

Yalivette Gonzálezⁱ
Aymara Hernández-Ariasⁱⁱ
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela

Calidad de Atención al Anunciante

Caso: Diario El informador C.A. Venezuela

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar lineamientos estratégicos bajo un enfoque de calidad, orientados a la mejora de la gestión de la atención al anunciante del Diario El Informador C.A., empresa familiar del sector de medios impresos ubicada en Barquisimeto, Venezuela. Esta investigación, de tipo descriptiva, adoptó el diseño de campo no experimental transeccional. La data relevante fue recolectada mediante un cuestionario aplicado a los anunciantes o clientes pre-venta y un guión estructurado al personal de ventas seleccionado. Los resultados obtenidos evidencian que la calidad de la información aportada al anunciante es buena en cuanto al cumplimiento general de los criterios que la determinan; sin embargo, se detectaron deficiencias en el proceso de gestión de la atención. La propuesta de lineamientos incluye una serie de acciones generales enfocadas en los recursos, en los procesos y en la información, pues de esta manera se pueden organizar las decisiones de acuerdo a los intereses estratégicos organizacionales, los cuales apuntan hacia el logro de la diferenciación como ventaja competitiva.

Palabras clave: Estrategia, gestión de la atención, calidad, anunciante.

Advertiser Service Quality Case Study: Diario El Informador C.A., Venezuela

Abstract

This study was aimed at designing strategical guidelines from a quality perspective. The purpose of these guidelines is to improve the service quality provided to advertisers of Diario El Informador C.A., a family business in the printed media industry in Barquisimeto, Venezuela. The research was descriptive and consisted of a non-experimental cross-sectional field study. The relevant data was collected by means of a questionnaire sent to advertisers or pre-sale customers, and a structured interview to selected sales staff. Results evidence that the quality of information supplied to advertisers is good in terms of fulfilling determined criteria. However, the customer service management had some deficiencies. The proposed guidelines include a series of general actions focused on resources, processes, and information, that allow making decisions based on the organization's strategical interests, i.e. differentiation as competitive advantage.

Keywords: Strategy, customer service management, quality, advertiser.

Recibido: 22-09-2015.
Tipo: Artículo.

Aceptado: 12-12-2015.
Condición: Evaluado por pares.

ⁱ Licenciada en Contaduría Pública. Ejecutiva de Ventas en El Informador (2010- 2015). Magister *Scientiarum* en Gerencia Mención Empresarial. Correo electrónico: yali47@hotmail.com.

ⁱⁱ Ingeniero en Informática. Magister en Ingeniería Industrial. Doctora en Estudios del Desarrollo. Cursante de la Especialización en Gerencia Mención Sistemas de Información. Docente Titular del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela. Correo electrónico: ahernand@ucla.edu.ve.

dentro del estado Lara (47 años) le brinda carácter de representatividad al caso de estudio.

Sus principales clientes en el rubro de publicidad pertenecen a los sectores de la industria automotriz, banca, telecomunicaciones, salud y el sector público. Forma parte del grupo de aproximadamente 87 medios de comunicación impresos que circulan en el país, y se trata de uno de los principales de la región, entre los cuales se encuentran: Panorama, Crítica, El Carabobeño, La Columna, La Nación, El Impulso y El Tiempo, por mencionar algunos. Estos concentran un tiraje aproximado de unos 200.000 ejemplares por día (Bisbal, 2014).

Asimismo, mantiene una cobertura en tiraje de 48.000 ejemplares con circulación de lunes a sábado y de 56.000 ejemplares los domingos. La distribución se realiza gracias a la disponibilidad de aproximadamente 1.455 puntos de ventas y más de 100 pregoneros y promotores exclusivos en las áreas de influencia (El Informador, 2014).

Gómez y Tapia (2014) afirman que la inversión publicitaria en medios impresos ha descendido en los últimos cinco años, ya que cada vez más, los lectores buscan la información en soportes on line; sin embargo, enfatizan que los anunciantes siguen confiando en periódicos y revistas para ofertar sus productos y servicios. Las características de estos son: Predominio del periódico local frente al nacional; respuesta rápida e inmediata y permanencia, es decir, lo impreso permanece; prestigio y credibilidad; capacidad para comunicar argumentos y detalles de cualquier producto o servicio y, variedad de formatos y tamaños para la publicidad.

El mercado-meta está integrado por aquellos clientes que compran el periódico diariamente y los que invierten en publicidad (anunciantes). Estos últimos son los clientes atendidos por taquilla, teléfono o correo electrónico o los atendidos directamente por el personal del departamento de ventas. De acuerdo a la periodicidad y tiempo de la relación comercial que se establece con ellos se pueden clasificar en clientes eventuales o frecuentes (denominados clientes preventa), respectivamente.

Particularmente, en el caso del presente estudio, los anunciantes que solicitan servicios de espacios publicitarios (eventuales y preventa), conjuntamente con los lectores del diario o consumidores finales y del resto de productos impresos (revistas y coleccionables), forman parte del mercado-meta de El Informador C.A. y representan las fuentes principales de ingresos de esta organización, aportando un 30%, 69% y 1%, respectivamente. Es hacia ellos donde se deben dirigir las acciones en pro de la mejora de la atención.

En el ámbito de la atención al cliente, las unidades de mercadeo y ventas son las encargadas

directas de los procesos inherentes al servicio. En el proceso de gestión de las mismas, la información es uno de los elementos relevantes, ya que permite conocer la situación interna de la organización, analizar las tendencias del mercado y del negocio, y determinar el perfil de los clientes (Merino, 2014). A partir de aquí, la calidad de la información en servicios se entenderá como el conjunto de atributos, características y propiedades inherentes a la información que la organización entrega formalmente al cliente (Torres y Rojas, 2008).

Es importante acotar que la calidad debe poder medirse y así estar en capacidad de establecer parámetros que puedan comparar el servicio o producto con las exigencias de los clientes y conocer si se cumplen las expectativas de los mismos. Es por ello que, filósofos en temas de calidad (Deming, Juran, Crosby e Ishikawa), coinciden en que debe satisfacerse al cliente, fabricar los productos o servicios que los clientes deseen y adquieran gustosos, ganar la confianza de los clientes y reducir los costos (Mendoza, 2011). Atendiendo al hecho que los medios de comunicación son parte de la vida cotidiana y del acervo cultural de las regiones y, a su vez, siendo uno de los objetivos primordiales el mantener informadas a las personas, es necesario adoptar una nueva visión del funcionamiento, orientada al mejoramiento de su personal y al cliente (consultar a Gómez y Suarez, 2006).

Planteamiento del problema

En el presente milenio se reconoce que prevalece una sociedad de servicios. A nivel mundial este sector representa una parte significativa del PIB en países desarrollados y en desarrollo (Romero, 2011). Gutiérrez (1993; en Romero, 2011), presenta una clasificación funcional de los servicios, entre los cuales menciona: de telecomunicaciones, comerciales, financieros, especializados, sociales, de administración pública, auxiliares a bienes y personales. En las organizaciones dedicadas a estas funciones, la gerencia necesita saber cómo establecer e implantar estrategias que garanticen el cumplimiento cabal de las exigencias, demandas y/o necesidades de sus clientes y conocer cuáles son los aspectos particulares del servicio que definen mejor la calidad (Duarte, 2009).

En este sentido, el énfasis en los clientes, promueve que sus estructuras de negocios se configuren sobre la base de principios y reglas de funcionamiento que enfatizan la optimización del contacto con los mismos. Lo anterior establece que “[...] conociendo

directamente las necesidades de los clientes, se pueden desarrollar productos o prestar servicios más adecuados y cercanos a sus necesidades y exigencias [...]” (Zapata y Hernández, 2014: 205). En virtud de lo anterior y, atendiendo a la naturaleza de la actividad que desempeñan los medios de comunicación como es brindar información, educación y entretenimiento a la sociedad (Iglesias, 2007); los mismos, requieren tener permanente contacto con las personas, por tanto, es fundamental manejarse dentro de los esquemas de calidad en la atención.

Los medios de comunicación impresos han ido cambiando en Venezuela al igual que diversas organizaciones, estas variaciones no engloban solo cambios en el entorno sino que, involucra los pasos para procesar y presentar el contenido editorial y publicitario, todo esto con el fin de lograr los objetivos comerciales de la empresa. Estos objetivos y metas se enmarcan en logros de comercialización de la publicidad dispuestos para el mercado por parte de las organizaciones y que en conjunto brinden oportunidades que permitan la sostenibilidad de la empresa. Según Quiñones (2008) los medios de comunicación impresos regionales son propiedad de grupos familiares que tradicionalmente se han dedicado a la producción de noticias y que, además, han diversificado la oferta de productos y servicios relacionados con este sector.

En este sentido, su actividad primordial es hacer cobertura de los hechos noticiosos más relevantes de las regiones geográficas donde actúan. Sumado a ello, atender a sus clientes en relación a los servicios de publicidad que requieren garantizando una óptima relación empresa-anunciante. Ésta representa un vértice económico importante que debe ser conocido y gestionado adecuadamente (consultar a Quiñones, 2008).

Todo lo anterior, conduce a reflexionar que los medios de comunicación permiten concretar lo que se entiende por una sociedad de información. Para Cornella (2000) existen dos evidencias de ello: La cantidad de personas que trabajan en el sector de la información y el indicador sobre el consumo de la misma, en cualquier formato. Lo anterior, refleja a la industria de la información como un nuevo sector económico, que engloba las diversas actividades que pretenden aprovechar la revolución de la información y en el cual la publicidad y los medios impresos son protagonistas.

Los lectores son quienes deciden qué les interesa y cómo quieren recibir la información o publicidad, por lo que se deduce, que los medios de comunicación impresos deben ir en pro de garantizar sus exigencias; lo anterior se alcanzaría en gran medida manteniendo una comunicación efectiva entre las partes involucradas. En este particular, juegan un papel fundamental las variables que conforman

la calidad de atención, las cuales según Cornella (2000), son las siguientes: Relevancia, focalización, precisión, exhaustividad, fiabilidad, puntualidad, detalle, formato y comprensibilidad, que se dan entre las empresas y sus clientes.

La publicidad, venta personal, promociones, imagen y relaciones públicas son componentes importantes a tomar en cuenta en el momento de elaborar un plan estratégico de atención al cliente. Sin embargo, la incorporación de estos elementos dependerá del conocimiento por parte de la empresa, de la calidad que desea ofrecer y del entorno donde se desenvuelve. Un enfoque de calidad funciona como referencial o como mejor práctica de negocio a seguir. Según Parasuraman Zeithaml y Berry (1985, 1988), los determinantes de la calidad son:

- ▶ Confiabilidad del servicio de atención.
- ▶ Capacidad de respuesta y disposición del personal responsable de la atención.
- ▶ Facilidad de acceso y contacto.
- ▶ Adecuación del contacto (respeto, cortesía y amigabilidad).
- ▶ Comunicación. Esta incluye la información aportada al cliente en cuanto a explicaciones del servicio, detalles relacionados con el costo, relación entre el servicio y el costo, seguridad del cliente de que solucionará su problema y se cumplirán sus expectativas al respecto.
- ▶ Credibilidad.
- ▶ Seguridad física, financiera y confidencialidad.
- ▶ Entendimiento y comprensión de las necesidades y requerimientos del cliente.
- ▶ Evidencia física del servicio, es decir, facilidades de valor agregado brindadas por la organización.

Según los criterios de las fuentes consultadas, es necesario que toda la organización se oriente a lograr respuestas oportunas a los cambios del entorno. De esta manera se garantizaría el posicionamiento en el mercado y la adaptación necesaria para enfrentar problemas apremiantes (Guía, 2015; Freedom House, 2015; Hernández I., 2015; Sosa, 2015) como son:

- ▶ Falta de divisas para la adquisición de insumos.
- ▶ Reducción del tiraje y del número de páginas como consecuencia de la falta de papel.
- ▶ Aumento de los costos de producción.
- ▶ Baja demanda debido a la pérdida de la capacidad adquisitiva de los consumidores finales.
- ▶ Riesgos de cierre por problemas de producción, logística y distribución. Hasta agosto 2013 el Instituto Prensa y Sociedad (2014) tenía contabilizado “[...] 10 medios impresos que han dejado de circular. 6 lo han hecho de

manera definitiva y otros 4 han salido de circulación de manera temporal [...]” (p. 1).

- ▶ Inconvenientes relacionados con la libertad de prensa.
- ▶ Problemas económicos y la alta inflación genera situaciones de inviabilidad financiera en los medios impresos.

Ante este escenario, la gerencia de ventas del Diario El Informador C.A. en específico, manifestó su preocupación por la carencia de un plan formal de atención al anunciante basado en un enfoque de calidad, puntualizando que experimentan una alta variabilidad en el proceso de atención sin que existan protocolos o lineamientos puntuales al respecto. En un estudio realizado por Gutiérrez (2004) se explica que tal situación puede deberse a que al tratarse de una empresa familiar, prevalecen las consideraciones personales sobre las empresariales, y ello trae como consecuencia que existan diferentes posiciones y criterios en cuanto a la gestión empresarial.

Además, sólo se establecen metas de atención sin mayor unificación de criterios de cuál es la mejor forma de alcanzarlas y aunque existen criterios internos de lo que se entiende por calidad, se desconocen la posición del cliente en lo relativo a la atención que recibe por parte de los responsables de ventas. Las acciones para medir la satisfacción del anunciante presentan deficiencias, ya que no se encuentran fundamentadas en planes estratégicos que promuevan una interacción de calidad entre el cliente y el personal del departamento de ventas; pero se reconoce la factibilidad de

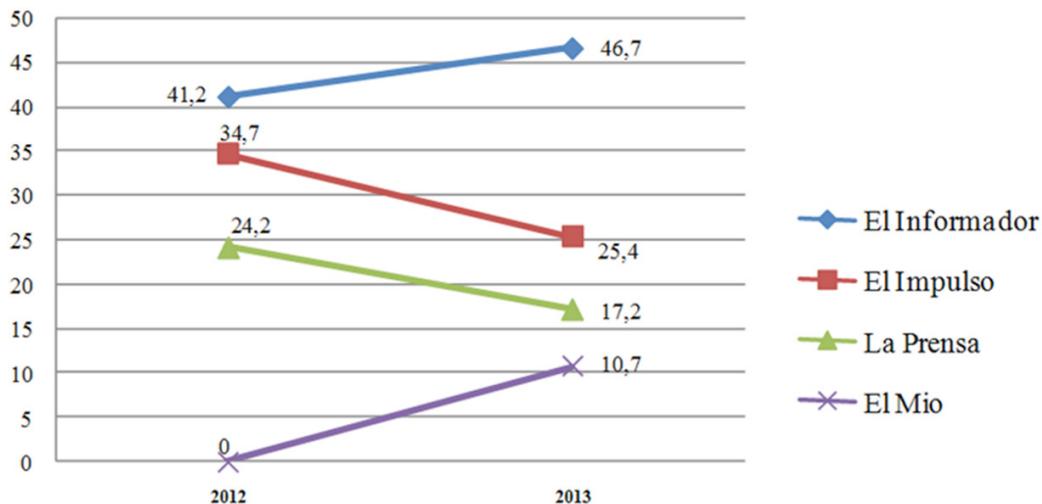
aplicar un enfoque de calidad en los procesos de atención al cliente en el sector de los medios de comunicación impresos desde el punto de vista organizacional, operativo y económico. Ello debido a que conlleva a una mejora en el grado de satisfacción al anunciante que generaría más contratos de servicio de publicidad y con ello beneficios para la organización.

Es importante destacar que si bien El Informador C.A. mantiene un buen posicionamiento en el mercado de anunciantes, deben dirigirse acciones a corto, mediano y largo plazo para mantener los clientes actuales y captar clientes potenciales (Ver Gráfico 1). Así, la elaboración de un plan de mejora en este ámbito sería de utilidad para que la gerencia actúe dentro de un marco de trabajo óptimo.

De lo anteriormente expresado, surgió la siguiente interrogante: *¿Qué aspectos deberían ser tomados en cuenta para diseñar los lineamientos estratégicos para la gestión de la atención al anunciante bajo un enfoque de calidad en el Diario El Informador C.A.?*

En este orden de ideas, los constructos para medir la calidad de servicio contemplan diversidad de variables y dimensiones. Aparte de la satisfacción del cliente y el valor agregado aportado por el servicio, se pueden tomar en cuenta: los objetivos organizacionales, la forma de ejecutar el trabajo, la información, el recurso humano y los sistemas, entre otros (López, 2003). Según Duque (2005) cuando se mide la calidad de servicio implica que dadas ciertas características de la organización y el sector que ocupa, se escojan determinadas variables y dimensiones de evaluación. Las mismas

Gráfico 1: Posicionamiento de El Informador a nivel de anunciantes (%).



Fuente: El Informador (2014).

actúan como elementos de comparación que utilizan los informantes seleccionados para evaluar la situación.

Partiendo de la premisa de que los servicios y la información son base de la actual sociedad (Torres y Vásquez, 2010), en el presente trabajo el interés se centró en la calidad de la información aportada al anunciante (clientes preventa) en el momento de la interacción con el personal de ventas (momento de la verdad). Más adelante se explican las consideraciones para la selección de los clientes que actuarán como fuentes de información. Autores como Duque (2005) consideran que bajo un enfoque de calidad, la mejor evaluación es aquella que se obtiene a partir de la perspectiva del cliente. Esta se denomina calidad percibida y su evaluación depende de las características específicas del servicio. Las mismas pueden ser evaluadas después de haber recibido el servicio. Powpaka, referenciado por Duarte (2009), las ubica en lo que denomina experiencia de calidad⁵.

Otra consideración que explica la definición del alcance de la investigación en cuanto a la calidad de la información se refiere a que el cliente no solo requiere un buen servicio sino también generadores de valor agregado, entre ellos la información aportada por la organización. Se le considera un constructo emergente de la calidad de servicio y afecta la percepción sobre el mismo que posea el cliente (Torres y Rojas, 2008; Torres y Vásquez, 2010).

De acuerdo a lo anterior, a la organización le interesa brindar un servicio excelente para alcanzar una mayor productividad y un alto nivel de competitividad y superar las expectativas del cliente. En este punto es relevante contar con información y con sistemas que la generen de forma oportuna y fiable (Duarte, 2009), entendiendo que se trata de la información aportada al cliente -en este caso a los anunciantes (eventuales y preventa)-, no la información aportada al consumidor final a través del diario.

Entre los diversos modelos para evaluar la calidad de la información se utilizará el propuesto por Torres y Rojas (2008)⁶, que enfatiza la calidad en cuanto a entrega, accesibilidad y operatividad y permite determinar aspectos que apoyen el diseño de lineamientos estratégicos para mejorar los niveles de la misma en organizaciones orientadas al servicio. Dichos autores sostienen que la información recibida por el cliente puede cambiar la percepción de éste en cuanto a la calidad de servicio recibido. En la organización bajo estudio, este aspecto es pertinente y relevante, más cuando se trata de un medio de comunicación, donde la información es un recurso estratégico de primer orden.

Antecedentes de investigación

A continuación, en el Cuadro 1 se indican estudios previos vinculados con el tema de interés, que fundamentan el planteamiento del problema.

Cuadro 1: Investigaciones referenciales.

AUTOR	DESCRIPCIÓN
Pico (2006)	Diseño de un mapa de procesos de sistema de gestión de calidad para empresas venezolanas, específicamente del sector servicios, con base en la norma COVENIN ISO 9001:2000.
Torres y Rojas (2008)	Diseño de un modelo operacional de evaluación de calidad de la información entregada a los clientes, validando el modelo en un instituto de previsión social de una universidad venezolana.
Hernández, Chumaceiro y Atencio (2009)	Investigación descriptiva sobre la calidad de servicio en una tienda por departamentos y su relación con el recurso humano responsable de la atención.
Najul (2011)	Análisis del sistema de atención al cliente y el logro de los objetivos empresariales como vía para garantizar la permanencia de la organización en el mercado.
Torres y Rodríguez (2012)	Análisis de la gestión del flujo informativo en organizaciones públicas.
Gómez y Tapia (2014)	Describen la interrelación que debe existir entre el periodismo y la publicidad como fuente de recursos financieros. Se destaca la repercusión que ha tenido Internet en los medios impresos, los cambios que se han dado en sus estructuras, parámetros, procedimientos y métodos de trabajo.

En el Cuadro 2 se listan algunas investigaciones relacionadas con estrategias de atención al cliente en

Cuadro 2: Investigaciones relacionadas con estrategias de atención al cliente en organizaciones de servicio.

AUTOR	DESCRIPCIÓN
Bernal (2014)	Análisis de la estrategia corporativa de servicio al cliente como generadora de ventajas competitiva para una organización del sector de seguros en Colombia.
González (2014)	Análisis de la innovación y calidad de servicio como estrategias gerenciales en agencias de publicidad en el estado Zulia, Venezuela.
Hernández (2014)	Diseño de un plan de entrenamiento orientado a la calidad de servicio en empresas comerciales en el estado Zulia, Venezuela.
Lima y Colmenárez (2014)	Análisis de la gestión de calidad para la toma de decisiones gerenciales en cinco PYMES pertenecientes al sector de medios impresos regionales del estado Lara, Venezuela.
Simancas y Urribarrí (2014)	Descripción de las estrategias competitivas para el sector de hoteles de la ciudad de Valera, Venezuela.

organizaciones de servicio.

En relación a investigaciones que enfatizan en la importancia de la información como elemento primordial en la atención al cliente se encuentran las que se muestran en el Cuadro 3.

Cuadro 3: Investigaciones relacionadas con la importancia de la información como elemento primordial en la atención al cliente.

AUTOR	DESCRIPCIÓN
Esteban, Millán y Molina (2000)	La investigación se desarrolla tomando como unidades de análisis las agencias de viajes on-line. El objetivo fue examinar la importancia de la información en las actividades, la definición del perfil de los usuarios y la factibilidad del uso de Internet como canal de comercialización.
Abrego, Sánchez y Medina (2014)	Se trabaja sobre la premisa de que las tecnologías de información son los elementos más relevantes del entorno actual de negocios. Análisis de la influencia de los sistemas de información en el desempeño organizacional.
Becerra (2014)	La investigación se enfoca en las aseguradoras colombianas. Las mismas se orientan en prestar un servicio de calidad, usando herramientas gerenciales para lograr mayor competitividad y productividad en un marco de trabajo de mejoramiento continuo.
Hernández, L. (2015)	Estudio realizado en una empresa del sector automotriz. Este tipo de organización necesita contar con sistemas que les permitan planear sus actividades diarias de forma de garantizar la calidad de sus productos y servicios, permitiendo diferenciarse de sus competidores.

Elaboración propia.

Es oportuno señalar que se utilizan como marco referencial teórico los trabajos sobre:

- ▶ Servicio y sus características (Duque, 2005; Duarte, 2009 y Romero, 2011).
- ▶ Atención al cliente como un servicio (Senlle, 2001; Kotler y Armstrong, 2003; Gutiérrez, 2006 y Hernández et al., 2009).
- ▶ Gestión de servicios y sus funciones (Lamprea, 2009; Ramírez, 2013 y Talero, 2014).
- ▶ Calidad de servicio (Parasuraman et al., 1985; Parasuraman et al., 1988; Duque, 2005 y Santomá y Costa, 2007).
- ▶ Estrategias de atención al cliente (Duarte, 2009; Zendesk, 2011; Solórzano y Aceves, 2013 y Pierce, 2014).
- ▶ Perspectivas de análisis de la atención al cliente (Peñaloza, 2004).
- ▶ Implantación de un enfoque de calidad (Asesorías para la Calidad de Laboratorios, [ASECLAB], 2014).
- ▶ Constructos para medir la calidad de servicio, su carácter multidimensional y la dificultad para articularlos y delimitarlos (Garvin y Druker, re-

ferenciados por Duque, 2005; Parasuraman et al., 1985). Por ello, dentro de las opciones posibles, la selección de una de ellos en particular depende de las prioridades estratégicas que tenga la organización según su tipo y sector⁷.

Metodología

Se trató de una investigación descriptiva basada con un diseño de campo no experimental. Debido a la naturaleza del objetivo propuesto, se hizo necesario consultar dos (2) poblaciones. La primera constituida por el personal de la gerencia de ventas (N=20) y de la cual fueron seleccionadas intencionalmente aquellos trabajadores con mayor trayectoria y tiempo en la organización, que tuviesen además contacto directo con el cliente. La muestra quedó constituida por seis (n=6) personas cuya experiencia dentro de la empresa era mayor de cuatro (04) años, con conocimiento y contacto frecuente con los anunciantes. El personal que atiende directamente a los clientes preventa está representado por la gerente de ventas, los ejecutivos de ventas y la asistente de venta. Las zonas de trabajo que atienden están distribuidos en: gerencia, este, centro, oeste y agencias de publicidad.

La otra población estuvo constituida por los clientes que acuden a solicitar servicios de publicidad (anuncios publicitarios y avisos clasificados). Estos, como se indicó anteriormente pueden ser eventuales y de preventa. Con respecto a los clientes eventuales no se obtuvo información precisa sobre la cantidad atendida en el período 2014-2015. Esto debido a que los mismos solicitan servicios puntuales y de forma esporádica a través de la taquilla del diario o receptorías de avisos. El sistema de información sólo registra el monto de ingresos mensual, obtenido por los servicios prestados a este tipo de clientes. Esta es la razón por la que no fueron de interés para la presente investigación, ya que se trata de interacciones no recurrentes y de corta duración.

En relación a los clientes preventa o anunciantes, para el período bajo estudio, esta población estuvo constituida por 61 anunciantes. En este caso, fue seleccionada en su totalidad de manera intencional; considerando que los preventa son los que realizan mayores inversiones en publicidad y establecen relaciones de largo plazo con la organización, lo que les permite tener una visión más completa y una opinión formada sobre la manera cómo la atención es prestada. La población estudiada se redujo a 57, en virtud de que 3 anunciantes no respondieron al instrumento aplicado (N= 57).

El estudio se enfocó en lo que Torres y Rojas (2008) referencian como calidad de información corporativa, es decir, información aportada por la organización a sus clientes en el momento de prestar el servicio de atención. La misma contempla dos dimensiones: calidad en la entrega y calidad intrínseca. Cada una de estas dimensiones involucra criterios específicos, los cuales permitieron definir las preguntas para determinar el grado de conformidad que tiene cada cliente respecto a los mismos (Ver Cuadro 4).

Cuadro 4: Dimensiones y criterios de la calidad de información aportada por la organización a sus clientes

DIMENSIONES	CRITERIOS
Calidad de la entrega	<p>Comprende las condiciones de entrega según los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Oportunidad. Tiempo transcurrido entre el momento en que el cliente presenta la necesidad de información y el momento que obtiene respuesta. ▶ Suficiencia. Adecuación de la información que recibe el cliente sobre la base de sus necesidades. ▶ Lugar. Ubicación de la información de acuerdo a las necesidades del cliente.
Calidad intrínseca	<p>Contempla las características de la información que son valoradas por el cliente, entre ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Accesabilidad. ▶ Disponibilidad. Distribución de la información para ser utilizada sin obstáculos. ▶ Recuperabilidad. Capacidad de adquirir información cuando se requiera. ▶ Comprensibilidad. Facilidad de entender y comprender la información aportada por la organización. ▶ Atracción. Facilidad de distinguir la información requerida de la información general aportada por la organización. ▶ Operatividad ▶ Singularidad. Acceso privilegiado y discrecional de la información. ▶ Aplicabilidad. Utilidad de la información para la solución de los problemas o toma de decisiones. ▶ Precisión. Correspondencia de la información con la realidad y con las necesidades del cliente.

Fuente: Torres y Rojas (2008: 36-37).

Como instrumentos de recolección de datos, se utilizaron:

- ▶ Un instrumento de recolección de datos denominado el cuestionario aplicado a los clientes preventa año 2014-2015 y,
- ▶ Una entrevista basada en un guión estructurado y en un protocolo detallado de ejecución. Aplicada al personal del departamento de ventas de la empresa.

El cuestionario utilizado es una adaptación del propuesto por Torres y Rojas (2008) y fue enviado vía correo electrónico. Se utilizó una escala de 6 opciones de respuesta (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca, desconoce) a ser seleccionados

sobre la base de planteamientos relacionados con los criterios de calidad de la información indicados anteriormente.

Los instrumentos de recolección de datos deben poseer atributos de validez y confiabilidad. El primero, se refiere al potencial del instrumento de medir la variable bajo estudio. Para garantizarla y como ya se indicó, se adaptó el modelo de calidad de información propuesto por Torres y Rojas (2008). El segundo, se refiere a la propiedad del instrumento de obtener resultados similares en diversas aplicaciones. Una forma de determinarla es a través del cálculo de la consistencia interna.

En este sentido, siguiendo las indicaciones de Oviedo y Campo (2005), se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach. Dichos autores establecen que:

[...] en los estudios donde se emplee una escala para cuantificar una característica, por muy popular y validada que sea la escala, debe informarse siempre el valor de alfa en esta población y no conformarnos con que sólo se diga que mostró una buena consistencia en otros estudios [...] (p. 577).

El valor resultante a través del uso del SPSS V.20 fue de 0,83. De acuerdo a Celina y Campo, referenciados por Bojórquez, López, Hernández y Jiménez (2013), el mínimo valor aceptable es de 0,70. Si se obtienen valores por encima de 0,70 significa que hay consistencia interna en el instrumento de recolección de datos utilizado. En otras palabras, las preguntas del cuestionario están correlacionadas y miden el mismo constructo.

En cuanto a la entrevista, se diseñó un guión estructurado mediante preguntas abiertas aplicado de forma presencial, que permitieran al personal del departamento de ventas aportar opiniones, argumentos y recomendaciones en relación a los criterios para garantizar una excelente gestión de atención al anunciante, las fortalezas y debilidades del proceso de gestión de atención al anunciante actual y las recomendaciones para mejorar la gestión de atención al anunciante. En este sentido, Hernández (2008), expresa que el propósito era brindarle la mayor libertad a los entrevistados para expresarse en sus propios términos.

Análisis de resultados

El proceso de gestión de atención al anunciante en el Informador C.A.

Para comprender el proceso de gestión al anunciante se identificaron las responsabilidades de la gerencia de ventas (GV) en la empresa en estudio: Desarrollar programas de mantenimiento de la car-

tera de clientes, establecer estrategias para ubicar y captar nuevos clientes, identificar los mercados potenciales para ofertar productos y servicios, atender y asesorar a las agencias publicitarias, anunciantes y clientes en general y, por último, gestionar las relaciones interinstitucionales.

Inicialmente la empresa brinda apoyo a los anunciantes eventuales o preventiva, que tienen la necesidad de dar a conocer sus productos y servicios, o que requieren promocionar su marca / imagen / productos y/o servicios, recurriendo a la publicidad. En ese momento, el anunciante solicita los servicios al personal de la GV para que lo orienten según sus requerimientos. El personal que integra la GV debe dar respuestas a dichas solicitudes. Para ello le corresponde trabajar conforme a una planificación, organización y asignación de recursos, control y evaluación que permitan el logro de los objetivos de dicha gerencia.

Entre las actividades realizadas por la GV antes de abordar el proceso de gestión de atención al anunciante, se encuentran las descritas en el manual de organización de El Informador (2012a):

- ▶ Planificación de las estrategias de ventas hacia los clientes potenciales.
- ▶ Organización y asignación de recursos.
- ▶ Ubicación de los clientes potenciales conforme a las zonas de trabajo
- ▶ Control y evaluación de las actividades realizadas.

Es pertinente presentar el propósito de la Gerencia Corporativa de Mercadeo (GCM) (El Informador, 2012b):

- ▶ Realizar la labor de mercadeo.
- ▶ Elaborar el plan estratégico de mercadeo.
- ▶ Fortalecer la marca y la presencia de la empresa en el mercado regional.

- ▶ Analizar las necesidades de los clientes (lectores y anunciantes).
- ▶ Determinar la demanda de los productos y servicios ofrecidos.
- ▶ Publicitar y promocionar los productos y servicios.
- ▶ Actualizar la estructura tarifaria según los costos de publicación.
- ▶ Desarrollar nuevos productos y servicios.
- ▶ Apoyar a la GV.

Seguidamente se explica el proceso de gestión al anunciante, considerando dos fases. La fase técnica o de diseño del servicio y la fase funcional (Ver Figura 2).

Primeramente, la GV requiere de una serie de insumos para poder cumplir con sus funciones, los primordiales provienen de la GCM, esto comprende la fase técnica del proceso de atención al anunciante. Es decir, la configuración o diseño de los servicios (estructura tarifaria y desarrollo de productos, entre otros), de manera que las salidas resultantes del proceso de gestión de la GCM se convierten en entradas para el proceso de gestión de la GV, en este caso particular y en relación al proceso de gestión de la atención al anunciante:

- ▶ Promoción e introducción de productos y servicios que refuercen la marca e imagen editorial en el mercado y permitan ampliar la gama de opciones de espacios publicitarios.
- ▶ Recepción de:
 - ▶ Tarifas publicitarias de los distintos productos y servicios ofertados según las especificaciones (dimensiones de avisos, ubicaciones, precios).
 - ▶ Presentación corporativa de El Informador, que detalla las ventajas y bondades de los productos y servicios ofrecidos, justificación

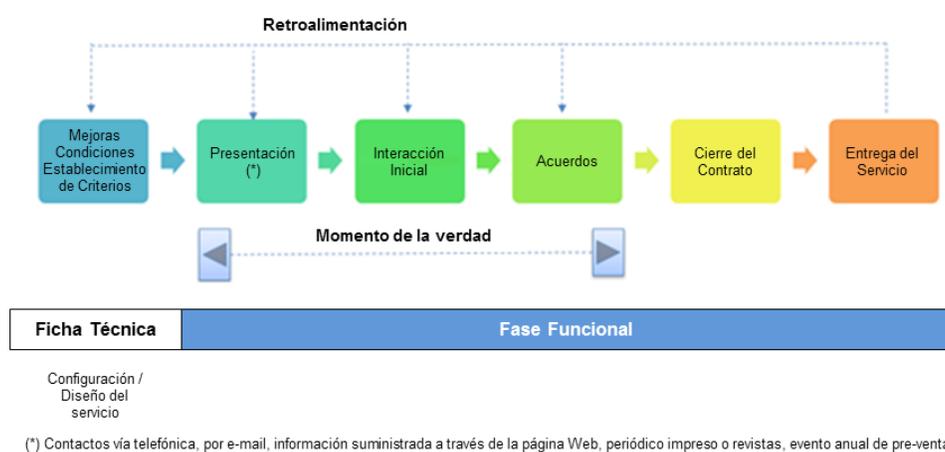


Figura 2
Etapas del proceso de servicio al cliente
Fuente: Adaptación de Duque (2005).

de inversión publicitaria, comportamiento del mercado anunciante, el alcance geográfico, entre otros.

- ▶ Obsequios para los clientes.
- ▶ Invitaciones de cortesía para que los clientes asistan a eventos patrocinados por la organización.
- ▶ Evento de preventa organizado por la Dirección General, GCM, Recursos Humanos, y a su vez participa la GV.

Considerando los objetivos de ambas gerencias se aprecia la alta interdependencia que existe entre la GV y la GCM.

Seguidamente, durante la fase *funcional*, la GV tiene establecidas un conjunto de etapas que deben desarrollarse en cada etapa del proceso de gestión de la atención al anunciante. y así dar cumplimiento a sus objetivos:

- ▶ Etapa de presentación: Incluye los contactos preliminares entre los ejecutivos de venta y los clientes vía telefónica, correo electrónico o visita rápida.
- ▶ Etapa de interacción inicial: Contempla la visita a los clientes (de cartera o prospectos) según la planificación de visitas realizada. En esta etapa se promocionan los servicios y productos, se detectan los requerimientos del cliente y se le orienta de acuerdo a sus necesidades.
- ▶ Etapa de acuerdos: Se preparan los presupuestos o propuestas publicitarias a los anunciantes actuales o clientes prospectos para el análisis respectivo por parte del cliente.
- ▶ Etapa de cierre de contrato: Decisión definitiva por parte del cliente, solicitud de documentación legal al cliente, registro en el sistema administrativo, emisión de facturas y contratos de servicio. Finalmente, y dentro de esta misma fase, se ubican las salidas, que es la etapa en la que el anunciante recibe el servicio contratado. Esta etapa del proceso de gestión de la atención al anunciante, es la siguiente:
- ▶ Etapa de entrega del servicio: Comprende el montaje de avisos (inserción) y administración (facturación y cobranza) a cargo del personal de avisos (diagramación). Inicia el seguimiento de las cuentas a crédito por parte de los ejecutivos de ventas a fin de brindar apoyo a la gerencia de administración (crédito y cobranzas).

Es importante citar que al cumplirse la última etapa del proceso de gestión de atención al anunciante (cliente) se genera la retroalimentación hacia otras

etapas del proceso, dando inicio nuevamente a la fase técnica (relativa a mejoras, condiciones, establecimiento de criterios) y/o a la fase funcional si el anunciante requiere nuevamente del servicio.

La calidad de la atención percibida por el anunciante

En la Figura 3 se presentan los resultados considerando el porcentaje de anunciantes que siempre aprecian alta calidad de la información. Se supone que si contestan *siempre*, los anunciantes manifiestan que se están cumpliendo a cabalidad cada uno de los criterios de calidad. Los resultados consolidados provienen del cálculo del promedio porcentual total de los ítems. Por ejemplo: Promedio: *Oportunidad* (75%), *suficiencia* (81%), *lugar* (46%) = *Entrega* (67%).

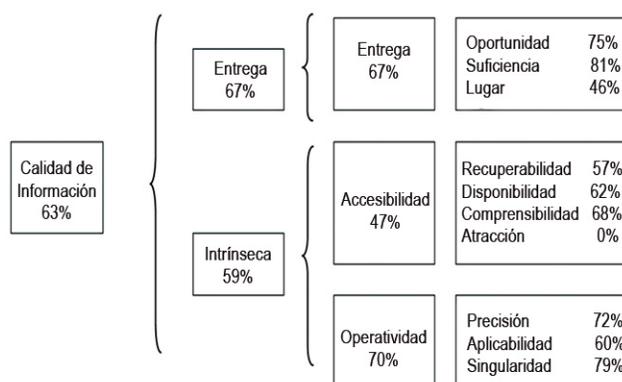


Figura 3
Porcentaje de anunciantes que aprecian alta calidad en la atención que les brinda el Informador C.A.

Los resultados evidencian que existe una buena calidad de información en cuanto al cumplimiento general de los criterios que la determinan (64% de los clientes aprecian alta calidad en los criterios). Sin embargo, hay deficiencias en cuanto a lugar y atracción. Siguiendo las definiciones de ambos criterios puede afirmarse que:

- ▶ La adecuación de la ubicación de la información no está acorde con las necesidades de un porcentaje, considerado alto, de clientes (54%).
- ▶ La falta de valoración del criterio de atracción puede estar señalando ciertas deficiencias al respecto.

A continuación se muestran los resultados de la aplicación del cuestionario categorizados por zonas

de trabajo y rangos porcentuales (se utilizan colores para diferenciar cada rango) (Ver Tabla 2). Esta forma de categorizar los rangos es una propuesta para facilitar el análisis. Se basa en criterios de los investigadores basados en su trayectoria profesional y en el conocimiento de la dinámica de la organización. Esta forma de representar los resultados recibe el nombre de mapas de calor, mientras más rojos y naranjas presenten, la situación se puede considerar entre regular a deficiente, respectivamente.

Así, el bajo porcentaje de anunciantes que percibe que los criterios de calidad de información se cumplen a cabalidad en las zonas de gerencia, oeste y agencias de publicidad revela que existen deficiencias en ciertos criterios, aunque también puede estar reflejando que las expectativas de los anunciantes son más altas. También hay que tomar en cuenta el nivel de recursos y capacidades que poseen dichos anunciantes. Un bajo nivel en relación a este aspecto puede actuar como obstáculo para establecer una comunicación e interacción óptima con la organización⁸.

En el cálculo general resultó que un 63% de los anunciantes considera que siempre se cumplen los criterios que definen la calidad de información (calidad de entrega y calidad intrínseca). El hecho de que la *calidad intrínseca* resulte menor (59%) refleja problemas al respecto. Los tres valores menores correspondieron a: *Atracción* (0%), *Lugar* (46%) y *Aplicabilidad* (60%).

Es necesario mejorar la visibilidad y claridad de la información dirigida al anunciante en la versión impresa y la versión web, así como en los diversos materiales promocionales y publicitarios de la organización (folletos, ediciones especiales, entre otros). También se requiere realizar un análisis orientado a definir las necesidades de información de los anunciantes, definir la ubicación óptima de la misma, determinar los problemas que enfrentan los anunciantes y la información puntual que requieren, a fin de configurar soluciones óptimas.

Al calcular el indicador de calidad por zona, para aquellos anunciantes que contestaron "Siempre" se observa que las zonas Este y Centro obtuvieron valores mayores, mientras la zona Gerencia, Oeste y Agencias de Publicidad obtuvieron los menores valores. Ello dirige la atención a las diferencias existentes en cuanto a la atención en lo atinente a la información aportada al anunciante en las zonas atendidas, lo cual refleja una debilidad al respecto. También permite justificar un estudio más detallado tomando en cuenta los perfiles de los clientes (trayectoria, recursos y capacidades, sector al cual pertenece, entre otros), necesidades y expectativas considerando las zonas en las cuales se ubican. Es decir, establecer estrategias de atención diferenciadas basadas en la segmentación del mercado.

Tabla 2: Porcentaje de anunciantes por zona de trabajo que aprecian alta calidad de información

ATRIBUTO DE CALIDAD DE INFORMACIÓN	SIEMPRE				
	GERENCIA (%)	ESTE (%)	CENTRO (%)	OESTE (%)	AGENCIAS DE PUBLICIDAD (%)
Oportunidad	6	26	18	13	12
Suficiencia	5	25	23	12	16
Lugar	5	18	11	5	7
Recuperabilidad	4	18	18	9	8
Disponibilidad	5	22	14	13	8
Comprensibilidad	5	23	21	10	9
Atracción	0	0	0	0	0
Precisión	7	25	19	10	11
Aplicabilidad	7	21	12	9	11
Singularidad	7	26	16	16	14
Entrega	6	23	17	10	12
Accesibilidad	4	16	13	8	6
Operatividad	7	24	16	12	12
Calidad de entrega	6	23	17	10	12
Calidad intrínseca	6	20	15	10	9
Calidad de Información	6	22	16	10	11

Leyenda:

0 a 6	Deficiente
7 a 12	Regular
13 a 19	Aceptable
20 a 26	Bueno

Además de lo indicado es importante señalar que, un 87,72% de anunciantes encuestados considera que han sido bien atendidos, lo cual constituye una alta valoración respecto a los servicios. Un 70,18% de los anunciantes encuestados considera que la calidad de la atención es excelente. A pesar del alto porcentaje de encuestados que percibe calidad de atención, es conveniente realizar estudios adicionales que contemplen otros criterios involucrados que puedan complementar el referente a la calidad de información, además de establecer los lineamientos estratégicos que permitan fortalecer la relación organización-anunciantes.

Visión de la gerencia de ventas respecto a la atención del anunciante

En los Cuadros 4, 5, 6 y 7 que se muestran a continuación, se detallan los resultados obtenidos

de en relación a las cuatro (4) interrogantes enunciadas en la entrevista destinada a explorar los criterios sugeridos por el personal de la GV para garantizar una excelente gestión de atención al anunciante (Cuadro 4), las fortalezas y debilidades que según ese mismo personal tiene el proceso de gestión de atención al anunciante actual en la organización (Cuadros 5 y 6) y sus recomendaciones para mejorarlo (Cuadro 7).

Según el personal de la GV, los criterios para garantizar una excelente gestión al anunciante se basan principalmente en contar con recursos, tanto de información como de valor agregado, los cuales funcionan como insumos necesarios para ejecutar adecuadamente las funciones inherentes al proceso. Respecto a este último, son relevantes: el trabajo conjunto interdepartamental, la comunicación y la configuración

personalizada de los productos según las necesidades del cliente, entre otros. Adicionalmente, la selección idónea del personal de ventas, su capacitación y preparación representan oportunidades de mejora (Ver Cuadro 4).

En cuanto a las fortalezas actuales, el personal de la GV considera que cuentan con un producto con características adecuadas a los requerimientos del mercado, lo cual permite concretar ventajas diferenciadoras con respecto a la competencia. El enfoque de atención personalizada y de acompañamiento continuo al cliente por parte de los ejecutivos de ventas también se incluyen como puntos a favor. Lo anterior aunado a la disponibilidad de personal con altos niveles de preparación integran un marco de trabajo ideal a fin de lograr la eficiencia organizativa (Ver Cuadro 5).

Cuadro 4: Criterios para garantizar una excelente gestión de atención al anunciante, según el personal de la GV.

PRODUCTO	PROCESO	PERSONAL DE VENTAS
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recursos de información orientados a la atención al cliente y configurados según parámetros de calidad (precisión, claridad, actualización, oportunidad, completitud, entre otros). ▶ Recursos de valor agregado: material POP, promociones de venta, premios, incentivos, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Trabajo conjunto con otros departamentos. ▶ Uso extensivo de herramientas administrativas y gerenciales. ▶ Configuración de escenarios de acción que permitan definir planes de contingencia. ▶ Utilización óptima de canales de comunicación: teléfono, correo electrónico, página web, entre otros. ▶ Proactividad en las acciones orientadas a la atención al cliente. ▶ Segmentación del mercado de acuerdo a criterios de atención, patrón de ventas, características y condiciones de venta. ▶ Disponibilidad de una estructura tarifaria actualizada. ▶ Información actualizada sobre cantidad de lectores, comportamiento del mercado, nivel de ventas, impacto de las promociones, tendencias, preferencias de los clientes, entre otros. ▶ Definición clara de metas, criterios y patrones de venta. ▶ Tiempos de respuesta cortos ante las solicitudes de los clientes. ▶ Garantizar el control de la atención al cliente así como una adecuada gestión de cobranza. ▶ Configuración personalizada de los productos y programación de la publicidad según las necesidades y naturaleza del cliente. ▶ Orientación de la organización hacia el cliente. Esto exige que todos los departamentos estén involucrados en prestar un servicio de calidad garantizando su disponibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nivel de desempeño de cada ejecutivo. ▶ Selección de personal capacitado en el área de ventas mediante la definición del perfil profesional idóneo. ▶ Preparación, presencia, modales y actitud.

Cuadro 5: Fortalezas que tiene el proceso de gestión de atención al anunciante actual en El Informador C.A.

EN CUANTO AL PRODUCTO OFRECIDO	EN CUANTO AL PROCESO	EN CUANTO AL PERSONAL
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Características de presentación del producto (full color como atributo diferenciador). ▶ Calidad informativa y calidad de diseño. ▶ Buenos niveles de redacción. ▶ Estructura tarifaria competitiva. ▶ Posicionamiento del producto en el mercado. ▶ Garantías de retorno sobre la inversión. ▶ Prestigio de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Enfoque de atención personalizada. ▶ Enfoque de acompañamiento ejecutivo-cliente durante el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Excelente formación profesional. ▶ Identificación con la organización, espíritu de trabajo y sentido de pertenencia. ▶ Buen nivel de información sobre el producto y ofrecer un alto nivel de atención.

Las debilidades representan focos de vulnerabilidad de la organización ante las amenazas potenciales o la incapacidad para enfrentar cambios radicales del mercado. Por ejemplo, no contar con programas de actualización profesional puede traer como consecuencia que el personal de ventas no cuente con conocimiento actualizado sobre técnicas y herramientas innovadoras en su área de acción. El reconocer las debilidades permitiría, al personal de la GV, defi-

nir planes y proyectos a corto y mediano plazo para eliminarlas o disminuir su impacto en la dinámica organizativa (Ver Cuadro 6).

Entre las recomendaciones aportadas por el personal de la GV, resaltan aquellas relacionadas con la necesidad de trabajar bajo un enfoque de calidad. Dicho enfoque involucra a los clientes, los productos y servicios, al proceso en sí y al personal de ventas (Ver Cuadro 7).

Cuadro 6: Debilidades que posee el proceso de gestión de atención al anunciante en El Informador C.A.

ENTORNO	ACERCA DEL PRODUCTO	ACERCA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE ATENCIÓN	EN CUANTO AL PERSONAL DE VENTAS
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Incertidumbre generada por crisis económica y política. ▶ Situación del sector del medio en el país. ▶ Desconocimiento del comportamiento o estrategias de otros medios ante un mercado muy competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Carencia de ciertas ofertas potenciales. Desaparición de ciertos productos, por ejemplo: ediciones especiales. ▶ No se cuenta con ofertas de valor agregado, aparte de las tarifas: invitación a las instalaciones del diario, conferencias en salas equipadas, videos promocionales, estudios u oficinas de atención. Accesibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ No se han realizado estudios formales para determinar las fortalezas del proceso de gestión al anunciante. ▶ Deficiente integración estratégica y operativa entre los departamentos de Mercadeo y Ventas. Esto no permite, por ejemplo, nuevas ideas de negocio, promociones, material POP, ambientación, mercadeo interno. ▶ Falta de supervisión continua y establecimiento de lineamientos generales de atención. ▶ Protocolos fundamentales de atención al cliente. ▶ Deficiencias en comunicación gerencia-personal y personal-cliente. ▶ Problemas en la definición de responsabilidades y delegación de funciones. ▶ Falta de planificación adecuada de actividades y proyectos. Improvisación y trabajo por ensayo y error. ▶ Falta de recursos (equipos y materiales). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Carencia de programas de actualización y profesionalización. Sobre todo en los dos últimos años.

Cuadro 7: Recomendaciones para mejorar el proceso de gestión de atención al anunciante en El Informador C.A.

CLIENTES	PRODUCTOS Y SERVICIOS DE VALOR AGREGADO	PROCESO	REPRESENTANTES DE VENTAS
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estudio de los perfiles de clientes a fin de determinar tipos de clientes, necesidades de atención, expectativas, preferencias, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Definición de planes promocionales, premios e incentivos dirigidos a captar nuevos clientes y garantizar la lealtad de los clientes actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Trabajar bajo un enfoque de calidad de servicio al cliente y que el mismo se refleje en la visión-misión y se cristalice en las acciones estratégicas a ejecutar. ▶ Óptima integración interdepartamental. ▶ Fortalecimiento y mayor involucramiento de la G.C.M. en el proceso de ventas y atención al cliente. Así como también, que dicha gerencia reconozca los requerimientos y necesidades de la G.V. en cuanto a información y mecanismos de apoyo. ▶ Auditoría de gestión a fin de detectar focos de problemas y oportunidades de mejora. ▶ Mejora de los procesos de comunicación interdepartamentales garantizando fluidez y rapidez. ▶ Estudiar las necesidades de personal de apoyo en la Gerencia de Ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Programa de apoyo continuo a los representantes de ventas. ▶ Planes y programas de capacitación y entrenamiento continuo al personal de ventas. ▶ Realizar una mejor planificación de actividades de los representantes de ventas en cuanto a atención y captación de clientes. ▶ Controlar las tareas del personal de la G.V. a fin de verificar todos los procesos en cuanto a tiempo de ejecución y utilización de recursos.

Lineamientos estratégicos

En este punto se presenta una propuesta de lineamientos estratégicos para la GV definidos sobre la base de los resultados anteriormente presentados. Estos permiten definir una serie de acciones orientadas a mejorar la gestión de atención al anunciante en la organización bajo estudio.

Se inicia con la misión/visión de la organización y la indicación de los valores, objetivos y políticas de la organización (Consultar la referencia correspondiente a El Informador, 2015). Posteriormente, el análisis se centra en la GV.

La literatura disponible que guía la definición de lineamientos estratégicos es diversa y abundante. Se recurrió a los autores Cabra y Hurtado (2004), quienes ofrecen un modelo práctico y sencillo que permite comenzar un proceso de planeación estratégica, es decir, un conjunto de decisiones y acciones que canalizan los esfuerzos hacia el logro de objetivos.

Dicho análisis se estructura según áreas en el ámbito interno y externo de la gerencia en cuestión. En el primer ámbito, toma en cuenta: el ambiente humano,

economía, ambiente político, fuerzas tecnológicas y competitivas, entre otros. El segundo considera aspectos humanos, organizacionales, físicos y otros. Sobre la base de lo anterior se definen ciertas interrogantes, las cuales son aplicadas en el caso de la GV a fin de determinar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Estas últimas fueron generadas a partir de las entrevistas realizadas al personal de ventas y complementadas según consideraciones de los investigadores.

Seguidamente se presenta la matriz DOFA (Ver Cuadro 8) y los lineamientos estratégicos que emergen del cruce entre oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades señalados en dicha matriz. Para ello, siempre se tuvo presente que las acciones propuestas estuvieran bajo el alcance de la GV. Estas pueden ser priorizadas indicando además un horizonte temporal de ejecución aproximado. Se trata entonces de organizar las decisiones y las acciones de una forma lógica y vincularlas con los intereses estratégicos de la organización en general.

Cuadro 8: Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1 La organización opera en un sector prioritario para la sociedad.</p> <p>O2 La organización opera en un nicho de mercado que obstaculiza la entrada de nuevos competidores.</p>	<p>A1 Inestabilidad económica del país</p> <p>A2 Conflictividad político-social del país.</p> <p>A3 Control de divisas</p> <p>A4 Aumento en los costos de las herramientas tecnológicas y de personal calificado.</p> <p>A5 Bajos niveles de servicios y tiempos de respuesta inadecuados por parte de los proveedores que no garantizan la continuidad y disponibilidad de insumos, equipos y maquinarias.</p> <p>A6 Calidad deficiente de servicios públicos: luz, vialidad, transporte, seguridad y comunicaciones.</p> <p>A7 Inflación.</p> <p>A8 Aparición de nuevos competidores y productos sustitutos.</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1 El personal de ventas posee alta experiencia y conocimiento del negocio</p> <p>F2 Existe una cultura organizacional orientada al logro</p> <p>F3 La imagen de la G.V. es positiva por su compromiso responsabilidad y calidad de servicio.</p>	<p>D1 No se cuenta en forma oportuna con tecnología de punta adecuada para el desarrollo de los diferentes procesos y funciones inherentes a la G.V.</p> <p>D2 El sistema de información actual requiere mejoras. Es prioritario actualizarlo para hacerlo más flexible y adaptable a los cambios del entorno.</p> <p>D5 Existe dependencia operativa de la infraestructura de telecomunicaciones nacional. Si esta presenta fallas se obstaculiza el funcionamiento de los procesos de negocio.</p> <p>D4 Costos fijos de operación altos.</p> <p>D5 No existe planeación de carrera profesional.</p> <p>D6 Proceso de planeación estratégica deficiente.</p> <p>D7 Proceso de gestión de la calidad de servicio perfectible.</p> <p>D8 Se requiere una mayor coordinación e integración de acciones entre la G.C.M. y la G.V.</p>

Objetivos empresariales

- ▶ Desarrollar en la comunidad estatal y regional una política informativa que permita mantener al lector bien informado de acuerdo con sus exigencias y expectativas.
- ▶ Promover ediciones especiales que satisfagan la necesidad informativa de un segmento poblacional determinado.
- ▶ Actualizar proyectos de avance tecnológico que permitan: primero, liderizar en materia tecnológica en beneficio de los lectores y clientes; segundo, aumentar la productividad interna.
- ▶ Ofrecer la mejor calidad en servicios informativos y comerciales a todas las comunidades larenses, atención a las comunidades y al cliente.
- ▶ Crecer como empresa, sobre la base de la mejora continua y proceso de aprendizajes colectivos que permitan una plataforma de desarrollo sobre el concepto de capital humano y lograr sobrevivir exitosamente al mundo global del futuro con altos beneficios económicos.

Políticas

- ▶ Trabajar bajo el criterio de excelencia.
- ▶ Utilizar tecnología de punta.
- ▶ Desarrollar productos y servicios innovadores para los clientes que generen ventajas diferenciadoras.
- ▶ Garantizar alta calidad de servicio en pro del bienestar de los clientes.
- ▶ Garantizar un proceso de comunicación continua y efectiva con clientes, proveedores, empresas e instituciones financieras, entre otros.
- ▶ Realizar el trabajo con eficiencia y eficacia en un ambiente de mejora continua de los procesos internos.

Estrategia

Es importante destacar que la diferenciación competitiva es la estrategia empleada en la empresa en estudio. El hecho de diferenciarse de la competencia le ha otorgado ventajas de posicionamiento y exclusividad dentro del mercado regional.

Entre las características diferenciadoras en cuanto a productos y servicios, las cuales complementan su función básica y generan valor agregado, se encuentran, entre otras: es el primer periódico del país en utilizar el color en su línea editorial, otorgando mejoría técnica y visual en el

área graficada y en la publicidad; es el único diario en formato estándar del país que pueden ser impresas todas sus páginas a full color, gracias a la tecnología en impresión de punta; diseño moderno y dinámico; contiene trabajos editoriales realizados por periodistas, apertura editorial, atención personalizada al anunciante y diversidad de productos editoriales.

Ámbitos y acciones potenciales

Recursos humanos.

- ▶ Diseñar un plan de formación integral para el personal en las áreas de gerencia, economía y administración.
- ▶ Entrenar al personal en materia de herramientas de análisis estratégico.
- ▶ Organizar un programa de inducción y actualización en el cual participarán todos los miembros del equipo de trabajo. El objetivo del mismo es brindar información sobre la dinámica de la organización, entorno de desarrollo, objetivos del sistema, criterios de calidad de desarrollo de software, aclaratorias en cuanto a los parámetros de evaluación y desempeño, entre otros.
- ▶ Fortalecer y potenciar los mecanismos de comunicación, retroalimentación e información internos: servicios de correo electrónico, video conferencias, intranet empresarial, etc.

Procesos.

- ▶ La filosofía de gestión debe ser revisada periódicamente a fin de que se adapte a la estrategia de diferenciación señalada.
- ▶ Diseñar un programa de comunicación estratégica en tres ejes: institucional (imagen corporativa, los lineamientos de responsabilidad social empresarial, las políticas y las pautas de relación con los inversores), de mercado (relación entre personal de las distintas unidades funcionales, promoción y de relaciones interinstitucionales) y organizacional (comunicación entre los miembros de la organización de acuerdo a su estructura y de estos con entes externos, además, del flujo de datos a través de los sistemas de información).
- ▶ Registrar y monitorear en forma constante los resultados obtenidos de acuerdo a indicadores seleccionados: calidad, desempeño, rentabilidad y productividad, entre otros. Involucra el control respectivo a fin de corregir

desviaciones o distorsiones sobre la base de las directrices y expectativas definidas.

- ▶ Propiciar espacios de debate, negociación y consenso que garanticen el involucramiento de los miembros de la organización: reuniones periódicas, jornadas de reflexión, talleres de trabajo participativos, entre otros.
- ▶ Revisar de forma detallada cada uno de los procesos ejecutados y procedimientos establecidos para la prestación de servicios a fin de optimizarlos.

Recursos.

- ▶ Utilizar herramientas innovadoras de análisis adecuadas para el registro, procesamiento e interpretación de las variables presentes en ambientes inestables.
- ▶ Establecer bonificaciones especiales basadas en resultados.

Información.

- ▶ Realizar las investigaciones necesarias para ubicar herramientas automatizadas de última generación, estudiando la factibilidad técnica, operativa, legal y organizativa para implementarlas.
- ▶ Realizar un estudio pormenorizado de las opciones técnicas que permitan mejorar los procesos de comunicación y acceso a la información.
- ▶ Asignar comisiones de trabajo para la elaboración de informes sobre la estructura de costos de los productos/servicios y de planificación a corto, mediano y largo plazo.
- ▶ Implantar mecanismos de control y coordinación de acciones entre la G.C.M. y la G.V.
- ▶ Diseñar una estrategia diferenciada que permita la segmentación del mercado según el perfil de los clientes.

Conclusiones

Se puede afirmar que el crecimiento de las empresas está determinado por la gestión desempeñada ante sus clientes. Las empresas del denominado sector servicios, específicamente las de medios de comunicación impresos, deben trabajar en función de la gestión de la atención a los clientes, particularmente del anunciante. Esto debido a que los servicios de publicidad ofrecidos a los mismos representan fuentes significativas de ingresos.

En este estudio el protagonismo lo alcanza el proceso de gestión de la atención al anunciante bajo un enfoque de calidad; así el énfasis central fue diseñar lineamientos estratégicos para lograrlo. En este tipo de organizaciones la definición de la filosofía de gestión y la alineación de las estrategias de funcionamiento sobre la base de criterios que fortalezcan las relaciones con los clientes es un punto relevante.

La descripción del proceso de gestión al anunciante se realizó considerando dos fases: técnica y funcional. Al analizarlo, haciendo énfasis en la percepción del anunciante en cuanto a la calidad de la información aportada en el momento de su interacción con la organización, se determinó que existe una buena calidad de información sobre la base del cumplimiento general de los criterios que la determinan. Es decir, en relación a la calidad de entrega (oportunidad, suficiencia y lugar) y la calidad intrínseca (recuperabilidad, disponibilidad, comprensibilidad, atracción, precisión, aplicabilidad y singularidad).

En este orden de ideas, se utilizó una escala de 6 opciones de respuesta (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca, desconoce) a ser seleccionados sobre la base de planteamientos relacionados con los criterios mencionados. Así, un 63% de anunciantes aprecian alta calidad de la información ya que contestaron "Siempre" a los planteamientos presentados. Según los resultados obtenidos se determinó que existen deficiencias en dos criterios asociados: lugar y atracción. En este orden de ideas, más del 50% de los clientes estudiados consideran que la información no se encuentra situada adecuadamente según sus necesidades. Esto incide negativamente en los procesos de consulta por parte de los mismos. Además, hay ausencia de valoración respecto a la facilidad de distinguir la información dirigida a anunciantes del resto de información aportada por la empresa. Esto resalta la necesidad de establecer mecanismos que solven dichas deficiencias.

Profundizando en los resultados, la categorización por zonas de trabajo (denominadas gerencia, este, centro, oeste y agencias de publicidad) evidenció diferencias en la atención en cuanto a la calidad de la información suministrada al anunciante. Así, el bajo porcentaje de anunciantes que percibe que los criterios de calidad de información se cumplen a cabalidad en las zonas de Gerencia, Oeste y Agencias de publicidad, en relación a la zona Este y Centro, revelan que existen deficiencias en ciertos criterios. Sin embargo, también puede estar reflejando que las expectativas de los clientes son más altas en dichas zonas. También hay que tomar en cuenta el nivel de recursos y capacidades que poseen dichos clientes. Un bajo nivel en relación a este aspecto puede actuar como obstáculo para establecer una comunicación e interacción óptima con la organización. En este punto

es oportuno enfatizar la importancia de la estrategia de diferenciación basada en la segmentación del mercado según los perfiles y patrones de comportamiento de los clientes.

De acuerdo a las preguntas complementarias realizadas, se observa que la valoración general respecto a los servicios y a la calidad de atención es alta. Sin embargo, es conveniente realizar estudios adicionales que contemplen otros criterios involucrados que puedan complementar el referente a la calidad de información (por ejemplo, valor agregado entregado al cliente y niveles de satisfacción), además de establecer los lineamientos estratégicos que permitan fortalecer la relación organización-anunciantes.

La información recabada a través de las entrevistas realizadas al personal relacionado con la atención evidencia debilidades en cuanto a: la integración estratégica y operativa de la gerencia corporativa de mercadeo y la gerencia de ventas, mecanismos de supervisión continua y establecimiento de lineamientos generales de atención, la comunicación gerencia-personal y personal-cliente. Adicionalmente, existen ciertas fallas en la definición de responsabilidades y delegación de funciones, planificación en las actividades y proyectos, así como en los programas de actualización y profesionalización en el personal de ventas. Estos aspectos ameritan revisión y la definición de acciones correctivas y de mejora.

Finalmente, se presentó una propuesta de lineamientos estratégicos para la Gerencia de Ventas, que permitieron definir una serie de acciones generales orientadas al recurso humano, los procesos, los recursos y a la información. Las mismas se plantearon con el propósito de mejorar en forma integral la gestión de la atención al anunciante. Lo anterior permitió organizar las decisiones y acciones para relacionarlas con los intereses estratégicos de El Informador, los cuales apuntan hacia el logro de ventajas diferenciales con respecto a la competencia.

Una estrategia para mejorar la gestión de la atención al anunciante bajo un enfoque de calidad exige estudiar sus perfiles a fin de determinar tipos de clientes, necesidades de atención, expectativas, preferencias, entre otros. Esto permitiría configurar un servicio de forma personalizada y definir lo que realmente es importante para el cliente. Sin embargo, trabajar bajo este enfoque requiere que la calidad sea considerada, en forma explícita, como un factor crítico dentro de la filosofía de gestión de la organización.

Se sugiere abordar estudios centrados en la información ambiental e interna de manera de completar los resultados de la presente investigación. Así como ampliar la indagación sobre la calidad de servicio, tomando en cuenta los objetivos organizacionales, los procesos, el recurso humano y los sistemas, por mencionar algunos. Lo anterior permitiría una visión sistémica de la gestión del servicio.

Referencias

- Abrego, D.; Sánchez, Y. y Medina, J. (2014, Octubre): **Evaluación de la Calidad de los Sistemas de Información en los Resultados y Capacidades Organizacionales de Empresas del Noreste de México**. Comunicación presentada en: XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Universidad Nacional Autónoma de México. D.F., México.
- Asesorías para la Calidad de Laboratorios (2014): **Implantación de Sistemas de Calidad en Laboratorios**. (En línea). Disponible en: calidadlaboratorios.wordpress.com. Consulta: 2015, Mayo 3.
- Becerra, Y. (2014): **Servicio al Cliente, Esencia de la Productividad en las Aseguradoras Colombianas, en el año 2014**. (En línea). Disponible en: repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12817/1/ENSAYO%20.pdf. Consulta: 2015, Mayo 3.
- Bernal, M. C. (2014): **Servicio al Cliente, Estrategia Corporativa de Seguros de Vida Suramericana S.A. como Determinante de Ventaja Competitiva en el año 2014**. (En línea). Disponible en: repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12667/1/Bernal%20Torres%20Mar%C3%ADa%20Cristina.pdf. Consulta: 2015, Mayo 3.
- Bisbal, M. (12 de junio de 2014): **Medios de Comunicación Social en Venezuela. Notas sobre el Nuevo Régimen Comunicativo**. (En línea). Disponible en: ipysvenezuela.org/2014/06/12/medios-de-comunicacion-social-en-venezuela-notas-sobre-el-nuevo-regimen-comunicativo-por-marcelino-bisbal/. Consulta: 2015, Mayo 3.
- Bojórquez, J.; López, L.; Hernández, M. y Jiménez, E. (2013, Agosto): **Utilización del Alfa de Cronbach para Validar la Confiabilidad de un Instrumento de Medición de Satisfacción del Estudiante en el Uso del Software Minitab**. Comunicación presentada en: Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Cancún, México.
- Cabra, A. y Hurtado, S. (2004): **Manual de Planeación Estratégica**. Colombia: Universidad de la Sabana.
- Cornella, A. (2000): **Infonomía.com. La Empresa es Información**. España: Deusto.
- Duarte, J. (2009): **Calidad de Servicio. Revisión de Corrientes Principales y Propuestas para Investigación Futura**. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Duque, E. (2005): **Revisión del Concepto de Calidad del Servicio y sus Modelos de Medición**. *Innovar*. Vol. 15. No. 25: 64-80. ISSN: 0121-5051.
- El Informador (2012a): **Manual de Organización. Descripción de Unidades. Cargos y Funciones. Ejecutivo de Ventas**. Barquisimeto: Gerencia de Recursos Humanos (No publicado).
- El Informador (2012b): **El Informador Contigo. Tu Guía Laboral. No. 4**. Barquisimeto: Gerencia de Recursos Humanos (No publicado).

- El Informador (2014): **El Informador. El Diario de Barquisimeto. 1968-2014. 46 años. Presentación Corporativa.** Barquisimeto, Venezuela. (No publicado).
- El Informador (2015): **Página Web en Línea.** Disponible en: www.elinformador.com.ve. Consulta: 2015, Mayo 3.
- Esteban, A.; Millán, A. y Molina, A. (2000): **La Comercialización de Productos Turísticos en Internet: Implicaciones para las Agencias de Viaje.** *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales.* No. 39: 15-35. ISSN: 0211-4356.
- Freedom House (2015): **Freedom House: Venezuela obtiene la Peor Calificación de Libertad de Prensa.** (En línea). Disponible en: analitica.com/sin-categoria/freedom-house-alerto-sobre-el-retroceso-en-la-libertad-de-prensa-en-venezuela. Consulta: 2015, Abril 30.
- Gómez, A. y Suárez, G. (2006): **Sistemas de Información: Herramientas Prácticas para la Gestión Empresarial.** (En línea). Disponible en: www.gcd.ud.es/subido/catedra/presentaciones/economía_competencia_ii. Consulta: 2014, Octubre 4.
- Gómez, B. y Tapia, A. (2014): **Periodismo y Publicidad Unidos en la Revolución Digital. Estudios sobre el Mensaje Periodístico.** *Estudios sobre el Mensaje Periodístico.* Vol. 20. No. 1: 95-111. ISSN: 1134-1629.
- González, J. (2014): **Innovación y Calidad como Estrategias Gerenciales para Empresas de Servicio.** *Coceptum.* Vol. 6. No. 2. ISSN: 1856-9706.
- Guía, T. (28 de abril de 2015): **CNP: El Periodismo en Venezuela entró en una Crisis Aguda.** (En línea). El Nacional. Disponible en: www.el-nacional.com/sociedad/CNP-periodismo-Venezuela-crisis-aguda_0_618538246.html. Consulta: 2015, Abril 30.
- Gutiérrez, L. (2004, Marzo): **Las Empresas Familiares en un Contexto de Globalización (Medios de Comunicación Social Impresos del Estado Lara) Caso: El Informador C.A.** Comunicación presentada en: V Jornadas de Investigación del DAC-UCLA. Barquisimeto, Venezuela.
- Gutiérrez, L. (2006): **Análisis de la Calidad Informativa, Primer Paso hacia el Cambio.** *Palabra Clave. Revista de Comunicación.* Vol. No. 1: 29-56. ISSN: 0122-8285.
- Hernández, A. (2008): **Externalización, Vinculaciones Interempresariales y Redes de Cooperación. Caso de Estudio de Organizaciones Pertenecientes al Ramo de Equipos, Repuestos y Servicios de Maquinaria Pesada en Venezuela (Período 1995-2004).** Trabajo para optar al grado de Doctor en Estudios del Desarrollo. Caracas: CENDES-UCV. (No publicado).
- Hernández, I. (2015): **Libertad de Expresión en Venezuela está siendo Atacada Frontalmente.** (En línea). El Siglo. Disponible en: elsiglo.com.ve/2015/04/29/libertad-de-expresion-en-venezuela-esta-siendo-atacada-frontalmente. Consulta: 2015, Abril 30.
- Hernández, J.; Chumaceiro, A. y Atencio, E. (2009): **Calidad de Servicio y Recurso Humano: Caso Estudio Tienda por Departamentos.** *Revista Venezolana de Gerencia.* Vol. 14. No. 47: 458-472. ISSN: 1315-9984.
- Hernández, J. (2014): **Evaluación Clientelar y Calidad de Servicio. Lineamientos para un Plan de Entrenamiento.** *Formación Gerencial.* Vol. 13. No.1: 88-110. ISSN: 1690-074X.
- Hernández, L. (2015): **Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Distribuidora Kawamotos S.A.** (En línea). Disponible en: repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/5019/1/6584012H557.pdf. Consulta: 2015, Mayo 3.
- Iglesias, E. (2007): **Los Medios de Comunicación en la Creación de un Imaginario Común.** (En línea). Disponible en: www.infoamerica.org/primer/a/anuario_medios.pdf. Consulta: 2014, Octubre 25.
- Instituto Prensa y Sociedad (2014): **Reporte IPYS Venezuela: Por 12 meses continuos medios han denunciado restricciones para el suministro del papel periódico.** (En línea). Disponible en: ipys.org.ve. Consulta: 2016, Marzo 15.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003): **Fundamentos de Marketing.** México: Editorial Pearson Education. 6ta. Ed.
- Lamprea, E. (2009): **Gestión de Servicio TI (Planificación e Implantación).** (En línea). Disponible en: sichelca.blogspot.com. Consulta: 2015, Abril 29.
- Lima, Y. y Colmenárez, M. (2014): **Gestión de Calidad y Toma de Decisiones en PYME's del Sector de Medios Impresos Regionales del Estado Lara, Venezuela.** *Revista Científica Compendium.* Vol. 17. No. 32: 27- 53. ISSN: 1317-6099.
- López, E. (2003): **Detección de la Calidad en el Servicio Interna Actual del Departamento de Post-Venta de Audi Center Puebla, utilizando el Esquema de Servicio y la Cadena de Valor del Servicio.** (En línea). Disponible en: catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/lopez_a_e. Consulta: 2015, Mayo 4.
- Mendoza, L. (2011): **Sistemas de Información III. Teoría.** (En línea). Disponible en: prof.usb.ve/lmendoza. Consulta: 2015, Mayo 4.
- Merino, J. I. (2014): **La Información como Ventaja Competitiva en el Retail.** (En línea). Disponible en: marketincloud.com. Consulta: 2015, Abril 28.
- Najul, J. (2011): **El Capital Humano en la Atención al Cliente y la Calidad de Servicio.** *Observatorio Laboral Revista Venezolana.* Vol. 4. No. 8: 23-35. ISSN: 1856-9099.
- Oviedo, H. y Campo, A. (2005): **Aproximación al Uso del Coeficiente Alfa de Cronbach.** *Revista Colombiana de Psiquiatría.* Vol. XXXIV. No. 4: 572-580. ISSN: 0034-7450.
- Parasuraman, A; Zeithaml y V. Berry, L. (1985): **A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research.** *Journal of Marketing.* Vol. 49. No. 4: 41-50. ISSN: 00222429.
- Parasuraman, A; Zeithaml y V. Berry, L. (1988): **SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality.** *Journal of Retailing.* Vol. 64. No. 1: 12- 40. ISSN: 0022-4359.
- Peñaloza, M. (2004): **La Clave para el Éxito Empresarial...¡la Satisfacción del Cliente!** *Visión Gerencial.* Vol. 3. No. 1: 39-50. ISSN: 1317-9926.
- Pico, G. (2006): **El Mapa de Procesos: Elemento Fundamental de un Sistema de Gestión de Calidad para Empresas de Servicios en Venezuela.** *Revista Venezolana Análisis de Coyuntura.* Vol. 12. No. 2: 291-309. ISSN: 1315-3617.
- Pierce, J. (2014): **La Atención al Cliente como parte de una Estrategia de Venta en el Comercio Electrónico.** (En línea). Disponible en: es.shopify.com. Consulta: 2015, Abril 29.
- Quiñones, R. (2008): **Mapa de Situación de la Prensa y Medios Regionales.** *Comunicación: Estudios Venezolanos de Comunicación.* No. 144: 84-98. ISSN: 0798-1856.
- Ramírez, R. (2013): **ISO/IEC 20000. Tópicos Especiales en Ingeniería II.** (En línea). Disponible en: ramirez-iso20000.com/index.php. Consulta: 2015, Abril 29.
- Romero, J. (2011): **El Sector Servicios en la Economía: El Significado de los Servicios a Empresas Intensivas en Conocimiento.** (En línea). Disponible en: herzog.economia.unam.mx/lecturas/iniae3/romeroaj.pdf. Consulta: 2014, Octubre 15.
- Santomá, R. y Costa, G. (2007): **Calidad de Servicio en la Industria Hotelera: Revisión de Literatura.** *Revista de Análisis Turístico.* No. 3: 27-44. ISSN: 1885-2564.
- Senlle, A. (2001): **ISSO: 9000-2000. Calidad en los Servicios.** (En línea). Disponible en: eltiempo.com.ve/venezuela/medios/ipys-11-periodicos-han-salido-de-circulacion-desde-2013/179824. Consulta: 2014, Abril 30.

- Simancas, C. y Urribarrí, A. (2014): **Estrategias Competitivas Orientadas a los Hoteles ubicados en Valera-Trujillo-Venezuela.** (En línea). Disponible en: publicaciones.uvm.edu.ve. Consulta: 2014, Mayo 3.
- Solórzano G. y Aceves, J. (2013): **Importancia de la Calidad de Servicio al Cliente para el Funcionamiento de las Empresas.** *El Buzón de Pacioli*. Vol. XIII. No. 82: 4-13. ISSN: En trámite.
- Sosa, C. (2015): **Ipys: 11 Periódicos han salido de Circulación desde 2013.** (En línea). Disponible en: herzog.economia.unam.mx/lecturas/in3/romeroaj.pdf. Consulta: 2014, Octubre 15.
- Talero, D. C. (2014): **Servicio al Cliente, una Estrategia para Crear Ventajas Competitivas en el Sector de la Construcción en Colombia.** Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Torres, E. (2010): **Escala Propuesta para Medir la Calidad de Servicios en los Cines.** *Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas*. Vol. 10. No. 36. ISSN: 0121-5051.
- Torres, M. y Rodríguez, Y. (2012): **Gestión de la Información Operacional en Organizaciones Públicas y su Impacto en la Eficiencia.** REDIP. UNEXPO. VRB. Vol. 2. No. 3. ISSN: 2244-7393.
- Torres, M. y Rojas, D. (2008): **Modelo de Evaluación de la Calidad de la Información Corporativa en los Servicios Médicos.** *Enlace: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*. Vol. 5. No. 3: 25-44. ISSN: 1690-7515.
- Torres, M. y Vásquez, C. (2010): **La Calidad: Evolución de su Significado y Aplicación en Servicios.** *Publicaciones en Ciencias y Tecnología*. No. 4: 25-32. ISSN: 1856-8890.
- Zapata, G. y Hernández A. (2014): **La Empresa: Diseño, Estructuras y Formas Organizativas.** Venezuela: Fondo Editorial UCLA. 2da. Ed. Ampliada.
- Zendesk (2011): **Una Perspectiva Interna del Servicio de Atención al Cliente de Groupon.** (En línea). Disponible en: d16cvnquvjw7pr.cloudfront.net/microsite-WPs/ES-Groupon-WP/Zendesk_WP_Groupon_ES.pdf. Consulta: 2015, Abril 29.

Notas

- ¹ Consultar a Talero (2014) en relación a diversas definiciones de servicio utilizadas en investigaciones sobre el tema.
- ² Ejemplos de ventajas sobre los competidores: orientación al cliente, productos de superior calidad, contratos de distribución exclusiva, valor de marca, productos producidos al menor costo o ubicación cercana al mercado-meta, por mencionar algunos (Merino, 2014).
- ³ El momento de la verdad se concreta cuando el cliente se relaciona con la organización y puede estar en capacidad de emitir su opinión o percepción sobre los criterios de calidad de servicio (Duque, 2005).
- ⁴ Lo que determina la calidad de servicio es la diferencia entre lo que el cliente espera y lo que recibe (Duarte, 2009).
- ⁵ Se trata de un atributo del servicio. Powpaka, referenciado por Duarte (2009), menciona además, la búsqueda de calidad (atributos que pueden ser evaluados con seguridad de manera anticipada) y creencias de calidad (atributos que no pueden ser evaluados, incluso después de haber recibido el servicio).
- ⁶ Los autores toman como referencia a Falconi, Davenport, Itami y Cornella para definir un modelo operacional para evaluar la calidad de la información.
- ⁷ Consultar a Torres (2010). Este autor presenta un resumen de los principales modelos de calidad de servicio, entre los cuales se encuentran: el primer modelo de calidad del servicio conocido en la literatura de Sasser y otros (1978), el expuesto por Grönroos (1982), la herramientas de medida de la calidad del servicio denominada la escala Servqual, propuesta por Parasuraman et al. (1988), el propuesto por Haywood-Farmer (1988), el modelo sintetizado de calidad de Brogowicz y otros (1990), la escala Servperf de Cronin y Taylor (1992) y los sistemas de medida de Teas (1993), Philip y Hazlett (1997), Sweeney y otros (1997), Dabholkar y otros (2000), por mencionar algunos.
- ⁸ Los recursos y capacidades consideran “[...] todos aquellos activos, procesos, características organizacionales y conocimientos controlados por la empresa, que le permiten, a su vez, alcanzar su éxito con la mayor eficiencia posible [...]” (Zapata y Hernández, 2014:246). Estos involucran recursos físicos, humanos, financieros y capital intelectual.

