



**LA SERVUCCIÓN COMO PROCESO DE SATISFACCIÓN A LOS  
CLIENTES B2B DE LA EMPRESA ONLY CONTROL S.A. DE LA  
CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**Línea de Investigación:** Marketing, Tecnología y Sociedad

**Proyecto de Investigación**

**Carrera:** Administración de Empresas

**Título a obtener:** Licenciado en Administración de Empresas con énfasis en  
Marketing.

**Autor:**

Giuseppe Donovan Martínez Narváez

**Tutora:**

Mgs. Irene Palacios Bauz

Guayaquil, 2022



## ANEXO N° 14

### CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A REVISIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Samborondón, 13 de junio de 2022

Magíster  
Verónica Baquerizo  
Decano(a) de la Facultad  
Marketing y Comunicación.  
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: LA SERVUCCIÓN COMO PROCESO DE SATISFACCIÓN A LOS CLIENTES B2B DE LA EMPRESA ONLYCONTROL S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL según su modalidad PROYECTO DE INVESTIGACIÓN; fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la guía para la elaboración del trabajo de titulación, Por lo que se autoriza a: **MARTINEZ NARVAEZ GIUSEPPE DONOVAN**, para que proceda a su presentación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

**ATENTAMENTE,**

**Mgtr Irene Palacios B**

**Tutor(a)**

---

**CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS**

---

Habiendo sido nombrado IRENE PALACIOS BAUZ, tutor del trabajo de titulación: LA SERVUCION COMO PROCESO DE SATISFACCION A LOS CLIENTES B2B DE LA EMPRESA ONLY CONTROL S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL elaborado por GIUSEPPE DONOVAN MARTINEZ NARVAEZ, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON ENFASIS EN MARKETING.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias \_ (2%)\_ mismo que se puede verificar en el siguiente link: (<https://secure.arkund.com/view/133870272-325364-569114>). Adicional se adjunta ~~print~~ de pantalla de dicho resultado.



---

**Document Information**

---

Analyzed document	GIUSEPPE MARTINEZ 13 JUNIO 2022.docx (D140265084)
Submitted	2022-06-14T02:08:00.0000000
Submitted by	
Submitter email	guimartinez@est.ecotec.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	ipalacios.ecotec@analysis.arkund.com



---

**FIRMA DEL TUTOR  
IRENE PALACIOS BAUZ**

## ANEXO N°15

**CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS**

---

Habiendo sido nombrado IRENE PALACIOS BAUZ, tutor del trabajo de titulación LA SERVUCION COMO PROCESO DE SATISFACCION A LOS CLIENTES B2B DE LA EMPRESA ONLY CONTROL S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL elaborado por GIUSEPPE DONOVAN MARTINEZ NARVAEZ, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON ENFASIS EN MARKETING.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias \_ (2%)\_ mismo que se puede verificar en el siguiente link: (<https://secure.arkund.com/view/135280741-837127-779817>). Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

Curiginal

Document Information

---

Analyzed document	GIUSEPPE MARTINEZ DESPUES DE LA REVISION DEL TRIBUNAL AL 4 JULIO 2022.docx (D141771730)
Submitted	7/6/2022 3:31:00 AM
Submitted by	
Submitter email	guimartinez@est.ecotec.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	ipalacios.ecotec@analysis.arkund.com



---

**FIRMA DEL TUTOR**  
**Msc. IRENE PALACIOS BAUZ**

## ANEXO N°16

### CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL



## ANEXO N°16

### CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Samborondón, 6 de julio del 2022

Magíster  
**Verónica Baquerizo**  
Decano(a) de la Facultad  
Marketing y Comunicación  
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: LA SERVUCION COMO PROCESO DE SATISFACCION A LOS CLIENTES B2B DE LA EMPRESA ONLY CONTROL S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL según su modalidad PROYECTO DE INVESTIGACIÓN; fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: MARTINEZ NARVAEZ GIUSEPPE DONOVAN, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

**ATENTAMENTE,**

**Mgtr IRENE PALACIOS BAUZ**

**Tutor(a)**

## **Agradecimientos**

Primeramente agradezco a Dios por haberme ayudado durante estos años de formación, el sacrificio fue grande pero la fuerza otorgada fue la necesaria para continuar y lograr mi objetivo propuesto.

Agradezco a mi familia, mi madre Roció Narvárez Bustamente y mi padre Armando Martinez Miraglia, ya que gracias a su amor y apoyo moral han aportado un alto porcentaje de ganas para seguir adelante en mi carrera profesional.

Para finalizar, agradezco a mi tutora de tesis Mgt. Irene Palacios Bauz y profesores de la institución educativa quienes me educaron para este último desempeño universitario.

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis padres y hermana por brindarme la fuerza y la capacidad física mental para el desarrollo del mismo, han sido un pilar fundamental y me han brindado su apoyo incondicional a lo largo de esta travesía, agradezco por inculcar en mí el ejemplo de valentía y esfuerzo, de no tener temor a la adversidades.

## Resumen

El propósito de este proyecto de investigación se centró en el análisis del proceso de la servucción y así encontrar los puntos críticos que merman la satisfacción de los clientes B2B de la empresa Only Control S.A de la ciudad de Guayaquil, resolviendo progresivamente incógnitas sobre la fundamentación teórica que debe tener el proceso para promover el desarrollo de la firma; la identificación de los factores internos y externos que afectan la satisfacción de los clientes; y el desarrollo de un nuevo proceso de servucción para reparar dicha satisfacción. La metodología aplicada implicó una investigación de tipo descriptiva no correlacional con diseño de campo, utilizando la muestra de 11 clientes B2B de la empresa, para realizar una encuesta con un cuestionario adaptado SERVQUAL con escala de Lickert, para medir la calidad percibida acerca del servicio prestado y la satisfacción obtenida. Quedó al descubierto que los clientes perciben la calidad en el servicio como mala y sienten poca satisfacción. Pudo crearse un modelo resumen de los elementos de la servucción para la empresa, dirigido a la mejora del proceso de prestación de servicios con un enfoque de orientación al mercado, énfasis en la gestión del cliente y en la gestión del personal para que brinden calidad, y la incorporación de lineamientos que lleven al fortalecimiento del soporte físico.

**Palabras claves:** servucción, clientes B2B, satisfacción del cliente, calidad en el servicio, gestión del cliente, soporte físico, gestión de empleados.



## Abstract

The purpose of this research project focused on the analysis of the servuction process and thus find the critical points that reduce the satisfaction of B2B customers of the company Only Control S.A of the city of Guayaquil, progressively solving unknowns about the theoretical foundation. that the process must have to promote the development of the firm; identification of internal and external factors that affect customer satisfaction; and the development of a new servuction process to repair said satisfaction. The applied methodology involved non-correlational descriptive research with field design, using a sample of 11 B2B clients of the company, to carry out a survey with an adapted SERVQUAL questionnaire with a Lickert scale, to measure the perceived quality of the service provided. and the satisfaction obtained. It was revealed that customers perceive service quality as poor and feel little satisfaction. It was possible to create a summary model of the elements of servuction for the company, aimed at improving the process of providing services with a market-oriented approach, emphasizing customer management and staff management to provide quality, and the incorporation of guidelines that lead to the strengthening of physical support.

**Keywords:** servuction, B2B customers, customer satisfaction, service quality, customer management, physical support, employee management.

## Índice General

	<b>Pág.</b>
Agradecimientos.....	vi
Dedicatoria .....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Índice de Tablas.....	xii
Índice de Figuras.....	xii
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
Planteamiento del problema.....	2
Objetivos de la Investigación.....	6
Objetivo general. ....	6
Objetivos específicos.....	6
Justificación.....	7
Tipo de Investigación .....	8
<b>Capítulo I Marco Teórico.....</b>	<b>9</b>
1.1. Revisión de Literatura .....	9
1.2. Marco Teórico .....	11
1.2.1. Definición de servicio.....	11
1.2.1.1. Administración de los procesos de servicios.....	12
1.2.1.2. Marketing de servicios 8P's.....	13
1.2.1.3. Diferencias entre servicio y servicio al cliente.....	15
1.2.1.4. Productos tangibles con servicios asociados.....	16
1.2.2. Satisfacción del cliente con el servicio.....	17
1.2.2.1. Proceso de percepción del servicio.....	18
1.2.2.2. Evaluación de la calidad de servicio. ....	18
1.2.3. Análisis DOFA y el complementario Análisis CAME.....	20
1.3. Marco Referencial: Proceso de servucción.....	21
1.3.1. Servicio como sistema.....	21
1.3.2. Conceptualización de servucción. ....	21
1.3.3. Dimensiones de la servucción .....	22
1.3.4. Objetivos de la servucción.....	22
1.3.5. Elementos de la servucción.....	23
1.3.5.1. Participación del cliente. ....	24
1.3.5.2. Soporte físico. ....	24
1.3.5.3. Personal de contacto. ....	25
1.3.6. Características de la servucción.....	25
<b>Capítulo II. Metodología del Proceso de Investigación.....</b>	<b>26</b>
2.1. Enfoque de la Investigación .....	26
2.2. Tipo de Investigación .....	26
2.3. Período y lugar donde se desarrolla la investigación .....	28

	<b>Pág.</b>
2.4. Universo .....	28
2.5. Métodos Empleados .....	28
2.6. Procesamiento y Análisis de la Información .....	30
<b>Capítulo III. Análisis e Interpretación de los Resultados .....</b>	<b>31</b>
3.1. Factores internos que afectan la Calidad del Servicio en Only Control S.A. - Comportamientos de los Colaboradores.....	31
3.1.1. La empresa: Only Control S.A. ....	31
3.1.1.1. Misión.....	31
3.1.1.2. Visión. ....	32
3.1.1.3. Valores.....	32
3.1.1.4. Soluciones y productos que ofrecen .....	32
3.1.2. Necesidades de intervención en la producción y prestación del servicio .....	33
3.2. Factores externos que determinan la Calidad del Servicio Percibido de Only Control S.A. - Satisfacción del Cliente .....	36
3.3. Calidad de Servicio Percibido .....	42
<b>Capítulo IV Propuesta .....</b>	<b>44</b>
4.1. Objetivos de la Propuesta .....	44
4.1.1. General.....	44
4.1.2. Específicos. ....	45
4.2. Justificación de la Propuesta.....	45
4.3. Desarrollo de la Propuesta.....	46
4.3.1. Estrategia general.....	46
4.3.1.1. Análisis CAME: Corregir, Afrontar, Mejorar y Explotar.....	46
4.3.2. Plan de Servucción para Only Control S.A. ....	48
4.3.3. Implementación y Principios que sustentan la Propuesta.....	54
4.3.4. Beneficios de la Propuesta .....	55
<b>Conclusiones.....</b>	<b>57</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>59</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>63</b>
Anexo A. Cuestionario encuesta a clientes	
Anexo B. Entrevista estructurada a compañeros de trabajo	

## Índice de Tablas

<b>Tabla</b>	<b>Pág.</b>
1. Necesidades de intervención interna respecto a servicio al cliente .....	33
2. Confiabilidad .....	36
3. Sensibilidad .....	37
4. Seguridad .....	39
5. Empatía .....	40
6. Elementos tangibles .....	41
7. Calidad del servicio percibido .....	42
8. Procesos de la Servucción a Corregir .....	47
9. Procesos de la Servucción a Afrontar .....	47
10. Procesos de la Servucción a Mejorar .....	47
11. Procesos de la Servucción a Explotar .....	48

## Índice de Figuras

<b>Figura</b>	<b>Pág.</b>
1. Componentes de la administración integral del servicio .....	13
2. Servicio esperado y servicio percibido .....	19
3. Dimensiones de la calidad del servicio .....	19
4. Elementos en el proceso servucción .....	23
5. Necesidades de intervención interna .....	34
6. Confiabilidad .....	37
7. Sensibilidad .....	38
8. Seguridad .....	39
9. Empatía .....	40
10. Elementos tangibles .....	41
11. Calidad de servicio percibido de Only Control S.A. ....	43
12. FODA producción y entrega de servicios en Only Control S.A. ....	43
13. Modelo resumen elementos en el proceso servucción en Only Control S.A. ....	53

## Introducción

El servicio al cliente, como fuente de valor agregado, está ocupando posiciones estratégicas en casi todo tipo de empresas; más aún en estos tiempos en que los clientes y consumidores, más allá de la satisfacción que el producto le pueda entregar, buscan experiencias. Los clientes, se podría decir, exigen y muestran preferencia hacia aquellos productos y servicios con los que sus necesidades serán cubiertas y además, se corresponden con la imagen del producto ideal esperado.

La economía basada en el libre mercado, donde la competencia es cada vez más intensa y el enfoque en el cliente es fundamental, requiere que las empresas que comercializan servicios o aplican estrategias de servicios como apoyo al proceso de comercialización, se esfuercen en proporcionar calidad con excelencia logrando así la mayor complacencia de sus clientes, de manera que quieran volver a comprar y con ello, incrementar los niveles de rentabilidad. Ahora, la calidad en el servicio resulta una de las bases que cimientan el éxito de la empresa.

En ese mismo contexto, llama a la reflexión sobre la existencia de la idea que la experiencia del cliente B2B (negocios de empresa a empresa), no se igualaba en importancia con la experiencia de los clientes B2C (negocios directos al consumidor o cliente). Esto, básicamente porque tal como lo expresa Pereda (2020), varias personas intervienen en la decisión de compra del B2B, no son compras impulsivas sino racionales y el tiempo del proceso de decisión es más extenso. No obstante, el tiempo se ha encargado de revelar a las empresas que quieren aumentar sus ventas y posicionarse mejor en el mercado empresarial, que esas mismas razones son las que confieren importancia a la experiencia del cliente B2B.

Hay que tener en cuenta que, si bien un comprador B2B representa a una empresa, es una persona y como tal, requiere que los proveedores se anticipen a sus necesidades, le presten asesoramiento, le den sugerencias relevantes y que se comprometan en toda la experiencia de compra aumentando su satisfacción. Un

estudio realizado por la consultora internacional The Temkin Group, referenciado en Pereda (2020), señaló que el 86% de los clientes B2B que recibieron buena atención al cliente comprarían nuevamente, mientras que apenas el 13% de aquellos cuya experiencia fue poco satisfactorio repetirían la compra. Se puede inferir que, si al cliente B2B se le ofrece una buena experiencia de compra, la satisfacción con la empresa se incrementa y, en consecuencia, se incrementan las posibilidades de nuevas compras y recomendaciones a terceros.

El estudio que a continuación se presenta, analiza la situación de la empresa Only Control S.A. enfocada en la comercialización de productos que conllevan en sí un alto componente de servicios anexos: soluciones tecnológicas, con el propósito de validar la incorporación de elementos de servucción para incrementar la satisfacción de sus clientes B2B.

### **Planteamiento del problema**

Acorde a la situación actual, la tecnología ha influenciado a las empresas al punto que se ha vuelto un acto obligatorio la implementación de diferentes softwares para poder ser más eficientes, integrándolos como parte de los procesos de trabajo en conjunto y generar soluciones de manera integrada. El paso de un proceso productivo fundamentado en mano de obra altamente calificada, ha sido vertiginoso hacia la implementación tecnológica.

La empresa Only Control S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, ha estado presente en el mercado durante dieciocho años desarrollando, innovando en soluciones tecnológicas integrales para diferentes tipos de empresas. Ofrece servicios de identificación de personas en controles de accesos vehiculares y biometría, así como servicios de automatización en procesos industriales y administrativos que facilitan los procesos empresariales.

Actualmente, Only Control S.A. identifica su problemática inicial en el área de servicio al cliente, con retrasos en las respuestas a requerimientos o información solicitada, emisión de comunicaciones con errores que generan retrasos y retrabajos,

así como también, fallas de atención y asesoramiento personalizada de los vendedores. Estos último, al contar con otros mecanismos de comunicación más directa y rápida como son las redes sociales y pagina web, ha conllevado a que descuiden su personalización, sobre todo hacia algunos clientes frecuentes quienes han dado manifestaciones de insatisfacción al respecto.

A pesar que el área de servicio al cliente es el más afectado en la actualidad, por su falta de procesos que agiliten los tramites también el aumento de la demanda de los servicios tecnológicos que ofrece Only Control S.A. por parte de los mismos clientes ya existentes hace que se genere problemas en otros departamentos notándose que cada vez más hay falta de coordinación para ofrecer soluciones rápidas a quejas o consultas: indecisiones sobre la inversión en inventario, envío de cotizaciones específicas, contacto directo con el cliente para asesoramiento adecuado, entre otros.

De manera que, a pesar que la competencia está creciendo en el mercado de tecnología, igualmente la empresa ha estado captando mayor cantidad de clientes por lo cual, los socios demuestran preocupación sobre perder el foco en la calidad de atención al cliente o, se convierta en una relación que les aleje de la comprensión de sus necesidades y solución a inquietudes y problemas que pueden surgir en el proceso de compra e instalación de los servicios acordados, así como para un óptimo servicio de seguimiento, situación que indudablemente repercutiría en la satisfacción de sus clientes.

A este punto, es conveniente tener en cuenta que los clientes frecuentes de la empresa, entre ellos muchos B2B quienes tienen problemas de alcance más amplios, dado que sus necesidades son traducciones de necesidades empresariales y, además, debe asegurar que las opciones de compra para analizar cumplen con los requerimientos técnicos y económicos que evaluarán las personas que tomarán la decisión. En este contexto, es importante recordar que las dinámicas de mercado se complican con los cambios del entorno de los clientes y también de los clientes B2B: la digitalización globaliza acelera los procesos y en muchos casos no les deja tiempo para reaccionar.

Por ejemplo, BTrue (2022), grupo de expertos en marketing B2B e industrial, señala que según su experiencia, los problemas que con mayor frecuencia manifiesta el cliente B2B son relativos a: rediseño de su estrategia de mercado, cómo captar y mantener clientes en un entorno cada vez más complicado, cómo revitalizar su propuesta de valor y marca que se van quedando obsoletas, cómo conocer mejor a su cliente y hacerlo protagonista dentro de su organización, realizar digitalizaciones con criterio de manera que sea aplicable a su realidad y útil para su cliente, ofrecer a su equipo nuevos proyectos y métodos que les impulsen y motiven y, crear o ampliar las competencias de su equipo de marketing.

Así mismo, en la literatura relativa a la administración de servicios o al marketing de servicios se aborda el tema de la integración de los aspectos de mercadeo, las operaciones y los clientes en la prestación de los servicios, denominado por Pierre Eiglier y Eric Langeard *sistema de servucción* (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete, & Wirtz, 2018), mezcla de las palabras servicio y producción, para definir en un concepto al conjunto de aquellos elementos que el cliente ve en primera instancia cuando recibe un servicio, como son el ambiente físico, el personal de primera línea, otros clientes y su propia autopercepción.

A lo largo del manejo de ese concepto, el escritor Christopher Lovelock le dio otra mirada y lo extendió incorporando claramente tres elementos, siendo ellos las operaciones de servicio, la entrega de servicio y los otros puntos de contacto sin los cuales no es posible dar un buen servicio al cliente, de manera que éste premie con satisfacción y lealtad. El momento de las operaciones de servicio refiere a cuando se procesa la materia prima y se produce el servicio como tal; la entrega es cuando se empaqueta y se entrega el servicio como producto final, posiblemente, en presencia de otras personas y clientes y, por último, los otros puntos de contacto implican la manera en cómo la empresa de servicios se relaciona con sus clientes, adicionalmente al servicio, la publicidad, las promociones, contratos, notas de pedidos, facturas, encuestas, entrevistas, entre otros.



En ese sentido, el curso de los acontecimientos en Only Control S.A. hace propicia una evaluación de las necesidades que manifiesta el cliente y ofrecerle soluciones que le apoyen en resolver el problema que manifiesta. Por ejemplo, si la oportunidad de venta se contextualiza en la necesidad del cliente B2B de realizar digitalizaciones con criterio aplicable a su realidad y utilidad, entonces la empresa debe colaborar con él ofreciéndole el servicio tecnológico adecuado, de calidad, con excelente entrega y seguimiento a la experiencia, de manera que supere las expectativas del cliente. Igualmente, la situación sugiere que la empresa podría beneficiarse con la implementación de un proceso que asegure la producción de un servicio de calidad, acorde con las expectativas de sus clientes frecuentes y B2B.

De manera que, conforme a los problemas mencionados y por medio de recopilación de datos, se pretende identificar la problemática principal y el origen de las quejas e insatisfacción de los clientes de Only Control S.A., con la finalidad de determinar una solución adecuada para la empresa.

De todo lo expuesto, se puede decir que el problema que motivó este proyecto de investigación fue conocer a profundidad los elementos que debía tener un proceso de servucción adaptado a la empresa Only Control S.A. de la ciudad de Guayaquil, para mejorar la satisfacción de sus clientes B2B, conduciendo a la medición de la calidad de servicio percibida y la satisfacción y hallando áreas críticas que den lugar al establecimiento de mejoras, mediante la incorporación de elementos en la servucción, en la parte visible y no visible del servicio, como podría ser en el ambiente físico, el personal de primera línea y en la gestión de clientes.

Dado esto, se formuló como principal pregunta de investigación:

¿Cuáles serían los elementos de un proceso de servucción adaptado a la empresa Only Control S.A., de la ciudad de Guayaquil, para mejorar la satisfacción de sus clientes B2B?

Para responder esta interrogante matriz del estudio, se generaron los siguientes cuestionamientos secundarios:

¿Cuál es el fundamento teórico relacionado con el proceso de servucción que puede promover el desarrollo de la empresa Only Control S.A.?

¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan la satisfacción de los clientes B2B de la empresa Only Control S.A.?

¿Cuál sería el desarrollo adaptado de proceso de servucción para la empresa Only Control S.A., dirigido a mejorar la satisfacción de los clientes B2B por los servicios recibidos?

Se espera que con la resolución de las anteriores preguntas de investigación, matriz y secundarias, se logre comprobar la hipótesis de que si se realiza un análisis exhaustivo del proceso de prestación de servicios del cual depende una empresa, mediante el estudio de la calidad en el servicio y de los niveles de satisfacción que provoca, entonces podrían conocerse los elementos que causan conflictos para entregar calidad y garantizar la complacencia de los clientes, estableciendo oportunidades para la mejora de las condiciones estructurales, operativas y de personal que se conjugan y aseguran el suministro de un servicio al cliente superior y de alta calidad, suscitando potencial para la satisfacción y lealtad de los compradores y todos los involucrados.

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general.**

Analizar el proceso de la servucción para la satisfacción de los clientes B2B de la empresa Only Control S.A de la ciudad de Guayaquil.

#### **Objetivos específicos.**

- Fundamentar teóricamente el proceso de servucción para promover el desarrollo de la empresa Only Control S.A.
- Identificar los factores internos y externos que afectan la satisfacción de los clientes B2B de la empresa Only Control S.A.

- Desarrollar el proceso de servucción para mejorar la satisfacción de los clientes B2B por los servicios de la empresa Only Control S.A.

### **Justificación**

Los entes públicos y privados que se desempeñan en el sector de suministro de servicios tecnológicos como es el caso de Only Control S.A., tienen un alto compromiso económico y social con el desarrollo del país sostenible en el mediano y largo plazo, por lo cual, están obligados a gestionarse de manera eficiente, oportuna, transparente y operativa.

En medio de esta coyuntura, este proyecto de investigación en sus inicios se justificó por argumentos sobre su valor teórico o de conocimiento, conveniencia, así como por criterios sociales y económicos, siendo razones de peso que quedaron validados una vez terminado el estudio.

Desde el punto de vista del valor teórico o de conocimiento, la indagación se necesitó porque contribuía a enriquecer la línea de investigación de la Universidad ECOTEC en cuanto a los dominios de marketing, tecnología y sociedad. Se aumenta el conocimiento sobre el tema del proceso de servucción, mediante una creativa manera de combinar los elementos físicos y humanos que conforman el servicio para la co-creación de su prestación y para el mejoramiento de la calidad como estrategia orientada al logro de la complacencia de los clientes B2B de la empresa estudiada.

Así mismo, la conveniencia se basó en que el estudio proporcionaba una solución a los problemas en la experiencia de compra del cliente de Only Control S.A., beneficiando a la empresa con una herramienta que orienta sus procesos en la producción y prestación de servicios en aspectos significativos para la construcción de relaciones duraderas con los clientes, repercutiendo directamente en la rentabilidad y permanencia exitosa de la empresa en el mercado.

Dentro de lo social y económico, la realización del proyecto de investigación fue relevante ya que se requerían hallazgos en materia de calidad en el servicio y satisfacción del cliente, conducentes a conocimientos para el apoyo del crecimiento

óptimo de Only Control S.A., preservando su competitividad y mejora continua, y que además tuvieran repercusiones positivas para las condiciones económicas y de bienestar de los socios, los trabajadores y sus familias, y la generación de más puestos de trabajo, propicio para el momento de reactivación económica que se vive a nivel nacional posterior a la emergencia sanitaria por Covid-19.

En paralelo, para el nivel del sector de las empresas de servicios en Ecuador, calculadas en 375.907 unidades representando el 44% del empresariado general, según las cifras oficiales para el año 2020 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (s.f.), la investigación resulta importante porque facilita que estas compañías aprecien una experiencia empresarial como si fuera la propia por la coincidencia con algunos o muchos aspectos. Se espera ser motivadores de nuevos estudios y reflexiones profundas sobre casos particulares, para documentar posibles adaptaciones progresivas a la tecnología y a la interconexión globalizada de los negocios, reconociendo como fundamental introducir cambios estructurales y el seguir las tendencias de los mercados que sean pertinentes.

### **Tipo de Investigación**

Se realizó una investigación con enfoque cualitativo y cuantitativo, dada la necesidad de obtener un diagnóstico a través de las percepciones de calidad de servicio de los clientes B2B de Only Control S.A. Igualmente, es de nivel descriptivo permitiendo la caracterización del comportamiento de las variables, obteniendo frecuencias y tendencias conllevando a identificar las fallas en la prestación del servicio y, con base en los resultados, proponer un proceso de servucción adaptado a las necesidades de la empresa.

# Capítulo I

## Marco Teórico

### 1.1. Revisión de Literatura

En relación con la revisión de literatura basada en el concepto de la servucción, podemos referenciar cuatro investigaciones que hicieron importantes aportes a este estudio. La primera, Silva, Guerrero & Solís (2017), quienes analizaron la “Servucción y su importancia en los modelos de negocios actuales”; finalizado el proceso investigativo, destacaron que la detección a tiempo de los problemas en la calidad del servicio que se entrega, permite su corrección y el mejoramiento como práctica significativa de gestión de la calidad en el proceso productivo. Así, enfatizan, identificar los siete elementos que hacen la servucción es útil para la facilitación del proceso de planificación y ejecución del servicio.

Por su parte, Quezada (2020) realizó el “Diseño de un sistema de servucción turístico sostenible en la parroquia Ingapirca del cantón Cañar en Ecuador”, concluyendo la viabilidad de los sistemas de servucción aplicados también al sector turismo, brindando confianza al turista y garantizando la rentabilidad en términos de sostenibilidad del sector y la permanencia del turista.

En el mismo orden de ideas, González-Guevara & Estévez-González (2021) desarrollaron un “Procedimiento para evaluar la servucción en los servicios profesionales de consultoría económica, con el propósito de mejorar la satisfacción del cliente”. Los resultados demuestran insatisfacción en el cliente, concluyendo que para brindar un servicio de calidad, es imprescindible analizarlo desde la percepción y expectativas del cliente.

En el caso de Buitrago, Henríquez & Vera (2021), enfocaron la “Servucción como herramienta estratégica organizacional de cara al nuevo orden mundial”, con base en generar propuestas para abordar al convulso contexto contemporáneo. Desde un enfoque epistémico, crítico, ontológico, pudo elaborarse un constructo teórico de interés académico, donde se ofrece una perspectiva andragógica de la realidad social

compartida, tras la vorágine ocasionada por el virus SARSCoV-2 y el inminente confinamiento. Concluyeron en que resulta fundamental para los líderes organizacionales, tener en cuenta que el éxito y la prolongación de los negocios se apoya en el comportamiento que trabajadores y colaboradores manifiesten, en su ejercicio laboral ante los asociados, clientes, usuarios.

Respecto a investigaciones sobre la evaluación de la calidad del servicio, se referencia a Abdulla y cols. (2019), quienes evaluaron el “Efecto de B2B SERVQUAL en el rendimiento de la Consultoría de Gestión del Desempeño (Performance Management Consultant, PMC), en el contexto de su papel mediador del apoyo a la alta dirección en el Consejo Ejecutivo de los EEUU”. El estudio presenta la calidad del servicio desde la perspectiva de negociación de empresa a empresa (B2B). En ello, destacaron los resultados en PMC basados en una estrategia de calidad de servicio y las relaciones entre el B2B y el SERVQUAL, cuyos resultados, resumen los autores, se agrupan en tres puntos focales: (1) B2B SERVQUAL predice significativamente el desempeño de PMC y el apoyo a la alta gerencia; (2) el apoyo a la alta dirección media significativamente entre el rendimiento de B2B SERVQUAL y PMC y, (3) la alta dirección apoya los efectos positivos y significativos en el rendimiento del PMC. Concluyeron en la especificación del papel de la calidad del servicio de B2B, ya que las organizaciones pueden maximizar los beneficios en B2B/SERVQUAL y establecer o asegurar adecuadamente su negocio.

Así mismo, Enríquez (2022) estudió la “Calidad del servicio postventa y su relación con fidelización de clientes en la empresa Bioassay en Perú”, aplicando una encuesta utilizando el B2B SERVQUAL. La herramienta le permitió determinar las relaciones entre las dimensiones de calidad de servicio percibido, específicamente la de habilidades interpersonales con la confiabilidad y credibilidad, así como la influencia del mercado en relación al precio y la tangibilidad del servicio.

Es importante destacar la diferencia entre la herramienta B2B SERVIQUAL y el SERVIQUAL. Mientras que el primero se usa para mediciones de calidad de servicio en modelos empresariales B2B, el SERVIQUAL es aplicable a cualquier negocio.

En ese orden de ideas, Herrera (2017) realizó una “Propuesta estratégica de mejoramiento de la atención al cliente para derivar en publicidad positiva gratuita de persona a persona”. Demuestra que el SERVIQUAL es de gran utilidad para evaluar e identificar brechas en las dimensiones de satisfacción del cliente con el servicio, pudiendo orientar estrategias de acuerdo a los resultados para superar las brechas percibidas por el cliente. De manera similar, Maggi (2018) aplicó la herramienta para evaluar la “Calidad de la atención en relación con la satisfacción de los usuarios de los servicios de emergencia pediátrica en un hospital de Guayaquil”, pudiendo ofrecer a la institución un marco situacional objetivo de la calidad del servicio que entrega a los usuarios, de gran utilidad para obtener información para la toma de decisiones de calidad conducentes a estrategias efectivas.

Las investigaciones referenciadas muestran amplia visión en el abordaje de la utilidad práctica y estratégica de la servucción, para lograr entregas de servicio con excelencia, sea en modelos de negocio B2B o de cualquier otro tipo, desde su incidencia en los resultados de rendimiento y la evaluación de las percepciones de los clientes acerca del servicio. Igualmente, la utilidad de las herramientas B2B SERVIQUAL y SERVIQUAL para la medición de la calidad de servicio percibida.

Sin embargo, se observó un vacío investigativo que relacione la servucción con el servicio al cliente en empresas B2B. En ese orden de ideas, la investigación puede hacer aportes interesantes a la literatura.

## **1.2. Marco Teórico**

### **1.2.1. Definición de servicio.**

Desde el punto de vista de marketing, Kerin, Hartley, & Rudelius (2017, págs. 172-174) definen a los servicios como actividades o beneficios intangibles, mismos que las empresas ofrecen al mercado para la satisfacción de sus necesidades a cambio de algún tipo de valor, donde el intercambio no genera el traspaso de la propiedad ni son acumulables debido a su naturaleza intangible.

Agrega Sánchez (2018), los servicios por lo general, se diseñan y se producen atendiendo a cada cliente en particular, lo cual, a diferencia de los bienes tangibles, conlleva a la inexistencia de producción en masa. De esta manera, resume, los atributos que caracterizan a los servicios son: intangibles son porque no se pueden tocar, ver, degustar u oler; inseparables porque conceptualiza a una unidad mínima expresado en tiempo, espacio u otro; heterogéneos porque son muy diversos y variados al producirse para cada persona individual y, no se pueden almacenar conllevando a la imposibilidad de hacerse de la posesión.

#### **1.2.1.1. Administración de los procesos de servicios.**

Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete, & Wirtz (2018, págs. 461-465), explican que administrar el servicio significa partir de diseñar un proceso eficaz para su prestación, detallando la vinculación entre las operaciones y la entrega, así como asegurando la creación de la propuesta de valor que ha sido prometida. Sostienen que el servicio se convierte en la experiencia del cliente a través de su participación activa en la producción del mismo. De manera que, esos autores exhortan a la mejora del valor del servicio para lo cual, “será necesaria la reingeniería de los procesos de operaciones existentes y de los sistemas de entrega, bien añadiendo nuevas prestaciones o reduciendo los costos asociados como resultado de una mejora en la productividad” (ob.cit., pág.490).

Ahora bien, dada la particular naturaleza de los servicios, principalmente por la participación activa del personal y del cliente en el proceso de producción, así como por el tiempo y lugar donde se produce, reclama que para su administración, se incluyan otros elementos no requeridos para la producción de un bien tangible. En ese sentido, Lovelock y cols. (ob.cit.) establecen un enfoque integral administrativo de servicios que incluye ocho elementos estratégicos, fundamentados en los elementos esenciales del mismo y agregando el conjunto de elementos suplementarios que lo rodean. En la Figura 1, podemos visualizar las ocho variables de administración de servicio: (1) elementos esenciales del producto, (2) precio para el cliente, (3) lugar,



ciberespacio y tiempo, (4) promoción y educación, (5) proceso, (6) personal, (7) evidencia física y (8) productividad y calidad.



**Figura 1. Componentes de la administración integral del servicio**

Fuente. Adaptación de Lovelock y cols. (2018, pág. 44)

### **1.2.1.2. Marketing de servicios 8P's.**

El modelo de administración integral de servicios de Lovelock y cols. (2018), nos ubica en las llamadas 8'Ps del marketing mix de servicios, el cual permite darle forma al concepto incluyendo experiencias, desempeños, soluciones e informaciones. Es importante señalar que, dependiendo del autor, estas ocho variables pueden reducirse a siete, en cuyo caso no consideran la variable de productividad y calidad. A continuación, se describen los conceptos teóricos de cada una de las variables.

- **Producto.** Son las características que definen al servicio según las necesidades que cubre, en función de "los beneficios que los clientes desean y el rendimiento de los servicios competidores" (ob.cit., pág.43) y que, por lo tanto, crean valor al cliente.
- **Precio y otros costos para el cliente.** A diferencia de productos tangibles, el objetivo del precio del servicio se enfoca en reducir el tiempo que tendrá que invertir el cliente para su obtención y uso, así como de otras cargas, por ejemplo, el esfuerzo físico y mental, las experiencias sensoriales desagradables, entre otras. En palabras de los autores en referencia, "este componente destaca el manejo de los gastos y de otros

desembolsos en que incurren los clientes para obtener los beneficios de la ejecución del servicio” (ob.cit., pág.44).

- Lugar, ciberespacio y tiempo (plaza). Es el lugar, momento y espacio donde se produce y entrega el servicio, incluyendo los métodos y vías para su distribución: físicos, electrónicos o una combinación. Las nuevas tecnologías, la amplia penetración de canales y medios digitales ofrecen múltiples herramientas para entrega de servicios; asimismo, es posible apoyar la entrega a través de intermediarios como las plataformas de comercio electrónico al menudeo. Para Lovelock y cols. (ob.cit.), de la selección del canal para la entrega de servicios dependerá “la rapidez y la conveniencia del lugar y tiempo para el cliente, factores determinantes en la estrategia de la entrega” (pág. 44).
- Promoción y educación. Comprende la comunicación en tres aristas simultáneas y relevantes cada una: “proveer la información y el consejo necesarios, convencer a los clientes meta de los méritos de un servicio específico y animarlos a actuar en momentos específicos” (ob.cit., pág. 45). De manera que, la promoción y comunicación del servicio adquiere forma a través del personal de contacto, de elementos escritos y avisos publicitarios en medios tradicionales o digitales.
- Proceso. Con esta variable, Lovelock y cols. (ob.cit.) se refieren al “diseño y la implementación de procesos eficaces que describan el método y la secuencia de las acciones con los que funcionan los sistemas operativos de servicio” (pág. 44), necesarios para poder producir y entregar un servicio y sus elementos al cliente. Si los procesos no son eficientes, molestarán al cliente en su percepción de ineficiencia, burocrática y lentitud; simultáneamente, se dificulta el trabajo de los empleados de contacto, afectando la productividad y aumentando las fallas.
- Personal. Un servicio no puede producirse prescindiendo de la interacción entre los clientes y los empleados de contacto, ya que, “los clientes valoran la calidad del servicio que reciben con base en la evaluación que hacen del personal que proporciona el servicio y además hacen juicios sobre otros clientes con los que se

encuentran” (Lovelock y cols., ob.cit., pág. 45). De allí la importancia de contar con el personal calificado y capacitado para la atención óptima del cliente de servicios.

- Evidencia física. Esta es la variable que contempla “la apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los integrantes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles que ofrecen evidencia tangible del servicio de una empresa” (Ibíd.). Está dirigida a optimizar el impacto en la impresión que reciben los clientes de servicios.
- Productividad y calidad. Los autores en referencia indican que en el marketing de servicios:

La productividad tiene relación con el modo en que las entradas se transforman en salidas y que a su vez son evaluadas por los clientes, en tanto que la calidad se refiere al grado en el que un servicio satisface a los clientes al cumplir sus necesidades, deseos y expectativas (ob.cit., pág.44).

La productividad atañe a los intereses económicos de la empresa, no obstante, debe cuidarse no disminuir la calidad del servicio de cara al cliente en aras de reducir costos para mejorar la productividad. Debe lograrse el equilibrio.

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

La implementación eficiente de estrategias de marketing de servicios, requiere de la conceptualización diferencial entre servicio y servicio al cliente, sobre todo, cuando el producto que la empresa comercializa se contextualiza en la prestación de un servicio.

El servicio al cliente, según Kerin, Hartley, & Rudelius (2017), refiere a los servicios que ofrece el vendedor al cliente después que este realizó una compra de un bien o un servicio. El cliente puede sentir tensión o alguna disonancia con la decisión tomada, de allí que, explican esos autores, esta fase está dirigida a atender al cliente buscando mejorar la experiencia y así, promover una relación más duradera en correspondencia con sus expectativas y necesidades. Se dice que la postventa es estrechar la relación a fin de fidelizar a los clientes; cumplir la misión es exigente en

cuanto esfuerzos y actividades, pero al lograr ofrecer un servicio de postventa eficiente, se puede fundamentar en él una ventaja diferencial.

En este contexto, Gallucci, & Sicurello (2017) ven el servicio al cliente como una asociación donde la empresa se convierte en

Un proveedor de solución, a través de la venta de soluciones, esto es, una combinación única de componentes de productos y servicios, más que meros productos (...) basados usualmente en dos objetivos: obtener mayores márgenes de beneficio de las ventas de productos y generar contratos más prolongados con los clientes” (pág. 47).

Más allá de atender al cliente, el servicio al cliente propicia ocasiones de contacto con él; entonces, es importante pensar sobre acciones tendientes a reforzar la estrategia para la complacencia del cliente, aplicando la práctica de algunas actividades como las consultas telefónicas o personales, atención de reclamos, instalación o reparación de productos, entre otros.

De manera que, en resumen, mientras el servicio constituye el producto central objeto de intercambio comercial, el servicio al cliente complementa apoyando la comercialización y post-venta del producto básico.

#### **1.2.1.4. Productos tangibles con servicios asociados.**

Un producto, según Kerin, Hartley, & Rudelius (2017), es:

Un artículo, servicio o idea que consiste en un conjunto de atributos tangibles (forma, tamaño, color...) o intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que satisface a los consumidores y es recibido a cambio de dinero u otra unidad de valor (pág.254).

Los productos se clasifican según dos variables. La primera, el tipo de usuario, establece a su vez dos categorías: bienes de consumo dirigidos al consumidor final y bienes industriales dirigidos a contribuir directa o indirecta, a la producción de otros productos para ser vendidos.

De acuerdo con el grado en que el producto es tangible, Kerin y cols. (ob.cit., págs. 255-256) los clasifican en tres categorías, a saber:

- Tangible puro, el producto que no lleva ningún servicio asociado y se puede tocar, por ejemplo, ropa, calzados, alimentos.
- Producto híbrido, aquellos que no pueden ser separados de un servicio para poder ser consumidos, por ejemplo, los restaurantes que comercializan comidas y requieren del servicio de los camareros.
- Tangible con servicios anexos. Son los productos físicos que llevan asociados una serie de servicios, por ejemplo, los ordenadores informáticos, máquinas o automóviles; por lo general, llevan asociado el componente de garantías por determinado tiempo, ofreciendo ventajas en caso de reparaciones u otros servicios postventa.

### **1.2.2. Satisfacción del cliente con el servicio.**

Para Lambin, Gallucci, & Sicurello (2017), “implica el compromiso de entender las necesidades del cliente, de crear valor para él y de anticipar los problemas de los nuevos clientes” (pág.41). Este concepto es la piedra angular de los sistemas de gestión de la calidad, con base en el foco orientado a las necesidades y expectativas del cliente. Al final, quien decide si un servicio es aceptable es el cliente.

Se puede inferir entonces que, todo sistema establecido para gestionar la calidad debe estar sustentado en lograr la satisfacción del cliente. En tal sentido, surge la necesidad de la medición de los niveles de complacencia del cliente aplicando metodologías y modelos objetivos y cuantificables.

Para Saldaña (2019), la satisfacción del cliente es “la evaluación que realiza el cliente respecto a un servicio y que depende de que el servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Si esto no se cumple se produce la insatisfacción” (pág.5). De allí la importancia de conocer el proceso por el cual el cliente percibe el servicio y cómo evalúa la calidad percibida del mismo.

### **1.2.2.1. Proceso de percepción del servicio.**

Según Kerin y cols. (2017), la percepción es el “proceso por el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta la información para formarse una imagen significativa del mundo” (pág. 124). En el campo de los servicios, el concepto básico de análisis es el de servicio percibido o experiencia percibida, entendido como todo aquello que el cliente percibe que es el servicio que recibe. En palabras de Melara (2020), es “el conjunto de los méritos del servicio y su capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, especialmente en comparación con otros productos que cumplen una función similar” (pág.1).

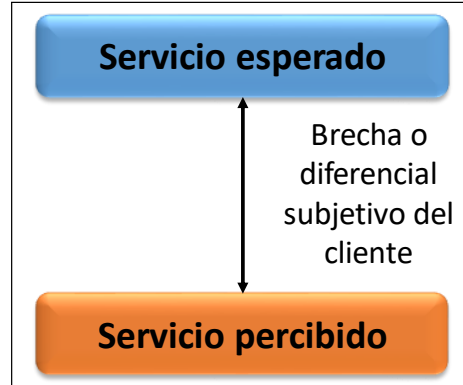
Podemos decir, que la percepción del servicio es subjetiva y se forma una vez que el cliente lo experimenta, comenzando desde que recibe información y continuando hasta que va perfilando su propia imagen y opinión sobre el servicio.

### **1.2.2.2. Evaluación de la calidad de servicio.**

Gil (2020, págs. 9-11) llega a definir calidad de servicio de la siguiente manera:

Se persigue la satisfacción, de acuerdo con unas especificaciones, de las posibles necesidades que cada uno puede tener, por ello, la calidad es necesaria para obtener un grado de satisfacción lo más elevado posible que sea duradero y alcance los más altos estándares posibles (pág. 12).

Por su parte, Kerin y cols. (2017, págs. 315-316) mencionan que el consumidor, una vez que prueba un servicio, realiza un proceso de comparación entre las expectativas que se había hecho sobre la oferta de servicio y la experiencia que en realidad le proporcionó. El resultado, agregan esos autores, será la brecha entre muy satisfecho y nada satisfecho con el servicio. Dicho de otra manera, tal como lo podemos visualizar en la Figura 2, la percepción del servicio del cliente resulta de la experiencia; esta imagen u opinión, la confronta con sus expectativas y la brecha resultante es la calidad de servicio percibido.



**Figura 2. Servicio esperado y servicio percibido**

Fuente. Adaptado de Modelo de Brechas de Calidad en el Servicio de Zeithaml et al. (2004), citado en Baca (2019).

Ahora bien, con base en Zeithaml et al. (2004), citado en Baca (2019), para el cliente la calidad del servicio es multifactorial. La Figura 3 define y ejemplifica las cinco dimensiones que establecieron esos autores, como los pilares que el cliente toma en cuenta para evaluar al servicio percibido: confiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Confiabilidad	Capacidad para ejecutar el servicio prometido de manera confiable y precisa
Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación
Capacidad de respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad de transmitir confianza y seguridad
Empatía	Amabilidad; se proporciona atención individualizada a los clientes

**Figura 3. Dimensiones de la calidad del servicio**

Fuente. Adaptado de Kerin, Hartley, & Rudelius (2017, pág. 316)

Al relacionar estas dimensiones con las 8P's del marketing de servicios, podemos notar la congruencia entre las mismas y su funcionalidad en la práctica empresarial del negocio relacionado con servicios. En ambos casos, están basados en el proceso de

percepción del servicio del cliente y las dimensiones que en él influyen para calificar la calidad con base en las expectativas y el servicio percibido.

### **1.2.3. Análisis DOFA y el complementario Análisis CAME.**

Con estos dos tipos de análisis, DOFA y CAME, se realiza la exploración básica inicial de la situación estratégica de una empresa y una profundización analítica a partir de los factores situacionales encontrados. De esta manera, se determinan las acciones que se podrían tomar para cambiar el curso estratégico actual hacia una senda competitiva con vista al futuro.

El FODA es un análisis estratégico básico y primario; significa la evaluación detallada de los factores internos de la organización y de los factores externos con los que interactúa (Sánchez Huerta, 2020). Los primeros incluyen los recursos empresariales tangibles e intangibles, identificándoles en fortalezas (F) o debilidades (D), en virtud de su contribución o no al buen desempeño organizacional. Los segundos factores se relacionan con los elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que circundan a las empresas y abren oportunidades (O) de negocios o se levantan como amenazas (A) a la competitividad o desarrollo empresarial.

Generalmente, el resultado del análisis FODA se representa en una matriz o cuadro de cuatro cuadrantes con contenidos diferentes ya que de manera separada acogen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El análisis CAME: corregir, afrontar, mejorar y explotar, es el complemento y la profundización del análisis FODA. Es decir, es una metodología de análisis que parte del conocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, “para saber cómo actuar ante las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas” (Sánchez Huerta, 2020, pág. 31) Esta evaluación es muy útil porque indica qué debilidades corregir (C), amenazas a afrontar (A), fortalezas a mantener (M) y oportunidades a explotar. Asimismo, ofrece pistas sobre las áreas o temas de la organización que requieren atención.



### **1.3. Marco Referencial: Proceso de servucción**

#### **1.3.1. Servicio como sistema.**

Para entrar en el contexto de referencia del tema al que se delimita el proyecto de investigación, es importante definir el servicio como un sistema.

Otra definición de los servicios la ofreció Spohrer (2008), citado en Baca (2019), al decir que son “sistemas complejos que organizan recursos de forma dinámica para poder llevar a buen fin una actividad profesional concreta con pretensiones de añadir valor, económico y social, a las relaciones entre agentes diversos: proveedores, clientes e instituciones” (pág.38). Con este concepto y los previamente expuestos, se define el servicio como sistema, fundamentado en que “hay una relación directa siempre que existe la prestación de un servicio, de dos actores interactuando en el proceso; el cliente y el proveedor del servicio” (Daza, n.d., pág. 1).

Siendo así, las interacciones que contempla la prestación de servicios es lo que determina la presencia de un sistema, donde el cliente y el proveedor interactúan durante su producción y prestación; la premisa es que ambos definan la calidad del servicio y se mejore si es necesario. No obstante, la visión del servicio como sistema, según el autor en referencia, implica que el cliente y el prestador del servicio no son las únicas variables que intervienen en el sistema. En el caso de productos con servicios conexos o de los productos híbridos, está el producto dentro del servicio, pasando a conformar parte del sistema; entonces, “los elementos presentes en el servicio visto como un sistema, son el cliente, el prestador del servicio, el producto y por supuesto el servicio en sí” (ob.cit., pág.2).

Al agregar lo mencionado el amplio desarrollo alcanzado por las tecnologías de información y comunicación, se obtiene el contexto referente la servucción.

#### **1.3.2. Conceptualización de servucción.**

El proceso de servucción nació con la intención de establecer un término que se asemeje a la producción de productos, pero aplicados para las empresas que producen un servicio. Según Eiglier y Langeard, citados por Flores & Zapata (2019), la

servucción se refiere a “organizar de manera sistemática y coherente todos los elementos físicos y humanos para la prestación del servicio, cuyas características comerciales y niveles de calidad se han trabajado de manera predeterminada” (pág. 6). En la actualidad, la servucción ha tomado relevancia como método para la práctica del control de calidad, aplicando nuevas estrategias y herramientas en función de cumplir de manera excelente con la satisfacción de las necesidades y exigencias de los clientes, bajo la filosofía de hacer bien las cosas.

### **1.3.3. Dimensiones de la servucción.**

El proceso de servucción consta de tres dimensiones básicas que inician con el cliente, mismo que ocupa dos roles activos en el proceso: productor y consumidor, además de sus requerimientos técnicos y formales del servicio y la satisfacción respecto al mismo. Otra dimensión es el soporte físico que provee de tangibilidad del servicio al cliente garantizándole durabilidad, seguridad y fiabilidad del servicio. Por último, la dimensión del personal de contacto donde se contextualizan a los empleados que están en contacto directo con los clientes, en rol operacional o relacional con base en su comportamiento y predisposición para realizar el servicio (Eiglier y Langeard, citados en Flores & Zapata, ob.cit.).

Las tres dimensiones en actuación sistemática, son necesarias en el sistema de servucción para poder obtener resultados positivos del servicio y generar la satisfacción del cliente. De esta manera, se entiende que la servucción comprende un sistema riguroso para abordar el diseño y funcionamiento del servicio, de manera que alcance altos niveles de calidad desde la perspectiva del cliente y la satisfacción percibida respecto a sus expectativas.

### **1.3.4. Objetivos de la servucción.**

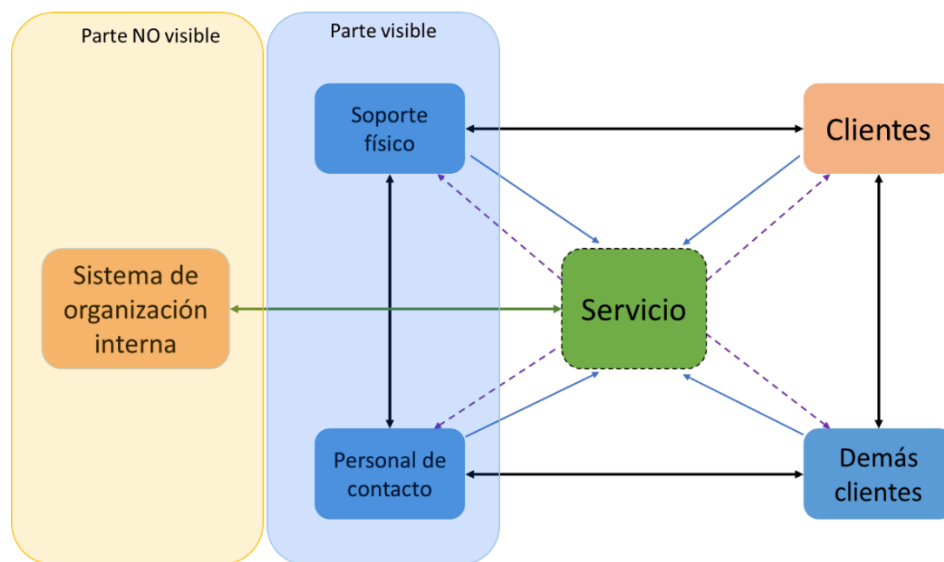
La servucción, de acuerdo con las explicaciones de Román (2017), se enfoca en conseguir tres metas básicas:

- Jerarquización de elementos que ayuden a determinar cuáles son los niveles de calidad que se quieren alcanzar

- Determinación de los procedimientos para que la servucción se mantenga y se mejore a lo largo del tiempo con independencia del personal de contacto.
- Establecer una base de datos que ayude a la mejora continua

### 1.3.5. Elementos de la servucción.

En la Figura 4, vemos como el sistema integrado de servucción posee elementos estructurales y sus interacciones: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio, todos ellos necesarios para conformar el sistema. Dependiendo de la naturaleza del servicio, habrá aquellos con mayor o menor soporte en productos que harán posible su existencia.



**Figura 4. Elementos en el proceso servucción**

Fuente. Fundamentos de marketing (2021).

En la servucción el cliente forma parte de la producción del servicio y, por lo tanto, es indispensable su presencia en el sistema. El soporte físico refiere al elemento material necesario para la producción del servicio: el producto tangible, además de la infraestructura física, mobiliario, herramientas, uniformes de los empleados, entre otros. El personal de contacto comprende a los colaboradores de la empresa que intercambian directamente con el cliente y, el servicio, que es el resultado de la interacción de los tres elementos anteriores, constituyendo un beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente desde el momento en que se produce porque no

hay tiempo para hacer correcciones durante este proceso (Centro de Postgrado Europeo - CEUPE, s.f.).

#### **1.3.5.1. Participación del cliente.**

En la producción del servicio el contacto con el cliente es alto, siendo que, por lo general, la prestación es en persona. Con esto presente, es fundamental entender cada acto que el cliente realiza en la servucción para beneficiarse con el servicio ofrecido. Según Román (2017), algunas de esas participaciones son:

- De contenido intelectual, mediante la investigación, comprensión o evaluación que preceden a una toma de decisión, constituyendo las expectativas acerca del servicio: ¿el local estará abierto? ¿qué servicios ofrecen? ¿a qué precio?
- De contenido verbal, que complementan la toma de decisión realizando preguntas al personal de contacto: ¿tiene disponible tal servicio? ¿cuánto cuesta?
- Actuaciones físicas, indispensables para la realización del servicio: desde que entra al local, sentarse en sala de espera, percibir la temperatura del ambiente, acercarse a la recepción, otros.
- Esperas entre secuencias, por ejemplo, que un personal de contacto le atienda, que le presten el servicio y que le cobren.

#### **1.3.5.2. Soporte físico.**

Refieren al conjunto de todos los elementos tangibles indispensables para que el cliente participe con buena disposición y el personal de contacto los utiliza para cumplir con sus funciones (Román, 2017). Es la evidencia física a la que refiere el mix de marketing de servicios antes descrito. y, pudiendo diferenciar dos categorías:

- Los equipos, maquinarias e insumos, la infraestructura.
- Los canales que sirven de exposición del servicio para comunicarlo: mobiliario cómodo, temperatura confortable, sin ruidos molestos, personal bien vestido, otros.

### **1.3.5.3. Personal de contacto.**

Es el elemento esencial en el sistema de servucción, dado que “las características del servicio quedarán determinadas por los comportamientos del personal en contacto con el cliente, bien en respuesta a una demanda de éste o bien para adelantar el servicio” (Román, 2017, pág. 36). Refiere desde las actitudes verbales de cordialidad, hasta la identificación precisa de la demanda y de la oferta disponible, hasta el tiempo de ejecución.

### **1.3.6. Características de la servucción.**

Basada en la teoría de sistemas, Román (2017) identificó algunas características propias del sistema de servucción. Estas son:

- Se constituye por elementos identificables
- Existe unión entre sí de todos los elementos
- El funcionamiento se dirige hacia una finalidad
- Comporta un límite identificable
- Tiende a buscar un equilibrio
- Cualquier cambio suscitado en alguno de sus elementos, genera un cambio directo en el resultado.

## **Capítulo II.**

### **Metodología del Proceso de Investigación**

#### **2.1. Enfoque de la Investigación**

La metodología es, de acuerdo con Durán, Gómez & Sánchez (2017), “el procedimiento elegido para alcanzar los objetivos del trabajo” (pág.28), aludiendo al cómo se realizará una investigación indicando el enfoque que se dará a la misma; estos métodos pueden ser de tipo cuantitativo, cualitativo o mixto.

El proyecto se realiza con enfoque cuantitativo, dado que se requiere caracterizar el tema de estudio, es decir, los procesos de servucción, con un propósito específico de aumentar el nivel de satisfacción de los clientes B2B de la empresa Only Control S.A. Esto, conduce a hacer uso de datos numéricos y de la estadística descriptiva.

#### **2.2. Tipo de Investigación**

La investigación es de tipo descriptiva porque se miden variables independientes (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), buscando la evaluación del nivel de calidad de servicio percibida por los clientes de la empresa en estudio. En el proyecto se asume el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo no correlacional, cuyo propósito es “observar y cuantificar la modificación de una o más características en un grupo, sin establecer relaciones entre ellas” (Arias, 2016, pág. 25).

De igual forma, se estableció que debido al requerimiento de recabar datos primarios provenientes de las personas que poseen la información, la investigación tiene diseño de campo, el cual, en palabras de Arias (2016), “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (pág.31).

En efecto, en el proyecto se busca medir la variable independiente, calidad de servicio a partir de datos que suministren los sujetos investigados, no para establecer una relación directa con otra variable sino con el propósito de utilizar el conocimiento adquirido para, en consecuencia, construir un modelo de proceso de servucción.

La variable independiente de la calidad de servicio está integrada por múltiples factores llamadas dimensiones, siendo ellas en el caso estudiado, confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles, cuyas percepciones por parte de los clientes fueron medidas con el instrumento utilizado para la recolección de datos.

Esta variable afecta a la satisfacción y a la lealtad de los consumidores, por lo cual se constituyen en las variables dependientes del estudio que se enfocó en establecer los niveles de satisfacción con respecto a las dimensiones de calidad. Es decir, el desempeño de la calidad en el servicio es causa de que un cliente quede muy satisfecho, satisfecho, ni satisfecho ni insatisfecho, insatisfecho o nada satisfecho una vez que recibe la prestación de servicio solicitada.

Con la dimensión de confiabilidad se evaluaron los siguientes elementos: tiempo acordado, sincero interés por resolver quejas y problemas del cliente, desempeño del servicio desde el principio, servicios post venta en el momento requerido, registro y documentación sin errores. En sensibilidad: información constante con respecto a la entrega del servicio solicitado, rapidez de los empleados y su disposición de apoyo, ayuda y asesoramiento, así como de prestar servicio en cualquier momento.

En cuanto a la seguridad: confianza en el comportamiento de los empleados, seguridad en las transacciones con la empresa, trato cortés de los empleados y el conocimiento técnico de los empleados para responder a preguntas.

Empatía: atención individualizada y personal en el servicio post venta, preocupación de la empresa por los mejores intereses del cliente, comprensión de las necesidades de los clientes por parte de los empleados, conveniencia del horario de atención del servicio de post venta.

Por último, relativo a tangibles: equipos modernos, atractivo de las instalaciones físicas de la empresa, imagen de pulcritud de los empleados, atractivo de la publicidad, folletos y cotizaciones.

La calidad es una de los componentes de la satisfacción del cliente, por lo que encontrar sus fallas y fortalezas permitió diseñar correctivos y la optimización de los elementos positivos.

### **2.3. Período y lugar donde se desarrolla la investigación**

El proyecto de investigación se desarrolla en la ciudad de Guayaquil durante el primer semestre del año 2022.

### **2.4. Universo**

El universo, también llamado población objetivo es el “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (Arias, 2016, pág. 81).

Dado que el proyecto tiene como objetivo general analizar el proceso de la servucción para la satisfacción de los clientes B2B de la empresa Only Control S.A de la ciudad de Guayaquil, implica que la población es aquella a la cual será dirigida la propuesta, es decir, los clientes B2B de Only Control, S.A.

De esta manera, para establecer el universo de estudio se siguieron los siguientes pasos:

- El universo es el total de los clientes frecuentes registrados en la base de datos de Only Control, es decir, resultando en 600.
- Se seleccionaron las empresas que son clientes B2B, resultando en un total de 11 empresas.

De esta manera, debido a que el número de empresas del universo que son B2B resultó manejable para el investigador en un tiempo conveniente, no fue necesario calcular una muestra para realizar el estudio.

Así, se conformó una muestra de once (11) clientes B2B de Only Control S.A.

### **2.5. Métodos Empleados**

En palabras de Arias (2016), “se entiende por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información (pág.67) y agrega que, “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato en papel o digital, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (pág.68).



En el proyecto se aplica principalmente, la técnica de la encuesta a los clientes B2B. Esta técnica permitió “obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular, en un momento único” (Arias, 2016, pág. 72). Se aplicó vía correo electrónico, a través de un cuestionario producto de la adaptación del SERVQUAL para registrar las respuestas.

El SERVQUAL modelo fue creado por los investigadores Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1985, citados en Zeithaml, Bitner, & Gremler (2012), para medir e impulsar la calidad en el sector minorista y de servicios. Es un marco para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente a través de cinco dimensiones: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, tangibles y empatía.

- Confiabilidad, es la habilidad para ofrecer un servicio confiable y consecuente
- Capacidad de respuesta, es la disposición para brindar un servicio ágil y ayudando a los usuarios
- Seguridad, entendida en la preparación de los empleados con respecto a su formación profesional y conocimiento técnico de los servicios tecnológicos que suministra Only Control S.A. así como también, el trato cordial y habilidad para transmitir confianza y seguridad al cliente.
- Empatía, brindar atención individual y personalizada a los clientes
- Elementos tangibles, apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales para comunicaciones

El cuestionario consta de tres secciones para un total de 22 ítems, tal como se muestra en el Anexo A.

Adicionalmente, se aplicó la entrevista a los colaboradores en cada una de las funciones que intervienen en la prestación del servicio en el interior de la empresa, es decir: crédito y cobranzas, facturación, inventario y operaciones de Only Control S.A., para identificar los factores internos que afectan a la satisfacción de los clientes B2B, apoyados en un guía que contó con nueve indicadores (Anexo B).

## **2.6. Procesamiento y Análisis de la Información**

Los datos recabados se analizaron de forma cuantitativa. Esto implica que se organizan, tabulan y, por medio de la estadística descriptiva, se obtienen frecuencias. Con las frecuencias se generaron gráficos para facilitar la interpretación y transformar datos en información útil (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

En el procesamiento de los datos y la generación de gráficos se contó con el apoyo de la hoja de cálculo Excel®.

## **Capítulo III.**

### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

#### **3.1. Factores internos que afectan la Calidad del Servicio en Only Control S.A. - Comportamientos de los Colaboradores**

##### **3.1.1. La empresa: Only Control S.A.**

Only Control S.A. tiene dieciocho años operando en el área de productos y servicios tecnológicos en la ciudad de Guayaquil. Según la información que suministran en su sitio web oficial, desarrollan una propuesta de valor innovadora dirigida a la mejora y automatización de los procesos tecnológicos relacionados con identificación, registro y control de personas, vehículos y bienes de civiles, empresas, industrias y organizaciones gubernamentales.

Es una empresa por ciento de capital nacional que se apoya en profesionales y técnicos ecuatorianos, para brindar a sus clientes soluciones flexibles e integrables con sus plataformas previamente implementadas o en ambientes de producción. Asimismo, diseña, desarrolla e implementa todas las soluciones de software en el Ecuador relacionadas con su negocio y son representantes autorizados y certificados de las principales fábricas de hardware a nivel mundial.

La estrecha relación con sus proveedores, así como la preocupación por la capacitación continua de su personal técnico, les ha permitido acumular capacidades que ponen al servicio de sus clientes brindándoles efectiva asesoría técnica y soluciones integrales adaptadas a las necesidades individuales. Igualmente, manifiestan su compromiso con la mejora continua de sus procesos para lograr la permanente evolución en su propuesta de valor claramente diferenciada en función del beneficio para sus clientes y socios comerciales. Exponen importantes casos de éxito en nuestro país, así como en Colombia, Perú, Argentina y México.

##### **3.1.1.1. Misión.**

“Alcanzar y mantener el liderazgo en el mercado nacional, en nuestro giro de

negocio, proyectándonos a través de alianzas comerciales a países de Centro y Sur América, soportados en la provisión a nuestros clientes y socios de soluciones tecnológicas de valor agregado, que permitan automatizar y optimizar sus procesos internos de control, mejorando su eficiencia y aportando a su crecimiento (Only Control S.A., s.f., pág.1).

#### **3.1.1.2. Visión.**

“Ser una organización eficiente y competitiva, líder en desarrollo e innovación tecnológica dentro de nuestro sector, aportando de esta manera con el crecimiento de nuestros clientes, socios de negocios y colaboradores” (Only Control S.A., s.f., pág.1).

#### **3.1.1.3. Valores.**

“Nuestros valores son parte integral de nuestro comportamiento organizacional y son reflejados en todos nuestros actos y proyectos, tanto internos como externos, en especial para con nuestros clientes, socios de negocios, proveedores y colaboradores; respeto, responsabilidad, honestidad, compromiso, perseverancia, honradez (Only Control S.A., s.f., pág.1).

#### **3.1.1.4. Soluciones y productos que ofrecen.**

<b>Soluciones</b>	<b>Productos</b>
- Control de accesos, asistencia y cafeterías	- Biométricos
- Identificación civil y ciudadana	- Torniquetes
- Gestión de tránsito y transporte terrestre	- Software
- Parqueos profesionales y peajes	- Acceso vehicular
- Soluciones basadas en identificación RFID	- Automatización de cobros
- Terminales terrestres y espectáculos públicos	- Soluciones RFID
	- Automatización industrial

### 3.1.2. Necesidades de intervención en la producción y prestación del servicio.

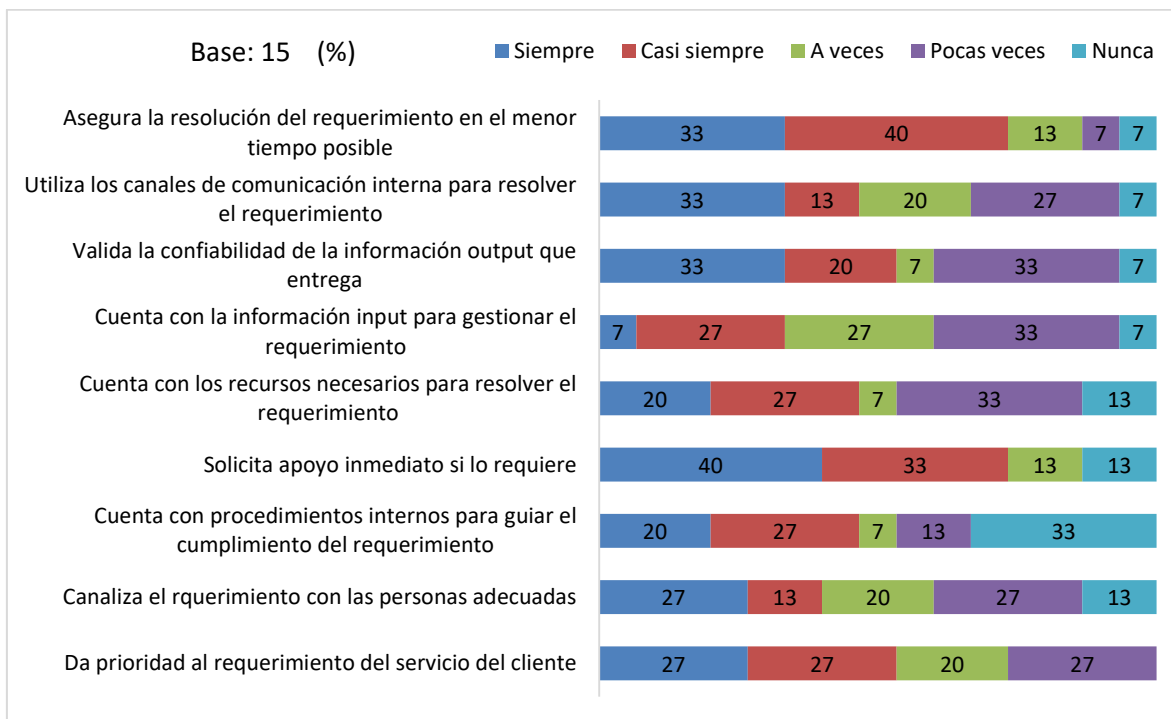
Con el fin de identificar las necesidades de intervención interna, se aplicó una entrevista estructurada a los quince (15) colaboradores de la empresa en estudio que tienen injerencia sobre el servicio que se entrega a los clientes. De acuerdo con los resultados mostrados en la Tabla 1 y Figura 5, en general vemos que a lo interno, la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades para prestar servicio, aunque la calificación promedio es NEUTRAL (a veces).

**Tabla 1. Necesidades de intervención interna respecto a servicio al cliente**

	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Total ptos	Calif. prom
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%		
Da prioridad al requerimiento	4	27	4	27	3	20	4	27	0	0	37	2,47
Canaliza con las personas adecuadas	4	27	2	13	3	20	4	27	2	13	43	2,87
Cuenta con procedimientos internos para guiar el cumplimiento	3	20	4	27	1	7	2	13	5	33	47	3,13
Solicita apoyo inmediato si lo requiere	6	40	5	33	2	13		0	2	13	32	2,13
Cuenta con los recursos necesarios para resolver el encargo	3	20	4	27	1	7	5	33	2	13	44	2,93
Cuenta con la información input que requiere	1	7	4	27	4	27	5	33	1	7	46	3,07
Valida la confiabilidad de la información output	5	33	3	20	1	7	5	33	1	7	39	2,60
Utiliza los canales de comunicación interna	5	33	2	13	3	20	4	27	1	7	39	2,60
Asegura la resolución en el menor tiempo posible	5	33	6	40	2	13	1	7	1	7	32	2,13
<b>Total necesidades de intervención interna</b>											<b>359</b>	<b>2,66</b>

Fuente. Resultados de entrevistas realizadas a colaboradores internos. Nota: 1=siempre, 2=casi siempre, 3=a veces, 4=pocas veces, 5=nunca.

Elaboración propia.



**Figura 5. Necesidades de intervención interna**

Elaboración propia.

Para determinar el comportamiento mayoritario, en el caso de las fortalezas sumamos las frecuencias de siempre y casi siempre y, cuando el resultado fue mayoritario le agregamos la frecuencia obtenida en a veces. En el caso de las debilidades, sumamos las frecuencias de pocas veces y casi nunca e igualmente, si el resultado fue mayoritario se les sumo la frecuencia a veces. El criterio para la suma de la frecuencia a veces en cada caso, se fundamentado en el hecho que, al haber una tendencia de comportamiento marcada por la mayoría, es posible pensar que el comportamiento neutral se incline a adoptar el de la mayoría.

De esta manera, identificamos que los comportamientos de la muestra que influyen positivamente en la prestación de servicios a los clientes son: dan prioridad a los requerimientos de servicio al cliente (setenta y tres por ciento, 73%), solicitan apoyo inmediato en caso de requerirlo (ochenta y siete por ciento, 87%), validan la confiabilidad de la información que entregan como resultado del requerimiento (sesenta por ciento, 60%), se apoyan en los canales de comunicación interna (sesenta

y siete por ciento, 67%) y, se aseguran de dar respuesta en el menor tiempo posible (ochenta y siete por ciento, 87%).

Los factores internos que influyen negativamente la entrega de servicio al cliente en la empresa, con base en los resultados podemos decir que en el sesenta y siete por ciento (67%) de los casos, a veces, pocas veces o casi nunca los participantes cuentan con la información necesaria para tramitar el requerimiento del cliente. Este factor en particular, referido al óptimo flujo de la información entre departamentos, requiere de intervención para superarlo en función de la mejora de la calidad de servicio.

Por otra parte, es interesante acotar que algunos resultados reflejan posiciones muy similares entre los participantes, lo cual no permite identificar si el factor es una influencia positiva (siempre + casi siempre) o negativa (pocas veces + casi nunca) a la prestación de servicios al cliente, por lo cual no se les agregó la frecuencia obtenida en a veces. Estas son: canalizan el requerimiento con las personas adecuadas, cuentan con procedimientos internos para guiarse en la solución del requerimiento y cuentan con los recursos necesarios.

Estos últimos resultados nos llevan a relacionarlos con la debilidad antes descrita: sugieren dificultades para el flujo de información interna entre departamentos en función de la prestación de servicios a requerimiento de los clientes. Puede haber necesidad de actualizar los procedimientos, de hacer mejor uso de los sistemas de comunicación interna o, falta de conocimiento de los procesos por parte de los participantes. En todos los casos, los resultados nos marcan la necesidad de intervención para inclinar la tendencia hacia lo positivo y así, incrementar la calidad de servicio que la empresa en estudio entrega.

### 3.2. Factores externos que determinan la Calidad del Servicio Percibido de Only Control S.A. - Satisfacción del Cliente

Según lo planificado, se aplicó una encuesta vía correo electrónico a la muestra de once (11) clientes B2B de Only Control S.A., a través del cuestionario adaptado del SERVQUAL para registrar las respuestas de veintidós (22) ítems, el cual nos permitió medir el nivel de satisfacción con respecto a la calidad del servicio percibido en sus cinco dimensiones: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Los resultados obtenidos los presentamos en tablas y figuras para cada dimensión y sus indicadores.

En cuanto a la capacidad de ejecutar el servicio de manera confiable y precisa, los clientes participantes, en general, se manifestaron POCO SATISFECHOS (Tabla 2, Figura 6). En este resultado, influyen los indicadores de buen desempeño desde el principio, prestación de servicios post venta en el momento requerido, registros y documentación sin errores, cumplimiento de lo prometido en el tiempo acordado, así como interés por resolver las quejas y problemas de los clientes participantes.

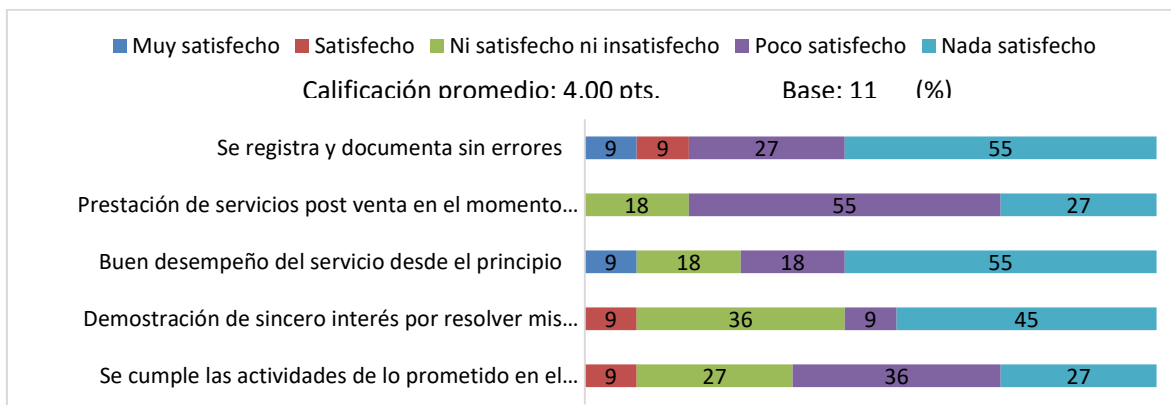
**Tabla 2. Confiabilidad**

	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Total ptos	Calif. prom.
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%		
Se cumple las actividades de lo prometido en el tiempo acordado	0	0	1	9	3	27	4	36	3	27	42,00	3,82
Demostración de sincero interés por resolver mis quejas y problemas	0	0	1	9	4	36	1	9	5	45	43,00	3,91
Buen desempeño desde el principio	1	9	0	0	2	18	2	18	6	55	45,00	4,09
Prestación de servicios post venta en el momento requerido	0	0	0	0	2	18	6	55	3	27	45,00	4,09
Se registra y documenta sin errores	1	9	1	9	0	0	3	27	6	55	45,00	4,09
<b>Total dimensión confiabilidad</b>											<b>220,00</b>	<b>4,00</b>

Fuente. Resultados de encuesta aplicada. Nota: 1=muy satisfecho, 2=satisfecho, 3=ni satisfecho ni insatisfecho, 4= poco satisfecho, 5=nada satisfecho.

Elaboración propia.





**Figura 6. Confiabilidad**

Elaboración propia.

De acuerdo con Zeithaml et al. (2012), la confiabilidad es la dimensión más importante de las percepciones de calidad del servicio del cliente: “significa que la compañía cumple con sus promesas, promesas sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios” (pág.115). En el caso de estudio, se puede decir que los clientes participantes no confían en Only Control S.A. como proveedor de servicio.

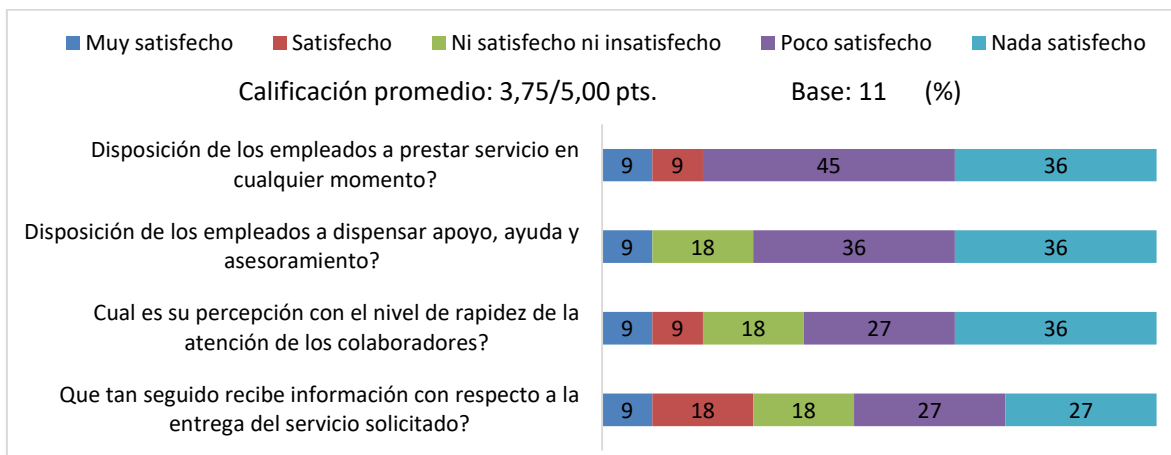
La dimensión sensibilidad, no reflejó un resultado mejor que la anterior: la satisfacción de los participantes también se ubicó, en general, en un nivel de POCO SATISFECHOS (Tabla 3, Figura 7).

**Tabla 3. Sensibilidad**

	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Total ptos	Calif. prom
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%		
Frecuente información sobre la entrega del servicio solicitado	1	9	2	18	2	18	3	27	3	27	38,00	3,45
Rapidez de la atención de los colaboradores	1	9	1	9	2	18	3	27	4	36	41,00	3,73
Disposición de empleados a prestar apoyo y asesoramiento	1	9	0	0	2	18	4	36	4	36	43,00	3,91
Disposición de los empleados a prestar servicio en cualquier momento	1	9	1	9	0	0	5	45	4	36	43,00	3,91
<b>Total dimensión sensibilidad</b>											<b>165,00</b>	<b>3,75</b>

Fuente. Resultados de encuesta aplicada. Nota: 1=muy satisfecho, 2=satisfecho, 3=ni satisfecho ni insatisfecho, 4= poco satisfecho, 5=nada satisfecho.

Elaboración propia.



**Figura 7. Sensibilidad**

Elaboración propia.

El indicador de sensibilidad en el que levemente los participantes manifestaron mejor nivel de satisfacción, fue el referido a mantenerlos informados sobre la entrega del servicio solicitado. No obstante, ese indicador además de la rapidez de atención, la disposición de empleados a apoyarles y asesorarles, así como su disposición a prestar servicio en cualquier momento, captaron más del cincuenta por ciento (50%) de las frecuencias de poco y nada satisfechos, dejando brechas importantes en función de las expectativas de los clientes.

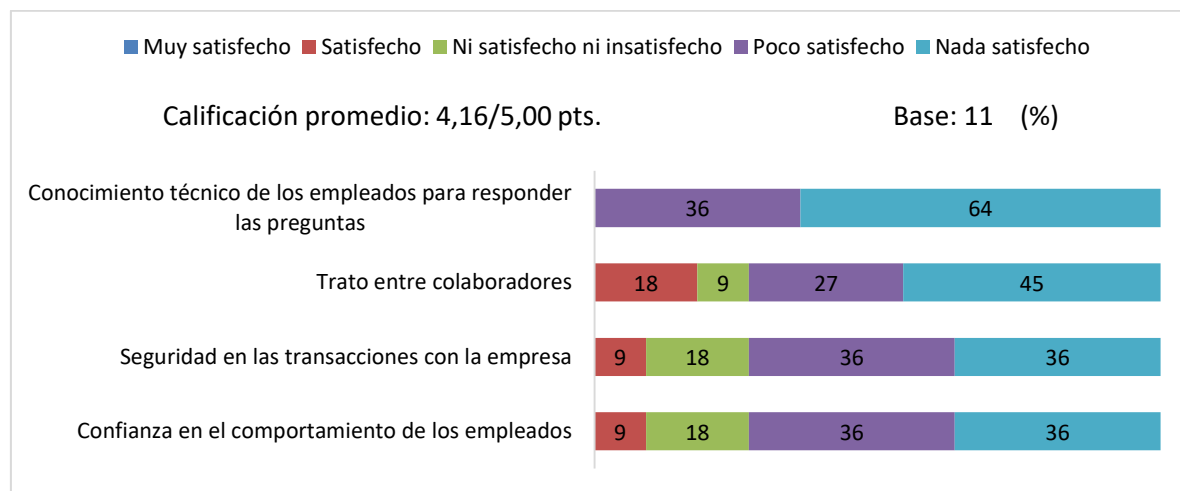
La dimensión refiere a la sensibilidad que la empresa prestadora de servicios dispensa hacia sus clientes; enfatiza la atención y prontitud para atender las solicitudes, quedas y dudas. De acuerdo con Zeithaml et al. (2012), la sensibilidad “se comunica a los clientes por la cantidad de tiempo que tienen que esperar por la asistencia, las respuestas a las preguntas o la atención a los problemas” (pág.114).

En cuanto al nivel de satisfacción de los participantes respecto a la seguridad del servicio percibido, esto es, el conocimiento y cortesía de los empleados y la capacidad de todos en la empresa para inspirar credibilidad y confianza, el resultado general fue de POCO SATISFECHOS (Tabla 4, Figura 8).

**Tabla 4. Seguridad**

	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Total ptos	Calif. prom
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%		
Confianza en el comportamiento de los empleados	0	0	1	9	2	18	4	36	4	36	44,00	4,00
Seguridad en las transacciones con la empresa	0	0	1	9	2	18	4	36	4	36	44,00	4,00
Trato entre colaboradores	0	0	2	18	1	9	3	27	5	45	44,00	4,00
Conocimiento técnico de los empleados para responder las preguntas	0	0	0	0	0	0	4	36	7	64	51,00	4,64
<b>Total dimensión seguridad</b>											<b>183,00</b>	<b>4,16</b>

Fuente. Resultados de encuesta aplicada. Nota: 1=muy satisfecho, 2=satisfecho, 3=ni satisfecho ni insatisfecho, 4= poco satisfecho, 5=nada satisfecho.  
Elaboración propia.



**Figura 8. Seguridad**

Elaboración propia.

Todos los indicadores de medición de la dimensión seguridad: confianza en el comportamiento de los empleados, seguridad en las transacciones con la empresa, trato entre colaboradores y conocimiento técnico de los empleados para responder las preguntas, captaron más del setenta por ciento (70%) de las frecuencias en poco y nada satisfecho.

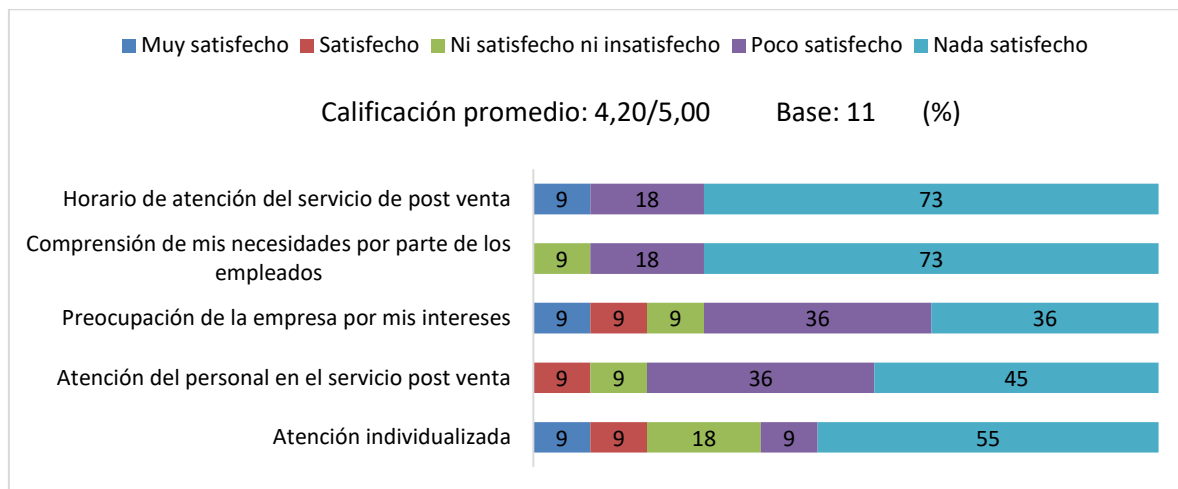
En la Tabla 5 y la Figura 9 podemos examinar los resultados en la dimensión empatía del servicio percibido, entendida como la capacidad del prestador de servicio de tratar a los clientes como individuos. El nivel general de satisfacción de los clientes participantes fue de POCO SATISFECHOS.

**Tabla 5. Empatía**

	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Total ptos	Calif. prom
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%		
Atención individualizada	1	9	1	9	2	18	1	9	6	55	43,00	3,91
Atención del personal en post venta	0	0	1	9	1	9	4	36	5	45	46,00	4,18
Preocupación por los intereses del cliente	1	9	1	9	1	9	4	36	4	36	42,00	3,82
Comprensión de las necesidades del cliente	0	0	0	0	1	9	2	18	8	73	51,00	4,64
Horario de atención del servicio de post venta	1	9	0	0	0	0	2	18	8	73	49,00	4,45
<b>Total dimensión seguridad</b>											<b>231,00</b>	<b>4,20</b>

Fuente. Resultados de encuesta aplicada. Nota: 1=muy satisfecho, 2=satisfecho, 3=ni satisfecho ni insatisfecho, 4= poco satisfecho, 5=nada satisfecho.

Elaboración propia.



**Figura 9. Empatía**

Elaboración propia.

Sobre la empatía, Zeithaml et al. (2012), señalan que su esencia “es transmitir, por medio de un servicio personaliza y adaptado a gusto del cliente, que los clientes son únicos y especiales y que se entienden sus necesidades” (pág.114). Siendo así,

es posible afirmar que Only Control S.A. está afectando la imagen general de la empresa con la calidad del servicio que perciben los clientes en función de empatía.

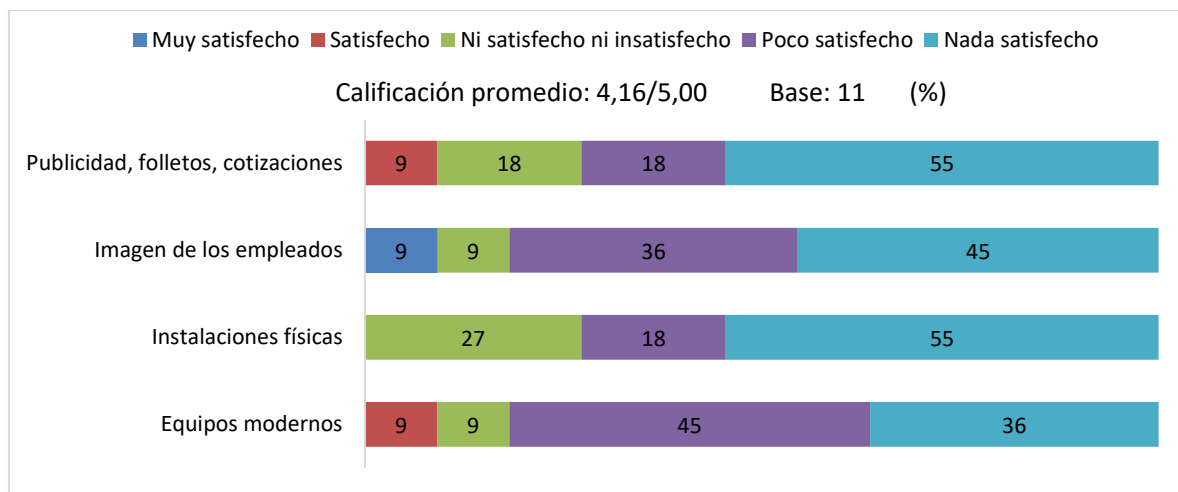
Por último, en la Tabla 6 y la Figura 10 podemos ver los resultados de la dimensión elementos tangibles, en función del nivel de satisfacción de los clientes participantes respecto al servicio percibido. En este caso, al igual que en el resto de las dimensiones evaluadas, el nivel de satisfacción de los participantes resultó en general POCO SATISFECHOS.

**Tabla 6. Elementos tangibles**

	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Total ptos	Calif. prom
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%		
Equipos modernos	0	0	1	9	1	9	5	45	4	36	45,00	4,09
Instalaciones físicas	0	0	0	0	3	27	2	18	6	55	47,00	4,27
Imagen de los empleados	1	9	0	0	1	9	4	36	5	45	45,00	4,09
Publicidad, folletos, cotizaciones	0	0	1	9	2	18	2	18	6	55	46,00	4,18
<b>Total dimensión elementos tangibles</b>											<b>183,00</b>	<b>4,16</b>

Fuente. Resultados de encuesta aplicada. Nota: 1=muy satisfecho, 2=satisfecho, 3=ni satisfecho ni insatisfecho, 4= poco satisfecho, 5=nada satisfecho.

Elaboración propia.



**Figura 10. Elementos tangibles**

Elaboración propia.

En la figura anterior es fácil observar que, en todos los indicadores, la frecuencia de nada satisfecho acapara la mayoría de las frecuencias. Esto es, de acuerdo con las percepciones de los participantes, la empresa presente debilidades en cuanto a equipos modernos, las instalaciones físicas, la imagen de los empleados y también, en lo que respecta a los impresos publicitarios, folletos y las mismas cotizaciones.

Las evidencias físicas le dan tangibilidad e imagen al servicio; en ese orden de ideas, Zeithaml et al. (2012), señalan que si bien es cierto que los tangibles son utilizados para mejorar la imagen, ofrecer continuidad y demostrar calidad, muchas empresas “combinan los tangibles con otra dimensión para crear una estrategia de calidad de servicio para la empresa” (pág.115). De manera que, Only Control S.A. tiene la oportunidad de mejorar su calidad de servicio percibido con base en acciones sobre esta dimensión.

### 3.3. Calidad de Servicio Percibido

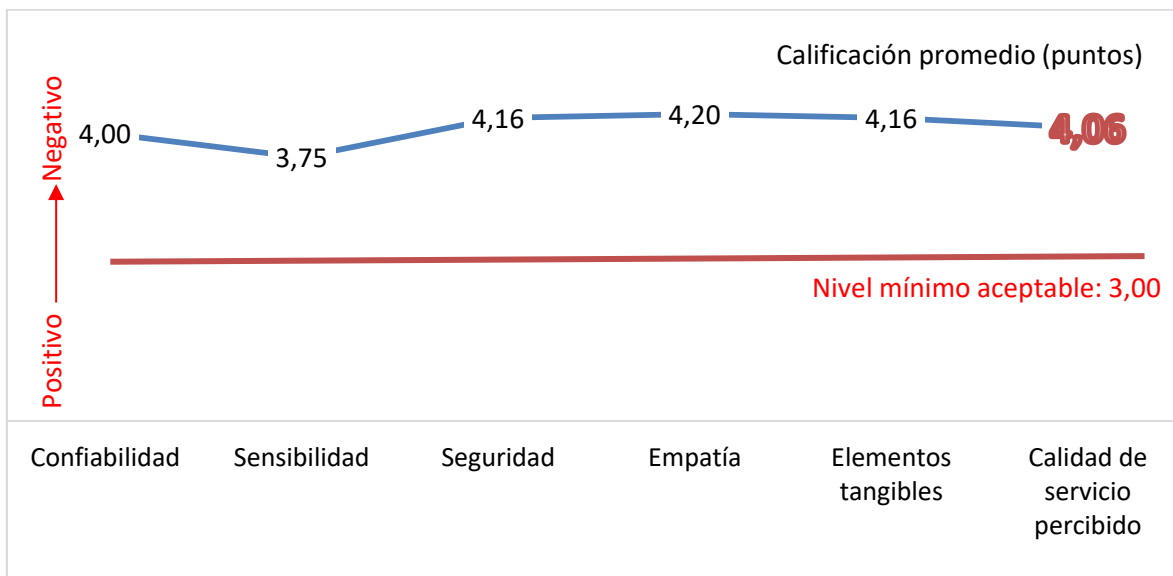
La medición del nivel de satisfacción de los participantes en el estudio respecto a las dimensiones del servicio percibido, nos permite determinar la calidad de servicio actual de la empresa Only Control S.A. En la Tabla 7, podemos observar que la calidad del servicio prestado a los clientes B2B participantes, es MALA.

**Tabla 7. Calidad del servicio percibido**

<b>Dimensión del servicio percibido</b>	<b>Total puntos</b>	<b>Calificación promedio</b>
Confiabilidad	220,00	4,00
Sensibilidad	165,00	3,75
Seguridad	183,00	4,16
Empatía	231,00	4,20
Elementos tangibles	183,00	4,16
<b>Calidad de servicio</b>	<b>982,00</b>	<b>4,06</b>

Fuente. Resultados de encuesta aplicada. Nota: escala de calificación promedio 1=muy bueno, 2=bueno, 3=regular, 4=malo, 5=muy malo. Elaboración propia.

En la Figura 11, se puede visualizar más fácilmente que, de acuerdo con la satisfacción que logra generar la empresa en los clientes participantes, todas las dimensiones del servicio son percibidas de baja calidad, ubicándolas por debajo de un nivel mínimo aceptable.



**Figura 11. Calidad de servicio percibido de Only Control S.A.**

Elaboración propia.

De esta manera, con base en todos los resultados obtenidos, en la Figura 12 se presenta la matriz DOFA que relaciona la situación de los factores internos y externos que influyen en la prestación de servicios a los clientes B2B de Only Control S.A.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1. Priorización de los requerimientos del cliente F2. Apoyo inmediato entre colaboradores en caso de requerirlo F3. Aseguramiento de la confiabilidad de la información output F4. Apoyo en los canales de comunicación interna F5. Aseguramiento de respuesta en el menor tiempo posible	D1. Deficiente flujo de la información entre departamentos D2. Inexistencia o desactualización de procedimientos internos que guíen la producción de los servicios D3. Los recursos son limitados
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1. Amplia disponibilidad de técnicas y herramientas para mejorar la experiencia de compra percibida por los clientes O2. Adaptaciones de los clientes las nuevas tecnologías de la información y prestación de servicios O3. Configuración de sistemas de servicios para el logro de mayor satisfacción del cliente	A1. Bajo nivel de satisfacción de los clientes acerca del servicio percibido A2. Los clientes prefieren empresas en las que confían

**Figura 12. FODA producción y entrega de servicios en Only Control S.A.**

Elaboración propia.

## **Capítulo IV**

### **Propuesta**

#### **SERVUCCIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE B2B DE ONLY CONTROL S.A.**

La propuesta de servucción para Only Control S.A. que a continuación se presenta, está basada en los resultados obtenidos de la evaluación de los factores internos y externos que afectan la calidad de servicio percibido por parte de los clientes B2B presentados en el capítulo anterior, así como del análisis de las necesidades insatisfechas manifestadas por los participantes en el estudio.

De esta manera, con base en el criterio del investigador, se proponen soluciones tendientes a mejorar la problemática planteada para resolver con la investigación, dando respuesta a la pregunta inicial: ¿Cuáles serían los elementos de un proceso de servucción adaptado a la empresa Only Control S.A., de la ciudad de Guayaquil, para mejorar la satisfacción de sus clientes B2B?, esperando que la empresa pueda beneficiarse con la implementación de servucción adaptada, a fin de lograr la producción y entrega de un servicio al cliente frecuente y B2B de calidad, superando sus expectativas.

Se trata de una propuesta que busca el posicionamiento de la empresa en niveles de servicio excelente, contemplado la administración integral de las ocho variables del mix de marketing de servicios. De esta manera, la propuesta se presenta en cinco secciones contentivas de: objetivos, justificación, desarrollo, presupuesto y validación.

#### **4.1. Objetivos de la Propuesta**

##### **4.1.1. General.**

Desarrollar el proceso de servucción para la satisfacción de los clientes B2B de la empresa Only Control S.A de la ciudad de Guayaquil.



#### **4.1.2. Específicos.**

- Identificar los factores internos y externos del proceso de servucción a corregir, afrontar, mejorar y explotar mediante un análisis CAME.
- Establecer los procesos de servucción afectados mediante un análisis CAME.
- Determinar las estrategias adecuadas para el proceso de servucción.

#### **4.2. Justificación de la Propuesta.**

La propuesta es relevante a los intereses de la empresa Only Control S.A., debido a que ha sido diseñada para superar las brechas que actualmente existen entre las expectativas de los clientes frecuentes y B2B, así como el servicio percibido por estos. La servucción ha demostrado efectividad como sistema para la producción de servicios, en un amplio espectro de actividades industriales y empresariales.

Adicionalmente, el enfoque de mejora continua de la calidad que presenta la servucción se adapta perfectamente a los valores de la empresa Only Control S.A., la cual asume la mejora continua como uno de sus pilares técnicos gestionando sus relaciones, procesos y la capacitación continua de los técnicos y profesionales que en ella laboran.

Este aporte, en general, es una innovación porque incluye elementos dentro de un concepto de servucción que antes no se había considerado en la empresa, pretendiendo la mejora del proceso de prestación de servicios introduciendo el pensamiento orientado al mercado, el área de marketing de servicios subrayando la gestión del cliente y la gestión del personal para que ofrezca calidad, e incorporando lineamientos que robustezcan el soporte físico del servicio.

Sin embargo, si el lector desea separar de todos los anteriores los que considera verdaderamente innovaciones puede escoger los elementos de comportamiento del personal, de marketing y tecnológicos porque son más complejos e integran varios factores internos y externos de la problemática de servicios. Esos elementos son:

- Comportamiento del personal

Desarrollo del personal de alto contacto para la entrega de calidad en el servicio.

- Marketing

Gestión del cliente: selección y retención del cliente.

- Tecnológicos

Infraestructura tecnológica.

Gestión de relaciones con los clientes (CRM).

Gestión de tecnologías de información y comunicaciones TICs.

Gestión de canales de información.

### **4.3. Desarrollo de la Propuesta.**

#### **4.3.1. Estrategia general.**

Superar las expectativas del cliente B2B de Only Control S.A., ofreciéndole productividad y experiencias que sean sinónimo de un servicio excelente.

##### ***4.3.1.1. Análisis CAME: Corregir, Afrontar, Mejorar y Explotar.***

Después de haberse obtenido la matriz DOFA (ver Figura 12) en donde se relacionan las condiciones de los factores internos y externos que interactúan en la entrega de servicios a los clientes B2B de Only Control S.A., se procedió a elaborar el análisis CAME para saber qué debilidades corregir, amenazas para afrontar, fortalezas a mejorar y oportunidades a explotar. (Sánchez Huerta, 2020, pág. 31).

De esta manera, se concretaron los procesos de la Servucción que deben reorientarse, sobrevivir, defenderse y ser la base para adelantar la ofensiva en el mercado embistiendo a las empresas competidoras. Además, se establece el alcance de los cambios que implica abarcando aspectos estructurales, de comportamiento del personal, de marketing y tecnológicos. Seguidamente, los procesos.

**Tabla 8. Procesos de la Servucción a Corregir**

<b>Debilidad</b>	<b>Corregir</b>	<b>Proceso de Servucción Afectado</b>	<b>Alcance del Cambio</b>
D1. Deficiente flujo de la información entre departamentos	C1. Gestión de comunicaciones entre departamentos	Infraestructura tecnológica	Tecnológico
D2. Inexistencia o desactualización de procedimientos internos que guíen la producción de los servicios	C2. Estándares, normas y procedimientos internos vinculados con la producción de servicios	Estandarización del servicio	Estructural
D3. Los recursos son limitados	C3. Asignación de recursos tangibles y no tangibles al componente tecnológico	Infraestructura tecnológica / Previsión presupuestaria	Tecnológico

Elaboración propia.

**Tabla 9. Procesos de la Servucción a Afrontar**

<b>Amenaza</b>	<b>Afrontar</b>	<b>Proceso de Servucción Afectado</b>	<b>Alcance del Cambio</b>
A1. Bajo nivel de satisfacción de los clientes acerca del servicio percibido	Af1. Insatisfacción de los clientes con el servicio recibido	Retención de clientes	Marketing
A2. Los clientes prefieren empresas en las que confían	Af2. Propensión a la deslealtad de los clientes prefiriendo otras empresas	Retención de clientes	Marketing

Elaboración propia.

**Tabla 10. Procesos de la Servucción a Mejorar**

<b>Fortalezas</b>	<b>Mejorar</b>	<b>Proceso de Servucción Afectado</b>	<b>Alcance del Cambio</b>
F1. Priorización de los requerimientos del cliente	M1. Conocimiento y valoración de los requerimientos del cliente	Selección de clientes	Marketing
F2. Apoyo inmediato entre colaboradores en caso de requerirlo	M2. Competencias y habilidades de colaboración y ayuda entre colaboradores para la entrega de calidad en el servicio	Desarrollo del personal de alto contacto para la entrega de calidad en el servicio	Comportamientos

<b>Fortalezas</b>	<b>Mejorar</b>	<b>Proceso de Servucción Afectado</b>	<b>Alcance del Cambio</b>
F3. Aseguramiento de la confiabilidad de la información output	M3. Confiabilidad de la información proveniente de clientes y otros demandantes del servicio	Gestión de relaciones con los clientes (CRM)	Tecnológico
F4. Apoyo en los canales de comunicación interna	M4. Efectividad de canales de comunicación interna	Gestión de tecnologías de información y comunicaciones TICs	Tecnológico
F5. Aseguramiento de respuesta en el menor tiempo posible	M5. Competencias y habilidades de respuesta al cliente en el menor tiempo posible	Desarrollo del personal de alto contacto para la entrega de calidad en el servicio	Comportamientos

Elaboración propia.

**Tabla 11. Procesos de la Servucción a Explotar**

<b>Oportunidades</b>	<b>Explotar</b>	<b>Proceso de Servucción Afectado</b>	<b>Alcance del Cambio</b>
O1. Amplia disponibilidad de técnicas y herramientas para mejorar la experiencia de compra percibida por los clientes	E1. Técnicas y herramientas para mejorar la experiencia de compra percibida por los clientes	Gestión de CRM	Tecnológico
O2. Adaptaciones de los clientes a las nuevas tecnologías de la información y prestación de servicios	E2. Hábitos de los clientes con las nuevas tecnologías de la información y de acceso a los servicios	Gestión de canales de información	Tecnológico
O3. Configuración de sistemas de servicios para el logro de mayor satisfacción del cliente	E3. Gestión de relaciones con los clientes (CRM)	Gestión de clientes	Marketing

Elaboración propia.

#### **4.3.2. Plan de Servucción para Only Control S.A.**

En Only Control S.A, lo relacionado a su *Parte No Visible*, la integración del *Sistema de Organización Interna* que apoya a la prestación del servicio a los clientes, debe subsanarse ya que es parcial y no basta el funcionamiento actual de las áreas

de crédito y cobranzas, facturación, inventario y operaciones, siendo preciso tomar las siguientes acciones:

- Crear conciencia sobre la vinculación entre la orientación a resultados y la orientación al cliente, por medio de talleres o capacitaciones a empleados.
- Establecer niveles de compensación salarial y otras recompensas económicas conforme al cumplimiento de objetivos y metas de calidad de servicio.
- Incorporar la función de marketing dentro del Sistema de Organización Interna para la prestación y entrega del servicio a los clientes, que asegure la orientación al mercado del negocio de la empresa.
- Asignar el presupuesto adecuado para la inversión en infraestructura tecnológica.

En cuanto a la *Parte Visible*,

*Cliente:*

Alta participación del cliente en el servicio:

- Estandarización del servicio.
  - Fijar estándares de servicio según la perspectiva del cliente mediante encuestas anuales realizadas a los segmentos más rentables.
  - Identificar periódicamente mediante encuestas a los clientes y a los empleados de contacto los aspectos de fallas más graves del servicio.
  - Poner a la disposición de los empleados manuales, entre ellos, de procesos a seguir de cada área, para la gestión de reclamos y quejas o para la atención/orientación a los clientes por fallas de servicios técnicos.
  - Elaborar los diagramas de los principales servicios orientados a crear experiencias inolvidables y operaciones productivas.
  - Crear guiones o libretos para los empleados de contacto y clientes, describiendo completamente la experiencia del encuentro de servicio e incluyendo posibles situaciones problemas.

- Fomentar el intercambio de experiencias entre el personal de contacto y marketing.
- Gestión de clientes: selección del cliente, retención del cliente.

*Selección del cliente:*

- Mejorar la comprensión de los empleados de contacto en cuanto al reconocimiento del tipo de cliente.
- Segmentar los clientes por niveles de rentabilidad para evaluar de mejor manera.
- Mantener e innovar en los beneficios y garantías a los clientes más rentables considerando años de garantías, mantenimiento y soporte técnico.
- Satisfacer a clientes masivos y de bajos ingresos disponiéndoles un servicio-producto altamente estandarizado; así como de algunos beneficios como el suministro de soportes remotos gratis por llamadas.
- Establecer tipos de años de garantía no menor a un año de vigencia.
- Intensificar la comunicación de los productos y sus beneficios con base en la escenificación del uso y aplicaciones.

*Retención del cliente:*

- Mejorar la entrega de servicio de alta calidad a la primera.
- Revisar y actualizar contratos de mantenimiento de los clientes más rentables, así como de otros beneficios como suministro de equipos back up cuando uno se daña, paquete de horas de consumo, capacitaciones gratis, horas de servicio, atención prioritaria en menos de 48 horas, despachos antes de tiempo, precios de componentes o servicios a menor costos y formas de pagos con mayor flexibilidad, entre otros.
- Generar comunidades digitales a través de redes sociales, publicando contenidos de interés para el cliente B2B de productos y servicios tecnológicos, que giren en torno al core del negocio, por ejemplo: seguridad, protección de la integridad de

empleados y activos, cómo lograr que sus servicios tecnológicos sean de la mejor calidad, otros.

- Crear una alta lealtad mediante ciclos de talleres de educación al cliente en línea y semi presencial.

*Soporte físico:*

- Aumentar la inversión para la actualización de los sistemas de gestión de las relaciones con los clientes (CRM):
  - Incorporar aplicaciones para la automatización de las ventas.
  - Incorporar aplicaciones para el procesamiento de pedidos y gestión de atención al cliente.
- Mejorar la gestión de tecnologías de información y comunicaciones TICs:
  - Actualizar continuamente las aplicaciones compartidas como correo electrónico, Internet, Informática móvil, telefonía inteligente, comunicación satelital.
- Mejorar la gestión de canales de información:
  - Mejorar y actualizar los sitios web de información de la empresa, así como de las redes sociales.
  - Mantener y optimizar el acceso y disponibilidad de manuales de instalación, de uso, de software y de dispositivos complementarios a los productos y servicios de la empresa a través de canales electrónicos.
  - Mejorar el acceso y efectividad de los centros de atención telefónica con el respaldo de las redes sociales.
  - Aumentar la satisfacción de los clientes con el uso de canales electrónicos en la prestación de servicios de la empresa.

*Referente al personal de contacto:*

- Desarrollar al personal de alto contacto para la entrega de calidad en el servicio.

- Motivar la lealtad y el compromiso de los empleados que participan en la producción y entrega del servicio a todo nivel, con los valores y objetivos de la empresa.
- Convertir al personal en la fuente creadora de procedimientos y nuevas ideas para la Directiva, a través de:

Reuniones periódicas de lluvias de ideas.

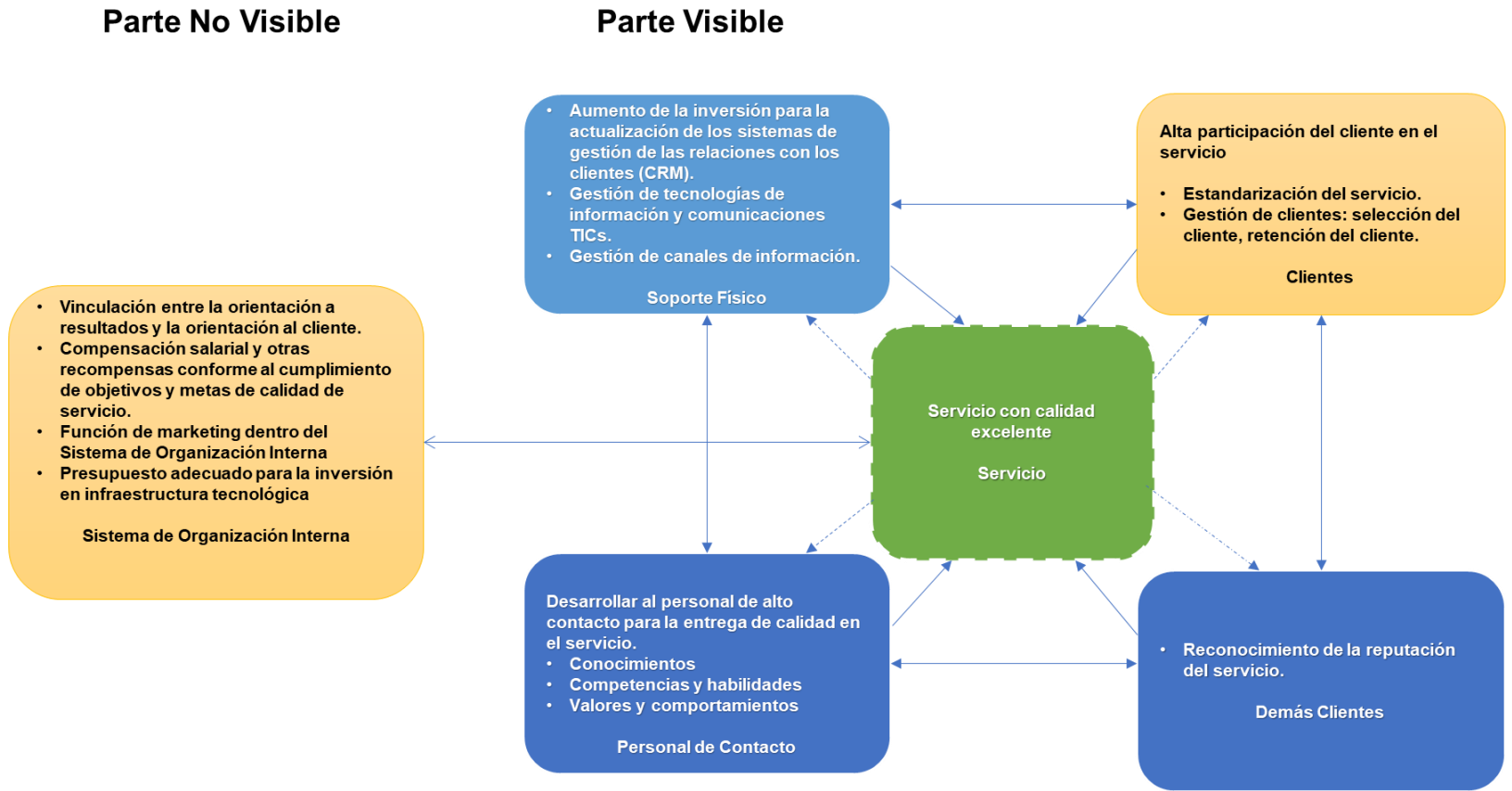
Implementación de herramientas de inteligencia de negocio.

Capacitación constante al personal especializado para el mejoramiento y actualización de las capacidades técnicas de la empresa.

- Fomentar el desarrollo de las habilidades de instructores de los colaboradores para sus compañeros, promoviendo el crecimiento profesional y su valor para la empresa.
- Procurar la retención del personal valioso verificando continuamente el ambiente laboral y las condiciones económicas.
- Procurar que los empleados cuenten con el material necesario para el cumplimiento de sus deberes.
- Fortalecer las actividades tendientes a mantener “todo pulcro y cada cosa en su lugar”, incluyendo la optimización de aires acondicionados e iluminación.
- Revisar continuamente la funcionalidad del canal web, asegurando su adecuación para entregar una experiencia de compra inolvidable y rápida.
- Lograr el compromiso del personal de contacto en términos de su impecable apariencia física, trato educado, atento y cordial.
- Impulsar en el personal la innovación para la generación de ideas de nuevos procedimientos tendientes a mejorar el tiempo de entrega de servicios al cliente.

En la página siguiente, se presenta la Figura 13 mostrando el modelo resumen para los elementos en el proceso de servicio en Only Control S.A.





**Figura 13. Modelo resumen elementos en el proceso servucción en Only Control S.A.**  
Elaboración propia.

### **4.3.3. Implementación y principios que sustentan la propuesta.**

Para la implementación de la propuesta, se practicarán los tres principios fundamentales de la gerencia de servicios, siendo ellos, las obligaciones de considerar el marketing, las operaciones y la gestión del personal como un todo integrado que produzcan sinergias o efectos positivos entre ellos y se refuercen unos a otros, creando valor para el cliente. Esto quiere decir, que se actuará procurando minimizar los conflictos entre las funciones.

Sobre este particular, la alta gerencia instruirá a los líderes de los departamentos involucrados a que en vez de funciones se piense en actividades que favorecen la creación de valor para los clientes desde sus diferentes puestos de especialización, pero que para que sea alcanzado ese valor se requiere del trabajo respetuoso y armónico entre todos, así como del reconocimiento de la importancia de las distintas especialidades y actividades.

Por ello, se fomentará la conciencia de que cada función o actividad debe vincularse con el cliente y contribuir con el cumplimiento de la misión del negocio, lo que las hace valiosas e imprescindibles para la empresa.

La práctica de estos tres principios son las palancas para el despliegue de la Servucción en Only Control S.A, lo cual se hará de la siguiente forma:

- *Obligación del marketing.* Basándose en el elemento de Clientes, implica actividades dirigidas a lograr la alta participación del cliente en el servicio mediante, por una parte, a una fuerte estandarización basada en las experiencias y expectativas del cliente y, por la otra, a una intensa gestión de clientes profundizando en la diferenciación y retención de los mismos, para la mejora de la rentabilidad del negocio.
- *Obligación de operaciones.* Se procederá al aumento de la inversión para la actualización de los sistemas de gestión de las relaciones con los clientes (CRM), así como se mejorarán la gestión de tecnologías de información y comunicaciones TICs y la gestión de canales de información, para dar soporte físico a las

operaciones y actividades que entregan calidad de servicio a los compradores, y evitar consecuencias inadecuadas sobre los empleados y el resto de involucrados con el negocio.

- *Obligación de capital humano.* Activando el elemento de personal de contacto, se obrará para alcanzar empleados de alto contacto que entreguen calidad en el servicio en cada uno de sus encuentros con los compradores y consumidores. Implica el reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados de contacto y gerentes a niveles que aseguren el aporte de conocimientos, competencias/habilidades, valores y comportamientos acorde con el servicio. Se manejará el tema de sueldos y beneficios laborales con el pensamiento de mantener la satisfacción de los empleados, y de esta manera den satisfacción y calidad de servicio, al tiempo que sean eficaces operativamente. El esfuerzo estará en conseguir una buena base de los mejores empleados con alto grado de lealtad hacia la empresa.

La implementación de estas obligaciones es simultánea y continua, por lo que se minimizarán los nichos funcionales, la aparición de islas, y se maximizará la interdependencia entre las funciones y actividades a través de la apertura y fortalecimiento del trabajo en equipo basado en actividades o proyectos.

#### **4.3.4. Beneficios de la propuesta.**

Al estar la propuesta destinadas a renovar la prestación del servicio y de la calidad que se entrega al cliente a través del fortalecimiento del componente humano que atiende directamente a los consumidores, la empresa inicia el camino de asegurar empleados satisfechos, de por vida y eficientes, lo que según la literatura especializada, potencia la rentabilidad del negocio, la lealtad del cliente y su satisfacción.

De implementarse la propuesta, los beneficios están atados a la corrección de debilidades, afrontamiento de amenazas, mejoramiento de fortalezas y la explotación de oportunidades, reforzando la gestión de clientes, el soporte físico tecnológico y

administrativo, así como el manejo del personal para la optimización de la prestación de servicios con calidad. Los beneficios son:

- *Minimización de debilidades.* Reorientación de la gestión de comunicaciones entre departamentos, actualización de estándares, normas y procedimientos internos que respaldan la producción de servicios, y previsión presupuestaria, así como asignación adecuada de recursos tangibles y no tangibles al componente tecnológico.
- *Minimización de amenazas.* Transformación de la gestión de clientes a través de la retención de los clientes actuales, favoreciendo la satisfacción con el servicio y la creación de lealtad con la empresa.
- *Maximización de fortalezas.* Desarrollo del personal de alto contacto para la entrega de calidad en el servicio en todas sus dimensiones, redoble de la gestión de las relaciones con los clientes y reforzamiento del soporte físico. Aumento del conocimiento y valoración de los requerimientos del cliente para una adecuada selección. Desarrollo de competencias y habilidades de colaboración y ayuda entre colaboradores para la entrega de calidad en el servicio. Incremento de la confiabilidad de la información proveniente de clientes y otros demandantes del servicio. Mejora de la efectividad de canales de comunicación interna y de la gestión de tecnologías de información y comunicaciones TICs.
- *Maximización de oportunidades.* Incorporación y optimización de la gestión de las relaciones con el cliente a través del manejo experto de técnicas y herramientas para mejorar la experiencia de compra percibida por los clientes y de la gestión de canales de información, aprovechando los hábitos de los clientes con las nuevas tecnologías de la información y de acceso a los servicios.

## Conclusiones

La investigación efectuada permite tomar unas claras y precisas conclusiones.

Considerando el primer objetivo específico que pidió fundamentar teóricamente el proceso de servucción para promover el desarrollo de la empresa Only Control S.A., se encontró la teoría de Flores, D., & Zapata, K. (2019); Fundamentos de marketing. (5 de abril de 2021) y del Centro de Postgrado Europeo - CEUPE. (s.f.) que permitieron desarrollar la propuesta de los elementos de Servucción para la empresa, contemplando su parte visible con el Sistema de Organización interna; la invisible incluyendo el soporte físico y el personal de contacto, y las interacciones con el cliente y demás demandantes del servicio para entregar un servicio de excelente calidad desde que se produce hasta el suministro final.

Los hallazgos en cuanto al segundo objetivo específico que llama a identificar los factores internos y externos que afectan la satisfacción de los clientes B2B de la empresa Only Control S.A., indican que la situación es preocupante porque los clientes están poco satisfechos con el servicio y la calidad entregada que obtuvo un promedio de 4,06 puntos entre una escala de 1 a 5 máximo. La percepción de todas las dimensiones del servicio es de baja calidad.

Por debajo de esa media se ubicaron la Sensibilidad (3,75) y la Confiabilidad (4,00); quedando por encima la Seguridad y los Elementos tangibles (ambas con 4,16) y la Empatía (4,20).

Los factores que más interactúan para la insatisfacción de los clientes se concentran en las dimensiones de sensibilidad y de confiabilidad. En la primera, el mayor desgaste lo ocasionan el incumplimiento de los tiempos acordados y la poca demostración de sincero interés por resolver las quejas y problemas de los clientes. En la segunda, dañan la infrecuente información sobre la entrega del servicio solicitado y la lentitud de la atención de los colaboradores.

La dimensión de Seguridad pierde su contribución en la satisfacción del cliente, principalmente, porque el comportamiento de atención de los empleados de contacto no inspira mucha confianza e, igualmente, no se confía en las transacciones con la empresa y en que haya la debida colaboración entre los empleados de diferentes departamentos para resolver los problemas.

Para ser una empresa del área tecnológica, dentro de los elementos tangibles la apariencia de los equipos no refleja modernidad ni la imagen de los empleados, lo cual es crítico para la creación de ventaja competitiva.

Así mismo, la empatía se ve perjudicada porque se siente insatisfacción por la opaca preocupación que manifiestan los empleados por los intereses del cliente, la modesta o pobre atención individualizada y por deficiencias en la atención en actividades de post venta.

Con respecto al tercer objetivo específico para desarrollar el proceso de servucción que mejoren la satisfacción de los clientes B2B por los servicios de la empresa Only Control S.A., este se realizó cabalmente con una orientación al cliente e enfatizando la gestión de clientes, el mejoramiento del soporte físico y la gestión del personal para asegurar la entrega de un bien servicio y de calidad superior.

## Recomendaciones

Haciendo referencia a la fundamentación teórica del proceso de servucción para promover el desarrollo de la empresa Only Control S.A., se recomienda explorar frecuentemente las actualizaciones al respecto, especialmente, asociadas a negocios B2B basados en tecnología.

Así mismo, complementar con el estudio del tema de la elaboración de diagramas de servicios y de la perspectiva de servicio como teatro para visualizar y analizar las actividades de servicio.

En cuanto a la identificación de los factores internos y externos que afectan la satisfacción de los clientes B2B de la empresa Only Control S.A., realizar encuestas periódicas para indagar sobre la satisfacción de los clientes y sobre sus percepciones acerca de la calidad de servicio.

Centrar los esfuerzos en la recuperación de las dimensiones de la Sensibilidad, la Confiabilidad y la Empatía, en una primera etapa, y agregar paulatinamente la reparación de la Seguridad y los Elementos tangibles.

En este sentido, elaborar guiones de comportamiento y respuestas ante los clientes dirigidos al cumplimiento de los tiempos acordados, visibilidad del sincero interés por resolver las quejas y problemas de los clientes, suministro de información de seguimiento y rapidez en la solución de problemas que involucren varias áreas.

Finalmente, se aconseja implementar en breve el proceso de servucción desarrollado en la propuesta, con el fin de ir midiendo su efectividad, acumular experiencias y aprendizajes, así como aplicar correcciones y adaptaciones conforme a la realidad, y lograr un plan real perfeccionado abierto a mejoras continuas e innovaciones.

El propósito final de la mejora de la satisfacción de los clientes B2B por los servicios de la empresa Only Control S.A., bien merece todos los esfuerzos que se realicen.

## Referencias

- Abdulla, S., Khalifa, G., Ameen, A., & Ghosh, A. 2. (2019). Abdulla, Saif; Khalifa, Gamal; Ameen, Ali; Ghosh, Abjit 2019 El efecto de B2B SERVQUAL en el rendimiento de PMC: el papel mediador del apoyo a la alta dirección en el Consejo Ejecutivo de los EAU. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(4), 2796-2802. Obtenido de <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i4/D8060118419.pdf>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (7a ed.). Caracas: Episteme.
- Baca, M. (2019). *Brechas de servicio en un área de compañía aérea (Trabajo de titulación)*. Lima, Perú: Universidad ESAN, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- BTrue. (abril de 2022). *Experto en marketing y ventas B2B industrial*. Obtenido de BTrue: <https://www.btrueb.com/experto-en-marketing-y-ventas-b2b-industrial/>
- Buitrago, R., Henríquez, C., & Vera, J. (2021). Servucción: Herramienta estratégica organizacional de cara al nuevo orden mundial. *Revista Global Negotium*, 4(1), 5-33. Obtenido de <https://scholar.archive.org/work/cqkmmxxhfbgepewwekvk6vbllu/access/wayback/https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/download/159/223>
- Centro de Postgrado Europeo - CEUPE. (s.f.). *Qué es la servucción*. Obtenido de CEUPE: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-servuccion.html>
- Daza, J. (n.d.). *El servicio como sistema (Documento word)*. Obtenido de [https://www.academia.edu/9616471/EL\\_SERVICIO\\_COMO\\_UN\\_SISTEMA](https://www.academia.edu/9616471/EL_SERVICIO_COMO_UN_SISTEMA)
- Durán, R., Gómez, A., & Sánchez, M. (2017). *Guía didáctica para la elaboración de un trabajo académico*. Salamanca: Iberoprinter.
- Enríquez, J. (2022). *Calidad del Servicio postventa y su relación con fidelización de clientes en la empresa Bioassay Perú, 2021*. Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Programa Académico de Maestría en Administración de Negocios MBA. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81770/Enriquez\\_OJC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81770/Enriquez_OJC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Flores, D., & Zapata, K. (2019). *Proceso de servucción para promover la calidad del servicio en la empresa Ospet S.A.C. - Talara – 2019*. Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40939/Flores\\_AD-Zapata\\_HKE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40939/Flores_AD-Zapata_HKE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



- Fundamentos de marketing. (5 de abril de 2021). *Marketing de servicios: servucción*. Obtenido de Fundamentos del marketing: <https://fundamentosdelmarketing.ar/marketing/servuccion>
- Gil, J. (2020). *Fundamentos de calidad de servicio al cliente (e-book)*. Madrid: Elearning S.L.
- González-Guevara, Y., & Estévez-González, N. (2021). Procedimiento para evaluar la servucción en los servicios profesionales de consultoría económica. *Ciencias Holguín*, 27(3). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181568184004>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuatitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Herrera, J. (2017). *Propuesta estratégica de mejoramiento de la atención al cliente en la Unidad Nacional de Almacenamiento aplicando el modelo SERVQUAL en la provincia del Guayas*. Guayaquil: Universidad Espíritu Santo, Facultad de Postgrado, Magíster en Administración. Obtenido de <http://201.159.223.2/bitstream/123456789/2298/1/paper%20Juan%20Pablo%20Herrera%20Z..pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (s.f.). *Directorio de empresas*. Obtenido de Ecuador en cifras: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2017). *Marketing* (12a ed.). Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2017). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado* (2a ed.). México: McGrawHill Interamericana.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L., & Wirtz, J. (2018). *Administración de servicios: estrategias para la creación de valoren el nuevo paradigma de los negocios* (3a ed.). México: Pearson Educación.
- Maggi, W. (2018). *Evaluación de la calidad de la atención en relación con la satisfacción de los usuarios de los servicios de emergencia pediátrica Hospital General de Milagro*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Sistema de Posgrado, Maestría en Administración de Empresas. Obtenido de <http://201.159.223.2/bitstream/123456789/2298/1/paper%20Juan%20Pablo%20Herrera%20Z..pdf>
- Melara, B. (26 de marzo de 2020). *Qué es la percepción del cliente*. Obtenido de Blog personal: <https://marlonmelara.com/que-es-la-percepcion-del-cliente/>
- Pereda, T. (28 de octubre de 2020). *Por qué la experiencia del cliente B2B es clave para tu empresa*. Obtenido de Lemondigital: <https://lemon.digital/experiencia-cliente-b2b/>

- Quezada, D. (2020). *Diseño de un sistema de servucción turística sostenible en la parroquia Ingapirca del cantón Cañar*. Guayaquil: Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG, Facultad de Posgrado e Investigación, Magister en Gestión de Empresas Turística. Obtenido de <http://181.39.139.68:8080/handle/123456789/1023>
- Román, A. (2017). Herramientas de gestión para organizaciones y empresas de salud. *Medwave*, 12(2).
- Saldaña, E. (2019). *Atributos de calidad del servicio y la satisfacción del paciente en la Clínica Lima*. Universidad Nacional de Trujillo, Escuela de Posgrado en Ciencias Económicas. Obtenido de <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Obtenido de <http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/2927/1/ANALISIS%20FO%20DAFO.pdf>
- Sánchez, J. (15 de febrero de 2018). *Servicios*. Recuperado el 3 de agosto de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>
- Silva, D., Guerrero, M., & Solís, K. (2017). La servucción y su importancia en los modelos de negocios actuales. *INNOVA Research Journal*, 2(8), 130-135. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6128432>
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2012). *Marketing de servicios* (6a ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

## **Anexos**

## Anexo A. Cuestionario encuesta a clientes

		Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Nada satisfecho
<b>Dimensión de confiabilidad</b>						
1	Se cumple las actividades de lo prometido en el tiempo acordado?					
2	Demostración de sincero interés por resolver mis quejas y problemas					
3	Buen desempeño del servicio desde el principio					
4	Prestación de servicios post venta en el momento requerido					
5	Se registra y documenta sin errores					
<b>Dimensión de sensibilidad</b>						
6	Información constante con respecto a la entrega del servicio solicitado					
7	Rapidez de los empleados					
8	Disposición de los empleados a dispensar apoyo, ayuda y asesoramiento					
9	Disposición de los empleados a prestar servicio en cualquier momento					
<b>Dimensión de seguridad</b>						
10	Confianza en el comportamiento de los empleados					
11	Seguridad en las transacciones con la empresa					
12	Trato cortés de los empleados					
13	Conocimiento técnico de los empleados para responder a mis preguntas					
<b>Dimensión empatía</b>						
14	Atención individualizada					
15	Atención personal en el servicio post venta					
16	Preocupación de la empresa por mis mejores intereses					
17	Comprensión de mis necesidades por parte de los empleados					
18	Conveniencia del horario de atención del servicio de post venta					

		Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Nada satisfecho
<b>Dimensión elementos tangibles</b>						
19	Equipos modernos					
20	Atractivo de las instalaciones físicas de la empresa					
21	Imagen pulcra de los empleados					
22	Atractivo de la publicidad, folletos, cotizaciones, ...					

## Anexo B. Entrevista estructurada a compañeros de trabajo

Departamento: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Indicador observado	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
1. ¿Al recibir el requerimiento del servicio del cliente, por lo general puedes darle prioridad?					
2. Por lo general ¿las personas a través de quienes canalizas el requerimiento del cliente resultan ser las adecuadas?					
3. Por lo regular ¿Hay algún procedimiento interno que te facilita dar cumplimiento al requerimiento del cliente?					
4. En caso que algún requerimiento de un cliente necesite de otra persona, ¿solicitas inmediatamente apoyo adicional?					
5. ¿Cuentas con los recursos necesarios para resolver el requerimiento del cliente?					
6. ¿Cuentas con la información imput para gestionar el requerimiento del cliente?					
7. ¿Validas la confiabilidad de la información a entregar como resultado al requerimiento del cliente (output)?					
8. ¿Utilizas los canales de comunicación interna para resolver algún requerimiento del cliente?					
9. ¿Te aseguras de la resolución del requerimiento del cliente en el menor tiempo posible?					