



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN LOS NEGOCIOS DE ALQUILER DE
VEHÍCULOS, PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE.**

AUTORA:

ING. DIANA CRISTINA MADRID RAMÍREZ

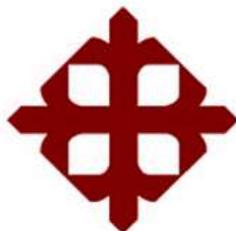
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

ING. ADELA ZURITA FABRE, PH.D.

GUAYAQUIL, ECUADOR

2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera Comercial, Diana Cristina Madrid Ramírez**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Adela Zurita Fabre, PhD.

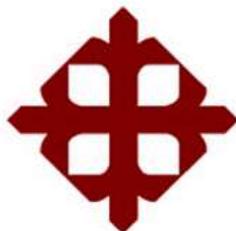
REVISORA

Lic. Margarita Zumba Córdova, PhD.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, PhD.

Guayaquil, 08 de noviembre del 2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Diana Cristina Madrid Ramírez

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación: **Estrategias de Calidad en los Negocios de Alquiler de Vehículos para Optimizar el Servicio al Cliente**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 08 de noviembre del 2019

LA AUTORA

Diana Cristina Madrid Ramírez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

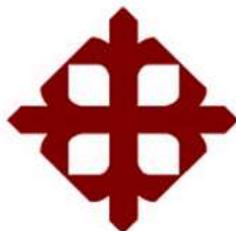
Yo, Diana Cristina Madrid Ramírez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Magíster en Administración de Empresas** titulada: **Estrategias de Calidad en los Negocios de Alquiler de Vehículos para Optimizar el Servicio al Cliente**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 08 de noviembre del 2019

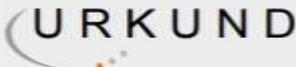
LA AUTORA

Diana Cristina Madrid Ramírez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE URKUND



Urkund Analysis Result

Analysed Document: MADRID RAMIREZ-octubre 2019-version final.docx (D58230162)
Submitted: 04/11/2019 14:08:00
Submitted By: adela.zurita@cu.ucsg.edu.ec
Significance: 0 %

Sources included in the report:

ESCOBAR EDITH.docx (D46163969)
http://tecnociencia.uach.mx/numeros/v8n2/data/Aplicacion_del_modelo_Servqual_para_evaluar_la_calidad_en_el_servicio_en_los_hospitales_publicos_de_Hermosillo_Sonora.pdf
c301f859-567c-40ea-8c3f-d98cf5cb5de9

Instances where selected sources appear:

3

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme la fortaleza de seguir adelante cada día, alcanzar los conocimientos necesarios para realizar mi proyecto de titulación y mantenerme siempre positiva a cualquier situación.

A mis padres y hermanos por apoyarme en cada proyecto que realizo, y que siempre me dan sus consejos para seguir adelante.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a los docentes por enseñarme en estos dos años los conocimientos necesarios para aplicarlos en mi trabajo y ser una mejor profesional.

A mi tutora, que me ha dado su apoyo incondicional y ha compartido sus conocimientos conmigo, para lograr mi gran objetivo que es ser Máster en Administración de Empresas.

Diana Cristina Madrid Ramírez

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a mi familia, que ha sido un pilar fundamental para continuar cada día, me ha apoyado durante toda mi vida y siempre ha querido lo mejor para mí. Gracias por su apoyo y amor incondicional obtendré una meta más que me alegra la vida.

Diana Cristina Madrid Ramírez

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen.....	XIII
Abstract	XIV
Introducción	2
Antecedentes	3
Planteamiento del Problema.....	4
Formulación del Problema	5
Hipótesis de Investigación.....	6
Preguntas de Investigación.....	7
Justificación de la Investigación.....	7
Objetivos	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos	8
Capítulo I Marco Teórico y Conceptual.....	10
La Calidad de los Servicios, como Base para la Satisfacción del Cliente.....	10
Servicio al cliente	11
Calidad.....	13
Calidad en el servicio al cliente	15
Satisfacción del cliente	21
La estrategia como herramienta para un servicio de calidad.....	22
Modelo SERVPERF.....	27
Dimensiones del Modelo SERVPERF	30
Escala del Modelo SERVPERF	33
Capítulo II Marco Referencial	35
Experiencias Internacionales con el Modelo SERVQUAL y SERVPERF.....	35
Ranking de Empresas Internacionales de Alquiler de Vehículos.....	41
Análisis Contextual de Rent a Car RedMadrid S.A.	42
Marco legal.....	57
Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.....	57
Ley de Turismo.....	58
Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial	59
Capítulo III Metodología de Investigación y Análisis de Resultados.....	61

Metodología de la Investigación	61
Enfoque y tipo de investigación	61
Población y muestra.....	62
Técnicas e Instrumentos para recoger Información.....	64
Técnicas de Análisis de Datos	65
Análisis de Resultados.....	65
Fiabilidad y Validación del Instrumento	65
Edad y Género de los Encuestados.....	66
Resultados de las Encuestas.....	79
Capítulo IV Propuesta.....	88
Título	88
Justificación.....	88
Objetivos del plan de acción	89
Objetivo General.....	89
Objetivos específicos	89
Objetivos medibles	89
Objetivos asignables	90
Objetivos realistas.....	90
Objetivos determinados en el tiempo	91
Beneficios de la propuesta.....	91
Estrategias y plan de acción	91
Estrategia de elementos tangibles	92
Estrategias de fiabilidad y seguridad	94
Estrategia de empatía.....	96
Resumen de egresos y cronograma	97
Conclusiones y Recomendaciones	101
Conclusiones	101
Recomendaciones	103
Referencias Bibliográficas	104
Apéndices.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Ranking de Empresas Internacionales de Alquiler de Vehículos	41
Tabla 2	Impuestos por ventas locales, actividad alquiler de vehículos.....	49
Tabla 3	Promedio de clientes Rent a Car RedMadrid.....	62
Tabla 4	Descripción de la muestra	64
Tabla 5	Medición de la fiabilidad	66
Tabla 6	Prueba de KMO y Bartlett	66
Tabla 7	Comunalidades.....	70
Tabla 8	Varianza total explicada.....	71
Tabla 9	Matriz de componente.....	73
Tabla 10	Matriz de componente rotado	74
Tabla 11	Orden de matriz de componente rotado	76
Tabla 12	Matriz de transformación de componente.....	78
Tabla 13	Correlaciones de calidad de servicio y satisfacción del cliente	78
Tabla 14	Respuestas a <i>elementos tangibles</i>	80
Tabla 15	Respuestas a <i>fiabilidad</i>	81
Tabla 16	Respuestas a <i>capacidad de respuesta</i>	82
Tabla 17	Respuestas a <i>seguridad</i>	83
Tabla 18	Respuestas a <i>empatía</i>	84
Tabla 19	Cuadro comparativo de percepción.....	86
Tabla 20	Niveles de satisfacción de los encuestados	86
Tabla 21	Resumen de egresos (en dólares) y cronograma.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ecuación de la calidad	18
Figura 2. Prestación vs expectativas sobre el servicio	19
Figura 3. Expectativas clave de los clientes	19
Figura 4. Aspectos que se evalúan en la dimensión Fiabilidad	30
Figura 5. Aspectos que se evalúan en la dimensión Capacidad de respuesta	31
Figura 6. Aspectos que se evalúan en la dimensión Elementos Tangibles	33
Figura 7. Escala de calificación de la percepción	33
Figura 8. Logotipo de la empresa.....	45
Figura 9. Organigrama de la empresa	45
Figura 10. Elementos constitutivos del entorno de la empresa.....	46
Figura 11. Las cinco fuerzas de Porter: micro-entorno empresarial	52
Figura 12. Encuestados, agrupados por rangos de edad.....	67
Figura 13. Encuestados, agrupados por género.....	67
Figura 14. Correlación rangos de edad y género de los encuestados.....	68

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice A: Encuesta de calidad de servicio y satisfacción del cliente.....	116
---	-----

Resumen

El propósito de esta investigación estuvo orientada a diseñar estrategias de calidad de mejora del servicio al cliente de Rent a Car RedMadrid S.A., empresa dedicada al alquiler de vehículos. A través de un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo se buscó recoger y analizar variables que intervienen en el servicio al usuario que permita obtener elementos de juicio para cumplir con el propósito planteado; la población estuvo conformada por 112 clientes que asistieron a solicitar el servicio entre octubre y diciembre de 2018, de donde resultó una muestra de 87 clientes seleccionados mediante muestreo aleatorio simple, a quienes se les aplicó una encuesta de 25 ítems, siguiendo el Modelo SERVPERF; se realizó un análisis de correlación para atender la hipótesis y pregunta de investigación, además, un análisis de frecuencia para medir la satisfacción del servicio obtenido; dicho instrumento se validó con el índice de Kaiser-Meyer-Olkin y la Prueba de Esfericidad de Bartlett. Así, se pudo constatar que la empresa en estudio, si bien tiene organizados adecuadamente sus recursos y sus integrantes conocen sus funciones, necesita replantear acciones y diseñar estrategias de posicionamiento, sobre todo en nichos no atendidos, a fin de hacerle frente a la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos y a la lucha entre los competidores actuales; adicionalmente, se comprobó en la hipótesis con la correlación de Pearson $r=0.678^{**}$ un resultado estadísticamente significativo del 99% entre calidad de servicio y satisfacción lo cual permite concluir que los clientes se encuentran conformes con elementos de seguridad, capacidad de respuesta y fiabilidad, con cierto nivel de insatisfacción en elementos tangibles y empatía, información que sirvió para diseñar las estrategias planteadas.

Palabras clave: calidad de servicio, satisfacción del usuario, alquiler de vehículos, estrategia de calidad, SERVPERF

Abstract

The purpose of this research was to design quality strategies to improve the customer service of Rent a Car Red Madrid S.A., a company dedicated to car rental. Through a quantitative approach of descriptive type, it was sought to collect and analyze variables that intervene in the service to the user that allows to obtain elements of judgment to fulfill the proposed purpose; the population was made up of 112 clients who attended to request the service between October and December 2018, from which a sample of 87 clients was selected by simple random sampling, to whom a survey of 25 items was applied, following the SERVPERF Model; a correlation analysis was performed to address the hypothesis and research question, in addition, a frequency analysis to measure the satisfaction of the service obtained; This instrument was validated with the Kaiser-Meyer-Olkin index and the Bartlett Sphericity Test. Thus, it was found that the company under study, although it has properly organized its resources and its members know their functions, needs to rethink actions and design positioning strategies, especially in unattended niches, in order to face the threat of new competitors and substitute products and the fight between current competitors; additionally, a statistically significant result of 99% was found in the hypothesis with Pearson's correlation $r = 0.678^{**}$ between quality of service and satisfaction which allows us to conclude that customers are satisfied with elements of security, responsiveness and reliability, with a certain level of dissatisfaction in tangible elements and empathy, information that served to design the proposed strategies.

Keywords: quality of service, user satisfaction, vehicle rental, quality strategy, SERVPERF

Introducción

Los clientes actuales son muy exigentes al momento de realizar una compra o solicitar un servicio. La globalización induce a una interacción entre empresas y clientes de una forma eficiente y eficaz, en donde el usuario es el que decide con cuál empresa entablar una negociación, por lo que es importante mantener una buena comunicación y un alto nivel de calidad en el producto o servicio que se ofrece.

En este sentido, el sector de alquiler de vehículos busca mejorar los estándares de calidad en el servicio al cliente; cada empresa tiene sus reglas, pero uno de los propósitos es poner en el centro de su gestión al cliente, ya que, como resultado de ello se tendrá un crecimiento orientado al servicio, posicionamiento en el mercado, competitividad, productividad y la satisfacción de superar las expectativas del cliente.

Si bien, alquilar un vehículo ahora es posible a través de las diferentes páginas web creadas para ello, permitiendo en pocos minutos realizar la reserva tanto por la empresa prestadora del servicio como por el cliente, se deben tener en cuenta muchos elementos, por un lado, la empresa debe ofrecer los vehículos adecuados a las necesidades del cliente considerando los siguientes factores: precio, modelos, comodidad, seguro, condiciones de entrega y recepción, etc.; en cambio por parte del usuario, deben considerarse: las especificaciones de tiempo, requisitos, necesidades, presupuesto disponible, etc., de lo cual, resultan insumos importantes para concretar la negociación; todo ello, combinado con la calidad del servicio que ofrece la empresa, permitirán que esta transacción sea exitosa para ambas partes.

En este estudio se realiza una revisión de teorías, principios y otros elementos que sustentan la importancia del servicio, concretamente de las empresas que alquilan vehículos, con el fin de proponer algunas estrategias que impulsen un servicio permanente de calidad con miras a la satisfacción de las expectativas del cliente.

Con este propósito, este documento ha sido estructurado de la siguiente manera: el capítulo I contiene las teorías que sustentan la calidad en el servicio al cliente, algunas conceptualizaciones importantes y normativas que hacen de referencia a este tipo de negocios; el capítulo II incluye un análisis contextual de la calidad en el medio nacional e internacional, además de una breve presentación de la empresa beneficiaria de esta investigación; el capítulo III presenta la metodología de investigación y el análisis de los resultados obtenidos; en el capítulo IV se incluye la propuesta diseñada para elevar los estándares de calidad del servicio de alquiler de vehículos; le siguen las conclusiones y recomendaciones resultantes de este estudio.

Antecedentes

Los métodos individuales, como la estadística o el mantenimiento preventivo, son segmentos de un programa exhaustivo de control de calidad, definido como un “sistema eficaz para coordinar el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejora de varios grupos en una organización, de tal forma que se optimice el costo de producción para permitir la completa satisfacción de los clientes” (Guajardo, 2008, p. 65).

La calidad significa dar lo mejor para el cliente en servicio y precio. En el control de calidad, la palabra control representa una herramienta de la administración que solamente es posible si se definen las características de calidad

que son consideradas importantes, de donde se pueden establecer los estándares deseados para su cumplimiento, seguimiento de los mismos y diseño de planes para su mejoramiento continuo.

El caso concreto de esta investigación son los negocios de alquiler de vehículos que, entre sus estándares está el precio por cada categoría de vehículo, un servicio adecuado al cliente, un producto adaptable a la necesidad del usuario en cuanto a aspectos de limpieza, condiciones mecánicas, presentación. Finalmente, un programa de mejoramiento continuo con base en estándares de calidad que faciliten la satisfacción del usuario y la permanencia de la empresa en el mercado.

Tomando como base los conocimientos adquiridos durante los estudios de la Maestría en Administración de Empresas, combinado con experiencias y opiniones de otros investigadores, se ha diseñado una propuesta de estrategias para mejoramiento continuo de la calidad del servicio que ofrece la empresa Rent a Car RedMadrid S.A., cuya actividad es precisamente el alquiler de vehículos.

Planteamiento del Problema

La ventaja competitiva se logra a través de indicadores de gestión que sustenten la calidad en los servicios suministrados, sin embargo, evaluar la calidad en los servicios no es fácil ya que depende de la percepción del cliente; por tanto, una correcta gestión de la calidad del servicio radica en saber calcularla, siendo importante apoyarse en la retroalimentación del servicio prestado (Fontalvo & Vergara, 2010). Además, en esta medición de resultados debe integrarse la actitud de servicio de los empleados, como componente primordial e insustituible de la satisfacción del cliente.

En primer lugar, el trato con el cliente es esencial, debido a que si éste percibe una buena relación con la empresa siente confianza y puede recomendar a sus

amigos y familiares a que hagan uso del servicio prestado que se da en los negocios de alquiler de vehículos. Éste es un aspecto a mejorar, dado que la empresa objeto de este estudio no dispone de estrategias específicas para cada parte del proceso de alquiler de vehículos, ya que en sus diferentes etapas de crecimiento se fueron estableciendo políticas y normativas internas. En segundo lugar, este sector está siendo afectado por la variabilidad de los precios, que no han sido estandarizados y por ello afecta a la rentabilidad y permanencia de algunas empresas que desarrollan esta actividad.

Un tercer problema de este sector de servicios está relacionado con la futura ubicación del aeropuerto en Chongón-Daular, lo cual obligará a la empresa Rent a Car RedMadrid S.A. a trasladarse con sus oficinas a esa área, por lo tanto, cada empresa deberá diseñar estrategias que ayuden a mantener los nichos de mercado actuales y crear nuevos, todo con el fin de dar una mayor comodidad a los clientes.

Las variables que intervienen en esta problemática están directamente relacionadas con:

- La *rentabilidad* que genera a causa de la fidelización del usuario y,
- Un *programa de mejoramiento de la calidad* que considere un equilibrio entre costos y beneficios, tecnología, normativas y procesos legales, organización interna, recursos de seguridad e imagen institucional.

Formulación del Problema

Para reposicionar la empresa de alquiler de vehículos y abrir futuros nichos de mercado, se requiere que la administración implemente estrategias de mejoramiento de la calidad del servicio en donde haya participación activa del personal de colaboradores que tienen relación directa o indirecta con el cliente.

Por lo anterior, se hace necesario el diseño de estrategias para mantenimiento de la calidad en el servicio de alquiler de vehículos que incluya indicadores, procedimientos, instrumentos ajustados a sus procesos, objetivos y metas de calidad que lleven a responder a la siguiente inquietud:

¿Cómo influye el diseño de estrategias de calidad, que incluya indicadores de gestión y estándares, en la calidad del servicio de alquiler de vehículos que ofrece la empresa Rent a Car RedMadrid S.A.?

Hipótesis de Investigación

El diseño de estrategias orientadas a impulsar un servicio de calidad en el alquiler de vehículos, permitirá elevar el nivel de satisfacción de los usuarios.

Las variables, con sus correspondientes dimensiones son:

Variable independiente: **estrategias para una gestión de calidad.**

Dimensiones:

- Instalaciones adecuadas
- Vehículos nuevos y limpios
- Información de vehículos y del seguro del vehículo
- Confianza generada por el personal
- Trato personalizado
- Procesos y políticas delineadas
- Indicadores de gestión

Variable dependiente: **Calidad de servicio**

Dimensiones:

- Satisfacción del usuario
- Imagen corporativa

- Nichos actuales y nuevos

Preguntas de Investigación

Las interrogantes que surgen como consecuencia del problema a resolver, y que serán analizadas y respondidas a lo largo de esta investigación, son las siguientes:

- ¿Cuáles son los factores que inciden en la calidad del servicio en los negocios de alquiler de vehículos?
- ¿Qué influencia tienen los colaboradores en la medición de la calidad de servicio por parte del cliente?
- ¿Qué estrategias debe desarrollar el sector de alquiler de vehículos para mantener su actual nicho de mercado y lograr nuevos?

Justificación de la Investigación

Este proyecto está encaminado a buscar formas de mejorar los estándares de calidad en el servicio al cliente, con aplicabilidad en la empresa Rent a Car RedMadrid S.A., que se encuentra clasificada dentro del sector económico de prestación de servicios, para que tome medidas orientadas a mejorar la calidad y que los clientes se sientan satisfechos con la transacción realizada.

Las estrategias diseñadas incluyen los elementos que los usuarios consideran necesarios para que el servicio que reciben sea percibido de calidad, esto dado que tienen como base los niveles de satisfacción y los factores que intervienen, tomados del resultado de la aplicación del modelo SERVPERF. Estas estrategias, si bien son aplicables a las empresas en general, van orientadas específicamente a aquellas que pertenecen al sector de alquiler de vehículos estableciendo parámetros para conservar y fidelizar un cliente poniendo en práctica un proceso en el cual lo lleve a lograr la confianza entre empresa y usuario.

El producto resultante de esta investigación bien puede ser aplicable a todo tipo de empresa, considerando que son los clientes los que deciden si mantienen su fidelidad hacia tal o cual organización, dependiendo de las estrategias de atención y servicio que implementen, obteniéndose una ventaja competitiva por sobre el resto de las empresas de un ramo de negocio específico.

Adicionalmente, este estudio que contiene algunos elementos estratégicos para hacer frente a la necesidad de mejoría en la satisfacción de usuarios, puede servir para revisión desde diferentes puntos de vista que surjan a lo interno de un grupo de estudio, para confrontar teorías y principios y de ahí emitir nuevas ideas en el campo del análisis estratégico empresarial.

Este proyecto está enmarcado en la línea de investigación establecida por la Maestría en Administración de Empresas denominada *Medición de la calidad del servicio y/o producto* y pretende contribuir a la generación de conocimientos dentro del ámbito empresarial.

Objetivos

Los objetivos que guían esta investigación, y que buscan solucionar la problemática planteada, se precisan a continuación:

Objetivo General

Analizar el entorno interno y externo de la empresa Rent a Car RedMadrid S.A., dedicada al alquiler de vehículos, a fin de establecer estrategias de calidad para mejorar el servicio al cliente.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de los procesos que se desarrollan para la prestación de servicios en el sector de alquiler de vehículos, con el fin de identificar oportunidades de mejoras, buscando su eficiencia;

- Analizar algunas experiencias relacionadas con esta rama de negocio, que permitan identificar las buenas prácticas orientadas al mejoramiento del servicio;
- Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios, a través de la aplicación del modelo SERVPERF, que faciliten la detección de los factores que intervienen en la calidad del servicio; y,
- Diseñar estrategias que permitan elevar el nivel de competitividad de la empresa Rent a Car RedMadrid S.A., a través del mejoramiento del servicio al cliente.

Capítulo I

Marco Teórico y Conceptual

La calidad del servicio influye en el nivel de satisfacción del usuario, por ello éste es un tema considerado de vital importancia para la supervivencia de las empresas. En el presente capítulo se describe las diferentes definiciones acerca de la calidad del servicio, su relación de expectativa y percepción para la satisfacción del cliente; también se incluye algunas conceptualizaciones de términos básicos en este campo de estudio, así como algunos elementos legales que sustentan la prestación del servicio de alquiler de vehículos.

La Calidad de los Servicios, como Base para la Satisfacción del Cliente

La mayoría de los servicios son intangibles, es decir, no son objetos que pueden ser tocados o manipulados, por tanto, los clientes no estarán del todo satisfechos hasta que hayan recibido y utilizado el servicio para cerciorarse de la calidad, según sus expectativas. El servicio proporcionado por parte de los colaboradores de la organización se convierte en un elemento importante porque da un valor agregado a través de la interacción con el cliente, lo cual ayuda a la evaluación de calidad cuando se trata de tomar decisiones, por parte del usuario, de si repite o no la experiencia con la empresa.

Según Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1992), mencionados por P.E.Pérez y Múnera (2007), existen ciertas características de los servicios que llevan a cuatro consecuencias importantes en el estudio de la calidad (P. E. Pérez & Múnera, 2007, p. 34):

- La calidad de los servicios es más difícil evaluar que los bienes.

- La propia naturaleza de los servicios conduce a un cambio de la calidad y, a un riesgo percibido del cliente más alto que en caso de un bien.
- La valoración de la calidad del servicio se mide por la comparación entre expectativas y resultados.
- Las evaluaciones de la calidad se refieren a los resultados como a los procesos de prestación de servicios.

Lo anterior hace que al prestador del servicio muchas veces le sea difícil comprender cuáles fueron los factores que influyeron en la contratación del servicio y luego cómo percibieron los clientes su nivel de satisfacción por la negociación realizada.

Servicio al cliente

Se entiende por **servicio** a una actividad económica que ocurre entre dos partes que realizan un intercambio de valor entre comprador y vendedor de un producto o servicio (Lovelock & Wirtz, 2009). Se describe al servicio como el desempeño que se basa en el tiempo, donde los usuarios adquieren servicios que buscan resultados deseados, satisfaciendo su necesidad.

El servicio al cliente es importante para la existencia de la empresa, es la base esencial y la clave del éxito o fracaso. En la actualidad el clima competitivo de los negocios hace que la satisfacción del cliente se convierta en un factor importante en el prestigio empresarial, por ello se debe establecer como filosofía institucional la ubicación del cliente como la base de su funcionamiento, con el fin de ofrecer un servicio adecuado y que cubra las necesidades de éste, ya que “el éxito se logra al conocer qué es lo que el cliente demanda de la organización, identificar esas necesidades y satisfacerlas; disminuyendo la diferencia entre el servicio que brinda la organización y la percepción real que tiene el cliente” (Racet et al., 2017, p. 194),

esto es, tener plena conciencia y comprensión de la brecha que puede surgir entre las expectativas del cliente y su percepción en cuanto al servicio que recibió.

El servicio al cliente es un elemento que se puede mejorar si se está dispuesto a hacerlo, constituye las actividades de la empresa que giran en torno al cliente, entre estas actividades se puede mencionar las siguientes (Paz, 2005):

- Las actividades que aseguren que el producto o servicio se entregue al cliente en unidades, presentación adecuada y tiempo justo.
- Las relaciones interpersonales entre empresa y cliente.
- Los servicios de asistencia, reparación y mantenimiento postventa.
- El servicio de atención, información y reclamaciones de clientes.
- La recepción de pedidos en la empresa.

Las actividades mencionadas forman dos secciones funcionales de la empresa que son: las actividades primarias o técnicas y las secundarias o comunicativas. Como ejemplo se puede tomar el caso de un restaurante, que tiene actividades principales como la compra de insumos con los que se prepara el menú y, por otro lado, se encuentran las actividades secundarias que son las que buscan la satisfacción del cliente denominado servicio al cliente. Las actividades secundarias que conforman el servicio al cliente tienen relación con orden de quejas, servicio de postventa, venta, embalaje, facturación, cobros y formas de pago.

Tanto las actividades primarias como las secundarias deben ir en perfecta armonía, ya que conforman el todo que constituye la razón de ser de la empresa y la razón de la satisfacción del usuario o consumidor final del servicio. Por tanto, toda actividad que rompa esta armonía debe ser detectada a tiempo con el fin de que los directivos puedan “contar con una efectiva herramienta de trabajo para

tomar decisiones que contribuyan a elevar los resultados de la organización” (Padilla, Herrera, Acevedo, & Pardillo, 2016, p. 615). Por este motivo, resulta de vital importancia la búsqueda permanente de la calidad en todos los procesos de la organización.

Calidad

De acuerdo con Ishikawa (1997), mencionado por Alcalde (2019, p. 10) “diseñar, producir y ofrecer un producto o servicio que sea útil, al mejor precio posible y que siempre satisfaga las necesidades de los clientes, es lo que es calidad”, aun cuando la definición de calidad cae dentro de lo subjetivo, ya que no todos la perciben de la misma forma, todo depende del nivel de exigencia y expectativa del cliente. Según Alcaide (2010) para ofrecer un servicio es indispensable tener en cuenta dimensiones adicionales, aquello que los japoneses denominan calidad funcional (interna) y calidad emocional (externa), los cuales indican que la calidad no sólo debe ser eficaz en términos funcionales, sino que debe ser emocionalmente percibida como tal, lo que corrobora el sentido de subjetividad del término.

La técnica o calidad funcional está directamente relacionada con los aspectos técnico-funcionales del servicio que deben responder a las expectativas de los clientes, satisface la función básica para la que ha sido comprado, lo que se define al beneficio central por los clientes “como expresión del propio proceso de prestación del servicio” (M. J. Martínez, Blanco, & Castán, 2013, p. 101). Por otro lado, “la calidad del servicio relacional o emocional se materializa en aquellos beneficios relacionales y emocionales que el/ la usuario/a recibe más allá del servicio nuclear propiamente dicho” (R. Pérez, Morales, Anguera, & Hernández, 2015, p. 144); esta calidad relacional se fundamenta primero en cómo fue entregado el servicio y segundo en cómo responde en el proceso de uso del servicio a las

expectativas del cliente. Es decir, que el servicio fue entregado y la prestación es una experiencia única y gratificante para el cliente.

Los clientes reclaman mayormente por la calidad externa que, por la calidad interna del servicio, por tanto, lo ideal es que tengan más experiencia referente a la forma de entrega que a los aspectos técnico funcionales del servicio (Alcalde, 2019). Por lo que, en la entrega del servicio, el personal y el cliente tienen una influencia muy fuerte en las percepciones de calidad, y es debido a la naturaleza intangible de los servicios y a su simultaneidad en la producción y el consumo (Alcaide, 2010; Pamies, 2004).

La creación, prestación y entrega de un servicio es una tarea básicamente humana cuyos resultados se justifican del nivel de interacción que se produce entre el personal de la empresa y los clientes. La participación del personal de la empresa es importante en la creación de percepciones, en la creación de relaciones one to one y para la creación de costes emocionales de salida (Alcaide, 2010), por ello se recomienda capacitar gente con las competencias necesarias para atender al cliente, capacitarlos de manera permanente en el área de su función recompensar los comportamientos apropiados, incentivar una buena presentación física y actitud positiva, promocionar una comunicación de ida y vuelta con el cliente y ofrecer una atención personalizada.

A este respecto, es importante mencionar una importante teoría que hace referencia a los niveles motivacionales de los colaboradores de una empresa; y, es que las personas asumen una actitud o un curso de acción dependiendo de sus expectativas con respecto a que sus esfuerzos le retribuirán algún resultado positivo; ello está sustentado en la teoría de Vroom o teoría de las expectativas que se basa en que “un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree

que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales” (J. A. Hernández, Espinoza, & Aguilar, 2016, p. 67); por tanto, la motivación estaría sustentada en tres tipos de relaciones:

1. Expectativa o la probabilidad subjetiva de que el esfuerzo conducirá a un resultado (relación esfuerzo-rendimiento).
2. Lo atractivo, conveniente y satisfactorio de los resultados previstos (relación de valoración o valoración personal de los objetivos) y
3. La creencia de que un determinado nivel de rendimiento se traducirá en un resultado deseado (relación de Instrumentalidad) (Marulanda, Montoya, & Vélez, 2014, p. 212).

Calidad en el servicio al cliente

En la actualidad, debido a la globalización y al avance de las tecnologías que hacen indispensable pensar en la satisfacción del cliente como medio para llegar a la rentabilidad, la calidad se ha convertido en un aspecto necesario para las empresas en general y para las empresas de servicios en particular y la ventaja competitiva se desarrolla en el mejoramiento continuo del servicio para atender las exigencias y expectativas cada vez más altas por parte de los usuarios y, para responder a esas expectativas es necesario conocer qué es lo que consideran los clientes como *calidad del servicio* (Matsumoto, 2014).

De manera general, la calidad del servicio puede ser considerada como una “evaluación de la calidad desde la percepción de los clientes, donde estos comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben. Toda calidad es percibida por alguien” (González, 2015, p. 114). Así, la calidad del

servicio se define como dimensiones que agregan valor, resuelven problemas y satisfacen necesidades, para obtener una medida mayor a la esperada por el cliente.

Por tanto, la calidad en el servicio se basa en la relación entre expectativas y satisfacción lo que lleva a establecer una relación de lealtad del cliente hacia la marca. Existen dos tendencias sobre cómo medir la calidad en el servicio (Vera & Espinosa, 2014): por un lado, se identifica cualidades muy específicas por industria y que pueden tener una relación con variables de desempeño como satisfacción, lealtad y precio pagado y, por otro lado, se generaliza a través de un grupo único de dimensiones mediante los modelos SERVQUAL, SERVQHOS o SERVPERF para medir la calidad en el servicio de una misma forma en diferentes sectores, con el fin de hacer comparaciones directas entre éstos.

La importancia de la medición se basa en que la percepción de calidad en el servicio es un factor clave para fortalecer la lealtad y fidelización del cliente hacia la marca (Alcaide, 2010; S. Peña, Ramírez, & Osorio, 2015).

La lealtad del cliente hacia una marca se ha convertido en un elemento clave en la estrategia para las empresas, porque al obtener un fortalecimiento en el nivel de lealtad del cliente incrementa las ventas, minimiza los costos del servicio al cliente, y se obtenga mayor utilidad. La medición de la lealtad del cliente se basa en mediciones de diferentes aspectos del comportamiento del consumidor, lo cual la medición ha tomado relevancia en la investigación de mercados para el diseño de estrategias por parte de los encargados del área establecida.

Un cliente que se siente leal a una marca evidenciará una mayor tasa de recompra hacia la marca de preferencia que a la competencia, ya sea un servicio o producto (N. Peña, 2014). Esta lealtad o fidelidad que el cliente mantiene, permite que se quede con la marca por mayor tiempo, a pesar que la competencia lance

promociones o disminuya precios, lo cual la empresa debe mantener un nivel de confianza con el cliente para que este siempre conforme con la marca.

Siguiendo este mecanismo, el desarrollo de la lealtad del cliente hacia la marca genera un beneficio a largo plazo en las utilidades que benefician a la empresa. La lealtad hacia una marca se cumple en cuatro fases (Vera & Espinosa, 2014): desarrollo de la confianza en las bondades de la marca (cognitiva); preferencia emocional de auto-identificación con la marca (emocional); deseo o intención de compra o recompra hacia la marca (intencional); y, patrón frecuente de compra observable (acción). Estas fases crean un enfoque más amplio y complejo sobre la lealtad que un cliente puede tener hacia una marca, ubicándolo de esta forma al cliente en una fase según el criterio de cada uno. La fidelización del cliente está conformada por la información, marketing interno, comunicación, experiencia del cliente, incentivos y privilegios, donde el núcleo principal está formado por tres conceptos que son imprescindibles y son cultura orientada al cliente, calidad de servicio y estrategia (Kotler, 2012; Kotler & Keller, 2009).

Sin clientes no hay servicio no hay empresas y sin empresas no hay servicio; el cliente es el único que posee la información para evaluar lo recibido. La calidad de servicio en una empresa es fundamental para ser competitivos frente a la oferta de los distintos servicios en el mercado, entendiéndose como **mercado** el lugar donde compradores y vendedores se reúnen para intercambiar los bienes, considerando además que al referirse a compradores no solamente son los reales sino también los potenciales (Monferrer, 2013).

Un cliente que requiere un servicio de alquiler de vehículos busca sumar experiencias en su estadía por el país; si recibe un servicio de calidad le generará una satisfacción y esto redundará en prestigio de la empresa y su motivación a mejorar

su eficiencia y eficacia y a lograr una ventaja competitiva, para que pueda alcanzar el objetivo de mantener la relación a largo plazo con sus clientes presentándose la oportunidad de que su servicio o producto sea recomendado a terceros. Los clientes nuevos son potencialmente más riesgosos que los antiguos, porque captar un cliente nuevo resulta ser más costoso que retener a uno antiguo (Guadarrama & Rosales, 2015).

Si la calidad es igual a satisfacción total de los clientes (Alcaide, 2010) un servicio único y de buena calidad es idóneo para satisfacer todos los deseos, necesidades, y expectativas de los clientes; esta visión se refiere a la ecuación de la calidad, que se expresa de la siguiente forma:

$$C = P \leftrightarrow E$$

C= Calidad
P= Prestación
E= Expectativas

Figura 1. Ecuación de la calidad.
Tomado de Alcaide (2010)

El nivel de calidad de un servicio es el resultado de la diferencia (positiva, neutra o negativa) obtenida de la prestación del servicio y las expectativas del cliente (Figura 2). La ecuación se desarrolla de los siguientes fundamentos:

1. Los clientes llegan al momento de la prestación con una serie de expectativas, lo cual indica lo que los clientes esperan recibir con la prestación del servicio.
2. Las expectativas indican el factor con el cual los clientes miden la calidad del servicio.
3. La calidad de un servicio se considera en cómo la perciben los clientes en el periodo de la prestación.

Positiva	<p>La prestación <i>supera</i> las expectativas. El servicio es calificado como «excelente»; hace «las delicias» de los clientes; los clientes quedan más que satisfechos con el servicio. LOS CLIENTES RECIBEN MÁS DE LO QUE ESPERABAN.</p>
Neutra	<p>La prestación <i>igual</i>a las expectativas. El servicio es calificado como bueno, aceptable, correcto, satisfactorio, adecuado; los clientes quedan satisfechos con el servicio. LOS CLIENTES RECIBEN LO QUE ESPERABAN (NI MÁS NI MENOS).</p>
Negativa	<p>La prestación <i>no satisface</i> las expectativas. El servicio es calificado como malo, pobre, deficiente, insatisfactorio; los clientes quedan definitivamente insatisfechos con el servicio. LOS CLIENTES NO RECIBEN LO QUE ESPERABAN: HAY FRUSTRACIÓN.</p>

Figura 2. Percepción sobre lo esperado del servicio y lo recibido.
Tomado de Alcaide (2010)

Para alcanzar la calidad, es necesario conocer y satisfacer las expectativas de los clientes, para luego organizarse y trabajar para satisfacerlas, dando a los clientes lo que esperan. Consecuentemente, para lograr la excelencia en el servicio es necesario superar las expectativas de los usuarios, cuyos parámetros de evaluación se muestran en la Figura 3.

1	Fiabilidad	6	Comunicación
2	Capacidad de respuesta	7	Credibilidad
3	Profesionalidad	8	Seguridad
4	Accesibilidad	9	Conocimiento y comprensión del cliente
5	Cortesía	10	Elementos tangibles

Figura 3. Expectativas clave de los clientes.
Tomado de Alcaide (2010)

Aun cuando la mayoría de los sectores de negocios consideran la fiabilidad y la capacidad de respuesta como las más importantes para los clientes (Parasuraman et al., 1992; Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 2007), vale dar una revisión general sobre cada una de las expectativas propuestas por Alcaide (2010):

Entre las primeras cinco expectativas se menciona la **fiabilidad**, que significa contar con un firme nivel de consistencia en la confiabilidad de sus prestaciones, entrega el servicio correcto, cumple las promesas que hace, es puntual; si se

equivoca, admite su error y hace todo lo que sea necesario para dejar satisfecho al cliente. La **capacidad de respuesta** se refiere a ofrecer un servicio rápido, atendiendo de forma inmediata las llamadas telefónicas de los clientes, enviar rápidamente la información solicitada por los clientes, otorgar las entrevistas en el plazo más breve posible y mantener al personal a disposición de los clientes. La **profesionalidad** comprende conocer los servicios prestados por la empresa, resolver las quejas de los clientes, aconsejar a los clientes, mantener relaciones personales eficaces y satisfactorias con los clientes. La **accesibilidad** significa la localización de la empresa, número de sucursales, horarios de atención, posibilidad de obtener servicios de la empresa por teléfono, página web con información necesaria para los clientes, servicios las 24 horas, poco tiempo de espera para el servicio, departamentos señalizados, los directivos están dispuestos hablar con el cliente, lo cual se hace más fácil llegar a los responsables. La **cortesía** significa que los clientes reciben atención, respeto y consideración por parte de todo el personal de la empresa, desde el personal de seguridad hasta el más alto directivo, sin importar el nivel de estrés al que estén sometidos, el personal no reacciona de forma negativa ante un cliente disgustado. La empresa respeta las propiedades de los clientes y el personal se mantiene con una apariencia impecable y agradable (Alcaide, 2010).

En el segundo grupo de expectativas está la **comunicación** que implica dar a entender con claridad y sin tecnicismos la información pertinente a las personas dentro de sus diferentes niveles de conocimiento; estar atento a escuchar los problemas y reclamaciones. La **credibilidad** se basa en lo que transmite el empleado al cliente, sobre todo si se cumple con lo ofrecido, desarrollando de esta manera confianza, llevando a mejorar la imagen de la empresa. La **seguridad**

significa cuidar física y financieramente a los clientes, dando una seguridad rigurosa en las transacciones que se realizan con total confidencialidad, cuidar las áreas de la empresa donde los clientes tienen acceso y ofrecer instalaciones adecuadas. La **comprensión y conocimiento del cliente** se basa en realizar investigación de mercado entre los clientes y actuar en función a los resultados, conocer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, ofrecer atención personalizada, segmentar los mercados y ofrecer los servicios diseñados para cada uno. Finalmente, los **elementos tangibles del servicio** implican el cuidado de las condiciones físicas de las instalaciones de la empresa, tales como equipos e instrumentos, cuidar de la apariencia del personal y proyectar una imagen de calidad (Alcaide, 2010).

Las 10 expectativas claves de los clientes son guías de trabajo que tienen como propósito la ayuda en la mejora de la calidad de los servicios de una empresa, por tanto, si cada empleado se propone mejorar empoderándose de cada una de las dimensiones, estará garantizando el éxito futuro de la empresa.

Satisfacción del cliente

Satisfacción del cliente es el nivel de estado de ánimo de una persona que finaliza comparando el desempeño percibido de un servicio o producto con sus expectativas (Kotler & Kartajaya, 2018). El nivel de satisfacción del cliente después de la compra se basa en los resultados de la oferta relacionado a sus expectativas. La satisfacción es una sensación de placer o decepción al comprar el producto o servicio, dado que se hace una comparación con las expectativas iniciales. Si los resultados no cubren las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados cumplen las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho (Kotler & Keller, 2009).

Existen algunos beneficios para la empresa que orienta sus esfuerzos a la satisfacción del cliente, ya que éste, cuando percibe que sus necesidades han sido atendidas desarrolla las siguientes actitudes (Campiña & Fernández, 2016):

1. Siempre regresa a comprar; por tanto, la empresa obtiene lealtad, lo que permite vender el mismo producto o servicio en el futuro.
2. Comparte la experiencia de un producto o servicio; ello implica que la empresa tiene publicidad boca a boca que se transmite con los conocidos del cliente satisfecho.
3. Hace una distinción entre empresas que compiten en el mismo sector, por lo que la empresa incrementa su participación en el mercado.

La estrategia como herramienta para un servicio de calidad

Hay muchas definiciones en relación con el término *estrategia*; Y. López, Arvizu, Asiain, Mayett, y Martínez (2018) resaltaron la conceptualización propuesta por Hofer y Schendel en 1978, en cuanto a que la estrategia es “un patrón fundamental de despliegues de recursos actuales y planeados e interacciones ambientales que indica cómo la organización alcanzará sus objetivos” (p. 735). Por otro lado, Montoya (2009) se acercó a la visión de Mintzberg (1994) que, en su obra *Rise and Fall of Strategic Planning*, definió a la estrategia como un plan constituido por una serie de acciones mediadoras, entre la empresa y el entorno en el que se desenvuelve, que son orientadas a interactuar en una situación específica, ello dirige a la estrategia a ser considerada como un *patrón* de conductas, tal como lo propusieron Hofer y Schendel en 1978.

Mintzberg y Waters (1985), desarrollaron en los años 80 las estrategias deliberadas y emergentes, que representan las herramientas de identificación de relaciones causa-efecto, planeación a largo plazo y estrategias capaces de medir

cambios del entorno, evaluar condiciones de corto plazo y realizar acciones al respecto. Los tipos de estrategias deliberadas y emergentes son ocho (Mintzberg & Waters, 1985):

1. *Planeada*, se origina del líder como parte esencial en la formulación e implementación de acciones que garantizan la mínima alteración en el proceso del plan general para la empresa.
2. *Emprendimiento*, se enfoca en la visión del emprendedor con alta capacidad de liderazgo que por lo general resulta ser el propietario de la empresa. Al orientarse como fuente la visión implica reducir niveles de precisión en las acciones tomadas sino también ampliar el campo de intenciones organizadas de perspectiva a largo plazo.
3. *Ideológica*, fase de cambio natural que cumple las estrategias de emprendimiento una vez que se posiciona en la mente y comportamiento de las personas que se ven influenciados. Una visión ideológica es más difícil de cambiar que una visión individual, debido que el colectivo de personas genera mayor resistencia al cambio en cualquiera de sus niveles.
4. *Sombrilla*, acepta características complejas e incontrolables del entorno permitiendo responder a las acciones tomadas, debido que las decisiones se distribuyen en los diferentes niveles en la organización. Estas estrategias se relacionan con las de emprendimiento dado que en ambos casos es la visión la que determina el futuro de la organización y sus actores. Sin embargo, la estrategia sombrilla no realiza control sobre la visión, solo sobre los límites de la misma.
5. *Proceso*, se entrega de manera directa a pequeños grupos considerando como estructura de organización los procesos y subprocesos. La

responsabilidad del líder se enfoca en el diseño de la estructura para el logro de la visión y ejecución sobre los límites establecidos del propio diseño. La operación de la empresa se orienta en los procesos del desarrollo de las unidades estratégicas de negocio.

6. *Desconectada*, transfiere toda responsabilidad de dirección, coordinación y control a cada individuo. Al no tener direccionamiento centralizado ni parámetros de control, cada persona es líder en sí mismo, con visión propia y conocimiento de las tareas a realizar.

7. *Consensuada*, se enfoca en una reunión natural dada por la interacción de actores con posiciones comunes con un tema específico que resulta ser relevante para la organización y den respuesta a condiciones puntuales del entorno haciendo que se sugiera estrategias de las acciones colectivas.

8. *Impuesta*, se orienta desde el entorno de la organización, en la que se aplican condiciones que fuerzan a incluir acciones y decisiones a pesar de tener un plan y una estructura central de control. Esto indica que los cambios emergen de la dinámica propia a los grupos de interés de la empresa. Lo que implica incertidumbre y un elevado nivel de complejidad, lo que es necesario realizar acciones a fin de tener una condición deseada.

Chaffee (1985), por su parte, propuso tres tipos de estrategias que incluyen mucha diversidad y no son independientes entre ellos: lineal, adaptativa e interpretativa. La *lineal* representa un proceso racional, donde los altos directivos de la empresa son los que planifican, formulan e implementan la estrategia basada en decisiones integradas, desarrolladas a través de planes y acciones que tiene como fin conseguir el objetivo de la empresa; este tipo de estrategia se aplica en empresas controladas e integradas en la que desarrollan su actividad en un ámbito muy

predecible. La estrategia *adaptativa* se describe como un proceso evolutivo, debido que tiene un proceso de carácter multifásico; en este caso la empresa desarrolla un plan viable donde conecte las capacidades y recursos con las oportunidades y amenazas del entorno; con esta estrategia, generalmente aplicable a empresas poco integradas y descentralizadas, los directivos se responsabilizan del desarrollo de la misma y les permite atender los cambios en el entorno, con el objetivo de adaptar el plan a los cambios en la empresa. La estrategia *interpretativa*, aplicable en entornos confusos, es definida como un proceso social de intercambios donde las ideas se afirman, modifican o se reemplazan acorde a la relación que se crea con las perspectivas de los demás; surge como el producto de las soluciones a dilemas propuestos por el entorno y la empresa, donde el directivo medio es el responsable de la formulación de la estrategia.

Toda esta visión sobre la estrategia ha evolucionado hasta llegar a la idea de Porter, convirtiéndose en una acción que lleva al “posicionamiento estratégico que intenta lograr una ventaja competitiva sostenible, preservando lo que es distintivo de una empresa. Significa hacer actividades diferentes a las de sus rivales, o la realización de actividades similares en diferentes maneras” (Y. López et al., 2018, p. 736).

Según Porter (2015) la estrategia se basa en crear ventajas competitivas, esto tiene que ver con alcanzar el liderazgo y lograr permanencia en el mercado diferenciándose de la competencia. La estrategia se fundamenta en posicionar a una empresa para que alcance una ventaja competitiva sostenible, lo cual incluye identificar en cuál sector se quiere participar, cuáles son los productos o servicios que se quiere ofrecer y cómo asignar recursos para lograr el objetivo deseado;

además, a decir de Porter (2011, p. 101) “la raíz del problema radica en una incapacidad de distinguir entre eficacia operacional y estrategia”.

Todos los días las empresas deben enfrentarse a retos provenientes tanto de los clientes como de los competidores, por ello se debe buscar esa ventaja diferenciadora para adquirir mayores oportunidades de éxito en el mercado, evolucionando desde una estructura basada en sus servicios a una que imponga la filosofía del marketing relacional, esto es buscar una adecuada administración de las relaciones de los colaboradores con los clientes (Salas, 2017), lo que implica “maximizar el valor del cliente al valorarlo como un activo de la organización mediante la implementación de estrategias que permitan desarrollar un oferta personalizada acorde con sus necesidades” (S. Peña et al., 2015, p. 89).

En el mercado constantemente se presentan oportunidades para las empresas, lo que importa es la respuesta proactiva de éstas para hacer de las oportunidades un modelo de gestión orientado al cliente, modificando o creando nuevos entornos, convirtiendo la crisis en espacios de crecimiento “ya sea para mantener su ventaja competitiva o para ganar una completamente nueva” (Mesa, Martínez, Mas, & Uribe, 2013, p. 241) invirtiendo esfuerzos y recursos.

Cabe establecer la necesidad de relacionar la estrategia con el desarrollo de ventajas competitivas y con el posicionamiento de una empresa en un mercado específico; ello implica buscar nuevos espacios de mercado mediante examen del entorno interno y externo para llegar a la búsqueda de apuestas estratégicas que lleven a desempeños superiores como técnica para ubicar a la empresa por sobre los niveles de efectividad y competitividad con respecto a otras organizaciones de su mismo o similar ámbito de trabajo (J. H. Martínez, Rivera, Maldonado, & Mendoza, 2011), ya que la competencia entre similares se da en productos específicos o en

mercados específicos, convirtiéndose estos elementos en información de base para el diseño de estrategias empresariales, dado que los cambios se están dando de manera acelerada, sea por influencia de la tecnología como por la evolución que se está dando en las expectativas de los clientes, por ello es que se necesita realizar comparaciones, observar capacidades y comportamientos entre los competidores, para tomar decisiones que finalmente lleven a determinar estrategias (Millán, Montoya, & Montoya, 2015; Porter & Kramer, 2011).

Dependiendo del estilo de dirección y tipo de negocio, se puede establecer algunas estrategias que van a atender una situación específica. Principalmente pueden ser mencionadas cuatro, según su orientación: *disminución y control de riesgos*, necesaria dado que el riesgo y la incertidumbre de presentar resultados no conocidos y que bien pueden tener relación con la naturaleza, los proveedores, las personas, etc., que están vinculados a la posibilidad de ocurrencia de un resultado no esperado; *mejora de la imagen y del prestigio de la empresa* tan necesario en la actualidad, ya que la confianza y la credibilidad en la imagen de la organización fidelizan clientes a causa de la percepción del entorno; *mejoramiento de la productividad y la eficiencia* que se alcanzaría desde los niveles superiores con la participación de todos los estamentos de una escala jerárquica, orientándose a un uso más eficiente de los recursos, sin descuidar la calidad en el producto y/o servicio y en la atención al cliente, siguiendo la línea de la sostenibilidad; *diferenciación en el mercado* con base en sus potencialidades construyendo ventaja competitiva a lo largo del tiempo en lo técnico, social y organizacional.

Modelo SERVPERF

El grado de satisfacción de los usuarios del servicio es una medida de la calidad en el servicio. La calidad ha estado presente en la historia de la humanidad,

ya que los individuos se fueron formando un concepto sobre el grado de perfección de los objetos que satisfacían sus necesidades (Mayo, Loredó, & Reyes, 2015) y, en los últimos tiempos, es un elemento imprescindible para la permanencia de las empresas en la mente de los consumidores y, por ende, en el mercado. Por tanto, es importante captar las exigencias, preferencias, percepciones de los clientes, analizarlos y ofrecer soluciones que respondan a esas necesidades y expectativas, ya que “la calidad está dada por la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los usuarios en relación al servicio recibido” (Calixto et al., 2011, p. 527).

Con el tiempo han aparecido algunos modelos para evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios de un servicio, en primera instancia se lo orientó hacia la atención en general en el área de la salud, tal es el caso del modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1992), publicado en 1988, que ha sido mejorado convirtiéndose en una técnica de investigación comercial y utilizado por primera vez en 1992 por Michelsen Consulting y el Instituto Latinoamericano de Calidad resaltando que la “idea central del método es diferenciar las expectativas del cliente y su percepción sobre el servicio” (Chavez & Torres, 2012, p. 300).

Las dimensiones de evaluación propuestas en el SERVQUAL son cinco (Mena, Soliz, & Cando, 2018; Torres & Luna, 2017): *Fiabilidad* o desempeño confiable, *capacidad de respuesta* o agilidad para atender los requerimientos del cliente, *seguridad* que resulta de la valoración de la experiencia y coherencia, *empatía* o facilidad para colocarse en el lugar de otro, *elementos tangibles* que incluye instalaciones y aspectos físicos y equipamiento.

Con base al SERVQUAL aparece el SERVQHOS diseñado para evaluar concretamente la calidad percibida por los usuarios de atención hospitalaria; ambos

modelos buscan establecer comparativamente el nivel de cumplimiento de las expectativas del usuario, con respecto a sus percepciones luego de haber recibido el servicio, midiendo elementos tangibles e intangibles relacionados con la atención (Numpaque & Rocha, 2016); estos modelos proporcionan aspectos cuantitativos y cualitativos que se relacionan con los factores controlables y no controlables que inciden en la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios desde diferentes dimensiones, enfocándose en medir las brechas entre lo que esperaba el cliente y lo que realmente recibió (Gallardo & Reynaldos, 2014; Matsumoto, 2014), todo lo cual facilita conseguir información para mejorar la atención y los procesos.

Si bien los modelos SERVQUAL y el SERVQHOS son metodologías de fácil uso y aplicación, bien pueden ser adaptados a necesidades específicas de lo que se quiere conocer, dentro de los diferentes ámbitos en los que se desenvuelven las empresas, haciendo una comparación entre las expectativas y la percepción de lo recibido. Aparece luego la metodología SERVPERF (*SERVICE PERFORMANCE*), creada por Cronin y Taylor en 1992 (M. López, De la Torre, Herreros, & Cabo, 2014) que contiene las mismas dimensiones que los modelos antes mencionados pero solamente se toma en consideración a las expectativas de los clientes (Ibarra & Casas, 2015; Ibarra, Espinoza, & Casas, 2014), puede muy bien ser utilizado en todo tipo de empresa, independientemente de su actividad.

SERVPERF nace como resultado a las críticas de validez y veracidad del modelo SERVQUAL, por la poca evidencia empírica que soporta el hecho de que el diferencial entre expectativas y percepciones sea el mejor resultado de una medición de calidad de servicio (M. López et al., 2014). Este modelo valora el desempeño para medir la calidad de servicio y la razón por la que elimina las

expectativas es porque se considera que éstas ya están medidas de forma intrínseca en las percepciones.

Dimensiones del Modelo SERVPERF

Como ya se mencionó, este modelo adopta las mismas dimensiones del SERVQUAL, lo único que elimina es la valoración de las expectativas; cabe, entonces mencionar a Parasuraman et al. (1992) quienes establecieron dimensiones de un total de 10 atributos de la calidad que luego pasaron a ser cinco, que son: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles, sin embargo, bien pueden no tener el mismo nivel de importancia para el consumidor, por ello es que Torres y Luna (2017), proponen ponderaciones diferentes para cada una de estas dimensiones: *fiabilidad* un 32%, *capacidad de respuesta* 22%, *seguridad* 19%, *empatía* un 16% y *elementos tangibles* un 11%.

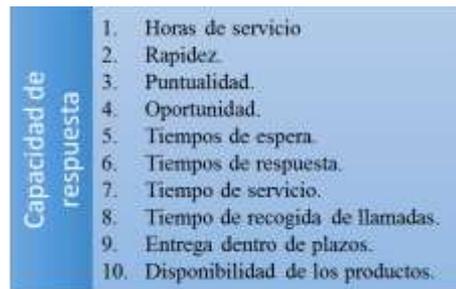
La *fiabilidad* o habilidad para realizar el servicio de una forma leal y atenta, sin errores. El atributo demuestra la percepción del cliente sobre el servicio acordado tanto en la forma y plazo establecido. La fiabilidad representa la organización y recursos adaptados para prestar el servicio de manera eficiente y sin errores, por esta razón, se necesita personal calificado para que la ejecución; en la Figura 4 se aprecia los 22 elementos que son valorados en esta dimensión.

Fiabilidad	1. Utilidad del servicio o producto.	11. Errores o índices de rechazos
	2. Conveniencia.	12. Durabilidad.
	3. Valor recibido.	13. Facilidad de mantenimiento o inexistencia.
	4. Respuesta directa a la petición efectuada.	14. Entrega de pedido.
	5. Servicio a medida.	15. Calidad de empaque.
	6. Información suministrada uniforme y exacta.	16. Devoluciones.
	7. Precisión de respuesta.	17. Soporte técnico.
	8. Brindar servicio sin errores y a la primera.	18. Cláusulas de garantía.
	9. Porcentaje de peticiones atendidas.	19. Existencia de producto o servicio.
	10. Cumplimiento de especificaciones.	20. Disponibilidad.
		21. Mantenimiento preventivo
		22. Tiempo de reparación

Figura 4. Aspectos que se evalúan en la dimensión Fiabilidad.

Adaptado de Matsumoto (2014)

La *capacidad de respuesta* corresponde a la facilidad para entregar un servicio rápido, puntual y oportuno. No solo es necesario tener un medio en cual se pueda prestar el servicio, sino que es indispensable prestarlo cuando lo demanda el cliente, por lo que la capacidad de respuesta debe ser inmediata hacia la demanda y puntual en la solución (Figura 5).



Capacidad de respuesta	
1.	Horas de servicio
2.	Rapidez.
3.	Puntualidad.
4.	Oportunidad.
5.	Tiempos de espera.
6.	Tiempos de respuesta.
7.	Tiempo de servicio.
8.	Tiempo de recogida de llamadas.
9.	Entrega dentro de plazos.
10.	Disponibilidad de los productos.

Figura 5. Aspectos que se evalúan en la dimensión Capacidad de respuesta.
Adaptado de Matsumoto (2014)

Seguridad se refiere a los conocimientos, habilidades y atención evidenciados por los empleados para inspirar credibilidad y confianza. El cliente requiere de confianza en la percepción del servicio, que inspire tranquilidad de estar haciendo la correcta elección con la empresa de servicio al cual va a mantener una relación cliente-empresa. La profesionalidad del personal es fuente de confianza, que potencia este atributo en el cual agrupa cuatro criterios (Mena et al., 2018):

- Profesionalidad. Conocimiento y destrezas requeridas para la ejecución: competencia profesional, conocimiento del trabajo, solución de problemas.
- Cortesía. Respeto, amabilidad y atención de parte del personal al cliente: atención, respeto, alegría, educación, amabilidad.
- Credibilidad. Sinceridad y creencia en el servicio que se presta: apariencia profesional, equidad, transparencia, honestidad, confianza.

- Seguridad. Ausencia de riesgos o dudas: confidencialidad de la información, protección de la intimidad, trato justo, respeto de los derechos, forma de presentar reclamos.

La *empatía* tiene que ver con la atención personalizada que se ofrece a los clientes. El servicio tiene una relación entre cliente-empresa y la calidad que se basa en cortesía y resolver las necesidades por las que el cliente adquiere un servicio o producto, el cual es necesario mantener al cliente siempre informado del servicio a lo largo del proceso de entrega. Esta dimensión agrupa tres criterios (Mena et al., 2018):

- Accesibilidad. Servicio cordial y fácil de contactar: acceso a las instalaciones, acceso a los medios de comunicación, señalización, horarios de servicio, número de empleados.
- Comunicación. Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje entendible: claridad de la información, disponibilidad de información, utilización de un lenguaje claro, identificación del responsable del servicio, información acerca de la logística.
- Comprensión del cliente. Conocer a los clientes, sus deseos y necesidades: flexibilidad, capacidad de adaptación a situaciones diversas, personalización del servicio, ayuda al cliente, condiciones de pago y financiación.

Los *elementos tangibles* (Figura 6) incluyen la apariencia de las instalaciones físicas, personal, equipos y material que son utilizados para la prestación del servicio. Es la parte visible del servicio y del proceso que se realiza, lo cual es preciso tener una imagen idónea para que sea percibida por el cliente y genere expectativas altas hacia el servicio.

Elementos tangibles	1. Apariencia de instalaciones.
	2. Comodidad en el servicio.
	3. Condiciones ambientales.
	4. Uso de la tecnología.
	5. Material utilizado.
	6. Apariencia física de los empleados.
	7. Señalización.

Figura 6. Aspectos que se evalúan en la dimensión Elementos Tangibles. Adaptado de Matsumoto (2014)

Escalas del Modelo SERVPERF

Este modelo utiliza la escala de diferencial semántico que va del **1** (calificación más baja) al **7** (calificación más alta); también se calcula la desviación de cada caso, para asegurar los valores de la media que se representan de las respuestas del cuestionario (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2006).

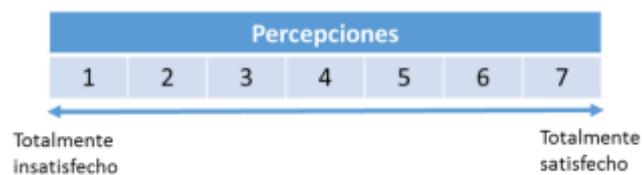


Figura 7. Escala de calificación de la percepción. Adaptado de Zeithaml, Bitner, y Gremler (2006)

Si bien en algunos casos se toma como referencia esta escala de diferencial semántico, mayormente se determina como mínimo el **1** y como máximo el **5**, para fines de evaluación numérica; siempre, tal como establece la escala de Likert, teniendo un total de opciones en número impar, para que exista un número medio posible de ser seleccionado. Cabe resaltar que la escala de Likert, llamada así por el apellido de su autor, Rensis Likert, quien la implementó en 1932, se trata de una escala psicométrica “donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional” (Matas, 2018, p. 39); las opciones numéricas de respuestas tienen un punto medio neutral y puntos a la izquierda y a la derecha, con

mínimo de 1 y máximo de 5, para que se valore el *desacuerdo* y *de acuerdo* según la pregunta planteada al encuestado.

Revisado el contenido de este capítulo, se puede acotar que la calidad es ofrecer un producto o servicio útil, a buen precio y que satisface las necesidades del cliente. Se trata de aquello tangible o intangible que se ofrece a un usuario o cliente pueda ser percibido según su calidad funcional (que contenga las características y condiciones necesarias para que funcione como debe ser) y calidad emocional (que se perciba un valor agregado al adquirir o recibir un bien o un servicio, que resulte en satisfacción personal, en una experiencia única).

Las empresas deben de poner mucha atención en sus clientes para mejorar la calidad de servicio y satisfacer sus demandas, lo cual es importante evaluar la percepción del usuario con respecto al nivel de satisfacción sentido al recibir el producto o servicio; una forma adecuada y conveniente puede ser a través del modelo de expectativas vs percepción (SERVQUAL) o de percepción final con respecto al resultado de la experiencia comercial (SERVPERF); ambos modelos se incluyen cinco dimensiones de valoración que son elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, y empatía; para la calificación de cada una de estas dimensiones se incluye la escala de Likert.

Capítulo II

Marco Referencial

En el presente capítulo se describe los resultados de estudios a nivel internacional realizados por diferentes autores en varios países sobre la implementación tanto del modelo SERVQUAL como del SERVPERF en empresas de alquiler de vehículos y de otras actividades comerciales para la mejora de calidad de servicio; también se incluye el ranking internacional de empresas de alquiler de vehículos en algunos países, e información representativa del entorno donde opera la empresa Rent a Car RedMadrid, beneficiaria del producto de esta investigación.

Experiencias Internacionales con el Modelo SERVQUAL y SERVPERF

Cabe resaltar la importancia que ha adquirido en la mayoría de los países la necesidad de conocer el nivel de satisfacción de los usuarios frente a un producto o servicio.

En cuanto al uso de SERVQUAL se incluye la experiencia de Perú, en donde la venta de paquetes turísticos, pasajes aéreos y alquiler de vehículos a destinos nacionales son los servicios más solicitados en las agencias de viajes, según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (PORTAL de TURISMO, 2010). En este país se aplicó el modelo SERVQUAL en la empresa de alquiler de vehículos ANKA Andina EIRL, con la finalidad de implementar alternativas de solución con respecto al marketing relacional y calidad de servicio. En la investigación se consideró a 60 clientes entre personas naturales y jurídicas, con apoyo del cuestionario con una escala de Likert de 1 (más baja calificación) al 5 (más alta calificación), se utilizó el software SPSS versión 22 para la estadística descriptiva e inferencial.

Los datos revelaron información de las cinco dimensiones, en la cual los factores de *capacidad de respuesta* y *seguridad* obtienen una puntuación de 4.18, señalando que los clientes perciben la seguridad al realizar transacciones y agilidad en responder a la demanda. El tercer factor importante es *fiabilidad* con una puntuación de 4.15 que indica que se entrega el vehículo en el tiempo fijado. El cuarto factor importante es *empatía* con una puntuación de 4.09, donde señaló que el personal brinda una atención personalizada y amable. Finalmente, el quinto factor que obtiene menor puntuación es *elementos tangibles* con 3.64, lo que indica que la empresa debe renovar sus instalaciones para que mejore la calidad de servicio.

Luego del estudio se concluyó que el nivel de satisfacción del cliente en la empresa ANKA Andina EIRL es alto, con un 83.7%, respaldado con la prueba de chi cuadrado, consecuentemente la puntuación más baja en instalaciones modernas con un 55%, por lo tanto, indicaría que hay que modernizar las instalaciones para alcanzar la óptima calidad de servicio (Anka Andina, 2014).

En la República de Chipre se realizó una investigación que se enfocó en el nivel de satisfacción sobre el servicio de alquiler de vehículos en una empresa privada de la isla, franquicia que tiene tres años en el mercado y varios años en otros países del mundo. Se realizó un estudio cualitativo en forma de entrevistas, y luego un estudio cuantitativo para examinar las cinco dimensiones que son elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

El análisis de los hallazgos reveló que la *seguridad* tiene una puntuación media de 4.54 sobre 5.00 debido que los encuestados calificaron por la necesidad de tener seguros y renunciar a daños. Le sigue *capacidad de respuesta* encontrado en los procedimientos de entrega de vehículo con una puntuación de 4.44, donde los encuestados declararon instrucciones técnicas sobre el vehículo durante la

entrega. Luego está *empatía*, donde los encuestados informaron que querían ponerse en contacto con la empresa de alquiler de vehículos sin problemas, puntuación media de 4.40. La entrega del vehículo alquilado es el cuarto factor denominado *elemento tangible* con una puntuación 4.22, recibéndolo limpio, con gasolina, mapas locales, GPS o información turística dentro del vehículo. Finalmente, con menor puntuación estuvo *fiabilidad* con un 4.04, importante razón por la que las empresas tienen disponibilidad de vehículos de diferentes categorías que puede elegirse en el momento del contrato.

Por tanto, se confirmó, a través de estas experiencias, que las empresas de alquiler de vehículos toman medidas que garantizan la satisfacción del cliente y las percepciones de calidad de servicio, lo cual con los resultados ayuda a mejorar el servicio, dar una buena atención al cliente y este siempre tenga la posibilidad de regresar o recomendar a la empresa (Ekiz & Bavik, 2008).

En China se realizó una investigación empírica con información recopilada de turistas en una empresa de alquiler de vehículos, tomando como referencia la percepción del usuario. Los datos revelaron información de las cinco dimensiones, donde *seguridad*, con una puntuación de 4.58 de 4.73, un factor muy importante que los turistas calificaron, en el cual los gerentes deben verificar que los vehículos tengan los cuidados y mantenimientos adecuados para garantizar la máxima seguridad. En segundo lugar, está *empatía*, facilidad de ponerse en contacto con la empresa con una puntuación de 4.41, el cual mantiene una relación cliente-empresa, brindando servicios sin errores y respuesta directa por medios de comunicación como facebook, twitter, entre otros. Le sigue *elemento tangible* referido a la comodidad del vehículo con una puntuación de 4.32 que fue uno de los factores menos importantes, por lo que los negocios deben tener vehículos nuevos y

equipados para diferentes ocasiones. Luego *capacidad de respuesta* con una puntuación de 4.05 relacionada con el procedimiento de entrega de vehículo, puntualidad, rapidez y según lo prometido. Finalmente, *fiabilidad* con una puntuación de 4.01 con una precisión de respuesta en el momento de necesitar el servicio de alquiler de vehículo y otros servicios adicionales como asiento de bebé, accesorio para bicicletas, entre otros.

En esta investigación sólo se estudiaron las percepciones de calidad de servicio, en lo que comprende la calidad percibida, satisfacción del cliente, recompra y la comunicación de boca a boca, generando resultados que impulsen a mejorar la calidad de servicio (Xie, Huang, He, & Zhang, 2013).

En la ciudad de Hermosillo, México se aplicó el modelo SERVPERF en cinco centros de atención a clientes en Telcel, para identificar los factores de satisfacción del cliente por medio de la calidad del servicio. En la investigación se consideró 385 clientes distribuidos en los cinco centros de atención a clientes, es decir 77 clientes en cada centro, que fueron encuestados con apoyo del cuestionario de 22 declaraciones con una escala de Likert de cinco niveles que fueron ingresados en el software SPSS para la estadística descriptiva e inferencial.

Los datos revelaron información de las cinco dimensiones valorados sobre cinco, en donde el factor de *seguridad* obtiene una puntuación de 4.08 lo que señaló que los usuarios se sienten satisfechos con la cobertura de la empresa y agilidad al responder a la demanda; el segundo factor, *elementos tangibles* con una puntuación de 4.07, confirmando que las instalaciones son atractivas y cómodas para los usuarios; el tercer factor importante es *empatía* con una puntuación de 4.02 y esto da cuenta de que el personal brinda una atención personalizada y amable; el cuarto factor es *capacidad de respuesta* con una puntuación de 3.92 ello indica que el

servicio al cliente está siempre dispuesto a ayudar y ofrece un servicio rápido; finalmente, el quinto factor que obtiene menor puntuación es *fiabilidad* con una puntuación de 3.84 que determina si un cliente tiene un problema por cobertura, el personal muestra sincero interés en solucionar la problemática presentada por el cliente pero no es resuelta en el mismo momento sino en unas horas, lo cual genera insatisfacción.

En conclusión, el nivel de satisfacción en la empresa Telcel es aceptable con una calificación promedio de 3.97 sobre 5.00, representado por los cinco centros de atención. Consecuentemente, es necesario la puesta en marcha de evaluación constante sobre niveles de satisfacción al cliente, que incluyan los elementos de menor calificación con el propósito de tener un servicio eficiente (Ibarra & Casas, 2015).

En Arabia Saudita se realizó una investigación sobre el sector de seguros donde la mayoría de ingresos proviene de seguros médicos y de vehículos. El sector de seguros de Arabia Saudita es bastante inexplorado, por lo cual se buscó un método que mejore la calidad de servicio, por ello se utilizó el SERVPERF, con un cuestionario de 22 ítems y cinco opciones de respuesta según la escala de Likert. La muestra del sector de seguros fue de 300 clientes. Los hallazgos revelaron que *fiabilidad* tiene una puntuación de 2.75 sobre 5.00 debido a que el personal o bróker no cumple lo que promete en cierto tiempo o no soluciona el problema de seguro inmediatamente; le sigue, *empatía* encontrando que el personal brinda una atención personalizada pero no comprenden las necesidades de los clientes generando una puntuación de 2.73; luego está *seguridad*, donde los encuestados informaron que no confiaban en los procedimientos de seguros de vehículos pero sin embargo tenían que comprarlo para no tener riesgos futuros, con una puntuación de 2.66; la

dimensión *elementos tangibles* se ubica en cuarto lugar con una puntuación de 2.61 debido a que los clientes no se sienten cómodos en las oficinas y sugieren un ambiente más moderno y amplio; el último factor es *capacidad de respuesta*, con la menor puntuación de 2.57 que indica si se dispone del uso del seguro no tienen ayuda de forma rápida y el proceso de uso del seguro demora más tiempo de lo necesario.

Para este caso, cabe confirmar que las empresas de seguros deben esforzarse para mejorar el nivel de servicio al cliente, dado que hay insatisfacción total en todos los cinco factores de calidad de servicio, incluso en la puntuación de satisfacción de 3.08, donde el 3.00 significa calificación neutral y a partir de 4.00 es satisfactorio. Por lo cual, el sector de seguros debe tomar medidas que garanticen la satisfacción del cliente para mejorar los cinco factores para un buen desempeño (Imdadul & Ahmad, 2019).

En Etiopía, a través de una investigación empírica, se buscó consolidar la escala de SERVPERF con información recopilada de clientes de bancos comerciales privados. La muestra a la que se aplicó la encuesta estuvo conformada por 375 clientes; dicho cuestionario contenía opciones de respuesta bajo la escala de Likert de cinco niveles cuyos resultados fueron procesados mediante el programa estadístico SPSS. Los datos revelaron que el factor *seguridad* tiene una puntuación de 4.04 que es muy importante en el sector bancario lo que inspira confianza en las transacciones; el segundo factor es *empatía*, relacionado con atención personalizada y horarios convenientes con una puntuación de 4.02; le sigue *capacidad de respuesta* con una puntuación de 3.98 lo que refleja una prestación de servicio rápido y oportuno; luego *elementos tangibles* con una puntuación de 3.88 constituyéndose en un factor menos importante debido a que las entidades bancarias

proyectan oficinas modernas y serias; y, por último, el factor *fiabilidad* con una puntuación de 3.84 donde el sector bancario realiza las promesas, tiene horarios convenientes y muestra sincero interés en solucionar cualquier duda del cliente.

En esta investigación del sector bancario se estudiaron las percepciones de calidad de servicio, que comprende la calidad percibida y satisfacción del cliente, generando resultados que impulsan la calidad de servicio (Dawit, 2019).

Ranking de Empresas Internacionales de Alquiler de Vehículos

Las principales empresas de alquiler de vehículos de algunos países se han posicionado como las mejores por su calidad de servicio y han ingresado al ranking de empresas en la economía, el cual se ve reflejado en sus ventas, activos y número de empleados. La información que se tomó fue de importantes empresas de algunos países que proporcionan información comercial, financiera, sectorial y de marketing, por esta razón se puede apreciar en la Tabla 1 que, según la ubicación y mayor atractivo turístico, se genera mayores ventas las empresas de alquiler de vehículos.

Tabla 1
Ranking de Empresas Internacionales de Alquiler de Vehículos

País	Razón social	Razón comercial	Año inicio	total empleados	Ingresos \$ ventas 2017
España	Arval Service Lease SA	Arval	1994	503	599 388 741.25
Italia	Alamo Rent a Car	Alamo	1974	416	349 806 102.75
Inglaterra	Enterprise Ren a Car	Enterprise	1962	703	232 591 573.50
México	Hertz	Hertz	1918	455	177 843 594.50
Portugal	Centauro	Centauro	1973	181	82 141 973.27
Ecuador	Corporación Maresa	Avis	1996	166	35 699 742.22

Nota: Adaptado de Ranking de Empresas (2017)

Los clientes son cada día más exigentes y sus necesidades son más concretas cada año, lo cual cada empresa debe regir normas que seguir para mejorar las expectativas de los clientes. En España, Arval con 25 años en el

mercado y 503 empleados tiene un ingreso cinco veces más que Hertz de México que es la de más antigua creación (100 años).

La matriz principal de las empresas mencionadas en la Tabla 1 está ubicada en la capital de cada país, cuentan con certificación de sistema de calidad para alcanzar una posición de liderazgo frente a la competencia, lo que hace destacar su posicionamiento en el mercado y en la mente de las personas. En Ecuador, según la publicación del 21 de septiembre de 2018 de la Revista Vistazo, Avis se ubicó dentro de las mejores 500 empresas del país por su desempeño, desarrollo social y ambiental, cadena de valor sustentable, calidad de servicio, la satisfacción al cliente e ingresos, lo cual es un modelo a seguir para empresas de alquiler de vehículos en el país que aspiran a mejorar sus habilidades y desempeño en el sector.

Análisis Contextual de Rent a Car RedMadrid S.A.

Para entrar en el contexto de este estudio, es necesario presentar una breve historia de la empresa Rent a Car RedMadrid S.A., las características del servicio que ofrece, los recursos disponibles y la filosofía que rige su quehacer empresarial.

Rent a Car RedMadrid S.A. es una empresa de alquiler de vehículos sin conductor, fundada hace siete años, el 23 de septiembre del 2011, en la ciudad de Guayaquil. Su fundador, al jubilarse de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) decidió emprender el negocio con una flota de cinco vehículos y en la actualidad llegan a 20 vehículos de diferentes marcas y categorías, manuales o automáticos, ofreciendo un servicio personalizado, de calidad y al mejor precio del mercado.

La matriz de la empresa está ubicada cerca del Aeropuerto José Joaquín de Olmedo; actualmente inauguró una sucursal cerca del sector de alquiler de vehículos en la Ciudadela Simón Bolívar que cuenta con aceptación por parte de las personas.

Para establecer las características del servicio, es de anotar que el **alquiler de vehículos**, también denominado alquiler de coches, rent a car o car hire sin conductor, de acuerdo con Carmona (2014) es una actividad que prestan algunas empresas al ofrecer vehículos en alquiler para periodos cortos o de larga duración. Sus oficinas están en el aeropuerto o cerca de éste, donde la única exigencia es tener permiso de conducir y edad mínima 21 años, así mismo dependiendo de las características del vehículo y uso se determina un monto por el alquiler y las condiciones de contratación.

La empresa en estudio sigue políticas relacionadas con las actividades que desarrolla este sector económico, entre ellas se vela porque se cumplan algunos requisitos por parte de los clientes, tales como:

- Ser mayor de 20 años.
- Cedula de identidad o pasaporte.
- Licencia de conducir vigente nacional o extranjera.
- Garantía en tarjeta de crédito o cheque certificado del vehículo.
- Garantía en tarjeta de crédito o cheque certificado para infracciones de tránsito.

En la **flota de vehículos** se encuentran las siguientes categorías con transmisión manual y automática acorde a la demanda del cliente:

- Compactos económicos: Hyundai I10, Kia picanto R o Kia picanto LX.
- Sedán: Chevrolet Aveo Family, Chevrolet Sail, Hyundai Accent, Chevrolet Aveo Emotion o Nissan Versa.
- SUV: Grand Vitara SZ o Kia Sportage.
- Camioneta 4x4: Chevrolet Luv Dmax 4x4 diesel doble cabina.

- Furgonetas: Kia Carnival y Hyundai H1.

Como **servicios adicionales** y, con el fin de ofrecer un mejor servicio, se busca combinar con otros requerimientos de los clientes, por ejemplo:

- Entrega de vehículo en aeropuerto, oficina o domicilio.
- Servicio de chofer.
- Asistencia al cliente 24/7.
- Alquiler de GPS.
- Alquiler de silla de bebé.
- Segundo conductor no tiene precio adicional.
- Reserva online o telefónica.
- Hora de gracia en el alquiler.

Los **lineamientos institucionales** que rigen el quehacer de Rent a Car RedMadrid S.A., son como sigue:

Misión: ofrecer soluciones de movilización de alquiler de autos, satisfaciendo las necesidades de los clientes, brindando un servicio de calidad y confianza (RedMadrid, 2018).

Vision: ser una empresa sólida y líder en el servicio de alquiler de autos, reconocida por ofrecer un servicio eficiente, puntual, flexible y amable (RedMadrid, 2018).

La **cultura corporativa** que define a la empresa incluye siete principios básicos que refuerza su identidad (RedMadrid, 2018):

1. Servicio al cliente por encima de todo.
2. Actuar con iniciativa, responsabilidad y proactividad.
3. Escuchar las opiniones de todos.

4. Trabajo en equipo.
5. Ser amable con el cliente.
6. Revisar mantenimientos, multas de tránsito, y llegada de los autos.
7. Confidencialidad de los datos de los clientes.

Su **identidad corporativa** está constituida a través de una imagen conceptual que transmite seguridad y confort a los clientes, personalidad propia que marca la diferencia. El logotipo fue actualizado en el año 2018 y muestra una apariencia más atractiva para los clientes lo que promueve el reconocimiento de la marca al público (Figura 8). Su organización interna se aprecia en la Figura 9.



Figura 8. Logotipo de la empresa.
Tomado de RedMadrid (2018)

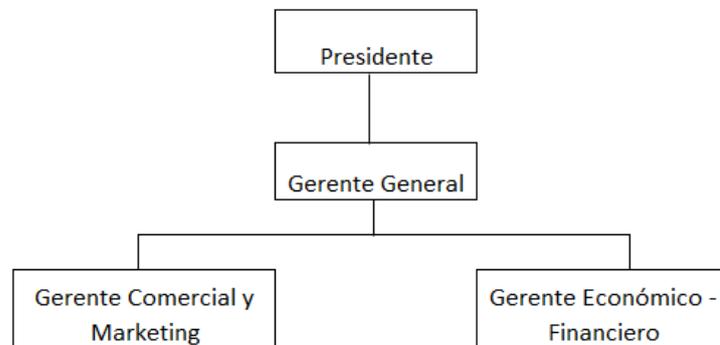


Figura 9. Organigrama de la empresa.
Tomado de RedMadrid (2018)

Las funciones principales de los niveles de alta jerarquía son:

- **Presidente:** Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa. Representa a la empresa en todos los negocios y contratos que se realicen. Es el ejecutivo de máxima autoridad.

- **Gerente General:** Planificar, coordinar y controlar las decisiones de la empresa. Firma documentos relacionados de la empresa.
- **Gerente Comercial y Marketing:** Planificar, organizar, dirigir y controlar el área comercial y de marketing, diseñando estrategias que permita fortalecer los objetivos de la empresa para posicionar la marca y alcanzar cuota de mercado.
- **Gerente Económico-Financiero:** Planificar y ejecutar las operaciones financieras y contables de la empresa, generando la información adecuada y correcta para la toma de decisiones de la empresa.

Continuando con el análisis de Rent a Car RedMadrid S.A., cabe hacer una revisión del entorno en el que la empresa se desempeña, para ello, es necesario dividirlo en macroentorno y microentorno, cada uno con sus propias características (Figura 10). El macroentorno está conformado por elementos que no constituyen la empresa, pero sí la afectan, esto es, son factores no controlables; mientras que al microentorno pertenecen aquellos agentes que son parte de la empresa y, por tanto, controlables por ésta.



Figura 10. Elementos constitutivos del entorno de la empresa.
Adaptado de Kotler y Keller (2009)

En primera instancia se analizan los factores del **MACROentorno** y de qué manera se relacionan con el quehacer de la empresa en estudio.

En el factor *político* se revisó el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida como guía en las normativas y políticas que beneficien a la empresa de alquiler de vehículos. Estos objetivos ayudarán a estar informados y tener clara la idea de negocio en la cual se quiere mejorar la calidad de servicio. Se seleccionó los más importantes para el desarrollo del proyecto (SENPLADES, 2017):

Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.

- Profundizar el equilibrio, la progresividad, la calidad y la oportunidad del gasto público, optimizando la asignación de recursos con un manejo sostenible del financiamiento público.
- Fortalecer el apoyo a los actores de la economía popular y solidaria mediante la reducción de trámites, acceso preferencial a financiamiento y a contra.
- Promover la competencia en los mercados a través de una regulación y control eficientes de prácticas monopólicas, concentración del poder y fallas de mercado, que generen condiciones adecuadas para el desarrollo de la actividad económica, la inclusión de nuevos actores productivos y el comercio justo, que contribuyan a mejorar la calidad de los bienes y servicios para el beneficio de sus consumidores.

Objetivo 5: Potenciar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de forma redistributiva y solidaria.

- Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros

insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación.

- Incrementar la productividad y generación de valor agregado creando incentivos diferenciados al sector productivo, para satisfacer la demanda interna, y diversificar la oferta exportable de manera estratégica.
- Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.

Objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.

- Impulsar una nueva ética laica, basada en la honestidad, la solidaridad, la corresponsabilidad, el diálogo, la igualdad, la equidad y la justicia social como valores y virtudes que orientan el comportamiento y accionar de la sociedad y sus diversos sectores.
- Fortalecer la transparencia en la gestión de instituciones públicas y privadas y la lucha contra la corrupción, con mejor difusión y acceso a información pública de calidad, optimizando las políticas de rendición de cuentas y promoviendo la participación y el control social.

En cuanto al factor *económico*, es de mencionar que las empresas que alquilan vehículos están incluidas en una clasificación industrial internacional uniforme denominada CIIU, que asigna códigos según el proceso productivo, correspondiéndole a las actividades de alquiler de vehículos el H4922.04 (con

conductor) y N771000 (sin conductor); la Tabla 2 muestra los montos pagados por concepto de impuestos (SRI, 2018).

Tabla 2

Impuestos por ventas locales, actividad alquiler de vehículos

Años	H4922.04		N771000	
	Ingresos	Variación %	Ingresos	Variación %
2011	12 632 408		62 829 127	
2012	16 411 646	29.92	69 266 752	10.25
2013	29 957 302	82.54	89 960 939	29.88
2014	40 785 592	36.15	106 211 773	18.06
2015	34 055 295	-16.50	109 537 664	3.13
2016	28 434 569	-16.50	98 712 602	-9.88
2017	21 642 722	-23.89	95 493 330	-3.26
2018	11 128 163	-48.58	73 128 810	-23.42

Nota: datos del 2018 hasta el mes de octubre. Adaptado de SRI (2018)

Los decrecimientos señalados en la Tabla 2 pudo darse debido a que, según el Ministerio de Turismo (2018) el ingreso de extranjeros aumentó en el 2014 un 14.9% con 28% ingreso de divisas, manteniendo un crecimiento en turismo, pero durante el 2015 la llegada de turistas al Ecuador sufrió un decrecimiento del 0.9% con respecto al 2014, debido a que otros países poseen una oferta mucho más económica en tours, hoteles, comida, etc.

En los datos del Servicio de Rentas Internas (SRI) (2018) las ventas en actividades de alquiler de automóviles privados con conductor refleja que desde el 2011 hasta el 2014 fue creciendo pero a partir del 2015 disminuyó. La informalidad afecta un 40% al sector turístico, por ello, el Ministerio de Turismo busca elevar los estándares de calidad de los servicios que ofrecen estos establecimientos que apoyan al turismo (Ministerio de Turismo, 2018).

En el escenario técnico y conservador H492204 se estima el 37% , lo cual se debe a la baja demanda que afecta a muchas empresas que no supieron realizar estrategias, mantener en regla sus establecimientos y vehículos, por lo que se estima

para el 2019 las empresas de alquiler de vehículos con conductor cumplan las reglas y no sean informales para mejorar las estadísticas de este escenario.

En el escenario técnico y conservador en N7710.00 se estima el 4%, la baja demanda afectó a muchas empresas que tuvieron que cerrar definitivamente los establecimientos por el terremoto del abril que sacudió a Ecuador en horas de la noche, a pesar de que los años han pasado aún hay replicas en zonas turísticas del Ecuador, por lo cual no se observa mucha afluencia de turistas como antes; sin embargo, el Ministerio de Turismo ha lanzado campañas para que dejen el temor del terremoto y vuelvan a recorrer el país, aumentando más seguridad en las calles y brindando ayuda turística.

En cuanto al factor *socio-cultural*, en Ecuador se registró un aumento del 57% en la llegada de turistas extranjeros (alrededor de 952 488 personas) en los primeros cinco meses del 2018, cantidad superior a las 606 680 personas al terminar el año 2017 (Ministerio de Turismo, 2018); este crecimiento se debe a una nueva estrategia de promoción que se aplica desde agosto, que incluye el ingreso de Ecuador al Sistema de Agencias de Viajes Internacionales Online, donde se facilita al turista conocer los servicios de turismo de calidad que tiene el país.

Los factores socioculturales dentro del país están constituidos por las empresas e instituciones, entorno familiar y otros aspectos que influyen en los valores básicos, éticos y morales, percepciones, preferencias y comportamientos de la sociedad, así también como las tradiciones y herencias del pueblo. Es por esto que, en estos tiempos de globalización, la gente se preocupa más de su imagen personal, de la calidad de vida, relaciones sociales e interpersonales, etc. Estos temas de cuidado personal y atención en sí mismo son factores que influyen de manera directa en la decisión de las personas y, sobretodo, de las empresas a brindar

un mejor servicio de alta calidad para que los clientes regresen y recomienden la experiencia vivida por el servicio. Una empresa de alquiler de vehículos debe ofrecer un buen servicio, comunicarse de forma correcta tanto en idioma español como inglés, debido a que hay muchos turistas extranjeros y necesitan utilizar el servicio para que su estadía sea placentera, por lo que las empresas deben siempre capacitarse para tener la satisfacción del cliente.

Con respecto al factor *tecnológico*, en la actualidad se han desarrollado nuevos sistemas de alquiler o de servicios complementarios favoreciendo a la empresa, debido a la actualización de sistemas, ya que son programas eficientes que ayudan a saber dónde se encuentran los vehículos. La innovación permite que muchas empresas de alquiler de vehículos obtengan un valor agregado con respecto a la competencia por lo que se hace el sector más competitivo.

En el mercado está Autorenova, que es una aplicación muy utilizada, la cual brinda muchas facilidades al usuario y dueños de empresas tales como localización, protección, interacción y total control sobre el auto, una herramienta tecnológica muy eficiente que brinda un servicio agregado al cliente; las características del servicio incluyen un equipo de rastreo satelital resistente al agua, garantía de un año sobre el equipo y la instalación, acceso al sistema MiGPS para ver la historia del vehículo y controlar el equipo, entre otros (AutoRenova, 2019).

En cuanto al ámbito *legal*, este tipo de empresas se apoya en la Ley de Turismo, emitida en 2014, tiene por objeto regir los incentivos y beneficios de empresas turistas, promoción, derechos y obligaciones. Además, se cuenta con la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial que regula el tránsito vehicular a lo largo del territorio nacional, emitida en agosto del 2008 y actualizada a diciembre de 2014.

En lo que se relaciona con el **MICROentorno**, los proveedores, competidores, clientes y productos son parte fundamental del funcionamiento empresarial en el ámbito del sector de alquiler de vehículos, por ello, para su análisis se toma como base el esquema denominado las *cinco fuerzas de Porter* en donde se aprecia la clara necesidad de emprender en estrategias para atender los ambientes en los que la empresa ejerce influencia y que también de ellos recibe algunas presiones.

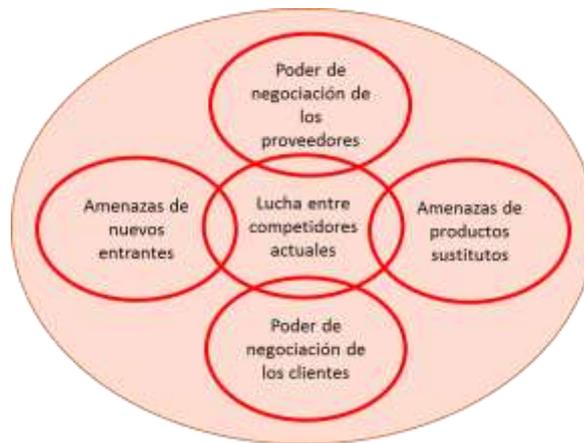


Figura 11. Las cinco fuerzas de Porter: micro-entorno empresarial
Adaptado de Porter (2015)

El *poder de negociación con los proveedores* es un factor importante para aumentar rentabilidad, en el cual se busca proveedores que ofrezcan costes fijos y la calidad se evidencie en el producto o servicio. En este aspecto se cuenta con una buena relación comercial con los proveedores, de tal forma que los proveedores brindan servicio post venta a costos bajos, mantenimientos, venta de accesorios o piezas que se requiera. Algunos de los proveedores de Rent a Car RedMadrid S.A. son:

- Servirepuestos: repuestos de vehículos.
- Total Auto: baterías de vehículos.
- Erco Tires: llantas de cualquier medida.

- Lubricadora Leonela 2: mantenimientos.
- Frenar: taller de mecánica y mantenimiento automotriz especializada en frenos.
- Autorenova: rastreo satelital.

En cuanto al *poder de negociación con los clientes*, se tiene siempre presente que los clientes son la razón de toda empresa, el activo más importante que necesita tener un trato especial, conociendo las necesidades, gustos y preferencias de cada segmento. La experiencia del cliente debe ser satisfactoria para que pueda repetir el uso del servicio, logrando estrategias de calidad de servicio para que mantenga la relación cliente-empresa. Los clientes de la empresa están segmentados en corporativos y personas naturales. Los clientes tienen un nivel socio económico medio, el cual permite requerir de los servicios y satisfacer sus necesidades de uso.

Por otro lado, la *amenaza de entrada de nuevos competidores* depende de las barreras que existen en el sector, entre las cuales se puede mencionar:

- *Economías de escala*: cuando una empresa busca introducirse en un mercado es conveniente tener costes a gran escala, caso contrario puede resultar desventajoso. La economía de escala se da cuando se aumentan las instalaciones es decir hay compras grandes de materiales donde influyen dos áreas importantes la logística y el área financiera; esto ocurre en empresas que ofrecen servicios publicitarios donde los costos varían de acuerdo la cantidad producida.
- *Diferenciación del producto*: la creación de una marca requiere una inversión alta para atraer a clientes fidelizados a otras compañías existentes por lo que es necesario contar con diferenciación que caracterice a un

producto del otro. La diferenciación también se la consigue por medio del personal, con capacitaciones se puede lograr que el personal de la empresa brinde una experiencia única para el cliente, que pertenece a un mercado particular. La empresa se diferencia con un servicio rápido y entrega de vehículo donde lo requiera tanto en oficina, aeropuerto o casa.

- *Necesidades de capital:* cuando la empresa es nueva requiere inversionistas por tanto se debe ofrecer una propuesta rentable que sea atractiva con relación a las acciones o utilidades. Para lograr beneficios a largo plazo hay que invertir en investigación y desarrollo y se necesita poseer altos ingresos para lograrlo.
- *Desventajas de coste independientes del tamaño:* cada empresa tiene costes diferentes por eso es necesario tratar de optimizar recursos y espacios para aprovecharlos al máximo y lograr su mayor utilidad sin tener que realizar una mayor inversión.
- *Acceso a los canales de distribución:* cuando hay empresas ya establecidas es difícil encontrar un canal de distribución por lo que cada empresa debe saber cómo distribuirá sus productos o servicios mediante sus diversos canales, por lo que es vital contar con una fuerza de ventas alta para desplazarse en todos los puntos del mercado.
- *Política del gobierno:* el gobierno impone leyes u otras políticas que impiden la constitución de una empresa tales como licencias, patentes, políticas de medio ambiente entre otras por lo que se debe hacer análisis antes de operar en un mercado con altos riesgos de entrada.

Con respecto a la empresa Rent a Car RedMadrid S.A., es de reconocer que tiene altas amenazas de nuevos competidores, por lo que las economías a escalas

no son impedimento debido a que los vehículos se los obtienen a plazo o al contado, mientras que la diferenciación del servicio solo se caracteriza por la atención al cliente por lo que es necesario contar con una mayor diferenciación sobre la competencia.

Las necesidades de capital en la competencia son altas ya que se necesita invertir en nuevas unidades las cuales poseen un costo muy elevado lo que significa que constituyen una alta barrera de entrada, las desventajas de coste según el tamaño demuestran que mientras más unidades se inviertan más espacio es necesario por lo que al principio es conveniente poseer pocas unidades para con su avance económico ir ahorrando y seguir progresando en el futuro.

Los canales de distribución varían según la cantidad de vehículos que posea cada empresa, pero es indispensable poseer diferentes canales para poder abarcar la mayor cantidad de personas. Las políticas del gobierno no son tan exigentes, pero es necesario respetarlas y asegurarse de cumplir los lineamientos exigidos.

La *amenaza de productos sustitutos* limitan a un sector progresar, lo que se ve reflejado en la combinación entre variables calidad-precio (Porter, 2015). Entre los servicios sustitutos de alquiler de vehículos se encuentran: servicio de transporte público, taxis, avión o avioneta privada, bicicletas, motos.

La *lucha de los competidores actuales* se centra en tácticas, introducción de nuevos producto, programas publicitarios o competencia de precios para conseguir una posición en el mercado. Rent a Car RedMadrid S.A. busca aumentar su participación en el mercado y obtener mejores resultados a largo plazo mediante promociones o estrategias que permitan que el cliente seleccione a la empresa antes que a otra, ofreciendo una diferenciación del servicio. La competencia de precios no es una herramienta que utilizaría la empresa porque la llevaría a la decadencia

ya que los servicios que se brindan son de calidad y no es rentable si se bajan a tal modo de llegar a su costo de adquisición. La empresa cuenta con competencia directa, algunos de ellos se mencionan a continuación:

- Avis: lleva 20 años en el mercado ofreciendo el servicio de alquiler a corto y largo plazo, la matriz principal está en Quito y cuenta con 8 sucursales en el país.
- Budget rent a car: tiene 40 años en el país, primeros en implementar wifi móvil en las flotas, garantizando un servicio de calidad y un trato personalizado, su matriz está en Quito y cuenta con 5 sucursales en el país.
- Abc rent a car: lleva más de ocho años en el mercado, ubicada en la ciudad de Guayaquil cerca de aeropuerto.
- Carmax rent a car: lleva más de 20 años en el mercado, ubicado frente al aeropuerto, ofrece alquiler de vehículos manuales y automáticos, siendo los de transmisión automática su especialidad en alquiler.

La competencia de alquiler de vehículos es numerosa donde la variación se da en pocos casos por precios, mientras que por detalles como la garantía de voucher o cheque certificado varían frecuentemente, es decir los requisitos suelen ser menores en varias de ellas.

En Rent a Car RedMadrid S.A. los precios son iguales a los de la competencia mientras que los requisitos son mayores porque lo que se brinda al cliente es seguridad y surge el principio de la reciprocidad donde el cliente se compromete a ofrecer seguridad al utilizar los servicios es decir un acuerdo por mantener el vehículo en excelentes condiciones y utilizarlo para fines lícitos.

Marco legal

Entre los argumentos legales que sustentan la prestación de servicios, puede mencionarse los siguientes:

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Se señala que con lo dispuesto por el numeral 7 del artículo 23 de la Constitución Política de la República, es deber del Estado avalar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de buena calidad; a elegirlos con libertad, así como obtener información oportuna y verídica sobre el contenido y características.

Para determinar los derechos y obligaciones de los consumidores está el artículo 4 que establece que son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes más importantes (Congreso Nacional, 2015, p. 3):

- Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos.
- Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.
- Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad.
- Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar.

- Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios.
- Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios.

Ley de Turismo

Emitida en 2014, tiene por objeto determinar el marco legal que regirá para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico; las potestades del Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios, los cuales se detallan los más importantes:

De las actividades turísticas y de quienes las ejercen. En su artículo 5 establece como actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades, como se menciona en el literal c) Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito.

La protección al consumidor de servicios turísticos, en su artículo 43, en referencia al artículo 23 numeral 3 de la Constitución Política, se prohíbe todo discrimen a los extranjeros o a cualquier otro grupo humano en las actividades turísticas, especialmente en lo que concierne a tarifas y tasas por cualquier servicio turístico; y, en su artículo 44, se establece que el empresario que venda o preste servicios turísticos de los detallados en esta Ley es civilmente responsable por los eventuales daños que cause a quien los utilice. Su responsabilidad llega hasta la culpa leve. Así mismo, es responsable por los actos de negligencia de sus empleados; en el ejercicio de sus funciones vinculadas con la empresa que presta el servicio.

Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial

Emitida en 2014, tiene por objeto la organización, planificación, regulación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, con el fin de proteger a las personas en el Ecuador, brindando bienestar a los ciudadanos o turistas, las cuales se detallan las más importantes:

Describe con lo dispuesto en el artículo 30.2 que el control del tránsito y seguridad vial será ejercido por autoridades regionales o municipales, a través de Unidades de Control de Transporte que dependerá operativa, financiera y administrativamente de estos. Para determinar las clases de servicios de transporte terrestre en el artículo 51, se establecen cuatro clases que son público, comercial, por cuenta propia y particular. El transporte por cuenta propia. En el artículo 58, establece que satisface necesidades de movilización de personas o bienes, dentro de las actividades comerciales; lo cual se requerirá de una autorización en términos establecidos por la ley, no se incluye en esta clase el servicio particular, personal o familiar. El transporte particular. En el artículo 58.1, se denomina vehículo de transporte que satisface necesidades propias de transporte de propietarios sin fines de lucro.

Revisando el contenido de este capítulo, se puede hacer referencia que el estudio realizado en otros países los acerca del modelo SERVPERF ha dado resultados positivos para mejorar la calidad de servicio, por lo que se puede implementar estrategias para que no haya brechas que impidan la satisfacción total del cliente.

Así mismo, hay empresas que cada día trabajan para tener un servicio de calidad excelente, el cual le permite ser reconocida en el ranking de empresas de cada país, reflejando información económica que lo sustenta y permite al cliente

confiar en lo que dice los especialistas en economía. También, en el presente trabajo se revisó el estado actual de la empresa beneficiaria del proyecto Rent a Car RedMadrid, donde se redactó la información desde sus inicios hasta la actualidad, se analizó los factores externos e internos de la empresa y se concluyó que las leyes gubernamentales son muy estrictas al querer ingresar una empresa turística, porque más de dar una buena imagen corporativa, hay que ofrecer un servicio de calidad tanto a clientes nacionales o extranjeros.

La calidad de servicio es un factor clave para cada empresa, para que genere confianza frente al cliente, así mismo se pudo observar que ha decrecido la demanda de turistas en el Ecuador años atrás, pero según estudios este año está por aumentar de manera grata para las empresas de turismo, lo que impulsa a diseñar estrategias de mejora de calidad en servicios para que haya satisfacción por parte de los clientes.

Capítulo III

Metodología de Investigación y Análisis de Resultados

La identificación del enfoque y tipo de la investigación es la base para establecer la validez del proceso y de los resultados obtenidos, así como para el análisis correspondiente de la información recolectada. En este capítulo se aborda la metodología aplicada y un análisis de los resultados, como paso previo para el diseño de las estrategias orientadas a mejorar el servicio al cliente.

Metodología de la Investigación

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa de alquiler de vehículos Rent a Car RedMadrid en la ciudad de Guayaquil, ubicado en la Ciudadela Simón Bolívar.

Enfoque y tipo de investigación

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, del tipo descriptivo. Es cuantitativo dado que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (R. Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 4) sobre todo considerando que en este estudio se busca recoger y analizar las variables que intervienen en el servicio al usuario de una empresa de renta de vehículos, al partir de una hipótesis que debe ser validada a la luz de los datos y presentar algunas conclusiones que están directamente relacionadas con dichas variables, de manera que lleven a establecer estrategias para mejorar el servicio, esto es, fundamentado en la medición de las características de un fenómeno social (Bernal, 2010).

Es, además, descriptiva porque reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, por tanto se soporta principalmente en técnicas como las encuestas, la entrevista, la observación y la revisión documental buscando saber las condiciones en que se ubica al sujeto de estudio (Arias, 2012; Bernal, 2010; Namakforoosh, 2005); a través de este estudio descriptivo se da a conocer y se analiza las variables, características y preferencias que contribuyen a los clientes a elegir Rent a Car RedMadrid, permitiendo realizar una evaluación de la calidad del servicio y para identificar si se encuentra algún problema en la empresa que conduzca a una solución.

Población y muestra

El universo de esta investigación para analizar la satisfacción del servicio está conformado por el mercado de alquiler de vehículos en Guayaquil. La población seleccionada para el presente trabajo fueron los clientes que utilizaron los servicios en Rent a Car RedMadrid en un periodo de recolección de información de datos durante los últimos tres meses del año 2018 (Tabla 3) dando un total de 112 clientes; consecuentemente, este número fue tomado como referencia en la determinación de la población a estudiar.

Tabla **3**
Promedio de clientes Rent a Car RedMadrid

Mes	Cantidad
Octubre	40
Noviembre	35
Diciembre	37
Total	112

Para el cálculo de la muestra, se establece un nivel de confianza del 95% y el margen de error de 5%; se aplicó la fórmula para poblaciones finitas (Tabla 4),

dando como resultado una muestra de 87 clientes a encuestar, cuya selección fue realizada a través del muestreo aleatorio simple por ser la muestra menor a 100.000.

Tabla 4

Descripción de la muestra

Elemento	Descripción	Valor
N	Tamaño de la población	112
Z	Nivel de confianza (96%)	1,96
E	5% error	0,05
P	50% probabilidad de éxito	0,50
Q	50% probabilidad de fracaso	0,50

El resultado, por tanto, aplicando la fórmula mencionada, dio como sigue:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (112)(0,50)(0,50)}{(0,05)^2 (112-1) + (1,96)^2 (0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{107.5648}{1.2379}$$

$$n = 87$$

Técnicas e Instrumentos para recoger Información

Esta investigación cuantitativa de tipo descriptivo sirve para comprender los efectos de distintos insumos promocionales del consumidor, dando la oportunidad de predecir el comportamiento de éste, por ello, las técnicas que pueden ser utilizadas para recolección de datos e información incluyen la experimentación y la encuesta (Schiffman & Kanuk, 2005).

La encuesta (Apéndice A) de 25 ítems para valorar la calidad de servicio y satisfacción se la aplicó a los 87 clientes de Rent a Car RedMadrid, en la cual los encuestados tenían que elegir por medio de una escala de Likert la respuesta que más les parecía conveniente según su percepción en cuanto a la atención recibida,

con base a cinco niveles de medición que fueron: 1 = total desacuerdo; 2 = parcial desacuerdo; 3 = posición intermedia; 4 = parcial acuerdo; y, 5 = total acuerdo.

El formato de encuesta fue diseñado tomando como base el Modelo SERVPERF (SERVice PERFormance). Cronin y Taylor (1992), mencionados por Ibarra (2015), propusieron este modelo para recoger únicamente las percepciones del cliente en cuanto a la calidad del servicio que recibió en un momento dado.

Técnicas de Análisis de Datos

Se realizó un análisis factorial para validar el instrumento y agrupar las cinco dimensiones de calidad: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. El análisis factorial consta de cuatro fases características, como son: el cálculo de una matriz de variables, extracción del número óptimo de factores, la rotación de la solución para facilitar la interpretación y la estimación de las puntuaciones de los sujetos en las nuevas dimensiones. Para el análisis factorial descriptiva se utilizó el cálculo de una matriz de variables, en este caso las 25 variables. Se realizó un análisis de correlación para responder a la hipótesis y pregunta de investigación, donde se hizo un análisis de frecuencia para medir la satisfacción del servicio obtenido.

Análisis de Resultados

El cuestionario de 25 ítems con escala de Likert fue aplicado a los 87 clientes de Rent a Car RedMadrid, cuyas respuestas fueron tabuladas a través del programa estadístico SPSS para su posterior análisis.

Fiabilidad y Validación del Instrumento

Para medir la fiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach que determina el nivel de fiabilidad de una escala de medida para una magnitud inobservable a partir de n variables observadas. En la investigación se utilizó el software SPSS, que

consecuentemente dio como resultado .928, es decir, que muestra la correlación entre cada uno de los 25 elementos (Tabla 5). Es un resultado muy cercano a 1, lo cual es confiable y permite dar resultados favorables para seguir con el análisis factorial.

Tabla 5
Medición de la fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Número de elementos
.928	.950	25

Para la validación del instrumento se realizó un análisis factorial descriptivo denominado el índice de Kaiser-Meyer-Olkin o medida de adecuación muestral KMO y la Prueba de Esfericidad de Bartlett para saber si se puede factorizar las variables de forma eficiente con una rotación de Varimax (Tabla 6).

Tabla 6
Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.865
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1 888.054
	gl	300
	Sig.	.000

El KMO fue de 0,865 y la prueba de esfericidad de Bartlett con aproximación Chi-cuadrado 1 888.054 unos grados de libertad de 300, con una significancia de 0. Por tanto, el índice KMO se encuentra cerca de uno y el estadístico de Bartlett es significativo, entonces el uso de análisis factorial es válido para la encuesta.

Edad y Género de los Encuestados

La edad promedio de los encuestados es 38 años; en la Figura 12 se puede observar que los clientes que utilizan más el servicio son personas de 31 a 40 años de edad; mientras que de este total de encuestados se tiene que el 71.3% de clientes

pertenecen al género masculino y el 28.7% pertenecen al género femenino (Figura 13); por tanto, a Rent a Car RedMadrid acuden mayormente clientes masculinos que buscan el servicio de alquilar un vehículo; todo lo anterior se confirma cuando se hace una relación entre edad (rangos) y género de los encuestados (Figura 14).

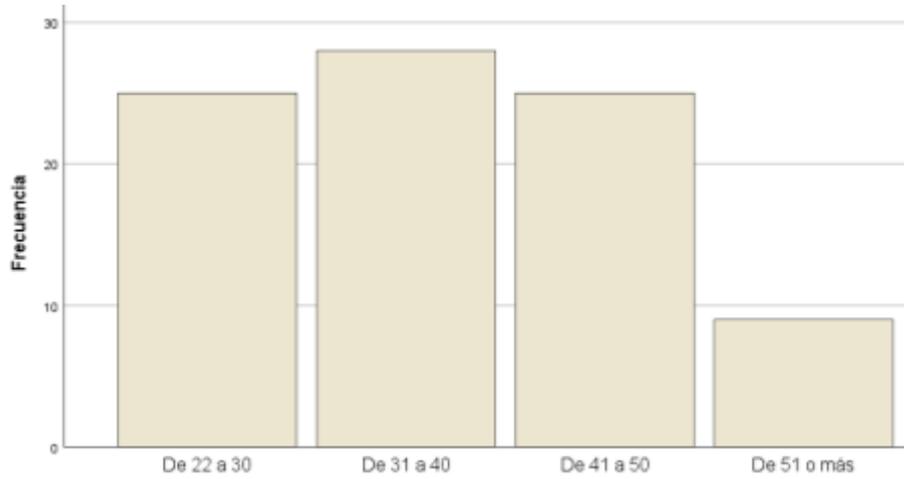


Figura 12. Encuestados, agrupados por rangos de edad

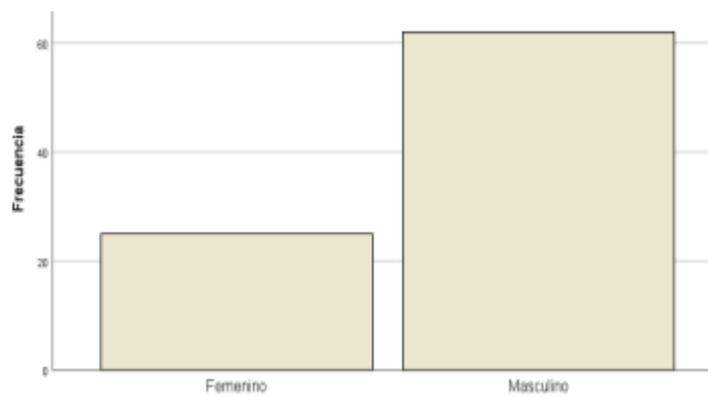


Figura 13. Encuestados, agrupados por género

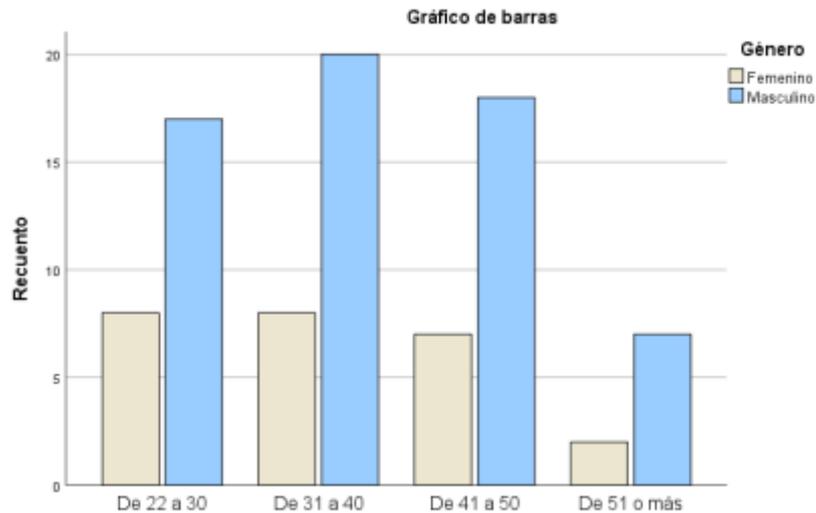


Figura 14. Correlación rangos de edad y género de los encuestados

En cuanto a los componentes que quedan bien representados con la solución factorial, la variable mejor explicada con $.854$ es ¿la empresa de alquiler de vehículos cumple con los horarios establecidos?; mientras la variable *aumentar el pago por mejoras del servicio* es la peor explicada con $.372$, es decir que el modelo sólo puede explicar el 37.2% de la variabilidad original. Esta información está representada en la Tabla 7, en la que se plantea el número de factores obtenidos, si son suficientes para explicar todas las variables incluidas en el análisis.

En el análisis factorial en comunalidades la variable mejor explicada con 8.54 es ¿la empresa de alquiler de vehículos cumple con los horarios establecidos?, esta variable se acerca más a uno, en la que mejor se explican los factores de variable, lo que contribuye significativamente al ajuste de ciertas variables para dar un mejor resultado en la varianza total explicada. En la variable total explicada el auto valor debe ser mayor a uno, donde cinco componentes seleccionados indican el 72% de la variabilidad del modelo. Por tanto, la matriz de componente tiene saturaciones altas según los factores que están conformados por los ítems de preguntas, dando a los cinco componentes un factor en común. Consecuentemente, genera en la matriz de componente rotado el orden donde cada ítem iría acorde al factor establecido, lo

cual se procede a realizar la matriz de componente con los cinco factores en la calidad del servicio que es más significativo para el cliente en el momento de alquilar un vehículo. El factor más importante para el cliente es la confianza y el menos importante es el aumento de pago por mejoras del servicio, en el cual se busca que el cliente acepte de a poco este factor para mejorar el servicio.

Tabla 7
Comunalidades

Preguntas	Inicial	Extracción
Rent a car RedMadrid cuenta con vehículos de apariencia moderna y atractiva.	1.000	.741
Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas.	1.000	.692
Los empleados de la empresa tienen apariencia pulcra.	1.000	.597
En la empresa de alquiler de vehículos, los materiales relacionados con el servicio (contratos, tarjetas, etc.) son visualmente atractivos.	1.000	.698
Cuando la empresa de alquiler de vehículos promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1.000	.764
Cuando el cliente tiene un problema, la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.	1.000	.781
El personal de la empresa de alquiler de vehículos realiza bien el servicio a la primera vez.	1.000	.720
La empresa de alquiler de vehículos cumple con los horarios establecidos.	1.000	.854
El personal de la empresa le comunica cuando no va a prestar los servicios y porqué.	1.000	.788
La empresa de alquiler de vehículos le ofrece un servicio rápido.	1.000	.545
Los empleados de la empresa de alquiler de vehículos siempre están dispuestos a ayudarlo.	1.000	.731
Los empleados de la empresa le comunican oportunamente como es el proceso de alquilar un vehículo.	1.000	.773
El comportamiento de los empleados le inspira confianza.	1.000	.832
Los clientes de alquiler de vehículos se sienten seguros en sus transacciones con la empresa.	1.000	.785
Los empleados de la empresa de alquiler de vehículos son siempre amables con usted.	1.000	.783
En la empresa de alquiler de vehículos, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes.	1.000	.743
Los empleados de la empresa le brindan una atención personalizada.	1.000	.828
La empresa ofrece horarios de servicio convenientes a la necesidad de los clientes.	1.000	.533
El personal de la empresa se muestra perceptivo ante sus inquietudes y sugerencias.	1.000	.651
Los empleados de la empresa de alquiler de vehículos comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1.000	.739
Resulta satisfecho una vez que hace uso del servicio de alquiler de vehículos.	1.000	.790
Sus sentimientos hacia el servicio que presta actualmente la empresa son	1.000	.786
En general, el servicio prestado por la empresa cumple con sus expectativas.	1.000	.811
Estaría usted de acuerdo con aumentar el pago que realiza, a cambio de mejoras en el servicio.	1.000	.372
Recomendaría el servicio de la empresa de alquiler de vehículos a otra persona.	1.000	.767

Con respecto a la varianza total explicada (Tabla 8), cuando el autovalor es mayor que uno, el componente será seleccionado, en total se puede observar cinco componentes seleccionados. En total los cinco componentes indican el 72% de la viabilidad del modelo.

Tabla 8
Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de	%	Total	% de	%	Total	% de	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	12.262	49.048	49.048	12.262	49.048	49.048	7.087	28.350	28.350
2	2.250	9.002	58.050	2.250	9.002	58.050	4.697	18.787	47.137
3	1.307	5.226	63.276	1.307	5.226	63.276	2.506	10.025	57.163
4	1.212	4.847	68.124	1.212	4.847	68.124	2.495	9.982	67.144
5	1.074	4.298	72.421	1.074	4.298	72.421	1.319	5.277	72.421
6	.971	3.885	76.306						
7	.837	3.349	79.655						
8	.730	2.921	82.576						
9	.650	2.600	85.176						
10	.525	2.101	87.277						
11	.502	2.007	89.283						
12	.404	1.616	90.899						
13	.370	1.479	92.378						
14	.314	1.257	93.635						
15	.276	1.105	94.740						
16	.268	1.071	95.811						
17	.209	.837	96.648						
18	.189	.755	97.403						
19	.173	.691	98.095						
20	.130	.519	98.614						
21	.090	.361	98.974						
22	.078	.314	99.288						
23	.068	.270	99.558						
24	.059	.237	99.795						
25	.051	.205	100.000						

Por lo tanto, comparando las variables en cada uno de los cinco componentes se puede apreciar como están constituidos según la saturación de las variables (Tabla 9). Se observa que el primer componente está correlacionado positivamente con satisfacción del servicio .868 y negativamente con aumentar el pago por mejoras del servicio .133. Se observa que el segundo, tercero, cuarto y quinto componentes están correlacionados negativamente con aumentar el pago por

mejoras del servicio, por lo tanto la identificación de los componentes no es clara, y se procede a la realizar una rotación (Tablas 10 y 11).

Tabla 9
Matriz de componente

Preguntas	Componente				
	1	2	3	4	5
Rent a car RedMadrid cuenta con vehículos de apariencia moderna y atractiva.	.262	.736	.017	.227	.281
Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas.	.320	.735	-.189	.120	-.001
Los empleados de la empresa tienen apariencia pulcra.	.642	.360	-.023	-.234	-.005
En la empresa de alquiler de vehículos, los materiales relacionados con el servicio (contratos, tarjetas, etc.) son visualmente atractivos.	.374	.645	.221	.008	.305
Cuando la empresa de alquiler de vehículos promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	.558	.266	.466	-.324	-.244
Cuando el cliente tiene un problema, la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.	.767	-.063	.153	-.408	-.013
El personal de la empresa de alquiler de vehículos realiza bien el servicio a la primera vez.	.785	-.105	.175	.065	.239
La empresa de alquiler de vehículos cumple con los horarios establecidos.	.811	-.198	.230	-.036	.320
El personal de la empresa le comunica cuando no va a prestar los servicios y porqué.	.457	-.114	.387	.617	-.188
La empresa de alquiler de vehículos le ofrece un servicio rápido.	.730	-.063	-.049	.025	.074
Los empleados de la empresa de alquiler de vehículos siempre están dispuestos a ayudarle.	.790	-.175	.205	.166	-.081
Los empleados de la empresa le comunican oportunamente como es el proceso de alquilar un vehículo.	.806	-.247	-.176	.176	-.001
El comportamiento de los empleados le inspira confianza.	.759	-.255	-.235	.029	.369
Los clientes de alquiler de vehículos se sienten seguros en sus transacciones con la empresa.	.741	-.286	-.277	.025	.279
Los empleados de la empresa de alquiler de vehículos son siempre amables con usted.	.841	-.169	-.181	-.024	.121
En la empresa de alquiler de vehículos, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes.	.780	-.126	.052	.220	-.258
Los empleados de la empresa le brindan una atención personalizada.	.862	-.128	.120	-.212	.094
La empresa ofrece horarios de servicio convenientes a la necesidad de los clientes.	.577	.033	.399	.137	.145
El personal de la empresa se muestra perceptivo ante sus inquietudes y sugerencias.	.760	.135	-.128	.153	-.123
Los empleados de la empresa de alquiler de vehículos comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	.753	.147	.041	.033	-.383
Resulta satisfecho una vez que hace uso del servicio de alquiler de vehículos.	.868	-.039	-.133	.072	-.113
Sentimientos hacia el servicio que presta actualmente la empresa	.797	-.008	-.212	-.068	-.318
En general, el servicio prestado por la empresa cumple con sus expectativas.	.859	.079	-.207	-.045	-.148
Estaría usted de acuerdo con aumentar el pago que realiza, a cambio de mejoras en el servicio.	.133	.320	-.422	.266	-.049
Recomendaría el servicio de la empresa de alquiler de vehículos a otra persona.	.737	.178	-.172	-.391	-.099

Tabla 10
Matriz de componente rotado

Preguntas	Componente				
	1	2	3	4	5
Rent a car RedMadrid cuenta con vehículos de apariencia moderna y atractiva.	.045	.022	.835	.084	.185
Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas.	-.004	.285	.683	.018	.379
Los empleados de la empresa tienen apariencia pulcra.	.325	.561	.421	-.003	.001
En la empresa de alquiler de vehículos, los materiales relacionados con el servicio (contratos, tarjetas, etc.) son visualmente atractivos.	.118	.158	.802	.066	-.109
Cuando la empresa de alquiler de vehículos promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	.050	.681	.292	.233	-.398
Cuando el cliente tiene un problema, la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.	.527	.628	.092	.051	-.314
El personal de la empresa de alquiler de vehículos realiza bien el servicio a la primera vez.	.685	.235	.222	.331	-.191
La empresa de alquiler de vehículos cumple con los horarios establecidos.	.766	.229	.179	.279	-.325
El personal de la empresa le comunica cuando no va a prestar los servicios y porqué.	.184	.035	.057	.866	.000
La empresa de alquiler de vehículos le ofrece un servicio rápido.	.602	.338	.134	.223	.026
Los empleados de la empresa de alquiler de vehículos siempre están dispuestos a ayudarlo.	.545	.369	.044	.535	-.098
Los empleados de la empresa le comunican oportunamente como es el proceso de alquilar un vehículo.	.724	.312	-.042	.342	.179
El comportamiento de los empleados le inspira confianza.	.896	.129	.069	.070	.057
Los clientes de alquiler de vehículos se sienten seguros en sus transacciones con la empresa.	.860	.170	-.007	.073	.106
Los empleados de la empresa de alquiler de vehículos son siempre amables con usted.	.781	.374	.061	.158	.076
En la empresa de alquiler de vehículos, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes.	.468	.460	-.009	.548	.110
Los empleados de la empresa le brindan una atención personalizada.	.686	.503	.119	.181	-.239
La empresa ofrece horarios de servicio convenientes a la necesidad de los clientes.	.375	.169	.299	.439	-.286
El personal de la empresa se muestra perceptivo ante sus inquietudes y sugerencias.	.468	.457	.230	.330	.247
Los empleados de la empresa de alquiler de vehículos comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	.280	.676	.145	.408	.127
Resulta satisfecho una vez que hace uso del servicio de alquiler de vehículos.	.618	.514	.099	.322	.174
Sentimientos hacia el servicio que presta actualmente la empresa	.470	.679	-.004	.222	.235
En general, el servicio prestado por la empresa cumple con sus expectativas.	.567	.616	.158	.195	.215
Estaría usted de acuerdo con aumentar el pago que realiza, a cambio de mejoras en el servicio.	.059	.047	.243	.009	.554
Recomendaría el servicio de la empresa de alquiler de vehículos a otra persona.	.453	.712	.205	-.106	.035

En la Tabla 11 se puede observar que los componentes tienen saturaciones altas según los siguientes factores:

El primer factor está conformado por confianza, seguridad en transacciones, amabilidad, cumplimiento de horarios establecidos, proceso de alquiler, atención personalizada, buen servicio a la primera vez, satisfacción del servicio, servicio rápido, disposición a ayudar y estar perceptivo a inquietudes. Todas estas variables saturan en un único factor porque constituye un grupo diferenciado de variables de la matriz de correlaciones, por lo que este factor pareciera reflejar la confianza.

El segundo factor recoge variables como recomendar el servicio, promesa, sentimientos, necesidades, interés en solucionar problemas, cumple expectativas y apariencia pulcra, lo que representa cumplimiento de expectativas.

El tercer factor está conformado por vehículos modernos, instalaciones atractivas y materiales atractivos, lo que representa vehículos modernos.

En el cuarto factor tiene variables como comunicación, conocimientos y horarios convenientes, lo que representa la comunicación con el cliente.

En el quinto factor tiene una variable de aumentar el pago a cambio de mejoras en el servicio, lo que representa aumento de pago por mejoras.

Tabla 11

Orden de matriz de componente rotado

Componentes	1	Componentes	2	Componentes	3	Componentes	4	Componentes	5
El comportamiento de los empleados le inspira confianza	.896	Recomendaría el servicio de la empresa de alquiler de vehículos a otra persona	.712	Rent a car RedMadrid cuenta con vehículos de apariencia moderna y atractiva	.835	El personal de la empresa le comunica cuando no va a prestar los servicios y porqué	.866	Estaría de acuerdo con aumentar el pago que realiza, a cambio de mejoras en el servicio	.554
Los clientes de alquiler de vehículos se sienten seguros en sus transacciones con la empresa	.860	Cuando la empresa de alquiler de vehículos promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen	.681	Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas	.683	En la empresa, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder preguntas	.548		
Los empleados de la empresa de alquiler de vehículos son siempre amables con usted	.781	Sus sentimientos hacia el servicio que presta actualmente la empresa son	.679	Los materiales relacionados con el servicio (contratos, tarjetas, etc.) son visualmente atractivos	.802	La empresa ofrece horarios de servicio convenientes a la necesidad de los clientes	.439		
La empresa de alquiler de vehículos cumple con los horarios establecidos	.766	Los empleados de la empresa comprenden las necesidades específicas de sus clientes	.676						
Los empleados de la empresa le comunican oportunamente como es el proceso de alquilar un vehículo	.724	Cuando el cliente tiene un problema, la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo	.628						
Los empleados de la empresa le brindan una atención personalizada	.686	En general, el servicio prestado por la empresa cumple con sus expectativas	.616						
El personal de la empresa de alquiler de vehículos realiza bien el servicio a la primera vez	.685	Los empleados de la empresa tienen apariencia pulcra	.561						
Resulta satisfecho una vez que utiliza el servicio de alquiler de vehículos	.618								
La empresa de alquiler de vehículos le ofrece un servicio rápido	.602								
Los empleados de la empresa de alquiler de vehículos siempre están dispuestos a ayudarle	.545								

Componentes	1	Componentes	2	Componentes	3	Componentes	4	Componentes	5
El personal de la empresa se muestra perceptivo ante sus inquietudes y sugerencias	.468								

Tabla 12
Matriz de transformación de componente

Componente	Confianza	Cumplimiento de expectativas	Vehículos modernos	Comunicación con el cliente	Aumento de pago por mejoras
Confianza	.721	.562	.223	.338	.012
Cumplimiento de expectativas	-.388	.221	.858	-.115	.226
Vehículos modernos	-.260	-.010	.165	.491	-.815
Comunicación con el cliente	.010	-.501	.110	.723	.462
Aumento de pago por mejoras	.511	-.620	.418	-.328	-.269

Son cinco los factores de *calidad del servicio* que son más significativos para el cliente en el momento de alquilar un vehículo y que define la correlación con su *nivel de satisfacción* (Tabla 13). Factor uno, la *confianza*, el más importante para el cliente que le da seguridad al realizar transacciones y manejar vehículos en buen estado. El factor dos es el *cumplimiento de expectativas*, donde el cliente busca un buen servicio que ayude a la necesidad de movilización. El factor tres es *vehículos modernos*, es decir, nuevos, cómodos, de buena apariencia para que el cliente se sienta satisfecho. El factor cuatro es la *comunicación con el cliente*, el cual, si se explica los días de atención, el proceso de alquiler y promociones del día mejorará la relación con el cliente. Y, por último, el factor cinco, *aumento de pago por mejoras del servicio*, se busca que el cliente acepte de a poco un aumento de pago para poder capacitar a los empleados de la empresa y ofrecer un mejor servicio.

Tabla 13
Correlaciones de calidad de servicio y satisfacción del cliente

Correlación de ítems		Calidad de servicio	Satisfacción del cliente
Calidad de servicio	Correlación de Pearson	1	,678**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	87	87
Satisfacción del cliente	Correlación de Pearson	,678**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	87	87

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Existe una correlación estadísticamente significativa del 99% entre calidad de servicio y satisfacción del cliente porque la significancia es 0.000 por lo que es menor de 0.05. La correlación de Pearson $r = ,678^{**}$ indica que es una correlación positiva por estar próximo a uno. Se demuestra que a mayor calidad de servicio ofrecido por la empresa de alquiler de vehículos hay mayor satisfacción del cliente, esto corrobora lo planteado en la hipótesis establecida en cuanto a que, si se impulsa un servicio de calidad, se eleva el nivel de satisfacción de los usuarios.

Resultados de las Encuestas

En esta sección se hace una revisión e interpretación de los resultados encontrados luego de la aplicación de las encuestas a los 87 clientes. El formulario presentó cinco opciones de respuesta que fueron: desde total desacuerdo (con un punto) hasta total acuerdo (con cinco puntos), de las cuales solamente dos opciones de respuesta positiva *parcial acuerdo* y *total acuerdo*. Dado que las empresas deben orientar sus esfuerzos hacia la máxima posición, se analiza solamente los porcentajes asignados a la opción *total acuerdo* a la que le corresponde máximo cinco puntos.

Según las respuestas de los encuestados en cuanto a *elementos tangibles* (Tabla 14) se aprecia algunas leves insatisfacciones en cuanto al servicio que reciben los usuarios: los empleados de la empresa tienen apariencia pulcra, con un 77% de satisfacción equivalente a 3.85 puntos; le sigue el ítem vehículos modernos y atractivos a la vista (63.2%) con 3.16 puntos; la papelería y otros documentos que despiertan interés por su presentación y colorido (58.6%) con 2.93 puntos; bajando aún más de este nivel de aceptación se encuentran las instalaciones con 2.13 puntos (42.5%).

Tabla 14
 Respuestas a *elementos tangibles*

Preguntas	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Rent a car RedMadrid cuenta con vehículos de apariencia moderna y atractiva.	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	3	3.4
	Posición intermedia	4	4.6
	Parcial acuerdo	25	28.7
	Total acuerdo	55	63.2
Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas.	Total desacuerdo	1	1.1
	Parcial desacuerdo	4	4.6
	Posición intermedia	14	16.1
	Parcial acuerdo	31	35.6
	Total acuerdo	37	42.5
Los empleados de la empresa tienen apariencia pulcra	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	3	3.4
	Parcial acuerdo	17	19.5
	Total acuerdo	67	77.0
En la empresa de alquiler de vehículos, los materiales relacionados con el servicio (contratos, tarjetas, etc) son visualmente atractivos	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	8	9.2
	Parcial acuerdo	28	32.2
	Total acuerdo	51	58.6

De todo lo anterior se deduce que, si bien es importante mantener la buena imagen de todos los elementos mencionados, es necesario poner un mayor énfasis en mejorar las instalaciones físicas, que sean igualmente atractivas a la vista y den una sensación de comodidad, sin descuidar los otros aspectos como la apariencia de los colaboradores, vehículos, folletería, etc.

En relación con las preguntas relacionadas con la *fiabilidad* (Tabla 15), se nota un nivel de percepción (4.08 puntos) de los encuestados con respecto al cumplimiento de los horarios de trabajo, con un 81.6%; siguiéndole con 3.79 puntos al referirse a que el personal de la empresa realiza bien el servicio a la primera vez (75.9%); con 3.68 puntos fue calificado el ítem sobre el interés de la empresa para solucionar los problemas que pudieran presentar los clientes (73.6%); finalmente y

con un puntaje similar de 3.62 le corresponde a las preguntas sobre realizar lo que se ofrece dentro del tiempo estipulado y mantener informado al cliente cuando no se le va a prestar el servicio y la razón de ello (72.4%).

Tabla 15
Respuestas a *fiabilidad*

Preguntas	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Cuando la empresa de alquiler de vehículos promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	1	1.1
	Parcial acuerdo	23	26.4
	Total acuerdo	63	72.4
Cuando el cliente tiene un problema, la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	3	3.4
	Parcial acuerdo	20	23.0
	Total acuerdo	64	73.6
El personal de la empresa de alquiler de vehículos realiza bien el servicio a la primera vez	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	2	2.3
	Parcial acuerdo	19	21.8
	Total acuerdo	66	75.9
La empresa de alquiler de vehículos cumple con los horarios establecidos	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	1	1.1
	Parcial acuerdo	15	17.2
	Total acuerdo	71	81.6
El personal de la empresa le comunica cuando no va a prestar los servicios y porqué	Total desacuerdo	1	1.1
	Parcial desacuerdo	2	2.3
	Posición intermedia	3	3.4
	Parcial acuerdo	18	20.7
	Total acuerdo	63	72.4

Si bien, según los encuestados, la empresa cumple con los horarios de atención, se necesita reforzar todos los otros aspectos que conforman la dimensión *fiabilidad* considerando que la idea que proyecta la imagen empresarial repercute en la satisfacción que percibe un cliente luego de recibir un servicio; debe recordarse que un cliente satisfecho es la mejor publicidad.

En la Tabla 16 se presenta los niveles de satisfacción de los usuarios con respecto a la *capacidad de respuesta*. Se aprecia, con 4.02 puntos (80.5%) la percepción del cliente en cuanto a que los empleados comunican con la debida oportunidad cómo es el proceso para alquilar un vehículo; le sigue, con 3.91 puntos (78.2%) la opinión con respecto a la rapidez en el servicio; y, finalmente, con 3.62 puntos (72.4%) la disposición de los empleados a ayudar al usuario. Si bien la *capacidad de respuesta* ha tenido una media-alta calificación (por sobre los 3.5 puntos), esto se deriva de que la empresa tiene un nivel de organización adecuado con colaboradores que conocen sus funciones y las ejecutan de manera prolija buscando la satisfacción del cliente.

Tabla 16
Respuestas a *capacidad de respuesta*

Preguntas	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
La empresa de alquiler de vehículos le ofrece un servicio rápido	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	3	3.4
	Parcial acuerdo	16	18.4
	Total acuerdo	68	78.2
Los empleados de la empresa de alquiler de vehículos siempre están dispuestos a ayudarle	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	1	1.1
	Parcial acuerdo	23	26.4
	Total acuerdo	63	72.4
Los empleados de la empresa le comunican oportunamente como es el proceso de alquilar un vehículo	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	1	1.1
	Parcial acuerdo	16	18.4
	Total acuerdo	70	80.5

En cuanto a la dimensión *seguridad* (Tabla 17) se denota casi total aceptación a los diferentes aspectos incluidos en la encuesta, en primer lugar, está la confianza que inspiran los colaboradores al ofrecer el servicio (4.31 puntos; 86.2%); le siguen dos ítems: la percepción de seguridad de los clientes con respecto a sus

transacciones y la amabilidad con la que son tratados (con 4.14 puntos equivalentes al 82.8%); finalmente, se ubica el nivel de conocimiento de los empleados sobre este campo de trabajo, que les permite responder de forma adecuada las consultas de los usuarios (3.45 puntos o 69%). En definitiva, la preparación de los colaboradores y su motivación son aspectos claves que deben seguir siendo la tónica de la gestión de esta empresa. Se detecta una media-baja calificación en el último aspecto (3.45 que se ubica por debajo del 3.5 puntos).

Tabla 17
Respuestas a *seguridad*

Preguntas	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
El comportamiento de los empleados le inspira confianza.	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	2	2.3
	Parcial acuerdo	10	11.5
	Total acuerdo	75	86.2
Los clientes de alquiler de vehículos se sienten seguros en sus transacciones con la empresa	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	1	1.1
	Parcial acuerdo	14	16.1
	Total acuerdo	72	82.8
Los empleados de la empresa de alquiler de vehículos son siempre amables con usted	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	1	1.1
	Parcial acuerdo	14	16.1
	Total acuerdo	72	82.8
En la empresa de alquiler de vehículos, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	2	2.3
	Parcial acuerdo	25	28.7
	Total acuerdo	60	69.0

La *empatía* es una dimensión que sienta sus bases para que un cliente se sienta totalmente atendido, dos de los ítems se encuentran con un puntaje medio-alto de aceptación con 4.02 (80.5%) referente a la atención personalizada que ofrecen los

empleados y con 3.51 (70.1%) en cuanto a la disposición de éstos para atender las inquietudes y sugerencias de los usuarios; por otro lado, con calificaciones media-baja esto es, 3.28 (65.5%) se tiene a que la empresa ofrece horarios de servicios adecuados a las necesidades de sus clientes y que los empleados comprenden aquellas necesidades *específicas* de los usuarios; estas respuestas se dan en el sentido de que muchas veces son requeridos los servicios de la empresa en los días domingo, que es precisamente día de descanso. Queda a criterio de la empresa seguir impulsando aquel compromiso para con el cliente buscando siempre ofrecer atención personalizada y comprender la situación individual ofreciendo respuestas adecuadas, según los requerimientos.

Tabla 18
Respuestas a *empatía*

Preguntas	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Los empleados de la empresa le brindan una atención personalizada	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	2	2.3
	Parcial acuerdo	15	17.2
	Total acuerdo	70	80.5
La empresa ofrece horarios de servicio convenientes a la necesidad de los clientes	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	4	4.6
	Parcial acuerdo	26	29.9
	Total acuerdo	57	65.5
El personal de la empresa se muestra perceptivo ante sus inquietudes y sugerencias	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	3	3.4
	Parcial acuerdo	23	26.4
	Total acuerdo	61	70.1
Los empleados de la empresa de alquiler de vehículos comprenden las necesidades específicas de sus clientes	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	5	5.7
	Parcial acuerdo	25	28.7
	Total acuerdo	57	65.5

Lo anterior permite resumir en la Tabla 19 las dimensiones según su calificación y que deben ser incluidos en el plan estratégico.

Tabla 19
Cuadro comparativo de percepción

Dimensión	% Nivel de Aceptación
Seguridad	80.2
Capacidad de respuesta	77.0
Fiabilidad	75.2
Empatía	70.4
Elementos tangibles	60.3

En el mismo formato de encuesta, fueron incluidas algunas preguntas relacionadas directamente con la satisfacción del usuario. La Tabla 20 presenta los porcentajes correspondientes a las respuestas de los encuestados.

Tabla 20
Niveles de satisfacción de los encuestados

Preguntas	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Resulta satisfecho una vez que hace uso del servicio de alquiler de vehículos	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	1	1.1
	Parcial acuerdo	22	25.3
	Total acuerdo	64	73.6
Sus sentimientos hacia el servicio que presta actualmente la empresa son	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	2	2.3
	Parcial acuerdo	25	28.7
	Total acuerdo	60	69.0
En general, el servicio prestado por la empresa cumple con sus expectativas	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	2	2.3
	Parcial acuerdo	20	23.0
	Total acuerdo	65	74.7
Estaría usted de acuerdo con aumentar el pago que realiza, a cambio de mejoras en el servicio	Total desacuerdo	9	10.3
	Parcial desacuerdo	3	3.4
	Posición intermedia	34	39.1
	Parcial acuerdo	25	28.7
	Total acuerdo	16	18.4
Recomendaría el servicio de la empresa de alquiler de vehículos a otra persona	Total desacuerdo	0	0.0
	Parcial desacuerdo	0	0.0
	Posición intermedia	0	0.0
	Parcial acuerdo	19	21.8
	Total acuerdo	68	78.2

Se puede demostrar, según la información de la Tabla 20, que los clientes estarían, en general, satisfechos y dispuestos a recomendar el servicio a otra persona ya que cumple con sus expectativas (3.91 equivalente a un 78.2%); sin embargo, no estarían dispuestos en que se aumente el monto que pagan, a cambio de mejoras en el servicio (0.92 o 18.4%).

De lo analizado en este capítulo, se revisó la metodología de la investigación con un enfoque de investigación descriptiva cuantitativa, fue un estudio descriptivo multidimensional en el cual se utilizó un instrumento de SERVPERF con escala de Likert, para el cual se realizó un cuestionario de 25 ítems que se ingresaron al programa estadístico SPSS, consecuentemente se pudo identificar y analizar los factores importantes al momento de utilizar el servicio de alquiler de vehículos.

Con los resultados de la encuesta se validó el instrumento con el índice de KMO de 0,865 y se pudo hacer el análisis factorial. Se obtuvieron resultados de cinco factores de calidad que son confianza, cumplimiento de expectativas, vehículos modernos, comunicación con el cliente y aumento de pago por mejoras. Se comprobó la hipótesis con la Correlación de Pearson $r=,678^{**}$ denotando que es una correlación estadísticamente significativa del 99% entre calidad de servicio y satisfacción del cliente. Para concluir, se realizó un análisis de frecuencia de cada ítem para conocer la percepción que tiene el cliente acerca de Rent a Car RedMadrid y se comprobó que los clientes se encuentran medianamente satisfechos con base en las dimensiones estudiadas, lo que lleva a la necesidad de impulsar el mejoramiento del servicio para ubicarse en la mente del consumidor como una empresa que ofrece servicios de la más alta calidad.

Capítulo IV

Propuesta

Una vez determinados los factores que inciden en la calidad del servicio y, por ende, como consecuencia de ello, en la satisfacción del usuario, en el presente capítulo se detalla la propuesta de intervención para la empresa Rent a car RedMadrid. Las estrategias diseñadas están orientadas a crear una ventaja competitiva, diferenciadora, que no solamente estén enfocadas en el mejoramiento de la calidad, sino que permita mantener su actual nicho de mercado y lograr nuevos, de manera que se pueda cubrir las necesidades de los clientes actuales y futuros manteniendo altos estándares de calidad en su gestión.

Título

Plan de acción para mejorar la calidad de servicio al cliente en Rent a Car RedMadrid.

Justificación

En el análisis de resultados se comprobó que para los clientes encuestados los factores más importantes para alquilar un vehículo son confianza, cumplimiento de expectativas, vehículos modernos, comunicación y aumento de pago por mejoras en el servicio. Los cinco factores deben ser considerados por el gerente de la empresa para lograr una ventaja competitiva y mejores resultados. Consecuentemente, en la investigación de mercado se demostró que los clientes requieren un mayor grado de calidad de servicio con elementos tangibles y empatía.

Rent a Car RedMadrid debe ofrecer un alto nivel de servicio de calidad para mantener a su actual nicho de mercado y posicionarse en nuevos, por lo que en la

actualidad los clientes son más exigentes y se encuentran más informados, lo cual es necesario se mejore los factores insatisfechos para obtener mejores resultados.

Objetivos del plan de acción

Los objetivos que se proponen han sido diseñados bajo el modelo SMART que provienen de las siglas **S**pecific de específico, **M**easurable de medible, **A**ssignable de asignable, **R**ealistic de realista y **T**ime-related de determinado en el tiempo (Steffens & Cadiat, 2016).

Objetivo General

Mejorar el nivel de competitividad de la empresa Rent a Car RedMadrid, y su permanencia en el mercado a través del mejoramiento de la calidad del servicio al cliente.

Objetivos específicos

- Optimizar los procesos de trabajo relacionados con los elementos tangibles de la empresa que inciden en la calidad de servicio, sin descuidar la personalización en la atención al usuario;
- Desarrollar programas de capacitación para el personal operativo, con el fin de reforzar su desempeño y sentido de pertenencia en temas relacionados con desarrollo de habilidades y competencias, fidelización de clientes, mecánica básica; y,
- Rediseñar esquemas y horarios de trabajo, adaptables a la necesidad del cliente para mejorar el servicio.

Objetivos medibles

- Aumentar las ventas en un 20% en los próximos seis meses para tener cuota ahorrada para renovar vehículos, mejorar las instalaciones físicas internas y renovar materiales relacionados al servicio.

- Evaluar al personal con pruebas prácticas o exámenes para conocer si efectivamente la capacitación ha mejorado el rendimiento de cada uno de ellos.
- Dar seguimiento al desempeño de trabajo y ventas en los días domingo, para evaluar los resultados y definir las medidas necesarias para aprovechar la oportunidad de mejora identificada.

Objetivos asignables

- Designar el personal adecuado que se encargue de controlar la cuota de ventas fijada en la empresa para conseguir el objetivo deseado.
- Determinar si la experiencia de aprendizaje de programas de capacitación incentivara el pensamiento crítico del personal a través de conocimientos, habilidades y destrezas para mejorar el desempeño y desarrollo profesional, por medio de encuestas dirigida por el personal apropiado.
- Definir el personal que se encargue de realizar el seguimiento de desempeño de trabajo y ventas los días domingo, donde permita conocer el proceso semanal en la estrategia.

Objetivos realistas

- Presentar una mejora en la apariencia de la empresa con vehículos renovados, instalaciones físicas internas modernas, materiales de imprenta y publicidad que llamen la atención para atraer nuevos clientes.
- Demostrar un desempeño superior en el puesto de trabajo, cumplimiento de responsabilidades y actitud de servicio.

- Generar un aumento en las ventas del mes, debido que los días domingo se laborara y beneficiara a clientes que necesitan del servicio, por lo cual el sector de turismo es siempre variable.

Objetivos determinados en el tiempo

- Identificar los elementos tangibles que mejoraran la apariencia de la empresa en un periodo de seis meses.
- Definir los meses que en el año 2020 se realizarán los programas de capacitación al personal.
- Indicar que a partir del mes de enero del 2020 el personal rotara para trabajar el día domingo con su debido pago, cumpliendo las leyes del Estado.

La retroalimentación de las estrategias tiene como responsable a la alta directiva de la empresa, en la cual diferentes áreas estarán a cargo de que cada estrategia se implemente mediante la supervisión y evaluación continua, cuyo objetivo será el mejoramiento de los resultados.

Beneficios de la propuesta

La implementación de la propuesta generará una ventaja competitiva para la empresa, por lo que beneficia al personal y clientes. Considerar mejorar los elementos tangibles, capacitación al personal y tener horarios convenientes a la necesidad del cliente es importante para obtener un servicio de calidad y satisfacción del cliente.

Estrategias y plan de acción

Las estrategias mejorarán la calidad de servicio al cliente, ofreciendo un trato personalizado con capacidad de respuesta inmediata, en el cual los clientes estarán

satisfechos y recomendarán el servicio a otras personas. Para el alcance de las estrategias se tiene asignado un resumen de egresos y cronograma establecido.

Estrategia de elementos tangibles

De acuerdo a los datos obtenidos de la investigación, se pudo conocer la percepción de los clientes encuestados en la dimensión de elementos tangibles tiene debilidades por tener insatisfacción con respecto a las instalaciones principalmente, vehículos y materiales relacionados con el servicio. Las estrategias son las siguientes:

Renovar vehículos cada cinco años, para que los clientes alquilen y se movilicen a cualquier destino dentro del país. Las renovaciones se realizarán acorde cumpla el ciclo de vida de depreciación y, con el monto del dinero recibido por la venta del auto entregarlo como parte de pago para uno nuevo; el resto se pagará al contado debido a las ganancias obtenidas con el vehículo que se está renovando.

La actualización del vehículo se realiza anualmente, porque ya cumple su vida útil; se compra uno nuevo en el mes de agosto cuando ya viene la nueva versión del siguiente año. Según el vehículo de compra es el recurso monetario que se paga adicional a lo que recibe de la venta del auto anterior y se paga al contado por uno nuevo, el cual se estima que es de \$6 000.00.

Objetivo	
Actualizar periódicamente el parque automotor	
Objetivo específico	Renovar vehículo cada cinco años
Meta	Satisfacción del cliente
Responsable	Gerente General
Recurso	Monetario

Mejorar las instalaciones físicas internas de la empresa dando un aspecto moderno, cómodo y atractivo para que el cliente se sienta satisfecho cada vez que

alquile un vehículo. Como parte de esta estrategia orientada a proyectar una imagen agradable de la empresa, se contempla renovar la pintura de la oficina interna y adecuar el espacio para establecer una imagen moderna e impecable aumentando el nivel de calidad del servicio que se brinda al cliente.

Objetivo	
Disponer de instalaciones físicas adecuadas	
Objetivo específico	Readecuar las instalaciones físicas internas
Meta	Satisfacción del cliente
Responsable	Gerente General
Recurso	Monetario

Renovar materiales relacionados con el servicio. La papelería, folletería y otros materiales impresos son importantes tanto para la imagen de la empresa como para el intercambio de información, por ello se debe mejorar los diseños y presentación de algunos documentos tales como contratos, recibos, retenciones, facturas, tarjetas, entre otros. El responsable designará el modelo de los materiales con el respectivo logo, colores y tamaño para tener una presentación profesional a la vista del cliente.

Objetivo	
Disponer de papelería y folletería mejoradas en diseño y presentación	
Objetivo específico	Renovar materiales relacionados con el servicio
Meta	Satisfacción del cliente
Responsable	Gerente Comercial y Marketing
Recurso	Monetario

En los elementos tangibles como vehículos modernos, instalaciones físicas y materiales relacionados al servicio se mejorarán para que los cinco factores que inciden en la calidad de servicio que son vehículos modernos, confianza, cumplimiento de expectativas, comunicación y aumento de pago por el servicio

valide los ítems que obtuvieron insatisfacción y permita obtener resultados positivos en la calidad de servicio.

Estrategias de fiabilidad y seguridad

Debido a que es necesario elevar al más alto nivel la percepción del cliente sobre la seguridad y fiabilidad basados en el conocimiento de los empleados cuando deben responder a las preguntas de este, se propone un programa de capacitación, para que el personal de servicio (conformado por tres personas) tengan los conocimientos necesarios sobre cualquier tema respecto a alquilar un vehículo, gestionar situaciones conflictivas y asesoramiento básico de mecánica para brindar un servicio de calidad.

Son tres los **programas de capacitación al personal** con el fin de formar y motivar al personal para mejorar el servicio al cliente, generar fidelización del usuario y lograr aprendizajes sobre mecánica básica, a fin de que adquieran conocimientos y desarrollen habilidades que contribuyan en la mejora de la calidad del servicio. Esta capacitación, de cumplimiento anual, incluye dos seminarios en IDEPRO y uno en las instalaciones de la empresa donde se contratará a un profesional con experiencia en tema de mecánica básica.

Objetivo	
	Potenciar el conocimiento y habilidades de los colaboradores
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">• Reforzar en la mente del colaborador la importancia de un servicio de calidad• Desarrollar actitudes que contribuyan a la satisfacción de los clientes• Gestionar situaciones de conflicto y mediar para ofrecer soluciones
Meta	Mejorar el servicio al cliente
Moderador	Profesional especializado en servicio al cliente
Participantes	Personal de servicio al cliente
Responsable	Gerente Comercial y Marketing

Metodología	Casos reales; participación activa de los asistentes; ejercicios de aplicación
Ubicación	Instalaciones de IDEPRO
Duración	9 horas (18h00 a 21h00; Martes, Miércoles y Jueves)

Objetivo

Desarrollar habilidades para fidelizar clientes

Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y entender el comportamiento de los clientes • Dominar las dimensiones del proceso de servicio y de trato al cliente • Desarrollar estrategias de servicio de acuerdo a cada tipo de cliente, manejo de relaciones con el cliente (CRM por sus siglas en inglés) y sus componentes
Meta	Fidelizar al cliente
Moderador	Profesional especializado en fidelización al cliente
Participantes	Personal de servicio al cliente
Responsable	Gerente Comercial y Marketing
Metodología	Casos reales; participación activa de los asistentes; ejercicios de aplicación
Ubicación	Instalaciones de IDEPRO
Duración	9 horas (18h00 a 21h00; Martes, Miércoles y Jueves)

Objetivo

Desarrollar habilidades de mecánica básica

Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender conceptos básicos y sistemas de partes del vehículo • Conocer el funcionamiento de vehículos transmisión manual y automático • Reconocer repuestos originales
Meta	Obtener conocimientos básicos de mecánica
Moderador	Profesional especializado en mecánica automotriz
Participantes	Personal de servicio al cliente
Responsable	Gerente Comercial y Marketing
Metodología	Casos reales; participación activa de los asistentes; análisis de videos
Ubicación	Sala de reuniones de la empresa
Duración	6 horas (18h00 a 20h00; Martes, Miércoles y Jueves)
Recursos	Material didáctico, proyector, laptop

Los seminarios de servicio al cliente, fidelización y mecánica básica serán realizados para mejorar cuatro de los factores que inciden en la calidad del servicio que son comunicación con el cliente, confianza, cumplimiento de expectativa y aumento de pago por el servicio, estos factores contribuyen a mejorar los ítems que obtuvieron satisfacción, como resultado los clientes tendrán ayuda de personal más eficiente.

Estrategia de empatía

De acuerdo con los resultados de la investigación se pudo conocer los problemas que existen en la empresa como no ofrecer el servicio en días no laborables con horarios convenientes para alquilar un vehículo y que por eso los empleados no comprenden las necesidades de los clientes, mediante estas falencias se propone una estrategia para abarca este nicho de mercado que no está del todo satisfecho.

Rotación de personal para trabajar días no laborales como domingo, esta propuesta generará satisfacción en los clientes que buscan un servicio acorde a las necesidades que tienen y uno de ellos es cuando tienen que alquilar o entregar un vehículo el día domingo y tienen dificultad de obtener el servicio porque las empresas del sector de alquiler de vehículos no laboran ese día. Esto dará una gran ventaja competitiva a Rent a Car RedMadrid laborando los días domingo, el cual tendrá un costo adicional de \$15 para el cliente obteniendo satisfacción de parte de ellos y generando la oportunidad de captar nuevos clientes.

Objetivo

Extender el servicio hacia días no laborales

Objetivos específicos Rotación de personal para días no laborables (Domingo)

Meta Satisfacción del cliente

Responsable	Gerente Económico-Financiero
Recursos	Monetarios

La rotación de personal para laborar días domingo mejorará la confianza, cumplimiento de expectativas, comunicación y aumento de pago por mejoras. Un empleado de servicio al cliente en la empresa gana mensualmente \$400.00, tiene 240 horas trabajadas en 30 días, ganando la hora \$1.67, por lo que en el 100% en hora recargo el día domingo ganará \$3.34 la hora en la que trabajará de 09:00 horas a 15:00 horas, un total de 6 horas que al final ganará \$20.04 el día.

Estos factores contribuyen a validar el ítem que pudo haber tenido algún nivel de insatisfacción, el cual es ofrecer días y horarios de servicio convenientes a las necesidades de los clientes, dando como resultado calidad del servicio en el elemento de empatía.

Resumen de egresos y cronograma

Se realiza un resumen de egreso anual que está detallando cada estrategia que se diseñó acorde a los resultados de la metodología de investigación a realizarse en los meses del próximo año, se observa las actividades que se realizan cada mes para mejorar a fin de año la calidad del servicio al cliente.

Tabla

Resumen de egresos (en dólares) y cronograma

Estrategias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Elementos tangibles													
Renovar vehículos cada cinco años								6 000.00					6 000.00
Mejorar instalaciones físicas internas				204.00									204.00
Renovar materiales relacionados con el servicio					240.00								240.00
Fiabilidad y seguridad													
Capacitación de servicio al cliente		300.00											300.00
Capacitación de fidelización al cliente							300.00						300.00
Capacitación de mecánica básica										90.00			90.00
Empatía													
Rotación de personal días no laborables	80.16	80.16	80.16	80.16	80.16	80.16	80.16	80.16	80.16	80.16	80.16	80.16	961.92
Total	80.16	380.16	80.16	284.16	320.16	80.16	380.16	6 080.16	80.16	170.16	80.16	80.16	8 095.92

Según el cronograma de la Tabla 21, el primer mes se realizará la rotación de personal para días no laborables como domingo que tendrá un egreso de \$80.16 mensuales; en el segundo mes se capacitará al personal con un seminario de servicio al cliente con un egreso total de \$300.00; el cuarto mes se mejorarán las instalaciones físicas internas de la empresa con un egreso de \$204.00; el quinto mes está destinado para el mejoramiento de los materiales relacionados con el servicio, con un gasto de \$240.00; el séptimo mes corresponde al seminario de fidelización al cliente con un egreso de \$300.00; en el octavo mes se renovará un vehículo cuyo presupuesto adicional es de \$6 000.00 el cual se obtiene de las ganancias del vehículo alquilado durante los cinco años anteriores y el restante se obtendrá de la venta del vehículo; en el décimo mes se realizará una capacitación al personal de mecánica básica con una inversión de \$90.00; finalmente, resulta un total de \$8 095.92 que la empresa utilizará para mejorar el servicio al cliente.

Toda esta inversión se justifica como sigue:

En *elementos tangibles*, se ha considerado la renovación de vehículos cada cinco años, lo cual es necesario con el fin de mantener vehículos en óptimo estado que redundará en un excelente servicio al usuario; el mejoramiento de las instalaciones físicas internas es imprescindible para reflejar una mejor presentación a la empresa (se pintará \$100, cambiará la publicidad interna de la oficina \$50 y dos sillas que están desgastadas \$54); la renovación de materiales relacionados con el servicio es necesario porque cada año se realizan contratos \$100, recibos \$12, facturas \$12, retenciones \$12, tarjetas de presentación \$30 y obsequios por navidad \$74 que tendrán un cambio moderno para que sea perceptible a los clientes.

La *fiabilidad y seguridad* requieren inversión, sobre todo en capacitación, por lo que se contempla temas tales como servicio al cliente, fidelización al

cliente y mecánica básica, a cada uno de estos eventos de capacitación asistirán tres personas que están relacionados a la atención directa al cliente lo cual da una inversión de \$100 cada participante en cada uno de los seminarios.

El desarrollo de la *empatía* está sustentada a través de la rotación de personal en días no laborales como domingo que, por trabajar seis horas, ganará el empleado \$20.04 el día y por cuatro días domingo sería \$80.16, que en el año sería \$961.92.

Estas estrategias y el plan de acción para mejorar el servicio al cliente en Rent a Car RedMadrid requieren de la implementación de tres estrategias: relacionada con *elementos tangibles* que incluye renovación de vehículos, mejoramiento de las instalaciones físicas internas y rediseño de materiales relacionados con el servicio; vinculada con la *fiabilidad* y *seguridad* a ser reforzada con el programa de capacitación al personal que incluye tres eventos tales como seminario y taller de servicio al cliente, capacitación de fidelización al cliente y capacitación de mecánica básica; la tercera con influencia directa en *empatía* que será fortalecida con la rotación de personal para trabajar días no laborables como domingo; todo lo anterior sustentado en un resumen de egresos y cronograma para optimizar la calidad del servicio y satisfacción del cliente.

Conclusiones y Recomendaciones

Revisados todos los elementos obtenidos a través de esta investigación puede llegarse a emitir algunas conclusiones y recomendaciones relacionadas con la implementación de estrategias basadas en los resultados del modelo SERVPERF.

Conclusiones

Se comprobó, con la correlación de Pearson $r = ,678^{**}$, que en un 99% se confirma la hipótesis planteada en cuanto a impulsar un servicio de calidad en el alquiler de vehículos, como un paso importante para elevar el nivel de satisfacción de los usuarios, todo lo cual se pudo confirmar mediante el análisis de buenas prácticas de empresas similares en la aplicación de estrategias de calidad para atender los factores que intervienen en la calidad del servicio.

Se midió el nivel de satisfacción con respecto al servicio recibido, con la participación de 87 usuarios, cuyos datos fueron procesados a través del programa estadístico SPSS permitiendo dar respuesta a la primera interrogante de investigación, en cuanto a los factores importantes de calidad que influyen en la satisfacción del cliente, estableciéndose que son: confianza, cumplimiento de expectativas, vehículos modernos, comunicación con el cliente y aumento de pago por mejoras en el servicio.

Así mismo, se confirmó que los clientes se encuentran satisfechos con las dimensiones de *seguridad, capacidad de respuesta y fiabilidad*; además de que existe insatisfacción con relación a *elementos tangibles y empatía*, particular que debe ser considerado en alguna estrategia de mejoramiento.

Con respecto a la interrogante relacionada con la influencia de los colaboradores en la percepción de calidad del servicio, se puede confirmar que

existen tres aspectos que resaltan en su importancia para los clientes: los horarios de atención, la comprensión de sus necesidades y el ser receptivo ante sus inquietudes y sugerencias.

Del diagnóstico realizado a los procesos que se desarrollan a lo interno de la empresa de alquiler de vehículos, se pudo constatar que, si bien tiene organizados adecuadamente sus recursos y sus integrantes conocen sus funciones, se necesita replantear acciones y diseñar estrategias de posicionamiento, sobre todo en nichos no atendidos, con el fin de hacerle frente a la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, así como, la lucha entre los competidores actuales que influyen en la capacidad de satisfacer a los clientes y mejorar la calidad de servicio.

En definitiva, para el diseño de las estrategias que permitan elevar el nivel de competitividad de la empresa Rent a Car RedMadrid a través del mejoramiento del servicio al cliente, se determinó tres orientaciones principales:

- La primera, relacionada con *elementos tangibles* centrada en renovar vehículos, readecuar las instalaciones físicas internas y mejorar materiales con el servicio;
- La segunda, *fiabilidad y seguridad* donde se requiere un programa de capacitación al personal de servicio al cliente con seminarios de servicio al cliente, seminario de fidelización al cliente y capacitación de mecánica básica; y,
- La tercera estrategia, orientada a la *empatía* tiene que ver con la rotación de personal para trabajar días no laborables como domingo.

Recomendaciones

Con base en la investigación realizada y las conclusiones expuestas, la empresa debería ejecutar la propuesta de intervención diseñada en esta investigación, así también debe continuar con estudios frecuentes, de al menos cada tres meses, para elevar la calidad de servicio y ser la empresa de preferencia en el momento de alquilar un vehículo.

Un factor importante es que el personal de la empresa esté en constante capacitación para obtener conocimientos y genere mejores relaciones con el cliente para comprender las necesidades de cada uno.

En referencia a las instalaciones físicas, hay que tener presente la posibilidad de compra de un terreno cerca del nuevo aeropuerto en Daular, cuya construcción está prevista para el 2024.

Finalmente, sería importante que los gerentes se involucren más en la calidad del servicio y se realice plan de acción para mejorar la calidad del personal en la empresa, dado que el personal de servicio al cliente está en contacto con el cliente y si se sienten motivados en la empresa reflejarán el entusiasmo a los clientes y generará mayor confianza para cerrar negociaciones beneficiando a la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC.
- Alcalde, P. (2019). *Calidad. Fundamentos, herramientas y gestión de la calidad para pymes* (Tercera edición). Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Anka Andina. (2014). Acerca de Nosotros. Recuperado el 25 de octubre de 2019, de Anka Andina website: <http://www.ankarentacar.pe/nosotros/>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (Sexta edición). Recuperado de <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/El-Proyecto-De-Investigacion-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- AutoRenova. (2019). Rastreo Satelital con el servicio que te merece. Ecuador, Guayaquil, Quito. Recuperado el 25 de octubre de 2019, de AutoRenova website: <http://autorenova.com/rastreo/index.html>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson Educación.
- Calixto, M. G., Okino, N., Hayashida, M., Costa, I. A., Trevizan, M. A., & Godoy, S. (2011). SERVQUAL scale: Validation in the mexican population. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 20(3), 526–533.
- Campiña, G., & Fernández, H. (2016). *Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.

- Carmona, M. (2014). *Organización de viajes nacionales e internacionales*.
Málaga: IC Editorial.
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89–98. <https://doi.org/10.2307/258215>
- Chavez, J. H., & Torres, R. (2012). *Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro)* (Segunda edición). Santiago de Chile: RIL Editores.
- Congreso Nacional. *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. , Pub. L. No. 116, Registro Oficial Suplemento (2015).
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
<https://doi.org/10.2307/1252296>
- Dawit, J. (2019). The Study of the Level of Perceived Service Quality in Selected Private Commercial Banks in Ethiopia. Recuperado el 13 de marzo de 2019, de ResearchGate website:
https://www.researchgate.net/publication/330900498_The_Study_of_the_Level_of_Perceived_Service_Quality_in_Selected_Private_Commercial_Banks_in_Ethiopia
- Ekiz, E., & Bavik, A. (2008). Scale development process: Service quality in car rental services. *ResearchGate*, 6(2), 133–146. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228993389_Scale_development_process_service_quality_in_car_rental_services

- Fontalvo, T. J., & Vergara, J. C. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008* (Segunda). Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/indice.htm>
- Gallardo, A., & Reynaldos, K. (2014). Calidad de servicio: Satisfacción usuaria desde la perspectiva de enfermería. *Enfermería Global*, 13(36), 353–363. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1695-61412014000400020&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- González, R. (2015). Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias a través de la escala Servqual. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 25(1), 113. <https://doi.org/10.18359/rcin.439>
- Guadarrama, E., & Rosales, E. M. (2015). Marketing relacional: Valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307–340. <https://doi.org/10.22206/cys.2015.v40i2.pp307-340>
- Guajardo, E. (2008). *Administración de la calidad total*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/>
- Hernández, J. A., Espinoza, J. de J., & Aguilar, M. (2016). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduría y administración*, 61(1), 58–83. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.003>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Ibarra, L. E. (2015). *Los modelos ServPerf y Servqual*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Ibarra, L. E., & Casas, E. V. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: Una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y Administración*, 60(1), 229–260.
[https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)72153-4](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)72153-4)
- Ibarra, L. E., Espinoza, B., & Casas, V. (2014). Aplicación del modelo Servqual para evaluar la Calidad en el Servicio en los Hospitales Públicos de Hermosillo Sonora. *Tecnociencia Chihuahua*, VIII(2), 98–108.
Recuperado de
http://tecnociencia.uach.mx/numeros/v8n2/data/Aplicacion_del_modelo_Servqual_para_evaluar_la_calidad_en_el_servicio_en_los_hospitales_publicos_de_Hermosillo_Sonora.pdf
- Imdadul, M., & Ahmad, Z. (2019). A structural equation modeling approach to validate the dimensions of SERVPERF in insurance industry of Saudi Arabia. *Management Science Letters*, (9), 495–504.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.1.012>
- Ishikawa, K. (1997). *¿Qué es el control total de calidad?: La modalidad japonesa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- Kotler, P. (2012). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing. Guía académica*. Recuperado de http://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/guia_las_preguntas.pdf
- Kotler, P., & Kartajaya, H. (2018). *Marketing 3.0* (Cuarta Edición). Madrid: LID Editorial.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección de Marketing* (Duodécima Edición). México D.F.: Pearson Educación.
- López, M., De la Torre, I., Herreros, J., & Cabo, J. (2014). *Mejora de la calidad asistencial mediante la telemedicina y teleasistencia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- López, Y., Arvizu, E., Asiain, A., Mayett, Y., & Martínez, J. L. (2018). Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: Un enfoque basado en la teoría de Michael Porter. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 729–763. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.366>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategia* (Sexta edición). México D.F.: Pearson Educación.
- Martínez, J. H., Rivera, H. A., Maldonado, C. E., & Mendoza, I. A. (2011). Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico. *Contaduría y administración*, (234), 11–31. Recuperado de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0186-10422011000200002&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Martínez, M. J., Blanco, M., & Castán, J. M. (2013). Las dimensiones de la calidad del servicio percibida en entornos virtuales de formación superior. *RUSC. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 1, 89–106. Recuperado de <http://rusc.uoc.edu/rusc/ca/index.php/rusc/index.html>

Marulanda, F. Á., Montoya, I. A., & Vélez, J. M. (2014). Motivational theories in the study of entrepreneurship. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 36, 204–236. <https://doi.org/10.14482/pege.36.5571>

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38–47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>

Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, (34), 181–209. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Mayo, J. C., Loredó, N. A., & Reyes, S. N. (2015). En torno al concepto de calidad. Reflexiones para su definición. *Retos de la Dirección*, 9(2), 49–67. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2306-91552015000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Mena, V., Soliz, N., & Cando, L. (2018). *Modelo Servqual para la evaluación del nivel de satisfacción de los usuarios del Sistema Integrado de Salud de la Universidad de las Fuerzas Armadas* (Núm. 13; p. 20). Recuperado de Universidad de las Fuerzas Armadas website:
http://world_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2017/11/13.1-Modelo-Servqual-para-la-evaluaci%C3%B3n-del-nivel-de-satisfacci%C3%B3n-de-los-usuarios-del-Sistema-Integrado-de-Salud-de-la-Universidad-de-las-Fuerzas-Armadas.pdf
- Mesa, D., Martínez, C., Mas, M., & Uribe, F. (2013). Marketing en períodos de crisis: La influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial. *Cuad. admon.ser.organ*, 26(47), 233–257. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a10.pdf>
- Millán, A., Montoya, I., & Montoya, A. (2015). Analysis of strategic decisions: Case of une epm telecommunications. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(1), 267–287. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-68052015000100015&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Ministerio de Turismo. (2018). *Ecuador Potencia Turística*. Recuperado de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/Ponencia-Ministra-de-Turismo-Sandra-Naranjo.pdf>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York : Toronto: Free Press ; Maxwell Macmillan Canada.

- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Recuperado de <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4422035>
- Montoya, I. A. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, XVII(2), 23–44.
Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación* (Segunda).
Recuperado de http://biblioteca.unach.edu.ec/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=9213
- Numpaque, A., & Rocha, A. (2016). SERVQUAL and SERVQHOS models for the evaluation of quality of health services: A literature review. *Revista de la Facultad de Medicina*, 64(4), 715–720.
<https://doi.org/10.15446/revfacmed.v64n4.54839>
- Padilla, D., Herrera, R. A., Acevedo, J. A., & Pardillo, Y. (2016). Buscando la satisfacción del cliente. Estudio en el Centro de Inmunología Molecular. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 313–322. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-59362016000300010&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Pamies, D. S. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente* (Primera edición). Madrid: ESIC Editorial.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1992). *Calidad total en la gestión de servicios: Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Paz, R. (2005). *Servicio al cliente: La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente* (Primera). Madrid: Ideas Propias Editorial S.L.
- Peña, N. (2014). El valor percibido y la confianza como antecedentes de la intención de compra online: El caso colombiano. *Cuadernos de Administración*, 30(51), 15. <https://doi.org/10.25100/cdea.v30i51.39>
- Peña, S., Ramírez, G. S., & Osorio, J. C. (2015). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 14(26), 87–104. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1692-33242015000100007&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Pérez, P. E., & Múnera, F. N. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001: 2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria* (Primera). Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Pérez, R., Morales, V., Anguera, M. T., & Hernández, A. (2015). Evaluación de la calidad total en servicios municipales deportivos orientados a la población infantil: Aportaciones desde el análisis cualitativo con ATLAS.ti.

Cuadernos de Psicología del Deporte, 15(1), 143–150.

<https://doi.org/10.4321/S1578-84232015000100014>

PORTAL de TURISMO. (2010, agosto). Demanda turística del corporativo peruano crece 7,5% este año [Informe]. Recuperado el 22 de marzo de 2019, de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/demanda-turistica-del-corporativo-peruano-crece-7-5-este-ano-informe->

Porter, M. E. (2011, diciembre). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, (Reimpresión R0811M-E), 100–117. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/Estrategia%20mporter%202011.pdf>

Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, enero 1). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, (January–February 2011). Recuperado de <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Racet, A., Espinosa, L., Suárez, J., Sánchez, Y., Alfonso, D., & Martínez, E. (2017). Modelo matemático para medir el nivel de servicio al cliente basado en la lógica difusa compensatoria. *Ingeniería Industrial*, 38(2), 193–200. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-59362017000200008&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- RedMadrid. (2018). Rent A Car RedMadrid S.A. Recuperado el 24 de noviembre de 2018, de Rentacaredmadrid website: <http://rentacaredmadrid.com/>
- Salas, H. J. (2017). Influencia del marketing relacional en los resultados organizacionales de instituciones educativas privadas de Lima metropolitana. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(1), 63–74. <https://doi.org/10.18271/ria.2017.256>
- Schiffman, G., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.
- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una vida*. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- SRI. (2018). Sector Transporte. Recuperado el 22 de marzo de 2019, de - Servicio de Rentas Internas del Ecuador website: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/sector-transporte>
- Steffens, G., & Cadiat, A.-C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito* (Segunda edición). New York: 50Minutos.es.
- Torres, J., & Luna, I. (2017). Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo SERVPERF. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1270–1293. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.01.009>

Vera, J., & Espinosa, M. T. (2014). Atributos relevantes de calidad en el servicio y su influencia hacia la lealtad de marca en la industria aseguradora de automóviles en México. *Contaduría y administración*, 59(3), 285–306.

Recuperado de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0186-10422014000300011&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Xie, Y., Huang, L., He, Z., & Zhang, M. (2013). Service quality evaluation of car rental industry in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(1), 82–102. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2012-0146>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (4th ed). Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (2007). *Calidad total en la gestión de servicios*. Recuperado de <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3175059>

Apéndices

Apéndice A: Encuesta de calidad de servicio y satisfacción del cliente.

Evaluación de la calidad del servicio y satisfacción del cliente en la empresa de alquiler de vehículos RENT A CAR REDMADRID.

Edad: _____ Sexo: F _____ M _____

Lea con atención y no dude en preguntar cualquier duda mientras realice el cuestionario.

Las respuestas se analizan como respuestas en grupo y no como respuestas individuales.

Se miden diferentes aspectos a los que usted debe de responder señalando un visto entre el 1 y el 5 siendo 1 la mínima satisfacción y el 5 la máxima.

Calidad de servicio

1 2 3 4 5

Elementos Tangibles:

- 1 Rent a car RedMadrid cuenta con vehículos de apariencia moderna y atractiva.
- 2 Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas.
- 3 Los empleados de la empresa tienen apariencia pulcra.
- 4 En la empresa de alquiler de vehículos, los materiales relacionados con el servicio (contratos, tarjetas, etc.) son visualmente atractivos.

Fiabilidad:

- 5 Cuando la empresa de alquiler de vehículos promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.
- 6 Cuando el cliente tiene un problema, la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.
- 7 El personal de la empresa de alquiler de vehículos realiza bien el servicio a la primera vez.
- 8 La empresa de alquiler de vehículos cumple con los horarios establecidos.
- 9 El personal de la empresa le comunica cuando no va a prestar los servicios y porqué.

Capacidad de respuesta:

- 10 La empresa de alquiler de vehículos le ofrece un servicio rápido.
- 11 Los empleados de la empresa de alquiler de vehículos siempre están dispuestos a ayudarle.
- 12 Los empleados de la empresa le comunican oportunamente como es el proceso de alquilar un vehículo.

Seguridad:

- 13 El comportamiento de los empleados le inspira confianza.
- 14 Los clientes de alquiler de vehículos se sienten seguros en sus transacciones con la empresa.
- 15 Los empleados de la empresa de alquiler de vehículos son siempre amables con usted.
- 16 En la empresa de alquiler de vehículos, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes.

Empatía:

- 17 Los empleados de la empresa le brindan una atención personalizada.
- 18 La empresa ofrece horarios de servicio convenientes a la necesidad de los clientes.
- 19 El personal de la empresa se muestra perceptivo ante sus inquietudes y sugerencias.
- 20 Los empleados de la empresa de alquiler de vehículos comprenden las necesidades específicas de sus clientes.

Satisfacción al cliente

- 21 Resulta satisfecho una vez que hace uso del servicio de alquiler de vehículos.
- 22 Sus sentimientos hacia el servicio que presta actualmente la empresa son
- 23 En general, el servicio prestado por la empresa cumple con sus expectativas.
- 24 Estaría usted de acuerdo con aumentar el pago que realiza, a cambio de mejoras en el servicio.
- 25 Recomendaría el servicio de la empresa de alquiler de vehículos a otra persona.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Diana Cristina Madrid Ramírez**, con C.C: # 0923714307, autora del trabajo de titulación: **Estrategias de Calidad en los Negocios de Alquiler de Vehículos para Optimizar el Servicio al Cliente**, previo a la obtención del Grado Académico de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 08 de noviembre del 2019

Diana Cristina Madrid Ramírez

C.C: 0923714307

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Estrategias de Calidad en los Negocios de Alquiler de Vehículos para Optimizar el Servicio al Cliente.		
AUTORA:	Diana Cristina Madrid Ramírez		
REVISORA:	Lic. Margarita Zumba Córdova, PhD.		
TUTORA:	Ing. Adela Zurita Fabre, PhD.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	08 de noviembre del 2019	No. DE PÁGINAS:	109
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión de calidad, atención al cliente		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	calidad de servicio, satisfacción del usuario, alquiler de vehículos, estrategia de calidad, SERVPERF		
RESUMEN:	<p>El propósito de esta investigación estuvo orientada a diseñar estrategias de calidad de mejora del servicio al cliente de Rent a Car RedMadrid S.A., empresa dedicada al alquiler de vehículos. A través de un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo se buscó recoger y analizar variables que intervienen en el servicio al usuario que permita obtener elementos de juicio para cumplir con el propósito planteado; la población estuvo conformada por 112 clientes que asistieron a solicitar el servicio entre octubre y diciembre de 2018, de donde resultó una muestra de 87 clientes seleccionados mediante muestreo aleatorio simple, a quienes se les aplicó una encuesta de 25 ítems, siguiendo el Modelo SERVPERF; se realizó un análisis de correlación para atender la hipótesis y pregunta de investigación, además, un análisis de frecuencia para medir la satisfacción del servicio obtenido; dicho instrumento se validó con el índice de Kaiser-Meyer-Olkin y la Prueba de Esfericidad de Bartlett. Así, se pudo constatar que la empresa en estudio, si bien tiene organizados adecuadamente sus recursos y sus integrantes conocen sus funciones, necesita replantear acciones y diseñar estrategias de posicionamiento, sobre todo en nichos no atendidos, a fin de hacerle frente a la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos y a la lucha entre los competidores actuales; adicionalmente, se comprobó en la hipótesis con la correlación de Pearson $r=0.678^{**}$ un resultado estadísticamente significativo del 99% entre calidad de servicio y satisfacción lo cual permite concluir que los clientes se encuentran conformes con elementos de seguridad, capacidad de respuesta y fiabilidad, con cierto nivel de insatisfacción en elementos tangibles y empatía, información que sirvió para diseñar las estrategias planteadas.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTORA:	Teléfono: +593-9-6 994 5585	E-mail: diane.madrid.r@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Lapo Maza, María del Carmen		
	Teléfono: +593-9-3804600 / 0999617854		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			