

Evaluación de la Calidad de Servicio de una Empresa de Diseño, Remodelación y Construcción de Inmuebles

Ninoska Maneiro Malavé¹, Agustín Mejías Acosta¹

¹ Grupo de Investigación en Gestión de la Calidad. Esc. de Ing. Industrial, Fac. de Ingeniería, Universidad de Carabobo. Avenida Universidad. Valencia, Venezuela. bridana@cantv.net, amejiasa@cantv.net ;

Resumen

La empresa objeto de estudio ha experimentado crecimiento en su cartera de clientes con respecto a años anteriores; sin embargo, no cuenta con indicadores que le permitan cuantificar tal crecimiento, ni si éste se sustenta en la calidad del servicio prestado. El objetivo central de esta investigación fue determinar la calidad de servicio prestado por la empresa y sobre la base de ésta desarrollar estrategias de mejora continua que le permitan mantener y aumentar la cartera de clientes. Para lograr esto, se desarrolló un instrumento contentivo de ítems relacionados con la gestión de la empresa, que fueron valorados por los clientes en una escala de Likert. Los datos fueron sometidos a pruebas de consistencia interna, y se aplicó el Análisis de Factores para obtener un modelo que mide la calidad de servicio, cuyas dimensiones son: Servicio preventiva, Compromiso con el cliente, Atención al diseño y Competitividad. El nivel de servicio resultante fue de 74,759% lo cual puede considerarse como bueno. Sobre la base de los resultados se utilizó la matriz DOFA para desarrollar estrategias que permitan aumentar este nivel y se propusieron indicadores para medir el desempeño de la empresa y cuantificar el crecimiento de la cartera de clientes.

Palabras Clave: Calidad de Servicio, Análisis de Factores, Empresa de Remodelación y Construcción de Inmuebles.

1. Introducción

Actualmente las empresas se enfrentan a una dura competencia a la hora de comercializar sus servicios y productos, debido principalmente a que los clientes se han tornado cada vez más exigentes y conocedores de lo que adquieren; esto obliga a las organizaciones a proporcionarles a sus clientes una excelente calidad de servicio y a implementar técnicas de medición de sus estándares de calidad, para conocer qué opinan sus clientes sobre el servicio recibido y así tomar decisiones que les permitan mantener o mejorar su calidad.

De esta tendencia no escapa la industria de la construcción en Venezuela, dado que durante los últimos años ésta ha experimentado un auge debido –principalmente- a la política de control de tasas de interés, que impulsa a la adquisición de créditos para adquirir o remodelar viviendas, por sobre el desarrollo de nuevos conjuntos de viviendas cuya oferta es insuficiente (Armas, 2008). De allí que la empresa objeto de estudio (que será denominada la Constructora), a pesar de su concepción original como constructora de proyectos mayores, ha encontrado en el mercado de remodelación de interiores una verdadera oportunidad de negocios; siendo las más relevantes aquellas relacionadas con el diseño remodelación y/o construcción de cocinas.

Ante esta situación, surge este trabajo de investigación, el cual busca proponer un modelo de medición de la calidad de servicio de la Constructora basado en el modelo SERVQUAL propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry, y en el modelo SERVQUALing propuesto por Mejías (Mejías y Maneiro, 2008), que permita establecer estrategias de mejora continua en aras de mantener e incrementar su cartera de clientes. Para lograr este objetivo, se consideró necesario el diseño de un instrumento que permitiera medir dicha calidad, tomando en cuenta sólo las percepciones del servicio recibido y, con base en esta información, se desarrollaron estrategias de mejoramiento continuo que le permitan a la empresa mantener y aumentar su cartera de clientes.

La información obtenida se analizó mediante la aplicación de la técnica multivariante del Análisis de Factores, obteniéndose un modelo de Calidad de Servicio compuesto por cuatro dimensiones. Además, se determinó el nivel de servicio de la Constructora y se realizaron pruebas de consistencia interna y validez al instrumento aplicado. A partir de los resultados, se diseñaron estrategias de mejora y se propusieron indicadores para medir el desempeño de la empresa y cuantificar el crecimiento de la cartera de clientes.

2. Planteamiento del Problema

Desde el inicio de los tiempos, la necesidad de refugio es una de las primeras que el hombre debe satisfacer; sin embargo, ya no basta una vivienda, el hombre se ha vuelto cada vez más exigente, lo que ha dado lugar a la creación y desarrollo de empresas que se encargan de construir y ambientar viviendas según los gustos de cada cliente.

Esto ha hecho que en Venezuela, el mercado del diseño y remodelación de obras arquitectónicas presenta una creciente demanda generada por las facilidades que ofrecen el mercado, la banca y el Gobierno para adquirir o remodelar una vivienda. Otro factor que favorece el incremento de la demanda es la llamada *repotenciación* del comprador al obtener los créditos, lo que le permite un mayor margen de endeudamiento, debida a las tasas de interés hipotecario controladas. Esta situación ha facilitado el crecimiento de muchas empresas constructoras pequeñas y medianas, generando una gran competencia que las ha impulsado a hacer lo posible para mantener contentos a sus clientes.

A pesar de no ser consideradas empresas de servicio, es precisamente este “elemento inmaterial que se consume al momento de la transacción”, que el Banco Central de Venezuela define como *servicio* (www.bcv.org.ve, citado por Mejías y Maneiro, 2008), el elemento diferenciador entre ellas. Por su tamaño y características, estas empresas se enfocan en la prestación de un servicio personalizado, en términos de diseño y atención de los requerimientos del cliente; de allí, que pequeñas y medianas constructoras deben tratar de minimizar la diferencia entre lo que éste realmente desea y lo que ellas ofrecen, ya que mientras menor sea la diferencia, mejor será la gestión de la empresa, lo cual se traduce en una mejor calidad de servicio y captación de clientela.

La Constructora donde se realizó el estudio, se encarga del diseño y construcción de obras arquitectónicas, especialmente diseño y remodelación de interiores (cocinas, muebles, entre otros). El objeto de la compañía lo constituye todo lo relacionado a la construcción, elaboración, diseño, ejecución, inspección de anteproyectos y proyectos, remodelación y mantenimiento de obras tanto del sector público como privado, así como la compra, venta y alquiler de inmuebles, materiales y maquinarias y equipos relacionados con la construcción.

A pesar de su concepción original, la Constructora ha encontrado en el mercado de remodelación de interiores una verdadera oportunidad de negocios que ha explotado desde el inicio de su gestión; prueba de ello es que aproximadamente el 75% de sus obras son de este tipo, siendo las más relevantes aquellas relacionadas con el diseño remodelación y/o construcción de cocinas. En los últimos años de gestión se ha observado un aumento de la cartera de clientes; sin embargo, en la actualidad la empresa no cuenta con ningún tipo indicador que le permita cuantificar tal crecimiento, o saber si éste se sustenta sólo en el incremento de la demanda o en la calidad del servicio prestado. Por tanto, se efectuó un estudio de la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio prestado por la compañía, y para ello se diseñó una herramienta para medirla, determinar fortalezas y oportunidades de mejora y, con base en esta información, desarrollar estrategias de mejoramiento continuo que le permitan a la empresa mantener y aumentar su cartera de clientes.

3. Metodología

3.1. Revisión de la literatura

La Calidad de Servicio es una herramienta de mercadeo clave para lograr la diferenciación competitiva y el crecimiento de la lealtad de los clientes (Zeithaml y Parasuraman, 2004). En términos generales, es el resultado de comparar lo que el cliente espera de un servicio con lo que recibe (Parasuraman et al., citado por Mejías y Maneiro, 2008); de allí se puede inferir que la definición de calidad de servicio toma muy amplios significados y, en concordancia, su medición se torna más compleja y más difícil.

Los investigadores en calidad de servicio se han alineado a dos perspectivas diferentes: la Nórdica y la Americana (Brady y Cronin, 2001). La primera, liderada por Grönroos (1982) define las dimensiones de la calidad de servicio en términos globales como Consistencia Funcional y Calidad Técnica; la Americana, liderada por Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985, 1988), usa términos que describen las características encontradas en el servicio como: fiabilidad, responsabilidad, empatía, aseguramiento y tangibilidad; otros autores han tratado de identificar nuevos conceptos de calidad de servicio a objeto de crear nuevas tendencias en la investigación en este campo (Brady y Cronin, 2001), pero es la perspectiva americana quien domina la literatura sobre calidad de servicio.

Parasuraman, Zeithaml y Berry proponen un modelo de medición de la Calidad del Servicio, el cual es denominado SERVQUAL por los mismos autores en 1988, y posteriormente redefinido y actualizado en 1994. Los clientes evalúan la calidad de servicio comparando lo que ellos esperan con la manera como dicho servicio es llevado a cabo; así, la calidad de servicio puede ser definida como la diferencia entre las expectativas que tiene el cliente de un servicio y sus percepciones del desempeño actual de dicho servicio (Zeithaml y Parasuraman, 2004).

En este trabajo, se adopta la definición de calidad de servicio basado en las percepciones que tienen los clientes del servicio recibido; así, se usa como instrumento de medición el SERVQUALing (Mejías y Maneiro, 2008), una versión modificada del SERVQUAL que es la escala más criticada (Cronin y Taylor, 1994; Asubonteng et al., 1996; Buttle, 1996; entre otros); como lo señalan Asubonteng, McCleary y Swan (1996), SERVQUAL también es la escala más citada en la literatura de mercadeo, y su uso en el sector empresarial es el más generalizado.

3.2. Tipo de Investigación, Población y Muestra

El objetivo general de esta investigación es identificar mediante métodos estadísticos multivariantes, las dimensiones que determinan la Calidad de los Servicios en pymes del ramo de la construcción, mediante el estudio de un caso. La investigación realizada es de tipo exploratorio y constituye una aplicación de campo ya que no se va a simular la situación de estudio, sino que se va a estudiar una situación real, utilizándose fuentes primarias y secundarias de información (Méndez, 2001); las fuentes primarias de la información son registros históricos de la empresa y la voz de cliente; por su parte, las fuentes secundarias están formadas por material documental, páginas web y publicaciones científicas sobre el tema. Las técnicas de recolección son principalmente encuestas y entrevistas.

El estudio fue realizado entre los meses de mayo-julio de 2007, por lo que se decidió estudiar todos los clientes que cerraron contrato entre los años 2005 y 2006, dado que el crecimiento se ha observado principalmente en esos años y los clientes que la conforman son fácilmente localizables, lo que convierte el grupo bajo estudio en una muestra no probabilística a conveniencia de la investigación.

3.3. Diseño del Modelo de Encuesta para evaluar la Calidad de Servicio de la Constructora

El instrumento utilizado se adaptó a las características del servicio que presta la Constructora y tiene como finalidad determinar en qué aspectos de su gestión la Constructora posee un buen nivel de servicio, y en cuales no, además permitirá el desarrollo de estrategias para explotar sus fortalezas e identificar y eliminar sus debilidades.

En el cuestionario se incluyeron 26 ítems destinados a medir el nivel de servicio de la empresa, los cuales pueden ser valorados por el encuestado (cliente) en una escala de Likert con amplitud 7, donde el menor valor posible es 1, cuyo significado es que el cliente está totalmente en desacuerdo y la calificación más alta es 7, la cual indica que el encuestado está totalmente de acuerdo. Adicionalmente, se agregó un apartado en el cual el encuestado reparte 100 puntos entre las dimensiones propuestas según la importancia que éstas representan para él y se incluyó una pregunta para determinar cómo el cliente conoció a la empresa.

Una vez determinado el instrumento a aplicar, se determinaron las propiedades del instrumento de medición, con la finalidad de corroborar su capacidad de medir la calidad de servicio de la Constructora. Para este análisis, se procesaron 63 encuestas realizadas a los clientes que cerraron por lo menos un contrato entre los años 2005 y 2006 utilizando como herramientas los paquetes estadísticos MINITAB® y SPSS®, además de la hoja de cálculo de Microsoft® Excel.

4. Resultados

4.1. Dimensiones de la Calidad de Servicio de la Constructora

La identificación de los factores que determinan la Calidad de los Servicios de la Constructora en el caso estudiado, se realizó usando el Análisis de Factores. Éste es una técnica que permite identificar un número relativamente pequeño de factores que pueden ser utilizados para representar la relación existente entre un conjunto de variables intercorrelacionadas (Visauta y Martori, 2003)

Para su aplicación, se comenzó estudiando la adecuación de los datos obtenidos. En primer lugar, se analizó la matriz de correlaciones para determinar si existen grupos de variables correlacionadas. La matriz obtenida tiene la mayor parte de sus coeficientes significativos a un nivel p menor que 0,05, lo que permite deducir que la correlación poblacional entre cada par de variables puede ser considerada distinta de cero. El valor del determinante de la matriz de correlaciones es $1,35 \times 10^{-5}$, el cual por ser muy pequeño indica que el grado de correlación entre las variables es alto y, por lo tanto, es pertinente continuar con el análisis de factores (Pérez, 2005).

Luego, se obtuvo la Medida de Kaiser Meyer Olkin (KMO), para determinar la adecuación de los datos a un modelo de análisis de factores; cuanto más cerca de 1 se encuentre esta medida más adecuada será la aplicación del Análisis de Factores (Visauta y Martori, 2003). El valor resultó igual a 0,833, considerado como bueno (Visauta y Martori, 2003) e indica que dicha técnica multivariante puede ser aplicada a los datos.

Sobre la base de estos resultados preliminares, se utilizó el SPSS® para extraer los factores mediante el método de extracción por Componentes Principales, seleccionándose 4 de ellos cuyo autovalor es mayor que 1 y que logran explicar un 73,610% de la varianza total, con 16 variables. Para facilitar la interpretación de la solución, se realizó la rotación usando el Método Ortogonal Varimax, donde los ejes se rotan de forma que queda preservada la incorrelación entre los factores, y se obtienen los ejes de los factores maximizando la suma de varianzas de las cargas factoriales al cuadrado dentro de cada factor (Pérez, 2005).

En la Tabla 1 se puede apreciar las variables del modelo propuesto agrupadas por dimensión

Tabla 1: Dimensiones e ítems que conforman el Modelo Propuesto

Dimensión 1: Servicio preventiva
La empresa cuenta con catálogos impresos y digitales que orientan al cliente a definir lo que realmente desea.
Las instalaciones de la empresa están ubicadas en un sitio de fácil acceso.
Los horarios de atención de la empresa se adecuan a sus necesidades.
Los empleados de la empresa son profesionales capacitados para prestar el servicio.
La apariencia de los empleados está acorde con la imagen que transmite la empresa.
El personal de la empresa comprende los requerimientos del cliente.
La empresa presenta soluciones que cumplen con las expectativas del cliente.
Dimensión 2: Compromiso con el cliente
La empresa cuenta con personal dispuesto a atenderlo.
Los diseños de la empresa se adaptan a los espacios que el cliente dispone.
La construcción se ajusta 100% al diseño aprobado por el cliente.
Dimensión 3: Atención al diseño
La empresa es capaz de diseñar ambientes personalizados.
Los materiales seleccionados por la empresa se adecuan al diseño.
Cada vez que usted trata de comunicarse con la empresa, lo hace exitosamente.
La empresa presenta una amplia variedad de diseños para que el cliente escoja.
Dimensión 4: Competitividad
La empresa cumple con los plazos de entrega.
Los materiales seleccionados por la empresa son de alta calidad.

Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis de Fiabilidad

La Fiabilidad (o Confiabilidad, como es llamada por algunos autores) de un instrumento de medición se refiere a la capacidad de éste para obtener resultados similares al aplicarlo dos o más veces al mismo grupo de individuos o cuando lo que se aplica o administra son formas alternativas del instrumento (Visauta y Martori, 2003). En esta investigación, se utilizó el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach que trata de considerar a los ítems de una escala como equivalentes (Prat y Doval, 2003), y requiere una sola aplicación del instrumento, constituyendo esto una ventaja sobre los demás métodos. El valor α de Cronbach obtenido es igual a 0,899, y los valores de fiabilidad para cada dimensión son 0,889; 0,771; 0,772; 0,694, respectivamente, lo que demuestra consistencia interna no solamente global, sino dentro de los grupos que conforman cada dimensión.

4.3. Validez del Instrumento de Medición

Se aplicaron pruebas de *validez de criterio y concepto* al instrumento definitivo. Para determinar la *validez concurrente* se incluyó en la encuesta un ítem que mide la percepción global de la calidad del servicio ofrecido por la Constructora. Para ello, se dividió a los encuestados en dos grupos según la valoración de este ítem; un grupo cuya valoración es inferior a la media y otro cuya valoración fue superior, y se aplicó la prueba U de Mann-Whitney, prueba no paramétrica que permite evidenciar la diferencia significativa entre dos categorías, y cuyos resultados significativos al 0,1% indican que el instrumento es válido y capaz de discriminar entre individuos que tengan una baja y alta percepción del Nivel de Servicio.

Para determinar la *validez predictiva* se realizó un análisis de regresión lineal tomando como variable independiente la percepción promedio de la calidad de servicio y como variable dependiente el grado de satisfacción de los clientes. Los resultados del análisis ($\rho = 0,808$, valor $p < 0,001$), revelan esto que la medición de la calidad de servicio en función de las percepciones presenta una relación altamente significativa con la satisfacción del cliente.

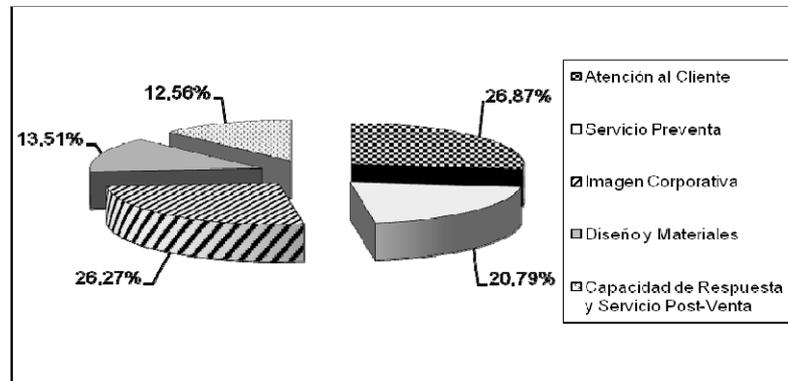
La *validez convergente* se evaluó mediante el cálculo de la correlación de Spearman entre la percepción promedio de la calidad de servicio y la variable que mide la calidad de servicio global. Los coeficientes de correlación obtenidos (0,384 y 0,676) reflejan una relación significativa entre las variables ya que el p-valor es menor a 0,01, lo cual confirma la validez convergente del modelo. Con respecto a la *validez divergente*, se evaluó la correlación entre la percepción promedio de la calidad de servicio y una variable no relacionada (La formación y experiencia profesional del arquitecto influye directamente en la calidad de los acabados de las obras realizadas). El coeficiente de correlación obtenido presenta una significación de 0,939 la cual es mucho mayor a 0,05, por cual puede afirmarse que no existe relación entre las variables, lo cual confirma la validez divergente.

5. Análisis de los resultados.

Una vez validado el Modelo, se realizó el análisis de otra de las preguntas incluidas en el instrumento: la importancia asignada por los encuestados a las dimensiones propuestas inicialmente (Gráfico 1).

Según las respuestas de los encuestados dentro de las dimensiones planteadas inicialmente para describir la calidad de servicio, las dos más relevantes son las dimensiones 1 y 3, "Atención al cliente" e "Imagen corporativa". Estos resultados son coherentes, tomando en

cuenta que este tipo de empresas debe contar con bases sólidas y buena trayectoria para transmitir integridad y confianza a sus clientes. La importancia asignada al servicio pre-venta, refleja el entendimiento de las necesidades del cliente por parte de los empleados. Por su parte, las dimensiones “Diseño y Materiales” y “Capacidad de respuesta y servicio post-venta” obtuvieron la valoración más baja, 13% aproximadamente.



Gráfica 1. Importancia de las Dimensiones según los encuestados.

Luego se cuantificó el Nivel de Servicio global (NS), calculando el promedio de las respuestas dadas a las 16 variables que integran el modelo propuesto, resultando igual a 5,23 puntos. El valor se llevó a una escala porcentual, para facilitar su interpretación, que lo ubica en un 74,8%, por lo que se calificó como bueno. Es importante destacar, que el porcentaje de clientes que valoraron el servicio recibido por debajo de sus expectativas fue aproximadamente 62%, lo que parece indicar que la evaluación de las expectativas no influyó significativamente en la medición del Nivel de Servicio, dado que el 54% los clientes tendieron a valorar sus expectativas en los niveles 6 y 7 de la escala presentada, por lo que realmente las percepciones definieron la calidad de servicio, desde un punto de vista operativo.

Los ítems valorados por debajo de la media (5,23), requieren especial atención por parte de la empresa si desea aumentar su nivel de servicio. En esta situación se encuentran variables relacionadas con los diseños, atención al cliente y compromiso de la empresa. El objetivo inmediato de la empresa debe ser determinar las causas de estas puntuaciones bajas para mejorar su gestión y -por ende- su nivel de servicio.

6. Propuestas de Mejora

6.1. Indicadores de Gestión

Para el caso de la Constructora se proponen 3 indicadores de gestión que permitirán conocer cuantitativamente el desempeño de esta organización.

Indicador 1. Crecimiento de la cartera de clientes respecto al año anterior: Indicador que refleja el incremento de los clientes de la Constructora respecto al año anterior en forma de porcentaje. De acuerdo con los datos aportados por la empresa, el crecimiento de clientes del año 2006 con respecto al 2005 fue de 33,33%, y en la gestión del primer semestre del año 2007, se ha experimentado un incremento de 56,25% respecto al mismo período del año anterior.

Indicador 2. Porcentaje de obras que estuvieron listas antes del tiempo estimado al año: Este indicador expresa el porcentaje de obras que pudieron ser completadas antes del tiempo estimado en un periodo de un año. Según los datos aportados por la empresa en el año 2005, el 85,18% de las obras fueron completadas antes del tiempo estimado, mientras que en el año 2006, el indicador se situó en 91.66%, se observa entonces una considerable mejoría en este indicador entre esos dos años.

Indicador 3. Captación de clientes: Indicador que expresa el porcentaje de clientes captados por la compañía. Según la Constructora, en el año 2005 un 58,69% cerraron contrato con la empresa, mientras que en el año 2006 este porcentaje es de 67,92%. El incremento de este indicador en el 2006 fue de 9,23% con respecto al 2005.

Indicador 4. Nivel de Servicio. La utilización del Modelo Propuesto para evaluar la calidad de servicio se considera un indicador valioso, puesto que se apoya en la opinión de los clientes sobre el servicio recibido, y permitirá sondear con frecuencia si los cambios introducidos en las variables consideradas críticas por los clientes inciden en el nivel de servicio.

6.2. Análisis DOFA

La matriz DOFA ofrece la posibilidad de analizar lógicamente los ámbitos externo e interno de una organización, con la finalidad de establecer estrategias de mejoramiento en la gestión de la empresa. Del análisis realizado de los puntos más críticos (Amaya, 2007) en la empresa se obtuvo la Matriz DOFA de la Figura 1.

Conclusiones

El coeficiente alfa de Cronbach obtenido indica que el instrumento utilizado posee alta fiabilidad, al igual que las dimensiones del modelo de medición de la calidad propuesto. El análisis de factores permitió determinar cuáles eran dimensiones subyacentes que describían el servicio prestado por la Constructora y agrupó los ítems en 4 dimensiones que contienen 16 variables, a saber: Servicio Preventa, Compromiso con el Cliente, Atención al Diseño y Competitividad, que son capaces de explicar el 73,61% de la varianza total.

El instrumento presenta validez de contenido, de criterio y de concepto, lo que indica que puede usarse para medir la calidad de servicio percibida por los clientes de la Constructora; y en otras empresas similares, una vez realizadas las adaptaciones pertinentes al caso. La utilización de dicho instrumento permitirá la comparación de los cambios sucedidos antes y después, la localización de los problemas relativos a la calidad y contribuirá con el establecimiento de normas claras para la prestación del servicio.

Se realizó un Análisis DOFA que permitió identificar y proponer estrategias de mejoradSe detectaron las oportunidades y amenazas del medio y se establecieron estrategias e indicadores para mejorar la gestión de la empresa.

La pregunta relacionada con las expectativas ratificó los hallazgos de otros investigadores acerca de la dificultad de medición de éstas, ya que el 62% presentó diferencias significativas entre ambos conceptos.

	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la demanda de servicios relacionados al sector de la construcción, por las facilidades de adquisición de créditos para la compra de inmuebles. • La banca privada otorga créditos a las pymes con tasas de interés preferencial y facilidades de pago. • Existen medios de promoción especializados para las empresas del ramo de la construcción que llevan la información sobre la empresa a nuevos segmentos de clientes (revistas de decoración e inmuebles) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia en Valencia y en el país. • Escasez de materiales de construcción, tanto importados como nacionales. • Las dificultades para obtener divisas, debido al control de cambio, influye en los costos de adquisición y en la disponibilidad de materiales y tecnologías tales como equipos de construcción e impresión a gran escala, entre otros. • Altos costos de la renovación y mantenimiento de las licencias de programas de diseño, y de alquileres de la maquinaria para construcción

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal altamente calificado que ofrece atención personalizada a sus clientes, y horarios de servicio flexibles. • Alto porcentaje de cumplimiento de los plazos de entrega • Amplio historial de obras que respaldan la calidad de sus trabajos. • Buena relación calidad-precio de acuerdo con los clientes. • La empresa es capaz de ofrecer desde macro hasta micro-diseños, y construcciones en todo el país. 	<p>Estrategias FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar publicidad que promocioe la empresa en el mercado, que facilite la captación de parte de la demanda insatisfecha en el mercado de la construcción. • Licitat en obras gubernamentales, aprovechando su capacidad de respuesta para llevar a cabo obras de todo tipo. • Solicitar créditos a la banca privada para ejecutar planes de expansión, que le permita tomar un mayor número de obras a su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias FA: • Utilizar su capacidad de cumplimiento de los plazos de entrega, el personal altamente calificado, el historial de obras que posee la empresa, la relación calidad-precio y al diversidad de obras que puede ejecutar, como imagen promocional en una campaña publicitaria. • Incrementar la oferta de sus servicios en el territorio nacional para captar más clientes e incrementar los ingresos. • Desarrollar relaciones con proveedores nacionales que puedan reemplazar algunos productos importados.
--	---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades • La empresa no cuenta con personal extra que haga los trámites necesarios para la ejecución de las obras, lo hacen los mismos arquitectos. • Poco personal en el taller de construcción de muebles, causa retrasos en la entrega de algunas obras. • No hay disponibilidad permanente de los Ingenieros que realizan los cómputos de los diseños y los planos de instalaciones eléctricas, lo cual representa retrasos y cargos extra. • Los clientes provienen principalmente de la recomendación de otros clientes o conocidos. 	<p>Estrategias DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar personal que se encargue de los trámites administrativos de la empresa y solicitar la permisología para la realización de las obras. • Solicitar créditos para expandir la capacidad del taller de fabricación de muebles. • Incorporar a la nómina fija a los ingenieros civiles y eléctricos de modo que siempre estén disponibles cuando se les necesite. • Contratar personal para aumentar la capacidad de producción del taller de muebles. • Promocionar sus obras en revistas especializadas en el ramo de la construcción para expandir cartera de clientes. 	<p>Estrategias DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dejar de efectuar trámites por parte de la empresa, que resta tiempo para la atención al cliente y desarrollar nuevos segmentos del mercado. • Solicitar ante el organismo de control cambiario los dólares y permisos necesarios para la importación de equipos especializados, materiales de construcción y renovación y mantenimiento de sus licencias de software de diseño. • Establecer una red de proveedores que garantice el suministro de materiales nacionales de calidad, de excelente presentación y que cubran las exigencias del cliente. • Estimular la captación de nuevos clientes mediante la recomendación de los servicios de la empresa por los clientes actuales
--	---	--

Figura 1. Matriz DOFA

Referencias

Amaya A., J. (2007) Gerencia: Planeación & Estrategia. Bucaramanga, Colombia: Publiarte. ISBN: 978-958-44-0578-4.

Armas H., M. (2008). Pese a más inversión Gobierno incumple la meta de viviendas. *Diario El Universal, Cuerpo de Economía. Documento en línea*. Recuperado el 23/04/2008 http://noticias.eluniversal.com/2008/04/21/eco_art_pese-a-mas-inversion_828274.shtml

Asubonteng, P., McCleary, K. y Swan, J. (1996). SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. *Journal of Service Marketing*, 10 (6), 62-81.

Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30 (1), 8-32.

Brady, M. y Cronin, J. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, 65 (July), 34-49.

Cronin, J. y Taylor, S. (1994). SERVPERF vs. SERVQUAL Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58, 125-131.

Mejías, A. y Maneiro, N. (2008). Medición de la Calidad de Servicio: el modelo SERVQUALing. En *Introducción al Análisis de Datos/Medición de la Calidad de Servicio*. Serie Cuadernos de Ingeniería Industrial, N° 2. ISBN: 978-980-12-2923-0 pp. II-1-56

Méndez, C. (2001). Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación. Tercera Edición. Bogotá: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.

Pérez, C. (2005) *Métodos Estadísticos Avanzados con SPSS*. Madrid, España: Thomson Editores.

Prat, R. y Doval, E. (2005). *Construcción y análisis estadístico de escalas*. En *Análisis Multivariante para las Ciencias Sociales* (Comp. Lèvy, J. y Valera, J.). Madrid: Pearson Prentice Hall.

Visauta, B. y Martori, J. (2003) *Análisis Estadístico con SPSS para Windows® Volumen II, Estadística Multivariante*. 2^{da}. Edición. Madrid: Mc. Graw Hill/Interamericana de España.

Zeithaml, V. y Parasuraman, A. (2004). *Service Quality*. Cambridge, MI, USA: Marketing Science Institute.