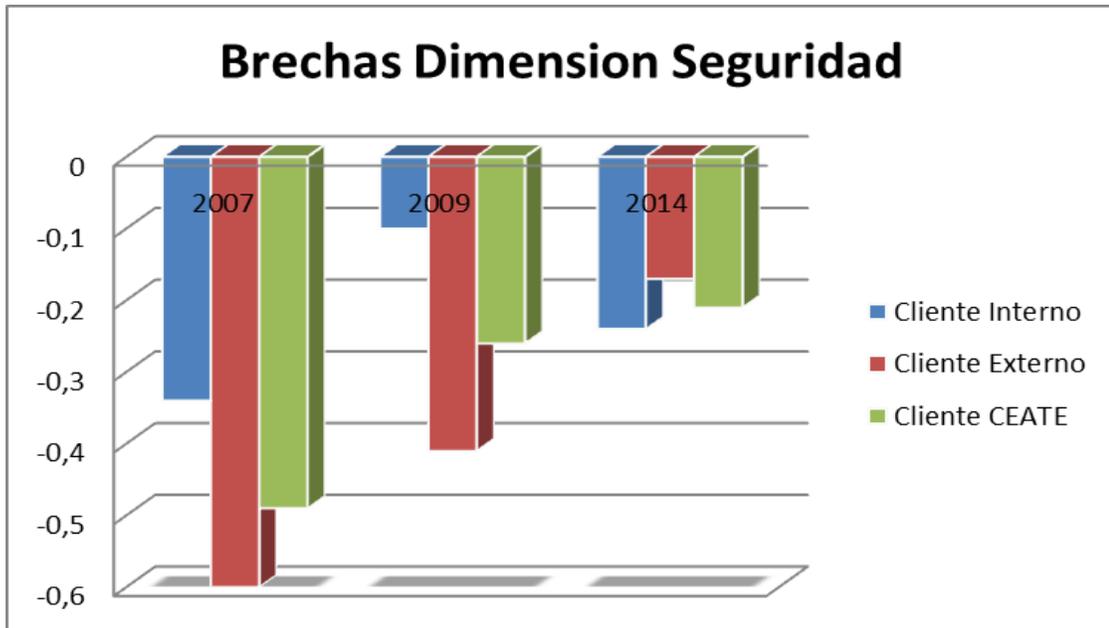
No obstante la brecha para esta dimensión, muestra una importante disminución a media que avanzan los periodos estudiados, con una tendencia a llegar a cero.

Sin embargo de nuevo se presenta esta disminución por la drástica caída de las expectativas de los clientes en relación a la capacidad de respuesta y la disposición para ayudar a los clientes del CEATE.

Por otra parte esta disminución de la brecha del cliente puede ser explicada claramente por el comportamiento de la publicidad que el CEATE ha venido implementando, ya que como es conocido, las expectativas del cliente se forman en gran medida por la publicidad.

Como la publicidad de la institución ha venido decreciendo, las expectativas de los clientes llega a ser muy pequeña y lo percibido se acerca mucho a lo esperado y de ahí la disminución de la brecha.

**Gráfica 13: Brechas para todos los periodos Dimensión Seguridad del CEATE, sede Carabobo.**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).**

Considerando el nivel de expectativas se demuestra que esta dimensión no escapa del comportamiento de las demás, ya que las expectativas a lo largo del tiempo han decrecido de forma pronunciada, para el año 2007 las expectativas estaban ubicadas en 4,87 puntos en promedio, para el 2009 seguían disminuyendo, siendo en promedio de 4,67 puntos, siguiendo el mismo comportamiento en el 2014 en donde las expectativas de los clientes caen en mayor proporción a lo que habían caído del primer al segundo periodo.

Como ha sido constante en el estudio, para este año las expectativas en promedio para todos los clientes están por debajo de los cuatro puntos, ubicándose en tan solo 3,78 puntos.

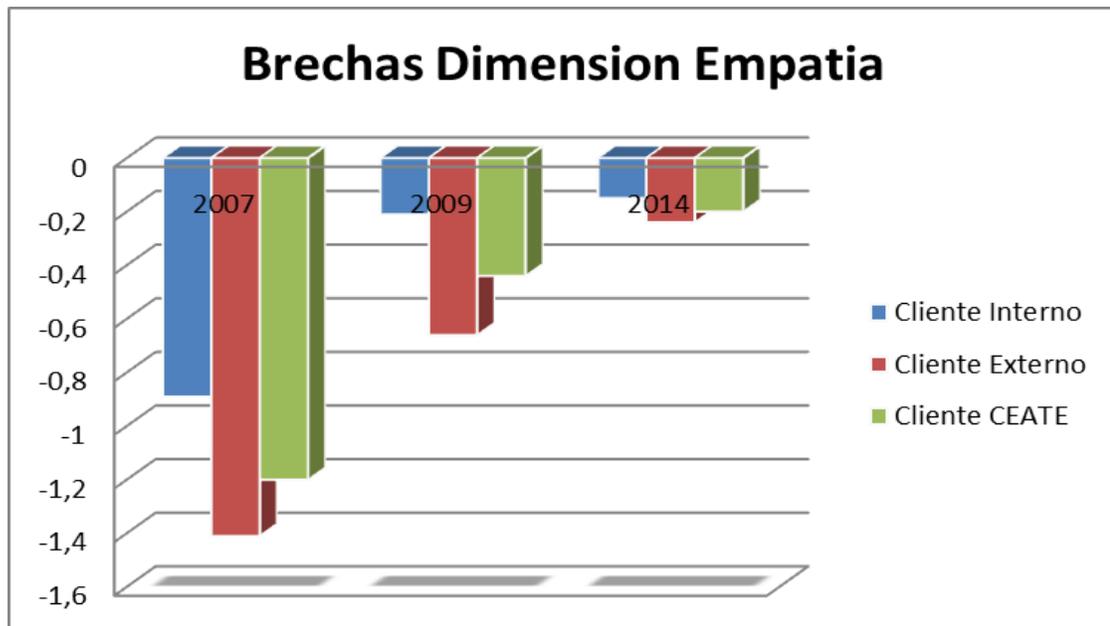
Lo cual no es sorpresa ya que se ha observado repetitivamente que para el último periodo las expectativas son mínimas, lo que quiere decir que los clientes esperan poco conocimiento del servicio prestado y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.

En cuanto al comportamiento de las percepciones, estas tienen una tendencia a disminuir en el tiempo, lo cual no es nada diferente a lo que ha pasado con las demás dimensiones estudiadas, cabe destacar que el 2009 fue un año positivo para el CEATE en esta dimensión ya que para este periodo su puntuación mejoro.

No obstante para el periodo 2007 al 2014 esta mejoría desapareció pues las percepciones disminuyeron, aunque solo apenas una disminución en promedio de 0.06 puntos. Por lo tanto el trato de los trabajadores a los clientes se ha mantenido en el tiempo.

En cuanto en la brecha de la misma, se concluye que existe una clara disminución de la disparidad en lo percibido y lo esperado, ocasionada por una disminución de las expectativas. Aunque se observó un esfuerzo en el CEATE por disminuir esta brecha, que se evidencia en el periodo 2009, el cual es atribuible a las diferentes técnicas de marketing implementadas, solo que a la postre no se mantuvo y se reflejó en el 2014.

**Gráfica 14: Brechas para todos los periodos Dimensión Empatía del CEATE, sede Carabobo**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).**

La representación del comportamiento de la dimensión de empatía, se enfoca en la atención individualizada y cuidadosa al cliente. Como se mencionó anteriormente las expectativas a lo largo del estudio para los diferentes tipos de clientes analizados han disminuido y cada vez son menores.

En el periodo 2009 las expectativas de los clientes en promedio disminuyeron alcanzando una puntuación de 4,76, cabe destacar que aunque las expectativas para este periodo disminuyeron, fue la disminución menos pronunciada de todos los periodos.

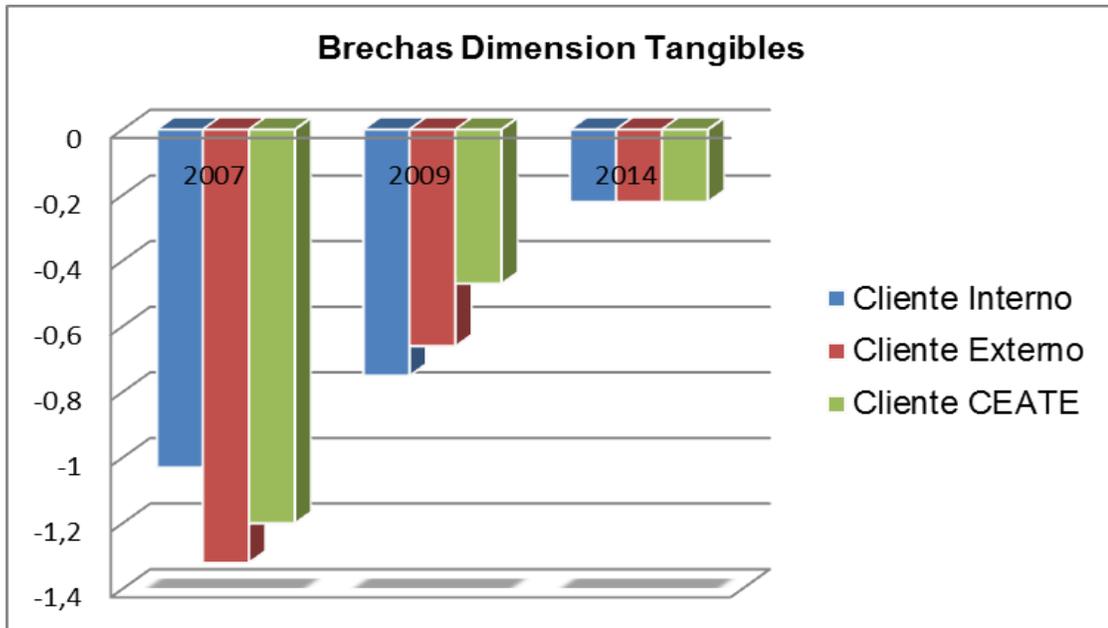
Sin embargo no siguió ese desempeño para el periodo 2014, puesto que en promedio la puntuación fue de tan solo 3.20, preocupante pues perdió

1,64 puntos, resaltando a los clientes externos por tener las menores expectativas de todo el estudio.

En el caso de las percepciones también tuvo un desempeño algo inusual a lo expuesto anteriormente. Viendo una peculiaridad, y fue en la mejora de las percepciones del 2007 al 2009. Sin embargo se pierde un poco de vista este comportamiento en la medida que pierde más de 1,5 puntos en promedio del 2009 al 2014. Que evidencia una desmejora al no aprovechar ese valor y afianzarlo en el tiempo, para mantenerlo o mejorar ese nivel de percepción.

No obstante al detener el estudio al comparar percepciones y expectativas, a pesar de haber una mejoría en las percepciones en el 2009, para el 2014 reflejaron ambas variables una caída de poco más de 1,5 puntos en promedio, cosa que incidió en la reducción de las brechas y que a simple vista parecía mostrar un buen desempeño en la Institución al acercar lo esperado y lo ofrecido.

**Gráfica 15: Brechas para todos los periodos Dimensión Tangibles del CEATE, sede Carabobo**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).**

Por último se analizará la Dimensión Tangible la cual hace referencia a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal, los materiales físicos, instalaciones, empleados y materiales de comunicación y las personas al evaluar la calidad del servicio lo hacen de forma global, la cual incidirá en la imagen que se formen los clientes externos de la institución y aunque ha sido la menos valorada por los clientes en los estudios previos no se puede dejar a un lado la observación de tal dimensión.

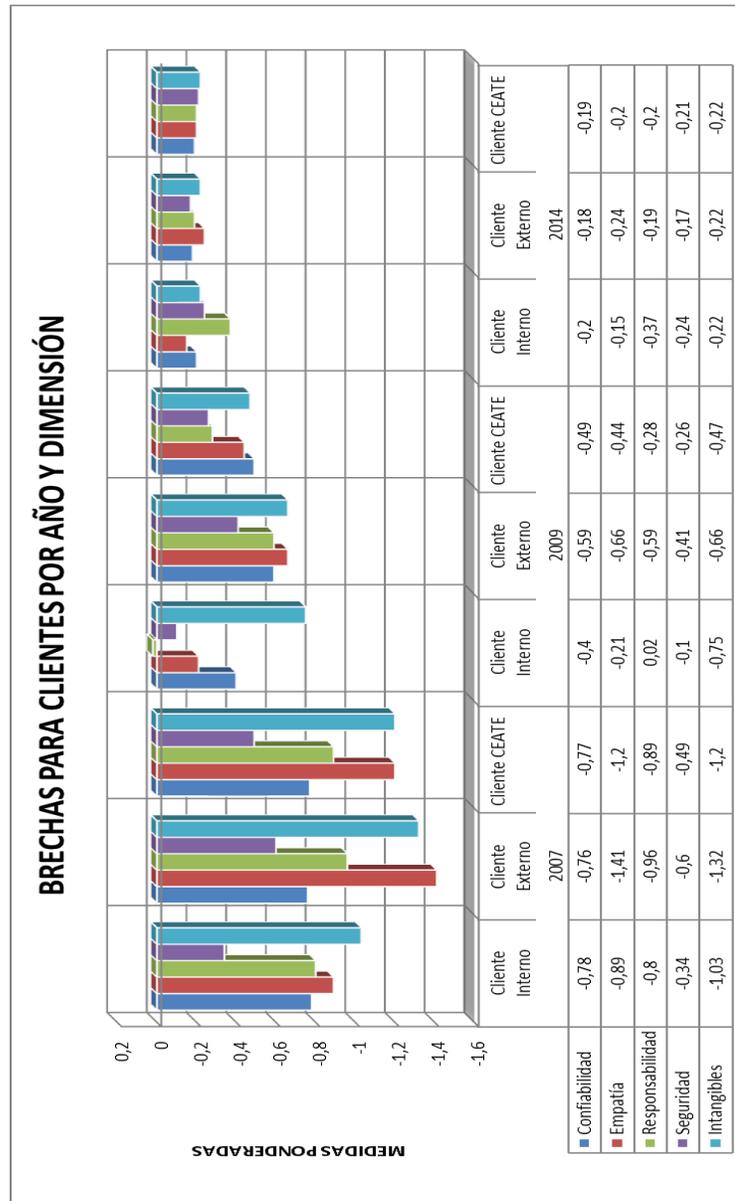
En la gráfica 15 se observa el comportamiento de la dimensión tangible para los tres periodos de tiempo que se han venido presentando y la brecha generada entre las expectativas y las percepciones.

Para el periodo 2007 las expectativas de los clientes en promedio era de 4,82 puntos, siendo esta la más alta de los tres periodos analizados, en el año 2009 las expectativas caen hasta los 4.69 puntos, presentándose una particularidad ya que por primera vez en todo el estudio una puntuación de un cliente evaluado en este periodo es mayor a uno en la misma dimensión evaluado en el 2007, como fue una constante en la investigación la tenencia para el año 2014 las expectativas de los clientes analizados alcanza su nivel más bajo, con una media de 3,78 puntos.

No obstante el comportamiento de las percepciones no se ha desempeñado de forma similar a las anteriores dimensión, ya que para el año 2007 no alcanzaba su nivel más alto, con una puntuación de 3.62, siendo el año 2009 el más destacado en el cual las percepciones en promedio alcanzando 4.1 puntos, sin embargo para el último periodo la puntuación es la más baja solo siendo de 3.52 puntos.

De manera general, al transcurrir el tiempo las brechas de los clientes del CEATE han disminuido drásticamente, de lo cual no escapó esta dimensión, no obstante esta presentaba las expectativas más altas de todo el estudio, lo cual significa que los clientes esperaban mucho del CEATE para el 2007 y la brecha era alarmante, pero el mismo comportamiento de las expectativas al 2014 explica como la brecha disminuye a casi 0, lo cual sería sumamente positivo si este logro fuera atribuible a una mejores de la infraestructura, personal u operaciones que percibe el cliente CEATE.

**Gráfica 16: Brechas para los clientes CEATE por año y dimensión, sede Carabobo**



Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014)

**Tabla 28: Brechas para los clientes CEATE por año y dimensión, sede Carabobo**

|                 | 2007            |                 |               | 2009            |                 |               | 2014            |                 |               |
|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|
|                 | Cliente Interno | Cliente Externo | Cliente CEATE | Cliente Interno | Cliente Externo | Cliente CEATE | Cliente Interno | Cliente Externo | Cliente CEATE |
| Confiabilidad   | -0,78           | -0,76           | -0,77         | -0,4            | -0,59           | -0,49         | -0,2            | -0,18           | -0,19         |
| Empatía         | -0,89           | -1,41           | -1,2          | -0,21           | -0,66           | -0,44         | -0,15           | -0,24           | -0,2          |
| Responsabilidad | -0,8            | -0,96           | -0,89         | 0,02            | -0,59           | -0,28         | -0,37           | -0,19           | -0,2          |
| Seguridad       | -0,34           | -0,6            | -0,49         | -0,1            | -0,41           | -0,26         | -0,24           | -0,17           | -0,21         |
| Intangibles     | -1,03           | -1,32           | -1,2          | -0,75           | -0,66           | -0,47         | -0,22           | -0,22           | -0,22         |

**Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014)**

En general las estrategias implementadas por el CEATE surtieron efecto para el año 2009, sólo que este efecto no se vió de manera continua, al observar los resultados para el año 2014.

En efecto al transcurrir el tiempo, menos estrategias fueron implementadas por la Institución, afectando de una manera abrupta el nivel de expectativas del servicio.

Es importante señalar por los resultados, que una vez más la interacción y la calidad del ambiente físico influyen mucho en la manera como juzgan los clientes a la organización, y prueba de ello los resultados obtenidos en las dimensiones del modelo para el año 2014.

Sin duda alguna la calidad del servicio no se refleja de forma unidimensional y es por ello que resultan alarmantes los resultados en el último año de estudio, viendo que la institución no está entregando lo que promete, se evalúa a la baja el que estén dispuestos a ayudar, no inspirar la mejor credibilidad y confianza, una menor atención individualizada y no está representa cada vez menos el servicio físicamente.

En otras palabras, la organización debe esforzarse por retomar a la piedra angular del servicio, sus encuentros de servicio. Tales definen el momento de verdad.

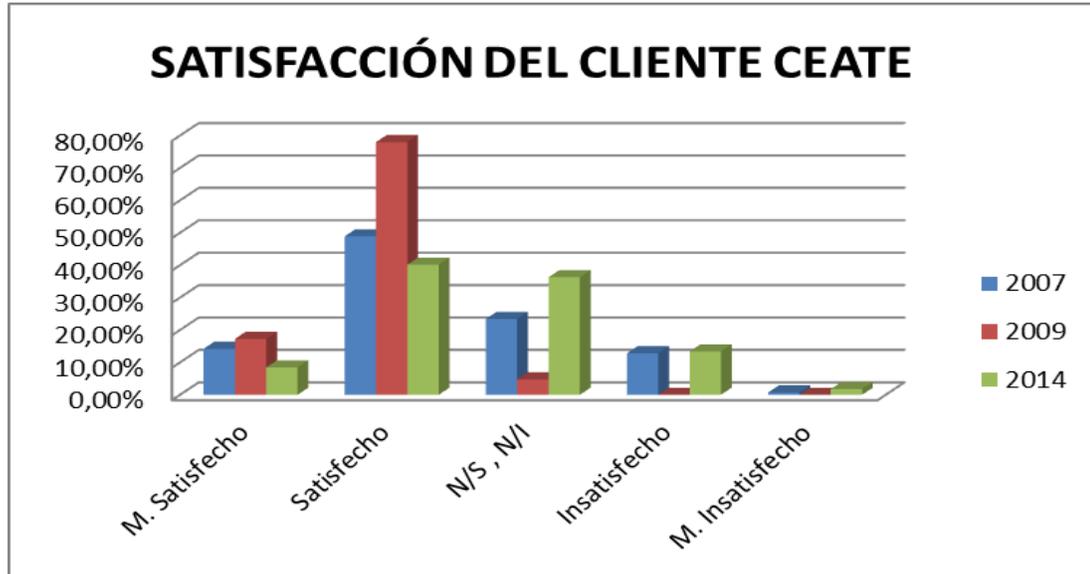
Los encuentros de servicio surgen cuando las promesas se cumplen o se rompen y donde se llega al terreno de los hechos, es aquel llamado marketing en tiempo real.

Desde el punto de vista del cliente, la impresión más vivida del servicio se dá en el encuentro del servicio, cuando el cliente interactúa con la empresa que lo brinda, en este caso el servicio prestado por el CEATE UC.

Los resultados reflejan una gran debilidad en la imagen que está recibiendo el cliente de manera instantánea, es por ello que la institución debe tomar en cuenta que cada encuentro de servicio es una gran oportunidad para construir la satisfacción en el cliente CEATE y generar una buena impresión.

## Satisfacción del cliente CEATE

Gráfica 17: Satisfacción del CEATE, sede Carabobo



Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).

Tabla 29: Satisfacción del CEATE, sede Carabobo

| <b>Satisfacción del cliente CEATE</b> |                |                |                |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
|                                       | <b>2007</b>    | <b>2009</b>    | <b>2014</b>    |
| <b>M. Satisfecho</b>                  | 14,20%         | 17,26%         | 8,45%          |
| <b>Satisfecho</b>                     | 48,90%         | 77,98%         | 40,14%         |
| <b>N/S, N/I</b>                       | 23,40%         | 4,76%          | 36,27%         |
| <b>Insatisfecho</b>                   | 12,80%         | 0,00%          | 13,38%         |
| <b>M. Insatisfecho</b>                | 0,70%          | 0,00%          | 1,76%          |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de Camacho (2007), Gómez y Lugo (2009) y Brusco y Domínguez (2014).

Para concluir el análisis de las brechas es pertinente, estudiar el comportamiento de la satisfacción del cliente y la evaluación del mismo para cada uno de los periodos que se han estudiado.

En la gráfica 17 se observa que para el año 2007 los clientes CEATE estaban muy satisfechos o satisfechos en un 63% y tan solo el 13,50% de los clientes de mostraba insatisfecho de la institución, lo cual parecería ser alentador, sin embargo bajo el criterio de evaluación de Serna Gómez (2006), esta evaluación por parte de los clientes es baja y se encuentra en un nivel crítico para el éxito de la organización.

Serna Gómez (2006) expone que una evaluación de los clientes en donde el 80% no este satisfecha esta en nivel crítico, de 81%-90% es un nivel aceptable, de 91%-95% es un buen nivel y de 96%-100% de los clientes este satisfecho, sería una institución que se encuentra en un nivel diferenciador la cual tiene un éxito asegurado.

En la misma grafica queda evidenciado que la satisfacción de los clientes del CEATE incremento, ya que el 95,24% de los clientes estaba satisfechos con la institución, lo cual fue un avance exponencial en la satisfacción y percepción del producto que el CEATE estaba entregando a sus clientes, lo cual es concordante con los resultados expuestos anteriormente de la percepción de los clientes en las dimensiones del modelo SERVQUAL en las cuales para este periodo están aumentaron dado al gran esfuerzo de la institución en materia de publicidad, personal y procesos desarrollados.

Bajo el criterio de evaluación de Serna ya mencionado anteriormente, el CEATE logra alcanzar la calificación más alta, ya que supero la satisfacción del 95% de sus clientes, lo cual es positivo porque estaban

convirtiéndose en una empresa diferenciadora en el mercado lo cual es un factor para que asegure el éxito a cualquier empresa.

Cabe destacar que para el año 2009 no se encontró con clientes insatisfechos, no siendo un dato menor, debido a que los clientes que no estaban satisfechos tuvieron una opinión neutra más no negativa.

Para el año 2014, el cual es el último periodo analizado, la satisfacción del cliente CEATE tuvo una caída y fue la peor evaluado de todo el estudio, ya que solo el 48,59% de los clientes estuvo satisfecho con el producto de la institución, volviendo a un nivel crítico y más aún debido a que para este mismo periodo es en el cual se presentó un nivel mayor de insatisfacción con el 14,54% de sus clientes.

Lo cual es muy negativo ya que esto indica que el CEATE tuvo un retroceso muy grande y los niveles de satisfacción esperados no tienen una tendencia clara, por lo cual la institución debería retomar las acciones del 2009 para volverá ser una institución diferenciadora en el mercado académico.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES

Una vez presentado todos los resultados del **ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CALIDAD DE SERVICIO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES CON BASE EN EL MARKETING DE SERVICIOS**. Se presentaran las conclusiones obtenidas.

Luego de analizadas las estrategias de marketing implementadas por la institución para los periodos 2007-2014, se puede concluir que a medida que transcurre el tiempo son menos las estrategias implementadas.

Esto se evidencia claramente en cualquiera de los componentes del Mix de marketing que el CEATE ha aplicado, un ejemplo claro de esto es en la comunicación (publicidad) y promoción, ya que para el inicio del estudio se aplicaron más de 11 estrategias diferentes para darse a conocer y ganar mercado, no obstante para el 2014, solo se aplican estrategias de marketing 2.0, no siendo menos eficaces pero, siendo un esfuerzo mucho menor por captar mercado.

Cabe destacar que el componente más afectado y en el que menos se aplican estrategias es a la evidencia física del CEATE, se observa que para el inicio del periodo se hicieron esfuerzos importantes para la mejoría de la infraestructura, imagen del personal y de la corporación, sin embargo para este último periodo (2014), el esfuerzo más grande al que puede acceder el CEATE, es tan solo el mantenimiento de las instalaciones, situación fuertemente relacionada con la condición país.

En lo referente a las expectativas se observan que las mismas han disminuido, ya que para los estudios previos para los cuales se utilizó el modelo SERVQUAL como herramienta de medición de calidad de servicio sobre las expectativas del cumplimiento de las promesas que esperan recibir los clientes por parte del CEATE, se evidencia la tendencia a disminuir.

Cabe destacar que quizás un factor influyente a considerar por el CEATE es la condición económica del país, ya que la calidad y el tipo de servicio ofrecido, no está exento de los problemas en tiempos de crisis y su posible vinculación con la tendencia de los valores en cuanto al servicio recibido.

En definitiva se concluye que las expectativas de todos los tipos de clientes se han degradado y su tendencia es a disminuir a medida que transcurren los periodos.

Luego de una observación completa de los resultados, se puede deducir que los niveles de percepciones han mermado con el paso del tiempo. Este comportamiento resulta frecuente en todas las dimensiones de análisis en el modelo SERVQUAL, y por ende, dichos valores deberían representar una gran preocupación, en vista que es signo de alarma para la Institución que el público objetivo (clientes internos y externos) esté respondiendo de esta forma al servicio recibido y la calidad del mismo.

En sentido general tras haber observado y analizado los valores de las brechas del cliente, que resulta de la diferencia de los valores de las percepciones y expectativas, se puede expresar que en los períodos de aplicación del modelo SERVQUAL 2007,2009 y 2014, al contrastar ambas variables las diferencias se reducen cada vez más.

Sin embargo estos resultados no pueden interpretarse a simple vista y opinar que la calidad del servicio del CEATE ha mejorado, en vista de que las diferencias se acortan debido a la disminución tanto de las expectativas como de las percepciones de los clientes.

Resulta cuestionable la interpretación de este modelo por el hecho de no poder tomar como positivo los resultados de brechas en primera instancia, por el razonamiento anterior.

Es por ello que se considera un punto de referencia para la Institución, pero no un punto con el cual pueden tomar decisiones hacia el futuro y elegir un plan de acción adecuándose a estos resultados.

Dicho esto, los estudios aplicados mediante el modelo SERVQUAL arrojaron cifras de alerta que deben tomar en cuenta para revisar que están prometiéndole a sus clientes, en qué medida cumplen con lo planteado a sus clientes y las consideraciones de lo percibido por los mismos.

En lo referente a los niveles de satisfacción estudiados se puede concluir que estos niveles han tenido un comportamiento análogo al de las percepciones para cada periodo estudiado, ya que para los años 2007 y 2014 en los cuales las percepciones de los clientes del CEATE eran relativamente bajas, la satisfacción para estos periodos eran bajas, ubicándose en niveles críticos para el éxito de la empresa.

No obstante para el año 2009 en los cuales la percepción de los clientes para las cinco dimensiones estudiadas eran altas, la satisfacción era alta, llegando a su nivel más alto y siendo una institución diferenciadora según el índice de satisfacción de Serna Gómez (2006), lo cual se seguir así le aseguraba al CEATE el éxito en el mercado.

En definitiva se concluye que la disminución de las brechas del modelo SERVQUAL no se debe a una mejora de los procesos, personal, publicidad, promoción o mejora de la infraestructura, sino por una disminución en la percepción del cliente hacia el producto que ofrece la institución y a la vez reflejado en los bajos niveles de satisfacción de los clientes.

## RECOMENDACIONES

Tras presentar, observar y analizar los resultados obtenidos por el Modelo SERVQUAL aplicado en el Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnica de las Empresas de la Universidad de Carabobo (CEATE UC) para los períodos 2007, 2009 y 2014, comparando las variables percepciones y expectativas, a través de 5 dimensiones preestablecidas por la Herramienta; se procede a enunciar una serie de recomendaciones a la Institución:

- ✓ Se sugiere al CEATE replantear las estrategias de marketing y los planes de acción enfocados en la mezcla ampliada de marketing, es decir: precio, producto, promoción, plaza, personas, evidencia física, procesos y productividad.
- ✓ En cuanto al precio se debería trabajar en investigar los precios de sus competidores inmediatos, para mejorar la oferta precio-producto de la institución,
- ✓ Siguiendo la misma línea de recomendación se sugiere desarrollar diferentes metodologías de pago que sean más flexibles y adaptables con la condición país, también la implementación de descuentos a estudiantes activos de UC u otra institución, convenios descuentos con entes públicos y planes corporativos además del ya existente.
- ✓ En lo referente al producto se propone consolidar la oferta de programas adaptados a las necesidades de las empresas e instituciones públicas de la región.
- ✓ Rediseño la cantidad de horas diarias dictadas en los diplomas, cursos y talleres y fortalecer un producto muy esencial como son los programas in Company y de Asesorías y Consultorías.
- ✓ En promoción de Comunicación de marketing se sugiere trabajar en mejorar el uso de los medios, colocando contenido relacionado con los

diplomados, cursos y talleres, para generar seguidores en todos los canales y hacer un plan de acción para su uso regular y constante.

- ✓ En relación a lo anterior se recomienda mejorar el manejo de las redes sociales, aprovechando las cuentas en el Facebook y Twitter, ya que la frecuencia y la interacción con los usuarios es muy baja, explicando la poca cantidad de amigos y seguidores respectivamente.
- ✓ Así mismo la institución debería expandir su alcance en los medios digitales, aperturando cuentas en redes emergentes, tales como: Canal en YouTube, Instagram, LinkedIn, Blogs de información, revistas electrónicas, foros en línea, entre otras.
- ✓ En lo concerniente a plaza y su aspecto tangible y para cerrar la brecha generada entre expectativas y percepciones en dicho aspecto para el cliente, se recomienda crear y realizar planes que se dediquen a la imagen global del CEATE, entre los que se pueden considerar: el mantenimiento constante de la infraestructura de la sede principal, mejorar las condiciones de las oficinas para los empleados y modernizar en cierta medida el material informativo, el diseño interior de la sede principal, disposición del equipo y decoración, calidad y temperatura de los aires acondicionados, vestimenta de los empleados y afines del interior de las instalaciones, lo cual incentivara a los empleados a mejorar su actitud para ofrecer un buen servicio.
- ✓ Otro punto que debería tomar en cuenta dentro de las instalaciones: son las oficinas en las que se imparten las clases del diplomado, iluminación, limpieza y hasta aromas de las aulas, resultan ser puntos clave a la hora de la verdad de recibir el servicio y las comodidades que pueda tener el cliente.
- ✓ Rediseñar el material informativo, folletos, tarjetas de presentación y todo lo relacionado a esta línea, que permita generar un mejor estímulo en los posibles clientes.

- ✓ Mejorar el ambiente virtual de la Institución, proporcionando información que le permita al cliente evaluar el servicio y así influir en la decisión de compra y la satisfacción del cliente; así como incorporar imágenes dentro de las galerías que permitan un recorrido virtual de la Institución..
- ✓ En cuanto a la P de procesos Proporcionar los sistemas de respaldo necesarios, es decir: desarrollar procesos internos orientados al servicio, proporcionar tecnología y equipo de respaldo, medir la calidad del servicio interno.
- ✓ En cuanto a la P de personas para retener a los mejores empleados se deben tomar aspectos como: medir y recompensar a los empleados con elevado desempeño en el servicio de la Institución, tratar a los empleados como clientes y no menos importante, incluir más a los empleados en la visión de la Institución.
- ✓ En esta misma línea es imprescindible en la P de personas Contratar a las personas correctas, buscando así: competir por las mejores personas, contratar en busca de habilidades para el servicio que presta la institución e inclinación hacia el mismo, ser el empleador favorito.
- ✓ En cuanto a Procesos El CEATE debería crear un departamento de evaluación de la satisfacción través de la implementación de un sistema de indicadores de gestión.
- ✓ Se recomienda a la institución crear un departamento o proceso de supervisión continua de sus actividades, a fin de generar un control más orientado para alcanzar los objetivos que se propone.
- ✓ Se sugiere al CEATE, que en sus objetivos contemple el Modelo SERVQUAL como uno de los principales mecanismos de medición y evaluación de la calidad de servicio de la Institución, aplicando

anualmente y así permita contrastar de una mejor manera los años de estudio a fin de tener la evolución en el tiempo.

## REFERENCIAS

Alvear P, S. C. (1998). *Calidad Total: Conceptos Y Herramientas Prácticas*. (Limusa, Ed.) Mexico.

Belamaric, R. A. (2009). *Nuevas Formas Organizativas Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Cuba*.

Brusco, D. y. (2014). "Análisis de la Calidad de Servicio de una Institución de Servicios Educativos a través del Modelo SERVQUAL. Caso de Estudio: Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnica de las Empresas de la Universidad de Carabobo (CEATE).

Camacho, A. (2007). "Análisis de la calidad de servicio por el Centro de Extensión y Asistencia Técnica a las Empresas (CEATE), sede Valencia, a través del modelo SERVQUAL" Trabajo de grado.

Carlos, P. J. (1998). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: Mc Graw Hill.

De Beltrán, J. M. (1998). *Indicadores de gestión, Herramientas para lograr la competitividad*. (3. Editores, Ed.) Bogotá.

Gómez, O. y. (2009). "Calidad de Servicio del Centro de Entrenamiento y Asistencia Técnicas a las Empresas (CEATE), Sede Valencia". Investigación realizada para optar al título de Economista de la Universidad de Carabobo, Valencia. .

González, A. y. (2006). ) *“Relación entre la Calidad de Servicio y la Satisfacción del Consumidor, su Evaluación en el ámbito del Turismo Termal”*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. .

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing. Conceptos Esenciales*.

Lovelock, C. y. (2009). *Marketing de Servicios. Personal*.

Maqueda, J. y. (1995). *“Marketing estratégico para empresas de servicios”*. *Marketing de servicio y Gestión de Empresas* (Vol. 1). Madrid.

Mascio, M. (2010).

<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/rt/printerFriendly/64> .

Obtenido de “Auditoría de Calidad de Servicios en Franquicias de Comida Rápida en el Municipio Maracaibo”.

Moreno, M. (2009). *“La calidad en el servicio y la satisfacción del usuario en instituciones financieras del municipio Libertador del Estado Mérida”*. *Resultado parcial de una investigación mención publicación, para optar al grado de Magister Scientiae*.

Pérez, R. y. (2008). “Diseño de un modelo de publicidad de los servicios que ofrece El Centro de Estudios Universitarios”. *International Journal of Good Conscience*. 3.

Reyes, J. ( 2011). *“Propuesta de un Plan de Mejora de la Calidad de Servicio de la Superintendencia de Operaciones de Hidrofalcón, C.A. a través del*

*Modelo SERVQUAL”. Trabajo especial de grado presentado como requisito para optar al Título de Ingeniero Industrial.*

Reyes, J. (2011). *“Propuesta de un Plan de Mejora de la Calidad de Servicio de la Superintendencia de Operaciones de Hidrofalcón, C.A. a Través del Modelo SERVQUAL”. Trabajo especial de grado presentado como requisito para optar al Título de Ingeniero Industrial.*

Rodríguez, C. y. ( 2012). *“Análisis del impacto de las estrategias de marketing en los indicadores de calidad del servicio y satisfacción del cliente para instituciones de servicios educativos. Caso de estudio: CEATE-UC, sede Carabobo” Trabajo de asce.*

Serna, G. H. (2003). *Gerencia Estratégica.* (3. Editores, Ed.) Bogotá.

Serna, G. H. (2005). *Índices de Gestión, Editores* (Vol. 3R Editores). (M. G. Hill, Ed.) Bogotá.

Zeithalm, V. y. ( 2002). *Marketing de Servicios, México, Irwin. Mc Graw-Hill, Segunda edición.*

Zeithaml, V. y. (1999). *“Servicios –Marketing”.* (M. Hill., Ed.) Nueva York.

<http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>. (2015).  
Obtenido de aiteco.

## **Anexos**

### **Anexo A**

#### **Objetivos Estratégicos de Marketing del CEATE.**

##### **Periodos 2007-2009**

- ✓ Profundizar el crecimiento del CEATE en los mercados actuales.
- ✓ Aumentar el crecimiento del CEATE hacia nuevos mercados.
- ✓ Posicionar al CEATE en el mercado actual.
- ✓ Renovar y unificar la identidad corporativa del FundaCEATE.
- ✓ Mejorar beneficios a afiliados y coordinadores académicos en función al rendimiento esperado.
- ✓ Destinar presupuesto a publicidad y promoción acorde con las necesidades del mercado, considerando la competencia.
- ✓ Contar con un personal calificado y motivado con excelente atención al cliente.

##### **Periodos 2014-2015**

- ✓ Utilizar el marketing 2.0 a través de las redes sociales, como medio de publicidad y promoción.
- ✓ Diversificar el producto, ofertados diplomados semi-presenciales.
- ✓ Fortalecer los programas in Company y de Asesorías y Consultorías.
- ✓ Segmentar el mercado de clientes, para ofrecer distintos tipos de descuentos (Egresados y Jubilados de la UC).
- ✓ Mejorar la Infraestructura y la capacidad instalada de la Institución.

#### **Estrategias implementadas según el Triángulo del Servicio**

## **Estrategias Implementadas: Producto**

### **Periodos 2007-2009**

Para el logro de los objetivos estratégico se diseñan las estrategias que muestran lo concernientes a la P de Producto, en éste se rediseñaron los diplomados tanto en contenido como en horas y se incorporaron por lo menos cuatro Diplomados nuevos a la oferta existente. Asimismo, se desarrollaron los Servicios de Consultoría y Asesorías apalancados en la LOCTI, para lo cual se creó la Coordinación de Proyectos LOCTI, cuyo reglamento fue aprobado por la Junta Directiva de FUNDACEATE.

Se consolidó la oferta de programas adaptados a las necesidades de las empresas e instituciones públicas de la región. Es así, que se diseñaron programas para: GM, Grupo Químico, División Regional del Palacio de Justicia, entre otros.

Se definen objetivos claros por parte del Decano para iniciar con el CEATE Virtual. Se estableció que para su implantación se debía contar con los Profesores, adaptación del Contenido y Plataforma Tecnológica. Se hace convocatoria a los facilitadores para participar en el proyecto, se alcanza una confirmación de 25 personas. Se definen estrategias de motivación para los profesores con la Dirección de Tecnología, Información y Comunicación de FACES y se hace el primer taller de información del proyecto.

Con esta estrategia se pretendía aminorar la brecha 2 al tener un diseño de productos más acordes con las nuevas políticas, más adaptados a los requerimientos del mercado y que diferenciara la oferta del CEATE de los competidores.

## **Periodos 2014-2015**

- ✓ Se incorporó el Diplomado en Salud Ocupacional e Higiene del Ambiente Laboral el cual ha sido suscrito mediante un convenio entre Fundaceate y el Instituto de Protección de Salud (Improsalud C. A.)
- ✓ Se rediseño en la cantidad de horas diarias dictadas en los diplomados, cursos y talleres.
- ✓ Se fortalecen los programas in Company y de Asesorías y Consultorías.

Las estrategias implementadas están destinadas a diversificar el producto, ya que se observa que el CEATE está incursionando en áreas poco convencionales, como lo es el sector académico de la salud.

Por lo cual se sigue demostrando la urgencia de la institución por captar una mayor parte del mercado académico, cual es destacable como iniciativa de expansión y crecimiento.

## **Estrategias Implementadas: Comunicación de Marketing**

### **Periodos 2007-2009**

- ✓ El CEATE inició una campaña publicitaria coherente, continua, única y creativa en medios tales como: prensa, radio, revistas y cine, al respecto se tiene:
- ✓ Pautas para Avisos en medios impresos (Paréntesis, Evas, Revista del Domingo, El Siglo, Carabobeño y Notitarde). Se pautaron 10 avisos en el Edo. Carabobo, esto permitió alcanzar la medición del número de contactos y diferentes indicadores de gestión.
- ✓ Cuñas en radio: Radio 105.3 FM, se pautaron 2000 cuñas de 20" en horario rotativo en el 2008.

- ✓ Intercambio con las emisoras Max 92.3 Fm y Lago 91.5 Fm: Se logra una alianza con afamados periodistas como Wilmer Rafael Hernández y Rafael Hernández.
- ✓ Spot publicitario en Cines Unidos. Se pautaron 1.680 spot de 20" al mes durante tres meses, en cinco salas del CC Las Américas (Maracay) y cinco salas en el CC Metrópolis (Valencia).
- ✓ En los eventos realizados en la Facultad se colocaron Stand con promotoras en Talento Estudiantil de FACES para promover los productos entre los padres y representantes de los estudiantes homenajeados.
- ✓ Relaciones públicas se logró la cobertura de prensa a eventos tales como: Graduaciones, noticias de nuevos diplomados, charlas y foros con expertos de la institución, CEATE virtual, entre otros.
- ✓ Convenios con la Contraloría y Secretaría de Comunicación del Estado Carabobo, Colegio de Abogados, Cámara de Comercio de Puerto Cabello, Gobernación de Aragua y Municipios de las Regiones.
- ✓ Mercadeo con la base de datos y telemercadeo. En este último se logra establecer un formato que permitía conocer los datos de las personas que llamaban.
- ✓ En estrategias de redes sociales, se creó el perfil del CEATE en Facebook para utilizarlo como medio de marketing, éste alcanzó 1.700 amigos.

#### **Periodos 2014-2015**

- ✓ Se creó una cuenta en TWITTER (@CEATEUC), la cual cuenta con 594 seguidores a la fecha, con una gran proyección a crecer.
- ✓ Se sigue utilizando la cuenta del FACEBOOK, como principal mecanismo de marketing y difusión de sus programas académicos y ofertas.

- ✓ A través de las Redes Sociales y la página web [www.fundaceate.com](http://www.fundaceate.com) se busca que la comunicación de marketing externo formule la promesa del servicio sin exagerar, para no generar falsas expectativas.
- ✓ Entrega de folletos con información asociada a los programas de formación de diplomados, contenido, duración del curso, contacto y medios de pago.

### **Estrategias Implementadas: Procesos**

#### **Periodos 2007-2009**

- ✓ Diplomados orientados a un target distinto al mercado meta de los Programas in Company o del Programa de Cursos y Talleres.
- ✓ Los Servicios de Asesorías y Consultorías se coordinaron en una unidad aparte dentro del mismo CEATE.
- ✓ Se establecen los indicadores de gestión para medir la efectividad en mercadeo y ventas así como de las operaciones de la organización.
- ✓ Se desarrolló e implantó el manual de normas y procedimientos de FUNDACEATE, como parte del proceso de mejora para la prestación del servicio.
- ✓ Se definen los procesos administrativos y contables como pasos estandarizados.
- ✓ se establecieron las normas necesarias para su implementación y control, pero considerando la flexibilidad ante el cliente de ser necesario. También se instauraron los procedimientos para la gestión de mercadeo y ventas como un hecho innovador, que recogió las acciones emprendidas a partir del 2007 en esa área.
- ✓ Se dice innovador porque hasta ese momento, no se había formulado estrategias de marketing de servicios. En general, se puede decir que se consolida el diseño y los estándares del servicio.

### **Periodos 2014-2015**

- ✓ Se levanta un indicador de evaluación de calidad de servicio y satisfacción al cliente, a través de la tutoría a estudiantes de la Escuela de Economía de la Universidad de Carabobo, mediante el modelo SERVQUAL.
- ✓ Proceso de evaluación a los profesores, personal administrativo y tangibles, por medio de encuestas realizadas a los estudiantes al final de cada curso y diplomados.

### **Estrategias Implementadas: Personas**

#### **Periodos 2007-2009**

- ✓ Las estrategias ejecutadas en Personas se toma en cuenta a los empleados y a los clientes, aunque la mayoría de las acciones fueron enfocadas en los empleados.
- ✓ Las estrategias de RRHH se concentraron en entrenamiento, motivación, supervisión y control, recompensas y trabajo en equipo.
- ✓ Se implementaron reuniones de trabajo quincenales de seguimiento y control de actividades y tareas encomendadas al personal.
- ✓ Se instaura un sistema automatizado de registro de asistencia con huella dactilar en convenio con Dimetel-UC.
- ✓ Se diseñó e institucionalizó el Programa de Formación al Personal del CEATE, en el cual se dictaron talleres sobre: motivación, cultura organizacional, venta y atención al cliente, trabajo en equipo, estrategia de marca CEATE.
- ✓ Se incentivó a los empleados para que hicieran Diplomados que fortalecieran su desempeño personal y profesional.

- ✓ Se iniciaron acciones en CRM al mejorar y consolidar la estructura de beneficios y facilidades de pago para los participantes activos y egresados
- ✓ se realizaron investigaciones de mercado para conocer mejor al cliente y adaptarse a sus requerimientos.

#### **Periodos 2014-2015**

- ✓ Bonificación por rendimiento a los coordinadores de los cursos y diplomados.
- ✓ Se contrata a profesores de excelencia académica y especializados en las áreas que se dictan los diplomados (principalmente egresados de la Universidad de Carabobo).

#### **Estrategias Implementadas: Evidencia Física**

##### **Periodos 2007-2009**

- ✓ Se rediseño el material con una mejor presentación y criterio unificado para consolidar la imagen del CEATE. Éste contiene toda la información de Diplomados, Cursos-Talleres, Asesorías y Consultorías y Programas in Company.
- ✓ Se diseñó y elaboró material comunicacional de alto impacto que permitiera posicionar la marca CEATE. Este material fue creado con criterios de unicidad, coherentes y consistentes con la imagen del CEATE. Es así que se crean: Brochure, carpetas, libretas, tacos, entre otros. Se prepara el "Kit de inicio" con la carpeta y demás elementos de la identidad corporativa del CEATE.
- ✓ Se unifica el vestuario y stand con la misma identidad. En cuanto a las carteleras, se construyeron bajo el mismo formato de las de FACES para mantener el vínculo.

- ✓ Se logra el apoyo de Planta Física de la Universidad de Carabobo para el rediseño arquitectónico, con espacios abiertos y un ambiente del servicio que privilegie la comunicación y atención al cliente. Se ejecuta la obra con recursos propios.

**Periodos 2014-2015**

- ✓ Utilización de aulas de Post-Grado y de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, como método de expansión de sus instalaciones físicas.

## Anexo B

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ECONOMÍA  
DEPARTAMENTO DE MICROECONOMÍA APLICADA

### PARTE I

Activo \_\_\_\_\_ Alumno \_\_\_\_\_  
Egresado\* \_\_\_\_\_  
En el Diplomado de: \_\_\_\_\_

#### Instrucciones para el llenado del cuestionario por parte de los Alumnos, activos o egresados del CEATE

A continuación se solicita de su colaboración en el llenado del siguiente instrumento, con el cual se podrá dar respuesta a los objetivos que pretende la presente investigación, titulada: EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL CENTRO DE EXTENSIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA A LAS EMPRESAS (CEATE) SEDE VALENCIA, A PARTIR DEL MODELO SERVQUAL. La información revelada por usted será manejada bajo estricta confidencialidad entre su persona y el investigador; agradeciéndole que las respuestas sean lo más sinceras posibles.

De antemano se le agradece el tiempo dedicado al llenado del instrumento.

El proceso de llenado consiste básicamente en que usted seleccione con una "X" en la hoja de respuesta para cada alternativa, en que medida el enunciado se aplica a la Institución de Educ. Superior en la que usted se encuentra, partiendo de la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

\*Si cursó más de un Diplomado en el CEATE, basar las respuestas en el último realizado.

### Parte I "A": Sondeo de Expectativas

A continuación se le presenta una serie de afirmaciones, en las cuales solicitamos su opinión en lo referente a las Expectativas que usted tiene cuando se habla de Instituciones de Educación Superior excelentes, pertenecientes al negocio de la capacitación y preparación de profesionales.

|  |   | Totamente en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Parcialmente de acuerdo | Totamente de acuerdo |
|--|---|-------------------------|----------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------|
| <b>Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión de Confiabilidad</b>   |   | 1                       | 2                          | 3                              | 4                       | 5                    |
| 1  | Cuando una Institución de Educación Superior excelente promete hacer algo por un tiempo determinado, lo cumple                              |                         |                            |                                |                         |                      |
| 2  | Cuando usted tiene un problema, una Institución de Educación Superior excelente, muestra sincero interés por resolverlo                     |                         |                            |                                |                         |                      |
| 3  | Una Institución de Educación Superior excelente desempeña el servicio de manera correcta la primera vez                                     |                         |                            |                                |                         |                      |
| 4  | Una Institución de Educación Superior excelente proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo                                  |                         |                            |                                |                         |                      |
| 5  | Una Institución de Educación Superior excelente mantiene informado a los clientes sobre el momento en que los servicios se van a desempeñar |                         |                            |                                |                         |                      |
| <b>Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión de Responsabilidad</b> |   |                         |                            |                                |                         |                      |
| 6  | Los empleados de una Institución de Educación Superior excelente le brindan el servicio con prontitud                                       |                         |                            |                                |                         |                      |
| 7  | Los empleados de una Institución de Educación Superior excelente siempre se muestran dispuestos a ayudarlos                                 |                         |                            |                                |                         |                      |
| 8  | Los empleados de una Institución de Educación Superior excelente nunca están demasiado ocupados para ayudarlo                               |                         |                            |                                |                         |                      |
| <b>Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión de Seguridad</b>       |   |                         |                            |                                |                         |                      |
| 9  | El comportamiento de los empleados de una Institución de Educación Superior excelente le inspira confianza                                  |                         |                            |                                |                         |                      |
| 10   | Se siente seguro al realizar transacciones una Institución de Educación Superior excelente  |                         |                            |                                |                         |                      |
| 11   | Los empleados de una Institución de Educación Superior excelente siempre lo tratan con cortesía   |                         |                            |                                |                         |                      |
| 12   | Los empleados de una Institución de Educación Superior excelente cuentan con el conocimiento para responder sus preguntas                   |                         |                            |                                |                         |                      |
| 13   | Los profesores de una Institución de Educación Superior excelente cuentan con el conocimiento para responder preguntas                      |                         |                            |                                |                         |                      |
| <b>Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión de Empatía</b>         |   |                         |                            |                                |                         |                      |
| 14   | Una Institución de Educación Superior excelente le brinda atención personalizada  |                         |                            |                                |                         |                      |
| 15   | Una Institución de Educación Superior excelente cuenta con empleados que le brindan atención individual                                     |                         |                            |                                |                         |                      |
| 16   | Una Institución de Educación Superior toma sinceramente en cuenta los intereses de los clientes   |                         |                            |                                |                         |                      |
| 17   | Los empleados de una Institución de Educación Superior excelente entienden sus necesidades específicas                                      |                         |                            |                                |                         |                      |

| Declaraciones sobre las expectativas de la dimensión Tangibles |  | Totamente en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Parcialmente de acuerdo | Totamente de acuerdo |
|--|--|-------------------------|----------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------|
| 18   | La apariencia del equipo de una Institución de Educación Superior excelente es moderna   |                         |                            |                                |                         |                      |
| 19   | Las instalaciones de una Institución de Educación Superior excelente son visualmente atractivas  |                         |                            |                                |                         |                      |
| 20   | La presentación de los empleados de una Institución de Educación Superior excelente es buena   |                         |                            |                                |                         |                      |
| 21   | Los materiales asociados con el servicio (como manuales, carpetas, boletines, papelería) de una Institución de Educación Superior excelente son visualmente atractivos |                         |                            |                                |                         |                      |
| 22   | Los horarios de actividades de una Institución de Educación Superior excelente son convenientes  |                         |                            |                                |                         |                      |

23. Según su opinión personal, ¿Cuál fue la expectativa que se formuló usted con relación a la calidad de servicio que recibiría en el CEATE?

---



---



---



---



---

## Parte II "B": Sondeo de Percepciones

A continuación se le presenta una serie de afirmaciones, en las cuales solicitamos su opinión en lo referente a las Percepciones que usted se ha formado sobre el servicio que ha recibido (o recibe actualmente) en el CEATE

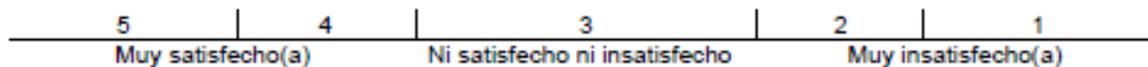
| Nro.   | Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de Confiablez   | Escala de Respuesta |   |   |   |   |
|--|--|---------------------|---|---|---|---|
|  |  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | Cuando CEATE promete hacer algo por un tiempo determinado, lo cumple   |                     |   |   |   |   |
| 2  | Cuando usted tiene un problema, CEATE, muestra sincero interés por resolverlo  |                     |   |   |   |   |
| 3  | CEATE desempeña el servicio de manera correcta la primera vez  |                     |   |   |   |   |
| 4  | CEATE proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo   |                     |   |   |   |   |
| 5  | CEATE mantiene informado a los clientes sobre el momento en que los servicios se van a desempeñar                            |                     |   |   |   |   |
| <b>Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de Responsabilidad</b> |  |                     |   |   |   |   |
| 6  | Los empleados de CEATE le brindan el servicio con prontitud  |                     |   |   |   |   |
| 7  | Los empleados de CEATE siempre se muestran dispuestos a ayudarlos  |                     |   |   |   |   |
| 8  | Los empleados de CEATE nunca están demasiado ocupados para ayudarlo  |                     |   |   |   |   |
| <b>Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de Seguridad</b>       |  |                     |   |   |   |   |
| 9  | El comportamiento de los empleados de CEATE le inspira confianza   |                     |   |   |   |   |
| 10   | Se siente seguro al realizar transacciones con CEATE   |                     |   |   |   |   |
| 11   | Los empleados de CEATE siempre lo tratan con cortesía  |                     |   |   |   |   |
| 12   | Los empleados de CEATE cuentan con el conocimiento para responder sus preguntas  |                     |   |   |   |   |
| 13   | Los profesores de CEATE cuentan con el conocimiento para responder preguntas   |                     |   |   |   |   |
| <b>Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de Empatía</b>         |  |                     |   |   |   |   |
| 14   | CEATE le brinda atención personalizada   |                     |   |   |   |   |
| 15   | CEATE cuenta con empleados que le brindan atención individual  |                     |   |   |   |   |
| 16   | CEATE toma sinceramente los intereses de los clientes  |                     |   |   |   |   |
| 17   | Los empleados de CEATE entienden sus necesidades específicas   |                     |   |   |   |   |
| <b>Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión Tangibles</b>          |  |                     |   |   |   |   |
| 18   | La apariencia del equipo de CEATE es moderna   |                     |   |   |   |   |
| 19   | Las instalaciones de CEATE son visualmente atractivas  |                     |   |   |   |   |
| 20   | La presentación de los empleados de CEATE es buena   |                     |   |   |   |   |
| 21   | Los materiales asociados con el servicio (como manuales, carpetas, boletines, papelería) de CEATE son visualmente atractivos |                     |   |   |   |   |
| 22   | Los horarios de actividades de CEATE son convenientes  |                     |   |   |   |   |

## PARTE II

1.- Basándose en las Expectativas que usted se formuló sobre la calidad del servicio que recibiría en el CEATE, ¿Cómo ha sido (o fue) el desempeño de la Institución? Marque con una X solo una (1) de las alternativas.

Menor que mis expectativas \_\_\_\_\_  
Igual a mis expectativas \_\_\_\_\_  
Mayor que mis expectativas \_\_\_\_\_

2.- En términos de la satisfacción de usted como cliente del CEATE, puede considerarse:



3.- De acuerdo a la importancia que tiene para usted las dimensiones de la calidad de servicio, distribuya 100 puntos entre cada una de ellas.

|                 |            |  |
|-----------------|------------|--|
| Confiabilidad   | _____      | Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa  |
| Responsabilidad | _____      | Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida  |
| Seguridad       | _____      | Conocimiento del servicio prestado, cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente |
| Empatía         | _____      | Atención individualizada al cliente  |
| Tangibles       | _____      | Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales   |
| TOTAL           | 100 puntos |  |