

Antonio Carlos Giuliani
COORDINADOR

Marketing

DEL COMERCIO DETALLISTA Y DE SERVICIOS

**APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS
EN BRASIL Y MÉXICO**

MARKETING DEL COMERCIO DETALLISTA Y DE SERVICIOS:
aplicación de estrategias en Brasil y México

ANTONIO CARLOS GIULIANI
(COORDINADOR)

*Alejandro García Soriano . Andrea Kassouf Pizzinatto . Antonio Carlos Giuliani
Bernhard H. Scheiber Jr. . Caetano Haberli Jr. . Cristina Prado Rodrigues . Eduardo Eugênio Spers
Elizabete Stradiotto Siqueira . Emerson Franco de Abreu . Georgette Ferrari Prioli
Graciela M. Rodríguez Meneses . Ivelise Raseira Bragatto . Jorge T. Brettas de Godoy
Juan J. Vázquez Tovar . Karla Pérez Ríos . Marco Antonio Aparecido Casadei
Marcos Antonio Ferruzzi . Marina Ariento . Mario Sacomano Neto
Marly Cavalcanti . Nadia Kassouf Pizzinatto . Osvaldo Elías Farah
Rogério Pousa . Ronie Galeano . Zilda Soares de Araujo*



UMAD

Job César Romero Reyes

Rector

Donaciano Alvarado Hernández

Director

María Alejandra Ponce Morales

Jefa de la Unidad de Investigación y Posgrado

Diana Alejandra Espinoza Elías

Responsable de Fomento Editorial

UNIMEP

David Ferreira Barros

Rector

Rinalva Cassiano Silva

Jefa de la Unidad de Investigación y Posgrado

Antonio Carlos Giuliani

Coordinador del posgrado Stricto Sensu

Maestría en Administración

Primera edición, 2007

© 2007, Fomento Editorial UMAD

© 2007, Posgrado en Administración UNIMEP

ISBN: 968 7878 16-9

La presentación y disposición en conjunto de *Marketing del comercio detallista y de servicios: aplicación de estrategias en Brasil y México* son propiedad del editor. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema o método electrónico o mecánico (incluido el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información) sin consentimiento por escrito del editor.

Derechos reservados conforme a la ley

Impreso y hecho en México

Printed and made in Mexico

- 7 Agradecimientos
- 9 Presentación
- 11 Prólogo

I

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL COMERCIO DETALLISTA: EL ESCENARIO ACTUAL BRASILEÑO

- 15 Comercio detallista en Brasil: las razones para reinventarlo
Antonio Carlos Giuliani
- 55 Marketing de convergencia: cómo conquistar al nuevo consumidor
Marina Ariento/Ronie Galeano/Antonio Carlos Giuliani
- 75 Marketing lateral como herramienta de innovación en un ambiente competitivo
Caetano Haberli Junior/Jorge Tadeu Brettas de Godoy/Antonio Carlos Giuliani
- 95 Asociacionismo, la estrategia para pequeñas empresas de supermercado en Brasil:
estudio de múltiples casos
Rogério Pousa/Oswaldo Elias Farah/ Antonio Carlos Giuliani
- 115 *Benchmarking* como instrumento de interés en el cliente
Emerson Franco de Abreu/Nadia Kassouf Pizzinatto/Antonio Carlos Giuliani

II

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING EN EL COMERCIO DETALLISTA

- 135 Gestión de la cadena de suministro y logística en el comercio detallista
Mário Sacomano Neto/Oswaldo Elias Farah/Antonio Carlos Giuliani
- 151 Modelo Bullseye en la implementación del e-commerce
Ivelise Rasera Bragatto/Nadia Kassouf Pizzinatto/ Antonio Carlos Giuliani

167 Casas Bahia: un fenómeno en el mercado detallista brasileño
Antonio Carlos Giuliani

197 Formación de redes de comercio detallista como diferencial competitivo:
estudio de caso en el mercado de refacciones automotrices
Bernhard Hermann Scheiber Junior/Oswaldo Elias Farah/ Antonio Carlos Giuliani

III

MARKETING DE SERVICIOS

211 Marketing experimental: un estudio de la percepción del cliente
Cristina Prado Rodrigues/Marco Antonio Aparecido Casadei/Antonio Carlos Giuliani

237 Relación entre satisfacción del empleado y cliente
Andrea Kassouf Pizzinatto/Eduardo Eugênio Spers/Nadia Kassouf Pizzinatto

253 Marketing de servicios aplicando el instrumento Servqual
Karla Pérez Ríos/Graciela Mayda Rodríguez Meneses/ Antonio Carlos Giuliani

279 La calidad en el servicio y la actividad promocional: estrategias para impulsar
el desarrollo del sector turístico en la ciudad de Puebla, México
Alejandro García Soriano/Juan José Vásquez Tovar/ Antonio Carlos Giuliani

IV

COMPUESTOS DE MARKETING

315 El contenido sexual en la publicidad: un estudio sobre los anuncios brasilenos
de lencería
Marcos Antonio Ferruzzi/Zilda Soares de Araujo/ Antonio Carlos Giuliani

341 Un análisis multidisciplinario de la cultura contable
Georgette Ferrari Prioli/Marly Cavalcanti/Elizabeth Stradiotto Siquiera

361 Sobre los autores

RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO Y CLIENTE

Andrea Kassouf Pizzinatto

Eduardo Eugênio Spers

Nadia Kassouf Pizzinatto

INTRODUCCIÓN

La literatura existente en el área de marketing, relativa a la calidad de los servicios prestados, está siendo explotada bajo la óptica del consumidor; por otro lado, la satisfacción del empleado y la calidad de vida están siendo trabajadas por autores del área de recursos humanos. Sin embargo, se verifica la inseparabilidad de la calidad del servicio prestado con el prestador: "las percepciones del cliente, relativas al prestador del servicio, son las percepciones del propio servicio" (Boone y Kurtz, 1998). Entonces, en el aspecto humano, abordado con profundidad por el área de recursos humanos, ahora está involucrada también el área de marketing. En este sentido, los autores se volcaron a la aplicación de técnicas de marketing para el público interno: marketing interno. Ewing y Caruana (1999) argumentan que, independiente de que la empresa comercialice bienes tangibles o servicios, debe practicar marketing tanto externa como internamente.

Según Joseph (1996), conquistar clientes y construir una imagen corporativa de calidad se hace difícil si los empleados (clientes internos) no desempeñan su esfuerzo de acuerdo con lo esperado, o incluso si no están respaldados por una filosofía volcada hacia la atención al cliente. Esa relación de la empresa con el empleado y de la imagen de calidad del servicio prestado está reforzada por la constatación, en la literatura (Hsieh y Hsieh, 2001; Boone y Kurtz, 1998; Joseph, 1996; Grönroos, 1995; Normann, 1993; Bowen y Schneider, 1985), de que el cliente difícilmente distingue al prestador de servicios del servicio prestado. Ante la argumentación de los autores, es razonable suponer que haya una conexión entre la calidad y la satisfacción propiciada dentro de la compañía con la calidad y satisfacción propiciada al cliente externo.

El presente capítulo consiste, por lo tanto, en investigar si existe alguna relación entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente. Frente a esta problemática, el objetivo de la investigación fue verificar la relación existente entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente, conforme a las hipótesis de investigación que se especifican a continuación.

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La primera hipótesis (H1), que corresponde al objetivo primario, supone que la satisfacción del empleado influye positivamente en la satisfacción del cliente, involucrando todas las dimensiones de satisfacción del cliente, presentadas por Berry, Parasuraman y Zeithaml (1994) y todas las dimensiones de satisfacción del empleado en relación con su trabajo, presentados por Keller, Sims Jr. y Szilagyi (2001).

La satisfacción del funcionario puede estar ligada positivamente a su desempeño en las tareas que desarrolla en una organización. Si el empleado está satisfecho con su trabajo, evaluado por medio de las dimensiones de Variedad, Autonomía, Identidad con tareas, *Feedback*, Oportunidad de amistad y Relación con otras personas (Keller, Sims Jr. y Szilagyi, 2001) puede con mayor probabilidad y en un mayor número de veces proveer un servicio satisfactorio al cliente, evaluado por dimensiones de: confiabilidad, conocimiento, seguridad, empatía y tangibilidad (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1994). Es razonable suponer entonces que cuanto mayor es el grado de satisfacción del empleado, mayor será el grado de satisfacción del cliente. Cronin Jr. (2003) está de acuerdo al afirmar que es prácticamente imposible tener clientes satisfechos sin tener empleados satisfechos y que la percepción del consumidor está íntimamente relacionada con la calidad interna experimentada en la empresa.

La hipótesis H1.1, derivada de la H1, consiste en que la autonomía del empleado influye positivamente en el conocimiento percibido por el cliente. Keller, Sims Jr. y Szilagyi (2001) conceptúan la autonomía como el poder conferido al empleado para decidir en cuanto al guión de sus tareas, seleccionar el material que usará y los procedimientos que seguirá. Investigaciones anteriores estudiaron las relaciones entre las variables psicológicas y de comportamiento de los empleados que prestan servicios directamente al cliente y servicios de calidad. Ferrel y Hartline (1996) examinaron la autonomía de los empleados que poseen contacto directo con los clientes y sus resultados indicaron que entre más alta es la satisfacción con el empleo y la autonomía del empleado, existe una mejor calidad en el servicio percibida por el cliente. Por ejemplo, en caso de que el cliente busque una tienda detallista para hacer una devolución o cambio, y sea atendido por un empleado que tenga autonomía para llevar a cabo tal procedimiento, probablemente resolverá su problema más rápidamente, evitando cuestionamientos, molestias o tardanzas. Y al revés, en caso de que el empleado no tenga autonomía para ejecutar el procedimiento, tendrá que llamar a un superior o responsable y, si hay más burocracias, el proceso será aún más largo y posiblemente genere una situación violenta.

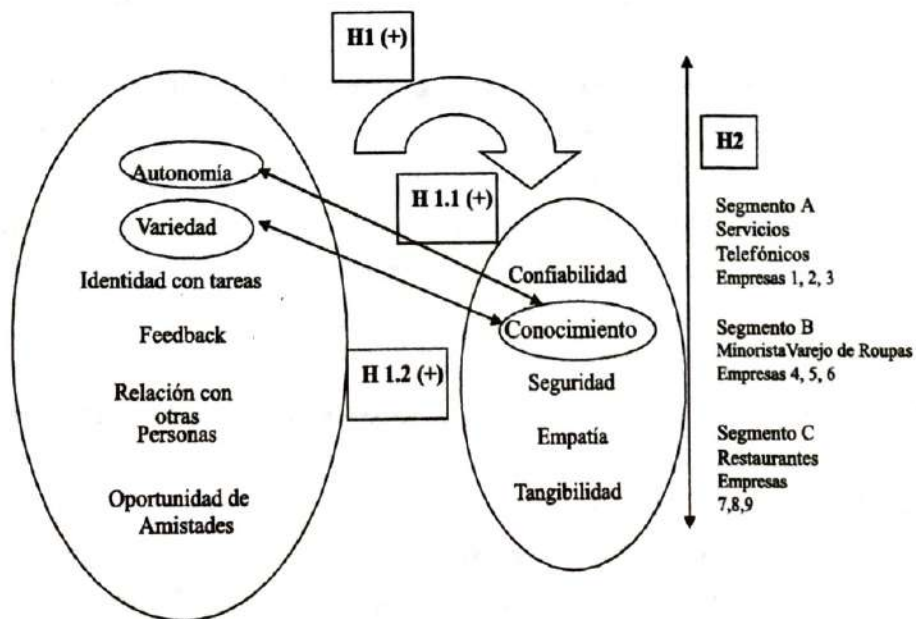
La hipótesis H1.2 consiste en que la variedad de tareas influye positivamente en el conocimiento. Keller, Sims Jr. y Szilagyi (2001) presentan la variedad de tareas como una variable de satisfacción del empleado, y la conceptualizan como el nivel de variedad de tareas y procedimientos distintos que el empleado debe desempeñar en su trabajo. El empleado que pueda desempeñar mayor variedad de tareas puede distanciarse del trabajo repetitivo y rutinario.

Desempeñar tareas diferentes aumenta el conocimiento del empleado, el nivel de sus habilidades y su visión del proceso del servicio. Como los servicios son variables, eso le permitirá atender al cliente con mayor nivel de conocimiento, será hábil para ofrecer diferentes soluciones a los problemas de los clientes, además de ofrecer productos, alternativas distintas, o actitudes que transmitan conocimiento en la resolución de problemas.

La hipótesis 2 (H2) afirma que hay diferencias entre los segmentos investigados, en lo que se refiere a la satisfacción del cliente y del empleado. El estudio investiga diferentes clases de empresas, con diferentes prestaciones de servicio: telefónicos, detallista de ropas y restaurantes. Estos servicios presentan diferentes niveles de tangibilidad. El comercio detallista de ropa trae el servicio agregado en la venta y el servicio telefónico se utiliza más por el prestador para efectuar la venta. Mano y Oliver (1993) y Rafaeli (1993) proponen que en la ausencia de componentes físicos, el prestador de servicios, así como su comportamiento, frecuentemente representan una fuente de evaluación cognitiva y emocional por parte de los clientes, determinando su nivel de satisfacción.

Clow y Kurtz (1998) presentan una variabilidad, que corresponde a la dificultad de uniformidad en la calidad de los servicios. Knight (1999) concluye que todas estas características impactan en la naturaleza de los servicios ofrecidos y en cómo éste será ascendido, apreciado y distribuido. De esta forma, diferentes tipos de servicios, con diferentes niveles de productos físicos agregados, proporcionarán diferentes niveles de satisfacción del cliente, en relación con el prestador, también evaluado por su nivel de satisfacción. La figura 1 ilustra las hipótesis planteadas en este estudio.

Figura 1. Hipótesis de la investigación



Fuente: adaptado de Berry, Parasuraman y Zeithaml (1994) y Keller, Sims Jr. y Szilagyi (2001).

SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO Y MARKETING INTERNO

La satisfacción con el trabajo se refiere a la evaluación general de un empleado en cuanto a la situación de su trabajo (Beatty; Suh; Yoon, 2001). Si la empresa no explota los detalles del proceso productivo, sea en la industria o en la oficina, es difícil identificar los factores que impiden la implementación eficaz de sus proyectos y el éxito de la empresa. Evaluar la satisfacción del empleado permite detectar disfunciones, como, por ejemplo, en la distribución de tareas, ya que una de las dimensiones de la satisfacción es la variedad de tareas propuesta por Keller, Sims Jr. y Szilagyi (1994); o incluso la centralización de procesos, en la medida que se verifica el grado de autonomía del empleado, dimensión también indicada por los autores. Frente a lo expuesto, conceptualizar el marketing interno es de utilidad como herramienta que alinea los procesos productivos y humanos.

Raquif y Ahmed (*apud* Vasconcellos, 2004) afirman que el marketing interno requiere: aceptación de la filosofía y técnicas de marketing, orientación al cliente y al mercado, enfoque participativo que alcance todos los niveles jerárquicos, enfoque estratégico para gerencia de recursos humanos a fin de asegurar el alineamiento de la estrategia de recursos humanos con la estrategia de la organización; coordinación de todas las actividades gerenciales para el alcance de la orientación al cliente o al mercado o, incluso, a la administración con enfoque en el cliente/mercado. Como objetivos del marketing interno, Berry y Parasuraman (*apud*. Vasconcellos, 2004) identifican: alentar el efectivo comportamiento de marketing, construir una organización de profesionales de marketing dispuestos y aptos para crear verdaderos clientes para las empresas, desarrollar estrategias orientadas a transformar empleados en verdaderos clientes, es decir, empleados satisfechos con el trabajo. En una visión procesal Vasconcellos (2004) añade: "La eficacia externa deberá ser igual o mayor que la interna".

Entre las diferentes formas de buscar la excelencia, para la conquista y mantenimiento de clientes, el marketing interno es una de las bases "de la búsqueda de la calidad, tanto en la productividad como en el marketing, exige de los empleados estar involucrados y comprometidos con la empresa; los clientes internos para quien es necesario construir una nueva base cultural dentro de la organización." El marketing interno "se apoya en la creencia de que las personas sólo caminan hacia la excelencia cuando se dan cuenta de que la empresa respeta sus valores, invierte en el desarrollo de modelos gerenciales avanzados, cree y apuesta en el potencial humano." (Pizzinatto 2001). Cerqueira (1994) establece que marketing interno son proyectos y acciones que una empresa debe desarrollar para consolidar la base de valores y cultura que orientan el compromiso de los empleados, elemento esencial para el desarrollo de tecnologías.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y MARKETING DE SERVICIOS

Según Hauser, Simester y Wernerfelt (1994), es mucha la importancia atribuida a la calidad en los servicios y los estudios de satisfacción del consumidor; llega a tal punto que las compañías vinculan sus planes de incentivos y evaluación de desempeño de los empleados con estas medidas. Estelami y Hurley (1998) afirman, incluso, que este comportamiento lleva a la tendencia de una gerencia orientada al mercado. Los autores identifican que las investigaciones se concentran en definir la operación de la calidad en los servicios y la satisfacción del consumidor y en determinar los mejores índices para describir la calidad en servicios y la satisfacción del cliente, según los datos recopilados. O sea, una vez desarrollada una investigación es necesario traducir la información obtenida en prácticas viables. Tratándose de satisfacción, Edwards y Sorce (2004) afirman que cuando los objetivos del cliente son alcanzados a través de la venta (sea de productos tangibles o intangibles), éste es guiado a un sentido de satisfacción.

La satisfacción del cliente ha sido el objetivo de las organizaciones, sobre todo porque las ventas constituyen la entrada de recursos en la compañía y parte de su supervivencia en el mercado. Brodie, Roberts y Varki (2003) afirman que las empresas están reconociendo el valor de establecer relaciones con sus clientes (lo que significa retener y mantener a sus clientes actuales) y también están descubriendo qué aspectos intangibles en la relación no son fácilmente catalizados por las herramientas comunes de la competencia. Alcanzar y mantener una relación de calidad con el cliente significa una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Relacionando la satisfacción del cliente con la calidad de su relación con la empresa, Henning-Thurau y Klee (1997, *apud* Brodie, Roberts, Varki, 2003) definen relación con los clientes como el eslabón de atención de las necesidades del cliente asociadas a la relación.

Según Brodie, Roberts y Varki (2003) existen muchas razones que justifican la necesidad de mejorar en el trato con los clientes. Primeramente existen diferencias entre el comportamiento de un comprador organizacional y un comprador de bienes de consumo (este último objetivo de este estudio), cuyos hallazgos hechos por la literatura necesitan ser aplicados separadamente tanto en la industria como en los canales de marketing para estudiar individuos en el mercado de consumo. Dado que la calidad de los servicios es actualmente la mayor medida gerencial para empresas de servicios, es también necesario examinar aspectos intangibles de la relación, midiendo la calidad de la relación, además de otras explicaciones para el comportamiento del cliente que influyen en su intención de compra y en su evaluación sobre los servicios prestados. Entonces, es apropiado sugerir a los gestores que implementaran y acompañaran programas de marketing que involucren el aspecto de la relación con el fin de mejorar la calidad de sus servicios prestados. Es prioridad del *Marketing Science Institute* (MSI) investigar y medir el desempeño del marketing (Brodie, Roberts y Varki, 2003). Considerando las declaraciones de los autores, este estudio

está en sintonía con las prioridades del MSI, constatándose nuevamente su relevancia. Los autores comentan que medir el desempeño de los servicios es imprescindible para empresas prestadoras de servicios; sin embargo, las empresas que poseen servicios agregados a la venta, como las que son nuestro objeto de estudio, deben estar conscientes de la influencia que tiene la atención en la venta de un producto tangible, factor que muchas veces es determinante en la compra o no del producto. Incluso los autores afirman que el cliente que no esté satisfecho con el prestador de servicios, no podrá tener una buena relación con la empresa, ya que la satisfacción es un conjunto de relaciones. En este contexto, es entendida como el sentido de satisfacciones acumulativas.

La satisfacción del cliente puede estar relacionada con muchos factores, como calidad de los productos, plazo de entrega, ubicación del puesto de venta, estructura, etc. En este estudio, la satisfacción del cliente será analizada desde la óptica de la atención, de la prestación de servicios, que consiste en la atención en la venta agregada de un producto tangible. Sin embargo, Bergeron, Laroche y Goutaland (2003), introduciendo la complejidad de la satisfacción del cliente, identifican que cualquier acción de compra puede producir consecuencias inciertas en su comportamiento, que el propio consumidor no puede prever. Los autores afirman incluso que la adquisición de servicios ofrece un riesgo mayor en la garantía de la satisfacción porque los servicios son más intangibles y altamente cuestionables por el consumidor.

El desarrollo de las teorías de marketing dependen mucho de la clasificación de dónde y cómo los consumidores ven e interaccionan con el compuesto mercadológico. El juicio humano está basado en métodos de clasificación encontrados en muchos servicios e investigaciones de marketing, en administración de ventas, etiquetado y distribución, producto o marca, comportamiento del consumidor, motivación, involucramiento, influencias interpersonales y de grupo, etc. Mientras las percepciones humanas son generalmente entendidas como de naturaleza ambigua, algunas investigaciones tendieron a adoptar variables lingüísticas en la obtención precisa del entendimiento de un importante factor estratégico: el valor percibido por el cliente (Chen y Pan, 2004).

Cuando la empresa implementa alguna herramienta de medición de la satisfacción del cliente, se deben observar algunos pasos, según Rothman (1996). Primeramente, se debe analizar la información disponible que determina el proceso de decisión del cliente y entonces identificar las expectativas del consumidor y los factores que usa para evaluar al prestador de servicios. Formular hipótesis sobre los niveles de servicio, satisfará a los clientes y generará el soporte necesario para los segmentos mercadológicos más relevantes. Asimismo, se puede conducir una investigación de observación de las herramientas estratégicas que la competencia emplea para adaptarlas a su propio uso. Ésta debe proveer criterios de medición operacionales del desempeño del servicio, para entonces formular acciones correctivas y análisis de parámetros competitivos. Una vez identificados los parámetros de satisfacción, deben ser implementados y transformados en políticas de calidad para el entrenamiento de los empleados. Se deben desarrollar sistemas de control e informe, repasando el actual flu-

jo de información, mediciones y contabilidad. Finalmente, se debe evaluar el desempeño, comparar lo actual con los parámetros y, de ser necesario, hacer modificaciones. Periódicamente se deben repasar los parámetros, los programas y acompañar investigaciones, haciéndose los ajustes necesarios de acuerdo con los cambios en las necesidades de los clientes, en el ambiente competitivo y cambios internos (Rothman, 1996).

Metodología

La investigación realizada fue de tipo exploratoria, con características descriptivas y causales. Para evaluar la calidad percibida por el cliente, se utilizó la escala propuesta por Berry, Parasuraman y Zeithaml (1994): la Servqual, en la que definen cinco dimensiones de la calidad de un servicio, nombradas en orden de importancia¹. La Servqual utiliza una escala de 100 puntos para cada dimensión a fin de ponderar su importancia en la metodología de análisis. Las dimensiones y sus respectivas puntuaciones son: confiabilidad, habilidad para desempeñar el servicio prometido con seguridad y precisión (32 puntos); conocimiento, disposición para ayudar a los consumidores y para facilitar un servicio rápido (22 puntos); seguridad, conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad en inspirar confianza y responsabilidad (19 puntos); empatía, cuidado y atención individualizada a los consumidores (16 puntos) y tangibilidad, la apariencia de las instalaciones físicas, equipamientos, empleados y materiales de comunicación (11 puntos).

Para conocer el grado de satisfacción del empleado fue utilizado el JCI (Job Characteristic Inventory: evaluación de las características del trabajo) propuesto por Keller, Sims Jr. y Szilagyi (2001). El modelo describe seis dimensiones de las características del trabajo: *variedad*, corresponde al nivel de variedad de tareas y procedimientos distintos que el empleado debe desempeñar en su trabajo; *autonomía*, el poder conferido al empleado de decidir en cuanto al guión de sus tareas, seleccionar el equipamiento que usará y los procedimientos que serán seguidos; *identidad con la tarea*, la extensión de lo que hacen los empleados y su visión del proceso y poder identificar el resultado de sus esfuerzos; *feedback*, el nivel de información que los empleados reciben en cuanto al desempeño en el trabajo; *relación con otras personas*, qué tanto debe el empleado relacionarse con los demás para completar su trabajo y *oportunidad de amistades*, qué tanto el trabajo le posibilita al empleado conversar y establecer una relación informal con los colegas de trabajo.

Keller, Sims Jr. y Szilagyi (2001) afirman que ese modelo fue inicialmente propuesto por Turner y Lawrence (1965) y después revisado por Hackman y Lawler (1971). Hackman y Lawler (*apud* Keller, Sims Jr. y Szilagyi, 2001) dividieron estas seis dimensiones en dos cate-

¹ La SERVQUAL también fue aplicada en investigaciones similares por Matos y Veiga (2000), Eleutério y Souza (2002) y O'Neill y Palmer (2004).

gorías: centrales (variedad, autonomía, identidad) y las demás (*feedback*, relación con otras personas y oportunidad de amistades). Estas dimensiones fueron mantenidas para evaluar el impacto de las características interpersonales en el desarrollo del trabajo. Los autores creen que las dimensiones centrales están directamente relacionadas con las características del trabajo que propician la satisfacción del empleado.

La investigación de campo fue realizada en el municipio de Piracicaba y se aplicó un cuestionario adaptado de las escalas descritas arriba, como instrumento de colecta, en empleados y clientes. Las empresas abajo mencionadas fueron escogidas primeramente porque el cliente no separa al prestador del servicio de la empresa y esas organizaciones permiten averiguar la satisfacción en diferentes niveles de tangibilidad del servicio prestado. Las organizaciones son conocidas en la región, pero sus nombres fueron mantenidos en secreto.

En el sector de servicios telefónicos fueron encuestadas tres empresas (denominadas empresa 1, 2 y 3); siguiendo la misma estructura en el sector detallista de ropa fueron investigadas tres empresas (empresa 4, 5 y 6); y, finalmente, en el sector de restaurantes fue recabada información de tres empresas más (llamadas empresa 7, 8 y 9). Estas organizaciones tuvieron, cada una, cuatro encuestas con empleados y diez encuestas con clientes, totalizando 36 encuestas con empleados y 90 con clientes.

Ambas escalas de satisfacción, del cliente en relación con el servicio y del empleado en relación con la empresa, están establecidas de 1 a 7, de tal forma que será posible la medición y comparación cuantitativa entre los cuestionarios. Los empleados fueron informados en cuanto a la finalidad de la investigación y a la confiabilidad de sus respuestas, conforme a lo que mencionan Keller, Sims Jr. y Szilagyi (2001).

Con base en las dimensiones propuestas por Keller, Sims Jr. y Szilagyi, fue formulado un cuestionario. Evidentemente se adaptarán preguntas, algunas serán incluidas o excluidas conforme la aplicabilidad de la muestra. En este cuestionario el cliente deberá evaluar su satisfacción en relación con el servicio prestado, analizando al empleado que lo haya atendido, para que en posterior análisis sea posible verificar los niveles de satisfacción del empleado en relación con los niveles de satisfacción del cliente. El encuestador explica la metodología de evaluación, de 1 a 7, y ambos, empleados y clientes, pueden rellenar a mano los cuestionarios, estimulando así la espontaneidad de las contestaciones.

Fueron realizados análisis univariados, como la media y el desvío patrón para calcular la importancia de cada dimensión y el grado de homogeneidad de las respuestas (Hair, 1998). Los datos fueron analizados utilizando el software SPSS en su versión 12.0.

Análisis y discusión de los resultados

Los datos del cuadro 1 revelan resultados que permiten hacer comparaciones entre los establecimientos y segmento investigados, y entre las dimensiones de la satisfacción de clientes. Los datos del cuadro 2 permiten el mismo análisis para el caso de empleados. Son

compuestos por índices calculados a partir de las opciones de respuesta que varían de 1 a 7. Tomando este último número como base 100 (cien), fueron calculados los índices. Primeramente es realizado un análisis general de los índices por segmento investigado: clientes y empleados, seguido de un análisis por sector y, por fin, por dimensión.

Cuadro 1. Índice de satisfacción del cliente por dimensión

Empresas	ESTABLECIMIENTOS									
	Servicios telefónicos			Detallista de ropa			Restaurantes			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Confiabilidad	94.76	89.52	92.38	84.76	92.86	79.04	88.57	93.80	90.00	89.52
Media/Sector	92.22			85.55			90.79			89.52
Conocimiento	92.38	90.48	90.0	76.67	923.8	79.52	83.33	90.95	83.91	86.62
Media/Sector	90.95			85.86			86.06			86.62
Seguridad	94.28	90.95	93.33	81.43	92.86	75.71	84.28	88.57	86.67	87.56
Media/Sector	92.85			83.33			86.51			87.56
Empatía	94.28	89.52	90.00	79.05	97.14	76.67	77.14	87.62	71.43	84.76
Media/Sector	91.27			84.29			78.73			84.76
Tangibilidad	97.14	97.14	97.14	90.95	91.43	80.48	86.19	96.19	90.00	91.85
Media/Sector	97.14			87.62			90.79			91.85
TOTAL	94.57	91.52	92.56	82.57	93.33	78.28	83.90	91.43	84.40	88.06
Promedio de las dimensiones en el segmento	92.88			84.73			86.58			88.06

En un análisis general de las categorías, se observa que los mayores índices de satisfacción en la categoría de los clientes, alcanzaron picos de 92.88, específicamente en la dimensión Tangibilidad con 97.14. Es visible el desnivel de la satisfacción del cliente en relación con la del empleado; se puede deducir que el segundo está capacitado para atender bien al primero, está a su servicio, para mejorar el ambiente y para mejorar su identidad con el trabajo.

Cuadro 2. Índice de satisfacción del empleado por dimensión

	ESTABLECIMIENTOS									
	Servicios telefónicos			Detallista de ropa			Restaurantes			
Empresas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Variedad	65.48	66.67	67.86	84.52	77.38	55.95	64.28	73.80	77.38	70.36
Media/Sector	66.61			72.62			71.82			70.36
Autonomía	65.48	50.0	66.67	65.48	54.76	17.86	65.48	47.62	58.33	54.62
Media/Sector	60.72			46.03			57.14			54.62
Identidad	65.48	70.24	84.52	90.48	91.67	83.33	83.33	88.09	95.24	83.60
Media/Sector	73.41			88.49			88.89			83.60
Feedback	54.76	54.76	64.28	90.48	85.71	47.62	82.14	86.90	86.90	60.45
Media/Sector	57.93			74.60			85.31			60.45
Relación	61.90	66.67	76.19	89.28	78.57	40.48	84.52	70.24	75.00	71.43
Media/Sector	68.25			69.44			76.59			71.43
Amistad	80.52	77.38	69.05	85.71	61.90	39.28	92.86	80.95	75.00	73.63
Media/Sector	75.65			62.30			82.94			73.63
TOTAL	65.60	64.29	71.43	84.32	75.00	47.42	78.77	74.60	77.95	71.04
Promedio de las dimensiones en el segmento	67.10			68.84			77.10			71.04

Analizando los datos del cuadro 2 por sector investigado, se percibe que cada ramo de actividad alcanza niveles de satisfacción diferenciados por segmento investigado. Por ejemplo, el sector de servicios telefónicos alcanza los mayores índices de satisfacción junto a los clientes, 92.88 (cuadro 1); mientras que el sector de restaurantes obtuvo el mayor índice junto a los empleados: 77.10 (cuadro 2). El sector minorista de ropa sigue la tendencia de la telefonía, con la mayor media también en el segmento de los clientes, 84.73 (cuadro 1). El sector de servicios telefónicos contabiliza en el proceso los mayores y menores índices de satisfacción entre los sectores estudiados: alcanza 92.88 (cuadro 1) como el máximo obtenido junto a los clientes y al mismo tiempo, registra el menor índice medio entre los sectores: 67.10 (cuadro 2).

Por sector investigado, existen diferentes niveles de satisfacción de los clientes: servicios telefónicos 92.88, minorista de ropa 84.73 y restaurantes 86.58. Lo mismo ocurre en lo que se refiere a la satisfacción de los empleados: servicios telefónicos 67.10, minorista de ropa 68.84 y restaurantes 77.10.

Haciendo un análisis comparativo por empresa, en relación con los servicios telefónicos, la empresa 2 posee el menor índice de satisfacción del empleado (64.29) y el menor índice de satisfacción del cliente: 91.52. La empresa 3, aunque presenta el mejor nivel de satisfacción del empleado (71.43), posee el segundo mejor índice de satisfacción del cliente:

71.43. En el sector minorista de ropa, la empresa 6 posee el menor nivel de satisfacción del cliente (78.28) y el nivel más bajo de satisfacción del empleado (47.42). La empresa 5 posee el mejor nivel de satisfacción del cliente, pero el segundo nivel más bajo de satisfacción del empleado. En el sector de restaurantes la empresa 7 presentó el mejor índice de satisfacción del empleado (78.77), pero el segundo mejor índice de satisfacción del cliente (83.90); la empresa 8 fue aquella en que se manifestó el nivel más bajo de satisfacción del empleado (74.60) y el nivel más alto de satisfacción del cliente (91.43).

La empresa 9 del sector de restaurantes presentó el segundo mayor índice de Autonomía para el empleado, 58.33, y el segundo mejor índice de Conocimiento percibido por el cliente: 83.91. La empresa 2 presentó el segundo mayor índice de Variedad (66.67) y el segundo mayor índice de Conocimiento (90.48); y la empresa 7 presentó el menor índice del sector para la dimensión Variedad (64.28) y también para la dimensión Conocimiento (83.33).

Finalmente, el análisis de los datos, por dimensión, indica que Tangibilidad presenta el mayor índice (91.85), seguida de Confiabilidad (89.52), Seguridad (87.56), Conocimiento (86.62) y Empatía (84.76). La dimensión Confiabilidad fue la mayor para el sector de servicios telefónicos, después el mayor índice fue constatado en el sector de restaurantes (90.79) y finalmente en el sector minorista de ropa (85.55). La dimensión Conocimiento tuvo mayor índice en el sector de servicios telefónicos, después en el sector de restaurantes (85.86) y por último en el sector de minorista de ropa, con 85.86. Como en las anteriores, la dimensión Seguridad fue mejor evaluada en el sector de servicios telefónicos (92.85), después en el sector de restaurantes (86.06) y finalmente en el sector minorista de ropa. La mejor evaluación de la dimensión Empatía fue hecha en el sector de servicios telefónicos (91.27), seguida del sector minorista de ropa (84.29) y restaurantes (78.73). La dimensión Tangibilidad también fue mejor evaluada en el sector de servicios telefónicos (97.14), después en el sector de restaurantes (90.79) y finalmente en el sector minorista de ropa (87.62). Teniendo en cuenta la media de todas las dimensiones, el sector mejor evaluado en relación con el cliente fue el sector de servicios telefónicos (92.88), seguido del sector de restaurantes (86.58) y por último el sector minorista de ropa.

En las respuestas de los empleados, la dimensión mejor evaluada es Identidad (83.60), seguida de Oportunidad de Amistades (73.63); Relación (7.43); Variedad (70.36); *Feedback* (60.45) y Autonomía (54.62). El sector minorista de ropa obtuvo el mejor índice en la evaluación de la dimensión Variedad, con 72.62; seguido del sector de restaurantes con 71.82 y, finalmente, el sector de servicios telefónicos con 66.61. En relación con la dimensión Autonomía, el mejor índice fue indicado en el sector de servicios telefónicos, seguido del sector de restaurantes (57.14) y por último el sector minorista de ropa. En cuanto a la dimensión Identidad, el mayor índice permaneció con el sector de restaurantes (88.89), minorista de ropa (88.49) y servicios telefónicos (73.41). El *Feedback*, dimensión también considerada central por los autores, tuvo el mejor índice en el sector de restaurantes (85.31), minorista

de ropa (74.60) y servicios telefónicos (57.93). En relación con la dimensión Relación, el mayor índice se mantuvo con el sector de restaurantes (76.59), minorista de ropa (69.44) y servicios telefónicos (68.25). Finalmente, la dimensión Oportunidad de amistades obtuvo mejor evaluación en el sector de restaurantes (82.94), servicios telefónicos (75.65) y minorista de ropa (62.30). En general, el sector mejor evaluado por los empleados fue el de restaurantes (77.10), minorista de ropa (68.84) y servicios telefónicos (67.10).

CONSIDERACIONES FINALES

La hipótesis H1 consiste en la influencia de la satisfacción del empleado en la satisfacción del cliente. En cuanto a los servicios telefónicos (cuadro 1 y 2) hubo constatación de la hipótesis sólo en la empresa 2, que posee el menor índice de satisfacción del empleado (64.29) y el menor índice de satisfacción del cliente (91.52). La empresa 3, aunque posee el mejor nivel de satisfacción del empleado (71.43), posee el segundo mejor índice de satisfacción del cliente (71.43). En el sector detallista de ropa se confirmó que la hipótesis H1 es válida para la empresa 6 que posee el menor nivel de satisfacción del cliente (78.28) y el nivel más bajo de satisfacción del empleado (47.42). Para esta empresa, el índice de la dimensión Autonomía se reveló mucho más bajo (17.86) que las demás empresas de todos los sectores, y esta empresa también presentó el nivel de satisfacción del cliente más bajo que las demás empresas también de los demás sectores (47.42).

El bajo índice de satisfacción del empleado se debe en parte a que la dimensión Autonomía tiene un nivel muy inferior en relación con las demás empresas, 17.86. Es relevante observar que esta dimensión es la más baja entre los demás sectores, 46.03; aunque considerada central por los autores de la escala de satisfacción del empleado. Antagónicamente a lo que fue propuesto en la hipótesis H1, la investigación revela que la empresa 6 tiene más de 50 años en la ciudad, y el punto fuerte de su atención es la inversión en el empleado. Es razonable suponer que debido a que sus precios son mayores que la media de las demás tiendas, y por atender otro público, éste sea más exigente y riguroso en la evaluación. Y por constituir una empresa familiar, de administración centralizadora, se puede entender la poca autonomía dada a sus empleados.

Antagónicamente a lo que propuso la hipótesis H1, empresas como la 1 presentaron mejor índice de satisfacción de los clientes y uno de los menores índices de satisfacción del empleado. Ello puede indicar que existen otros factores inherentes a los empleados que hacen que, independientemente de los estímulos de la empresa o de su satisfacción con el trabajo, ejecuten bien su función. Puede también existir la influencia del factor externo, como el desempleo y la competencia, que los obligue a ejecutar bien su trabajo independientemente de su satisfacción, o bien pueden influir las acciones estratégicas de marketing de la empresa. Ocurrió al revés con la empresa 7, que presentó el mayor índice de satisfacción del empleado y el peor índice de satisfacción del cliente, en el sector de restaurantes. Puede

haber alguna explicación relacionada con el tipo de servicio ofrecido, pues la puntualidad, rapidez en la preparación de los platos, así como el sabor, no depende exclusivamente del camarero, sino también del personal de la cocina.

La hipótesis H1.1 fue confirmada apenas para la empresa 9 del sector de restaurantes, pues presentó el segundo mejor índice de Autonomía para el empleado (58.33) y segundo mejor índice de Conocimiento percibido por el cliente (83.91). La Autonomía fue la dimensión que obtuvo el menor índice de satisfacción del empleado. En el sector detallista de ropa hubo la menor media entre los sectores (46.03). Eso puede indicar que hay otros factores que influyen en el grado de Conocimiento presentado por el empleado, como: personalidad del dependiente, número razonable de clientes por empleado, en fin, condiciones del propio ambiente que favorezcan actitudes solícitas.

La hipótesis H1.2 consiste en la influencia de la dimensión Variedad de las tareas en la dimensión Conocimiento. La hipótesis se confirmó para la empresa 2 que presentó el segundo mejor índice de Variedad (66.67) y el segundo mejor índice de Conocimiento (90.48); y también para la empresa 7 que presentó el menor índice del sector para la dimensión Variedad (64.28) y también para la dimensión Conocimiento (83.33). En los demás sectores y empresas, la hipótesis no se confirmó, pues los índices no indicaron correspondencia entre sí cuando fueron comparados con otras empresas/sectores. También como en la hipótesis H1.1, los datos pueden indicar que hay otros factores determinantes del Conocimiento del empleado.

La hipótesis H2 consiste en la existencia de variaciones entre los diferentes tipos de servicios prestados en lo referente a la satisfacción del cliente y empleado. La hipótesis se confirma al constatarse en los cuadros 1 y 2, diferentes niveles de satisfacción de los clientes: servicios telefónicos (92.88); detallista de ropa (84.73) y restaurantes (86.58). Lo mismo ocurre en cuanto a la satisfacción de los empleados, dado que el sector de servicios telefónicos presentó un índice de 67.10; el detallista de ropa un 68.84 y restaurantes un 77.10.

A diferencia del orden de importancia establecida por los autores del Servqual, Berry, Parasuraman y Zeithaml (1994), la dimensión Tangibilidad (considerada la última en importancia) fue la mejor evaluada, con índice de 91.85, seguida de la Confiabilidad (89.52); Seguridad (87.56); Conocimiento (86.62) y Empatía (84.76). La dimensión Confiabilidad fue la mayor para el sector de servicios telefónicos, después el mayor índice fue constatado en el sector de restaurantes (90.79) y finalmente en el sector detallista de ropa (85.55). La dimensión Conocimiento tuvo mayor índice en el sector de servicios telefónicos, después en el sector de restaurantes (85.86) y por último en el sector detallista de ropa, con 85.86. Como en las anteriores, la dimensión Seguridad fue mejor evaluada en el sector de servicios telefónicos (92.859, después en el sector de restaurantes (86.06) y finalmente en el sector de detallista de ropa. La mejor evaluación de la dimensión Empatía fue hecha en el sector de servicios telefónicos (91.27), seguida del sector detallista de ropa (84.29) y restaurantes, con 78.73. La Tangibilidad también fue mejor evaluada en el sector de servicios telefónicos

(97.14), después en el sector de restaurantes (90.79) y finalmente en el sector detallista de ropa (87.62). Teniendo en cuenta la media de todas las dimensiones, el sector mejor evaluado en relación con el cliente, fue el sector de servicios telefónicos (92.88), seguido del sector de restaurantes (86.58) y por último el sector detallista de ropa. Dado que las dimensiones consideradas principales no fueron mejor evaluadas, es razonable suponer que el comercio no esté atendiendo debidamente al consumidor, o incluso que exista la brecha entre lo que espera el consumidor y lo que el empresario ofrece. De esta forma, la dimensión Tangibilidad fue la mejor evaluada en el comercio, pero fue la que tenía menor importancia en la escala de satisfacción del cliente.

Las dimensiones de satisfacción del empleado aparecen evaluadas en orden diferente de la secuencia de importancia determinada por Keller, Sims Jr. y Szilagyi (2001), autores de la escala de satisfacción que se utilizó. La Autonomía, considerada una dimensión central, tuvo el menor índice en la evaluación de los empleados. La dimensión mejor evaluada es la Identidad (83.60), seguida de la dimensión Oportunidad de amistad (73.63), Relación (71.43); Variedad (70.36); *Feedback* 60.45 y Autonomía 54.62. El sector detallista de ropa obtuvo el mejor índice en la evaluación de la dimensión Variedad, con 72.62; después el sector de restaurantes con 71.82 y finalmente el sector de servicios telefónicos con 66.61.

En relación con la dimensión Autonomía, el mejor índice fue indicado en el sector de servicios telefónicos, seguido del sector de restaurantes (57.14) y por último el sector detallista de ropa. En cuanto a la dimensión Identidad, el mayor índice se mantuvo en el sector restaurantes, (88.89); seguido del detallista de ropa (88.49); y servicios telefónicos (73.41). Otra dimensión también considerada central por los autores fue el *Feedback*, que obtuvo el mejor índice en el sector de restaurantes, 85.31; luego el detallista de ropas, 74.60; y servicios telefónicos 57.93. En la dimensión Relación, el mayor índice permaneció con el sector de restaurantes, 76.59; luego el detallista de ropa, 69.44 y servicios telefónicos, 68.25. Finalmente, la dimensión Oportunidad de Amistades obtuvo mejor evaluación en el sector de restaurantes, 82.94; servicios telefónicos, 75.65 y detallista de ropa, 62.30. En general, el sector mejor evaluado por los empleados fue el de restaurantes, 77.10; detallista de ropa, 68.84 y servicios telefónicos, 67.10.

Nuevamente, como en la escala atribuida a los clientes, las dimensiones mejor evaluadas por los empleados no fueron las consideradas centrales por los autores. Dado que las dimensiones Relación con personas y Oportunidad de amistades no fueron consideradas centrales por los autores de la escala utilizada, pero fueron respectivamente la segunda y tercera mejor evaluadas, puede también haber una brecha entre lo que el empleado espera y lo que la empresa le ofrece.

Preguntas para reflexión

1. ¿Es posible que los factores internos de la compañía (calidad de las mercancías, disponibilidad de materiales) puedan comprometer la satisfacción del cliente?
2. ¿El tipo de servicio prestado tiene influencia en la dimensión evaluada por el empleado?
3. ¿Independientemente del esfuerzo del marketing interno y el entrenamiento, existen factores, como el desempleo, competitividad, características personales de los empleados, que influyen en la calidad de la atención?
4. ¿El perfil del cliente puede intervenir en las evaluaciones de los empleados en mayor o menor medida?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beatty, Sharon E., Suh Jaebeom. Yoon, Mahn Hee. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. *International Journal of Service Industry Management*. 500-521.
- Bergeron, Jasmin; Laroche, Michel; Goutaland, Christine. (2003). How intangibility affects perceived risk: The moderating role of knowledge and involvement. *The Journal of Services Marketing*, 17. Santa Barbara.
- Berry, Leonard; Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A. (1994). Alternative escales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*. New York: Copyright. 201-230.
- Boone, L.E.M., Kurtz, D.L. (1998). *Marketing contemporâneo*. Rio de Janeiro: LTC.
- Brodie, Rod. Roberts, Keith. Varki, Sajeev. (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. *European Journal of Marketing Bradford*. s/l, s/n.
- Cerqueira, W. (1994). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Chen, Chi-Shan; Pan, Feng-Chuan. (2004). Enhancing competitive advantage of hospitals through linguistics evaluation on customer perceived value. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*. Hollywood: s/n.
- Clow, Kenneth E.; Kurtz, David L. (1998). *Services Marketing*. New Caledonia: Malloy Lithographers.
- Cronin Jr., J. Joseph. (2003). Looking back to see forward in services marketing. *Marketing Services Quality*. 332-337.
- Edwards, Kimberly, Sorce, Patricia. (2004). Defining business-to-consumer relationships: the consumer's perspective. *The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. London.

- Eleutério, Sueli Aparecida Varani. (2002). Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos. *Cadernos de Pesquisa em Administração*. São Paulo.
- Ferrel, O. C.; Hartline, Michael D. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.
- Grönroos, C. (1995). *Marketing (gerenciamento e serviços)*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hair, Joseph F. Jr. (1998). *Multivariability Data Analysis*. (4a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hauser, John R. Simester, Duncan. Wernerfelt, Birger. (1994). Customer Satisfaction Incentives. *Marketing Science*. s/l, s/n.
- Hsieh, Yih-Ming; Hsieh, An-Tien. (2001). Enhancement of service quality with job standardisation. *The Service Industries Journal*. s/l, s/n, 147-16.
- Joseph, W. Benoy. (1996). Internal Marketing builds service quality. *Marketing Health Services*. s/l, s/n, 54-59.
- Keller, Robert T., Sims, Henry P. Jr., Szilagyi, Andrew D. (2001). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*. s/l, s/n, 195-212.
- Knight, Gary. (1999). International services marketing: review of research, 1980-1998. *Journal of Services Marketing*. s/l, s/n, 347-360.
- Mano, H.; Oliver, R. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: Evaluation, feeling and satisfaction. *Journal of Consumer Research*. s/l, s/n, 451-466.
- Matos, Celso Augusto de; Teixeira Veiga, Ricardo (2000). Avaliação da qualidade percebida de serviços: um estudo de caso em uma organização não-governamental. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo: s/n.
- O'Neill, Martin A., Palmer, Adrian. (2004). Wine production and tourism: Adding service to a perfect partnership. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Ithaca.
- Pizzinatto, Nádia Kassouf; Siqueira, Elisabete Stradiotto; Spers, Valéria Rueda Elias. (2001). *Administração: evolução, desafios, tendências*. São Paulo: Cobra.
- Rafaeli, A. (1993). Dress and behavior of customer contact employees: A framework for analysis. *Advances in Services Marketing and Management*. 175-211.
- Rothman, Frank. (1996). Service marketers need sequential design to measure satisfaction. *Marketing News*. Chicago: s/n.
- Vasconcellos, Anselmo Ferreira. (2004). Processos de trocas intra-organizacionais: atualizando o conceito de marketing interno. *Caderno de Pesquisas em Administração*. s/l, s/n.