

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA



"ANÁLISIS DEL TRATO HUMANO EMPÁTICO EN LA
PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE
CONSULTORÍA FISCAL CORPORATIVA"

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN CIENCIAS
CON ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD
Y PRODUCTIVIDAD

POR:

ISMAEL OCTAVIO GAMIZ DÍAZ

MONTERREY, N. L.

DICIEMBRE DE 2002

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY

DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERÍA



**“ANÁLISIS DEL TRATO HUMANO EMPÁTICO EN LA
PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA
FISCAL CORPORATIVA”**

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO

ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS

ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

ISMAEL OCTAVIO GÁMIZ DÍAZ

MONTERREY, N.L. 16 DE DICIEMBRE DE 2002

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY

**DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA**



**ANÁLISIS DEL TRATO HUMANO EMPÁTICO EN LA
PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE
CONSULTORÍA FISCAL CORPORATIVA**

T E S I S

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN CIENCIAS
CON ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD
Y PRODUCTIVIDAD**

POR:

ISMAEL OCTAVIO GAMIZ DÍAZ

MONTERREY, N. L.

DICIEMBRE DE 2002

DEDICATORIA

“A mi mamá, quien siempre me expresa su apoyo, me contagia de su optimismo y alegría y nunca ha dejado ni un segundo de brindarme su comprensión y admiración. Quien siempre vela por mi salud y bienestar y me ha enseñado a agradecer a Dios por eso, y a quién por su inmenso cariño y fé en mí, no me cansaré jamás de vivir en gratitud”

“A mi papá, a quien tanto admiro y nunca podrá agradecer el infinito apoyo que siempre me ha dado, quien con su vivo ejemplo me ha ensañado a valorar a la familia, a procurar su unión, y a trabajar y vivir para que no tenga necesidades. A quien con cada día que pasa más entiendo y más agradezco su educación y consejos a lo largo de mi camino pero sobre todo con quién cada vez más me identifico. Quien nunca ha titubeado en brindarme todo su apoyo para mi preparación y superación”

“A mis hermanas Tita y Paty, a quién poco expreso, pero mucho quiero; siempre tengo presente y siempre estaré para ellas”

“A Luz del Carmen, por estar a mi lado y conmigo, tanto en las buenas como en las malas, por impulsarme a luchar y nunca dejarme vencer. Porque al compartir conmigo su tiempo y dejarme compartir el mío con ella, me convierte en una persona completa y feliz”

AGRADECIMIENTOS

“A Dios más que a Nadie, Quien nunca me abandona, me ha dado la mejor familia del mundo, siempre me escucha, me fortalece y me ha enseñado a aprender de mis errores; gracias por Todo”

“Al Dr. Humberto Cantú, a Silvia Olivares y a Hector Ochoa, por su paciencia, apoyo y comprensión durante el desarrollo de mi tesis”

INDICE

RESUMEN	1
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES	3
1.1. FIRMAS BIG-FOUR EN MONTERREY,N.L.....	3
1.1.1 SERVICIOS DE CONSULTORÍA FISCAL.....	5
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	9
1.3.1 INVESTIGACIONES PRECEDENTES.....	10
1.3.1.1 GALLUP POLL.....	10
1.3.1.2 L. TURNER, G. ALDHIZER Y M SHANK.....	13
1.3.1.3 OTROS ESTUDIOS.....	14
1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.5. HIPÓTESIS.....	16
1.6. ALCANCE Y LIMITACIONES.....	16
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	18
2.1. LAS B-4 EN MONTERREY.....	18
2.1.1 DELOITTE & TOUCHE.....	18
2.1.2 ERNST & YOUNG.....	19
2.1.3 KPMG.....	20
2.1.4 PRICEWATERHOUSE COOPERS.....	20
2.2. EL CONSULTOR.....	20
2.1.1 EL CONSULTOR FISCAL.....	24
2.3. DESARROLLO DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA FISCAL.....	25

2.4. CALIDAD EN EL SERVICIO.....	27
2.5. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	28
2.6. EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.....	30
2.7. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE.....	33
2.7.1. ENCUENTROS CON EL SERVICIO.....	34
2.7.1.1 ENCUESTOS REMOTOS.....	36
2.7.1.2 ENCUESTOS TELEFÓNICOS.....	36
2.7.1.3 ENCUESTOS CARA A CARA.....	36
2.7.2. EVIDENCIA DEL SERVICIO.....	37
2.8. TRATO HUMANO EMPÁTICO.....	38
2.9. MEDICIÓN.....	40
<u>CAPÍTULO 3: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....</u>	42
3.1 EL MUESTREO.....	42
3.2 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	45
3.3 ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	46
3.3.1. ANOVA.....	46
<u>CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL MÉTODO.....</u>	48
4.1 DISEÑO DE LA ENCUESTA.....	48
4.1.1. SECCIÓN I.....	50
4.1.2. SECCIÓN II.....	50
4.1.3. SECCIÓN III.....	50
4.1.4. SECCIÓN IV.....	51
4.1.5. SECCIÓN V.....	53
<u>CAPÍTULO 5: RESULTADOS.....</u>	55
5.1 ENCUESTA.....	55
5.1.1 SECCIÓN I.....	55

5.1.2	SECCIÓN II.....	56
5.1.3	SECCIÓN III.....	58
5.1.3.1	REPORTE EN MINITAB PARA ANALIZAR LAS MEDIAS.....	59
5.1.3.1.1.	CAPACIDAD DE RESPUESTA < SEGURIDAD.....	60
5.1.3.1.2.	SEGURIDAD < PRECIO.....	61
5.1.3.1.3.	PRECIO < EMPATÍA.....	62
5.1.3.1.4.	EMPATÍA < TANGIBILIDAD.....	62
5.1.3.1.5.	TANGIBILIDAD < FIABILIDAD.....	63
5.1.4	SECCIÓN IV.....	64
5.1.4.1	REPORTE EN MINITAB PARA ANALIZAR LAS MEDIAS.....	66
5.1.4.1.1.	FIABILIDAD < CAPACIDAD DE RESPUESTA.....	66
5.1.4.1.2	CAPACIDAD DE RESPUESTA < SEGURIDAD.....	67
5.1.4.1.3	SEGURIDAD < EMPATÍA.....	68
5.1.4.1.4	EMPATÍA < TANGIBILIDAD.....	68
5.1.5	SECCIÓN V.....	69
5.1.5.1	REPORTE EN MINITAB.....	69
5.2	OBSERVACIONES ADICIONALES.....	73
	<u>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES</u>	78
6.1	INVESTIGACIONES FUTURAS.....	79
7.	<u>ANEXOS</u>	80
7.1	FORMATO DE LA ENCUESTA.....	80
8.	<u>REFERENCIAS</u>	81

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1:	ANTECEDENTES.....	7
FIGURA 2.1:	NECESIDADES, PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS.....	31
FIGURA 2.2:	ZONA DE TOLERANCIA.....	32
FIGURA 2.3:	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	34
FIGURA 2.4:	EVIDENCIA DE SERVICIO.....	38
FIGURA 4.1:	CLASIFICACIÓN DE LA SECCIÓN III DE LA ENCUESTA.....	51
FIGURA 4.2:	CLASIFICACIÓN DE LA SECCIÓN IV DE LA ENCUESTA.....	52
FIGURA 4.3:	CLASIFICACIÓN DE LA SECCIÓN V DE LA ENCUESTA.....	54
FIGURA 5.1:	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA EN LAS B-4.....	56
FIGURA 5.2:	DISTRIBUCIÓN DE LA SECCIÓN III DE LA ENCUESTA, PREGUNTA ABIERTA.....	58
FIGURA 5.3:	POSICIONAMIENTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL DE LA FIRMA.....	59
FIGURA 5.4:	POSICIONAMIENTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR.....	65
FIGURA 5.5:	CARACTERÍSTICAS ASIGNADAS POR DIMENSIONES SERVQUAL A LAS B-4 (SECCIÓN V).....	71
FIGURA 5.6:	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA IMPORTANCIA DE LAS DIMENSIONES SERVQUAL Y SU DESEMPEÑO PERCIBIDO (SECCIÓN III Y V).....	73

FIGURA 5.7:	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA IMPORTANCIA DE LAS DIMENSIONES SERVQUAL Y SU DESEMPEÑO PERCIBIDO (SECCIÓN IV Y V).....	74
FIGURA 5.8:	ANÁLISIS COMPARATIVOS DE LA IMPORTANCIA DE LAS DIMENSIONES SERVQUAL PARA LAS CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE CALIDAD, EL PERFIL DEL SERVICIO DE LA FIRMA Y EL PERFIL DEL CONSULTOR (SECCIONES II,III y IV).....	76

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 5.1:	DETALLE DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA SECCIÓN II.....	57
TABLA 5.2:	MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DEL PERFIL DEL SERVICIO (SECCIÓN III).....	60
TABLA 5.3:	ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA) DE LA SECCIÓN III., PARA CAPACIDAD DE RESPUESTA Y SEGURIDAD.....	61
TABLA 5.4:	ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA) DE LA SECCIÓN III., PARA CAPACIDAD SEGURIDAD Y PRECIO.....	61
TABLA 5.5:	ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA) DE LA SECCIÓN III., PARA CAPACIDAD PARA PRECIO Y EMPATÍA.....	62
TABLA 5.6:	ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA) DE LA SECCIÓN III., PARA EMPATÍA Y TANGIBILIDAD.....	63
TABLA 5.7:	ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA) DE LA SECCIÓN III., PARA TANGIBILIDAD Y FIABILIDAD.....	63
TABLA 5.8:	MEDIAS DE LAS DIMENSIONES PARA EL PERFIL DEL CONSULTOR (SECCIÓN IV).....	66
TABLA 5.9:	ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA) DE LA SECCIÓN IV, PARA FIABILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA.....	67
TABLA 5.10:	ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA) DE LA SECCIÓN IV, PARA LA CAPACIDAD DE RESPUESTA Y SEGURIDAD.....	67

TABLA 5.11:	ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA) DE LA SECCIÓN IV, PARA SEGURIDAD Y EMPATÍA.....	68
TABLA 5.12:	ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA) DE LA SECCIÓN IV, PARA LA EMPATÍA Y LA TANGIBILIDAD.....	69
TABLA 5.13:	MEDIAS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL DEL SERVICIO (SECCIÓN V).....	71
TABLA 5.14:	ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA) PARA LA SECCIÓN V.....	72

RESUMEN

Conforme a la reciente tendencia mundial, el sector de las firmas de auditoría no se ha quedado atrás y se ha ido globalizando buscando mayor captación del mercado el cual es “el mundo entero”, esto mediante la integración o unión de dos o más de éstas firmas en una forma muy acelerada reduciendo la contienda mundial a cuatro monstruos: “Las Big-Four” (B-4) En su departamento de consultoría fiscal, estas firmas se encuentran ocupadas con el alto volumen de clientes de gran tamaño que forman parte de su cartera, buscando tiempo adicional para invertir en capacitación e investigando permanente manteniéndose actualizados a lo que los constantes cambios legislativos en el ámbito fiscal mexicano exigen actualmente.

Su mira se ha quedado estática en ese camino impidiendo que puedan voltear a ver “el resto de los árboles del bosque”. Sin embargo es necesario “dar ese paso atrás para observar el bosque al que pertenece nuestro árbol” que identifiquen y perciban a sus clientes como personas con necesidades y no sólo como empresas componentes de su cartera, deben hacer conciencia que estas personas, como seres humanos que son, tienen una naturaleza humana que les reclama ser nutridos con empatía, esto satisface necesidades no manifestadas concientemente además que provee los medios para hacer cualquier situación donde hay interacción personal: más amable y más satisfactoria.

La empatía presente en los servicios que estas firmas proveen, puede en un momento de selección de firma o cambio de firma ser la pauta que incline la balanza y esto puede ser una de las ventajas competitivas que estas firmas necesitan para mantenerse exitosos en la contienda por la mayor captación y retención de clientes.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

Hoy en día el número de firmas de consultoría es inmenso debido a que han crecido paralelamente con las necesidades de servicios externos además del incremento de empresas en cantidad y dimensión en todo el mundo. Por otro lado, la tendencia hacia la globalización ha obligado a muchas de estas firmas a unirse o fusionarse con el fin de cumplir con las exigencias que la experiencia global exige.

1.1 FIRMAS “BIG-FOUR” EN MONTERREY, N.L.

Las llamadas “*Big-Four Firms*” (en adelante B-4) a escala mundial son las cuatro firmas asesoras de negocios más grandes del mundo y ubicadas en una mayor parte de los países en el mundo entero integradas por *Deloitte Touche Tohmatsu*, *Ernst & Young*, *KPMG* y *PriceWaterHouse Coopers*, las cuales prestan servicios a personas físicas y morales en el área de: auditoría, impuestos, legal, consultoría, finanzas y sistemas de tecnología entre otras. Estas firmas son producto de fusiones e integraciones en los últimos años de las que anteriormente eran las firmas más grandes hasta ir convirtiéndose en cada vez menos pero más grandes y con mayor cobertura en el mundo.

El hecho de que se consideren solamente las B-4 para este estudio, es principalmente que al ser las más grandes, se encuentran en un nivel donde su tamaño les permite tener todas las cualidades tangibles y tecnológicas sin hacer a un lado el prestigio que su mismo nombre les otorga, por ello no es necesario en abarcar a las otras firmas cuyas características o desventajas competitivas son muy marcadas basadas en las carencias que acabo de mencionar. Además las B-4 por el hecho de ser firmas con presencia en todo el mundo, pudieran hacerse inferencias en este estudio para otras localidades.

Se seleccionó la ciudad de Monterrey y su área metropolitana por varias razones; la ciudad de Monterrey, Nuevo León, (una de las ciudades más desarrolladas de México) fue catalogada por la revista "*Fortune*" edición "año 2000" como la mejor ciudad de Latinoamérica para hacer negocios, en esta ciudad se encuentran las B-4 desde hace varios años prestando sus servicios a diversas empresas multinacionales encontrándose diversas oficinas de corporativos de empresas mexicanas en esta ciudad. Debido a su ubicación geográfica Monterrey es una ciudad con influencia estadounidense, tanto cultural en el sector industrial y empresarialmente además por ser sede de diversas empresas multinacionales donde en muchos casos sus directivos son de procedencia extranjera. Todo ello hace a esta localidad una plaza en Latinoamérica donde la cultura de la calidad está presente o por lo menos se tiene conocimiento de ella.

1.1.1 SERVICIOS DE CONSULTORÍA FISCAL

Enfocado a un ramo de la industria de servicios donde se encuentra la consultoría fiscal, la cual obtiene sus ingresos por la prestación de servicios, que dentro del departamento fiscal o de impuestos están limitados en diversificación en una gran proporción dado que en su mayoría se dirigen al apoyo a las empresas en el cumplimiento de la legislación fiscal que aunque afortunadamente para este sector, evoluciona constantemente. La capacidad técnica está limitada a asesorar, apoyar o realizar las obligaciones fiscales del cliente lo que hace que el número o la gama de servicios ofrecidos por las B-4 sea similar y el logro o beneficio para el cliente técnicamente sea el mismo: "el cumplimiento fiscal". Así mismo, la oferta de servicios de consultoría fiscal corporativa está basada básicamente en asegurar y apoyar a las empresas en el cumplimiento de los lineamientos fiscales establecidos por la SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en el caso de México) Estos servicios también ofrecen apoyo en ahorro o estructuración de una planeación fiscal de estas empresas que lleve a una reducción de gastos que les permita maximizar la utilidad real de sus propietarios.

Entre los servicios que ofrece el departamento fiscal en estas firmas podemos mencionar principalmente los siguientes:

- a) Participación en *due dilligence*.(revisión de cumplimiento)
- b) Elaboración y revisión de declaraciones patrimoniales.
- c) Gestiones ante el Servicio de Administración Tributaria de Hacienda (SAT)

- d) Gestión de obligaciones federales (IMSS, INFONAVIT, etc.)
- e) Cálculo y revisión de contribuciones federales
- f) Opiniones de índole fiscal

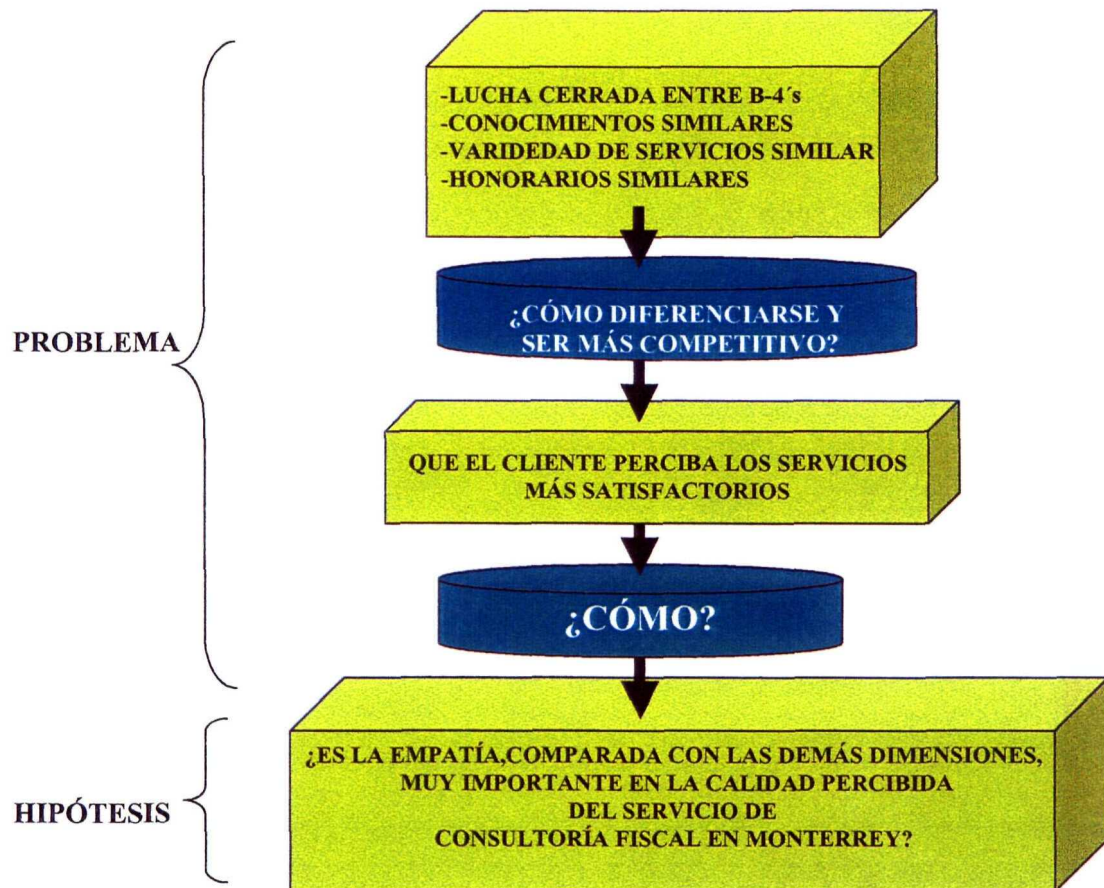
La estructura dentro de estas firmas en Monterrey para desempeñar la prestación de servicios es mediante equipos de trabajo encabezados por un socio quien se encarga de responder en nombre de la firma y quien tiene a su cargo una cartera diversa de clientes. Enseguida en el organigrama y apoyando con la labor administrativa se encuentra el gerente, quien reporta directamente al socio y tiene a su cargo un equipo formado por supervisores, encargados, staff y asistentes, quienes tienen contacto personal con algún nivel jerárquico paralelo con el del cliente dentro del departamento fiscal.

Habiendo descrito lo anterior, se puede concluir que el resultado final del servicio que adquieren de estas firmas puede ser percibido como similar independientemente de cuál de las firmas lo haya proporcionado.

Por lo anterior, es necesario detectar los elementos de diferenciación en el servicio que pudieran representar una ventaja competitiva sobre el resto de las firmas, aspectos clave que influyan y repercutan en la selección y permanencia con la firma.

La figura 1 muestra en síntesis un panorama de los antecedentes de este estudio llevándola al establecimiento de la hipótesis.

Figura 1: Antecedentes



1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día los servicios de consultoría fiscal proporcionados por las cuatro firmas de auditoría más grandes a escala mundial, pueden ser percibidos por el mercado como similares entre ellas, básicamente estos servicios son en su mayoría identificados por el cliente como actividades limitadas al *outsourcing* de gestión (servicios externos de apoyo en la gestión) y cumplimiento de obligaciones

fiscales. La disputa de estas firmas por los clientes es cerrada, la variedad de servicios es similar entre ellos, sus aptitudes y conocimientos también son similares así mismo los honorarios, los cuales además de ser similares son flexibles a negociaciones o a propuestas de la competencia realizadas al mismo cliente informadas a veces por éste. Basado en lo anterior, es importante identificar aquellos elementos o factores que inclinan la balanza del cliente a preferir, seleccionar y permanecer con una firma. ¿Qué papel desempeña la calidad del servicio en esta selección? La mayoría de la gente que quiere lidiar con la calidad en estos tipos de servicios se enfoca únicamente en factores relacionados con la efectividad y rapidez como detonantes en la calidad de estos servicios, estas firmas lo saben y son aspectos que forman parte muy importante pero por la naturaleza de los servicios de consultoría fiscal, son características implícitas en dichos servicios, son el mínimo esperado al contratar estos servicios. Es necesario dentro de la búsqueda de ventajas competitivas enfocarnos en aquellas características en estos servicios que contribuyan a ofrecer a los clientes una percepción de mejor calidad y con ello mayor satisfacción.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Wall Street Journal y *NBC* (1990) aplicaron una encuesta a 1,507 consumidores de servicios en general en EEUU donde se infiere que los Estadounidenses están dispuestos a pagar precios más altos siempre y cuando se le brinde un mejor servicio. La gente busca cada vez mas un servicio mejor y el hecho de que la oferta en los mercados sea cada vez mas alta los hace acreedores a este tipo de exigencias, por lo que al estar del lado de los “ofertadores” de servicios los obliga a mantenerse competitivos y cada vez ir evolucionando de acuerdo a las exigencias de los clientes, de lo contrario perecerán en el camino.

Debido a que los servicios de consultoría fiscal tienen un alto índice de contacto personal, es importante analizar la manera en que impactan estos encuentros y el cómo los aspectos que componen o se dan durante dichos encuentros repercuten en la percepción de la calidad del servicio en los clientes de estas firmas, una vez identificados los puntos críticos, orientar los esquemas y estructuras internas de la firma con el fin de proveer un servicio grato y empático y con ello una mayor satisfacción que permita diferenciar los servicios con una calidad mas atractiva y grata al cliente.

La empatía es una característica que por naturaleza es grata y valorada por las comunidades y sociedades en ámbitos humanos. Implementarla o adecuarla en la entrega o prestación de servicios para que dentro de un comportamiento empático se logre transmitir a la gente (los clientes) una satisfacción al presentarse la gente

de la firma, propicie un gusto de interactuar con ellos, de acudir a ellos y perciban que son entendidos por el consultor y sabe éste “ponerse en sus zapatos”.

Con lo anterior, se contribuye a la prevención de la pérdida de un cliente al ser atraído o “seducido” por la competencia además de atraer aquellos clientes decepcionados con el servicio de las otras firmas.

Si los clientes perciben similares entre ellas a las B-4, es importante analizar un factor que pudiera dar un valor perceptible por los clientes, ofrecer un servicio que además de eficiente, satisfaga en un mayor grado a los clientes dando a la firma una ventaja competitiva mediante la adición de un ingrediente ya conocido pero no valorado o utilizado con la ponderación que merece: El trato humano empático.

1.3.1 INVESTIGACIONES PRECEDENTES

1.3.1.1 GALLUP POLL

En 1985 la organización *Gallup* realizó una encuesta a 1005 personas en EEUU con el fin de verificar aquellos conceptos que la gente percibe de la calidad en los servicios. Las características principales en que los encuestados perciben o miden la calidad en los servicios son señaladas en el siguiente orden:

1. Actitud personal (cortesía, atención personal, modos, etc.)

2. Satisfacción de necesidades
3. Experiencias pasadas
4. Rapidez
5. Precio

Las razones por las que 593 personas reportaron pobre calidad del servicio se soporta en:

1. Comportamiento personal
2. No realizaron bien el trabajo
3. Muy lento
4. Muy caro

Características Identificadas con la Buena Calidad:

- | | |
|-------------------|----------------|
| 1. Cortés | 8. Cooperativo |
| 2. Servicial | 9. Preciso |
| 3. Cuidadoso | 10. Honesto |
| 4. Buenos Modales | 11. Alentador |
| 5. Amable | 12. Entendedor |
| 6. Simpático | 13. Competente |
| 7. Considerado | |

Características Identificadas con la Mala Calidad:

- | | |
|----------------|------------------|
| 1. Descortés | 8. Egoísta |
| 2. Indiferente | 9. Impreciso |
| 3. Descuidado | 10. Deshonesto |
| 4. Rudo | 11. Negativo |
| 5. Crítico | 12. Ignorante |
| 6. Arbitrario | 13. Incompetente |
| 7. Lento | |

Resumiendo lo anterior, el estudio muestra que los clientes hacen énfasis en tres atributos de la calidad del servicio referentes a las actitudes y comportamiento personal, incluyendo habilidad de realizar el trabajo bien tiempo y precio.

1.3.1.2 LESLIE D TURNER; GEORGE R ALDHIZER III Y MATTHEW D SHANK (1999)

En 1999 en EEUU se realizó un estudio en los clientes de las firmas de CPA's (Contadores Públicos Certificados) en el segmento de MAS (*Management Advisory Services*). En él se aplicó un cuestionario evaluando 13 características de calidad del servicio basados en las dimensiones de Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. y estudios de Swartz and Brown en 1989 (citados por Turner, Aldhizer y Shank. 1999) De un universo de 5,200 compañías se obtuvo una muestra con 305 compañías el cual representa el 8% de respuesta de la selección inicial. Para este estudio fueron excluidas las dimensiones de tangibilidad y cortesía establecidas por Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1990) debido a que no se consideraron relevantes en este sector por los autores.

Los resultados indican que el hecho de que el costo no sobre pase el estimado inicialmente, es una pauta que influye en la satisfacción del cliente. Concluye en la importancia primordial en las dimensiones de capacidad de respuesta y fiabilidad como cruciales para lograr la satisfacción del cliente con servicios del departamento de "MAS" en las B-4.

1.3.1.3 OTROS ESTUDIOS

En Canadá se llevó a cabo una encuesta compuesta de preguntas abiertas en la que se reveló como determinante el criterio de selección de un abogado como basado en la dimensión de competencia, cortesía y credibilidad identificada por Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1990) resumidas en personalidad del abogado, referencias personales, empatía y apariencia física de sus empleados. (citado por Ellis y Watterson, 2001)

En 1985 Hughes and Kasulis (citado por Ellis y Watterson, 2001) realizaron un estudio en EEUU sobre los puntos críticos en la selección de un proveedor de servicios legales en los que resaltaron:

1. Años de experiencia,
2. Especialidad,
3. Cualidades personales,
4. Recomendación, sea conocido,
5. Horario y ubicación.

En 1985 Jackson (citado por Ellis y Watterson, 2001) desarrolló un estudio entre CEO's y su evaluación de los servicios legales de los cuales sobresalen como los más importantes los factores técnicos como:

1. La experiencia
2. Calidad en los productos escritos
3. Relaciones interpersonales del abogado con el cliente como lo es el demostrar interés personal por el negocio del cliente y mantenerlo informado de todo el progreso del servicio.

Este estudio abarcará una muestra de los clientes del departamento fiscal de las cuatro firmas de auditoría más grandes a escala mundial en el departamento de consultoría fiscal en la localidad de Monterrey, N.L. México.

1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es el analizar la importancia del trato humano empático del consultor hacia el cliente durante el proceso de prestación de servicios, buscando encontrar en ello una ventaja competitiva contra el resto de las B-4 en el departamento de consultoría fiscal en la ciudad de Monterrey, N.L.

De observarse un impacto importante, se puede sugerir a estas firmas la implantación de esquemas y estructuras que permitan proveer el servicio a través de un trato empático a los clientes y con ello lograr una satisfacción adicional. Con lo anterior se busca el brindar un servicio con mayor calidad que sea atractivo a

nuevos clientes que provengan de una decepción con la competencia así como mantener satisfechos a los clientes actuales.

1.5 HIPÓTESIS

Una vez considerado lo anterior, se pretendió para el análisis en este estudio el evaluar en una muestra obtenida de algunos clientes de las B-4 en Monterrey la siguiente hipótesis:

H0 = El trato humano empático percibido en la calidad percibida del servicio de consultoría fiscal, es muy importante comparado con el resto de las dimensiones servqual

H1 = El trato humano empático percibido en la calidad percibida del servicio de consultoría fiscal, no es muy importante comparado con el resto de las dimensiones servqual

1.6 ALCANCE Y LIMITACIONES

Este análisis se aplicó a una pequeña muestra aleatoria de clientes del departamento de consultoría fiscal o servicios fiscales de las B-4 en la ciudad de Monterrey, Nuevo León y su área metropolitana en México. El nivel jerárquico dentro del departamento fiscal de los encuestados dentro de la muestra es plural ocupando la posición en organigrama desde staff hasta directivos de corporativos.

Cabe mencionar que aunque los encuestados en su mayoría ignoraban el hecho de que el autor del presente estudio perteneciera a una de estas firmas, pudo en

algún momento existir algún sesgo a las características de esta firma, lo cual debido a las similitudes entre las B-4, puede considerarse no significativo.

Este estudio pretendió analizar si la empatía repercute notablemente a los clientes en Monterrey de las B-4 dentro de los servicios fiscales, no se pretende afirmar que es el factor más o el menos importante, simplemente el fin de proponer o sugerir la consideración de este factor en la forma de realizar los servicios como una ventaja competitiva potencial.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

La naturaleza de los servicios de consultoría fiscal está sustentada en proporcionar seguridad en el cumplimiento fiscal a las organizaciones así obligadas, “no hay mucho a donde correr” debido a que estos servicios implican la disposición del consultor hacia el cliente para atender a la necesidad constante de la gestión fiscal ante la autoridad. El camino ya está definido, sin embargo, la forma, condiciones, modo y sobre todo la compañía (personal) está sujeta al libre albedrío.

2.1 LAS B-4 EN MONTERREY

Además de los servicios comentados en apartado 1.1 y 1.1.1 anteriormente, a continuación se mencionan algunos aspectos básicos de las B-4 en Monterrey.

2.1.1 DELOITTE & TOUCHE

Proveniente de la unión de las Firmas Galáz, Yamazaki y Ruiz Urquiza, S.C., *Deloitte* tiene alrededor de 80 años en México y se encuentra en 20 de las

principales ciudades de la República Mexicana. Para le área de impuestos, en todo el país se cuenta con 383 profesionales. En Monterrey igual que en muchas otras partes del mundo, *Deloitte* absorbió a la anteriormente integrante de las antes “*Big Five*” *Arthur Andersen*, como consecuencia de la disolución mundial de esta firma, dando a *Deloitte* un fuerte crecimiento en los últimos meses (D&T)

2.1.2 ERNST & YOUNG

La historia de *Ernst & Young* en México se remonta a 1934 donde los hermanos Mancera se unen y forman Mancera, S.C. constituyendo una de las primeras firmas de contadores públicos en México. Rápidamente se convirtió en líder y protagonista del desarrollo y consolidación de actividades profesionales, realizando desde entonces auditorías de gran importancia a empresas como Cervecería Moctezuma, Seguros América, Fundidora Monterrey, Nacional Financiera entro otros.

A finales de los años 50, los miembros de la empresa realizaron estudios y exploraron la posibilidad de vincularse o relacionarse internacionalmente. Fue así cuando se integraron con *Arthur Young*, posteriormente *Ernst & Young*. En 1990, como resultado de la fusión de *Ernst & Whinney* y *Arthur Young* a nivel internacional, se integra a Mancera un numeroso grupo de profesionales y personal administrativo. (E&Y)

2.1.3 KPMG

En México la firma comenzó en México en 1938 en la ciudad de Monterrey a través de la Firma de Ramón Cárdenas. En 1969 pasó a formar parte de la firma internacional *Peat Marwick Mitchele & Co.*, la cual se estableció en la Ciudad de México en 1946. Posteriormente, en 1987 la fusión internacional de las Firmas *Peat Marwick Int.* con *KMG Klynveld Main Goerdeler* se formó KPMG Internacional, convirtiendo a la Firma mexicana en KPMG Cárdenas Dosal, S.C. Actualmente KPMG se encuentra en 15 de las ciudades más importantes de la República Mexicana. (KPMG)

2.1.4. PRICEWATERHOUSE COOPERS

Cuenta con 18 oficinas distribuidas dentro de las principales ciudades de la República Mexicana. Presta servicios al igual que el resto de la B-4 en mas 150 países distribuidos en todo el mundo. (PWHC)

2.2 EL CONSULTOR

El consultor es un asesor, es el contacto directo entre la firma y el cliente y es el proveedor directo del servicio. El perfil de un consultor puede tener muchos matices basados básicamente en el carácter y personalidad del individuo en cuestión, aunque las necesidades y el entorno en que se desenvuelven orillan al consultor a desarrollar una faceta extrovertida, de vendedor y sobre todo de asesor. Dentro del perfil anterior se pueden distinguir diversas inclinaciones hacia

distintas actitudes en que estas personas realizan su trabajo o por lo menos toman durante el contacto con el cliente: pueden ser conservadores y previsores o agresivos e innovadores. Tomar actitudes optimistas vendiendo sus servicios para llevar al cliente a una mejora, riesgos medidos o reducidos, o pueden ser pesimistas protegiendo a su cliente de todos y los más mínimos riesgos desconfiando de cualquier adversidad y limitándose a concluir su servicio en forma conservadora. (Mulligan y Barberm, 1997)

John Mulligan y Paul Barber (1997) definen al consultor simultáneamente como artista y científico. Como artista es un proceso de relaciones una expresión de creencias y valores y un acto de exploración emocional dentro de los lazos de una relación personal. Como científico provee conocimiento, modelos para mejorar el entendimiento, diagnóstico y herramientas de medición.

El contacto con el cliente nace cuando este último se ve envuelto en una necesidad de realizar algo que no es capaz de realizar o simplemente algo que no quiere hacer por cuestión de falta de tiempo, personal o disposición. Esto último puede dar distinto direccionamiento al matiz de la relación personal que se establezca entre el consultor y el cliente.

Greenson (1967) distingue tres dimensiones de relaciones personales que se encuentran en juego durante el encuentro del prestador del servicio y el cliente:

1. **Relación contractual:** Es un nivel de acuerdo social donde se establece un compromiso de trabajo y se fijan las reglas de la relación.
2. **Relación idealizada:** Nivel imaginario de compromiso donde cada persona transfiere o se crea previamente un aprendizaje o expectativas de la relación. Buscan uno del otro lo que necesitan sin haber tenido comunicación alguna.
3. **Relación auténtica:** Es el nivel que se da por encima de los dos anteriores donde la relación toma una apertura de la persona, no hay protocolos y se muestra cada uno como sí mismo, como en realidad son.

Dentro del entorno en que se dé la relación en cualquiera de las tres anteriores dimensiones se crea en el cliente una expectativa del servicio y se enfrenta a la percepción de este mismo dentro de la dimensión resultando un nivel de satisfacción.

Henron (1990) describe 6 tipos de intervenciones que un consultor puede desempeñar durante el contacto con su cliente:

1. **Prescriptivo:** Dirige, aconseja, recomienda, sugiere, solicita.
2. **Informador:** Dice, interpreta, demuestra, retroalimenta
3. **Confrontante:** Contradice, desacuerda, reta.

4. Catártico: Conforta, baja la tensión, fortalece psicológicamente, expresa e invita a expresar el sentir, utiliza el sentido del humor.
5. Catalítico: Utiliza estructuras propias, resume, reflexiona, formula preguntas.
6. Apoyo: Valora, afirma, aprecia, expresa interés, es abierto y disponible.

Las formas anteriores que se presentan durante la interacción del consultor-cliente, algunas más otras menos, de hecho no siempre se dan todas pero las que se den juegan un papel importante donde determinan el nivel de la percepción del servicio que la firma a través del consultor otorgue. Cada una tiene sus ventajas, ¿cuál es la actitud recomendable? Dependerá del tipo de cliente y de cuál de las anteriores transmite al cliente la característica que a éste satisfaga o mitigue la necesidad que tenga. Asimismo, la mezcla en que las anteriormente mencionadas se presenten puede ser la pauta o detonante que le dé a un servicio el grado de calidad y con esto la satisfacción o inconformidad del cliente.

En el caso del trato humano empático se evaluó en este estudio el cómo las dimensiones o posturas “catártico” y “de apoyo” repercuten en la percepción de la calidad del servicio.

2.2.1 EL CONSULTOR FISCAL

El consultor fiscal o fiscalista define García-Fabregat (2002), es un consultor que reúne o por lo menos debe reunir cuatro aspectos o facetas en equilibrio dentro de su perfil. Estas características o facetas es muy importante que exista un equilibrio entre las cuatro para evitar el caer en un “personaje viciado” que tarde o temprano perderá el norte de su profesión.

Las características son las siguientes y no se presentan por importancia u orden ya que como se resaltó anteriormente, deben llevarse en equilibrio:

- 1 Académico. El consultor fiscal debe mantenerse en una constante investigación y capacitación para mantenerse actualizado, un excesivo enfoque hacia esta característica, puede llevar al vicio conocido como “ratón de biblioteca”
- 2 Gestoría. Además debe tener capacidad y habilidades de gestión ante la autoridad, tener un control de sí mismo manejar los encuentros que constantemente se dan. Una persona que se vicia en esta característica puede caer en lo denominado: “coyote”
- 3 Mercadotecnia. El fiscalista debe también tener habilidades para vender sus servicios, de nada le sirve tener el resto de las habilidades o características si no puede ofrecerlas o “sacarle fruto”, de viciarse en esta, puede convertirse en “merolico”

- 4 Administrador. Igual de importante que las facetas anteriores, el consultor fiscal debe ser eficiente en la administración de su gente, su tiempo y sus instalaciones, de perder el control, se puede caer en lo que se conoce como: "burócrata"

2.3 DESARROLLO DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA FISCAL

El servicio de consultoría fiscal inicia con el contacto por el cliente, muchas veces es transferido como cliente del departamento de auditoría, quien le recomienda o se percata de la necesidad de nuestros servicios. Normalmente el primer contacto lo realiza un socio de la práctica fiscal, esto dependerá del nivel jerárquico que ocupe el cliente en la empresa. El socio vende el producto y es el encargado de escuchar con atención los primeros encuentros con el cliente, sus necesidades, preocupaciones, deseos, etc. Una vez establecido el contacto, el socio pide a su equipo que elabora una propuesta de servicios, en ella se describen los límites y alcances del servicio, así como el honorario que se cobrará, y se envía al cliente para su aprobación.

Una vez aprobada, el equipo del socio encabezado por un gerente, y acompañado de un supervisor y un staff normalmente, se presenta en las instalaciones con el cliente y con los contactos con quien se trabajará para dicho servicio (también clientes) Enseguida se acuerdan los detalles para que dicho servicio se inicie,

entre ellos la solicitud de información al cliente, y se inicia el trabajo normalmente con el análisis de dicha información para el que se mantiene un contacto permanente con el cliente debido a que debe aclarar a detalle el contenido de la información proveída. Con ello se procede a la realización del servicio (mencionados en el numeral 1.1.1) Normalmente estos servicios implican vencimientos o plazos independientes a la firma, sobre todo dependientes de la Autoridad Fiscal (SAT)

Durante este plazo surge muchas veces requerimiento de información por parte del SAT donde el consultor actúa como intermediario para dicho propósito.

Una vez acordado el SAT ya sea por notificación escrita o verbal, se finaliza el servicio. Sin embargo algunos tipos de servicio no conllevan interacción con el SAT inmediata, muchas veces esto vendrá en un lapso posterior normalmente dentro de los cinco siguiente años.

Al final se factura el servicio de acuerdo a lo establecido en la propuesta.

Durante todo el proceso, la comunicación cliente-consultor se da en su mayoría por llamadas telefónicas y correo electrónico, con el fin de agilizar procesos y optimizar tiempos. Los encuentros personales se dan en menor recurrencia debido a las distancias físicas y al grado alto de tiempo que se invierte en estas reuniones considerando que la agenda de los socios y gerentes es "apretada".

2.4 CALIDAD EN EL SERVICIO

¿Porqué considerar este apartado de calidad en el servicio siendo un concepto tan general? Hoy en día la frase: "calidad del servicio" aún es asimilada por muchas empresas u organizaciones únicamente como material o frase para hacer atractivo un slogan publicitario de la organización o para emblemas en anuncios tanto aquellos dirigidos al personal como los dirigidos a los clientes. Algunos ejecutivos perciben la calidad del servicio como un sinónimo de eficiencia y rapidez en el servicio, lo cual en parte es muy acertado, pero no han examinado o identificado el resto de los componentes de la calidad del servicio y mucho menos el beneficio que pudiera proporcionarles.

La calidad del servicio por parte del cliente es percibida en diversas formas, algunas veces estos la utilizan para describir su grado de satisfacción sin ser concientes de exactamente cuáles fueron los puntos clave por la que percibieron grato el servicio y simplemente se sienten satisfechos. Zeithaml (1996) define el servicio de calidad como "la entrega de servicio excelente o superior a la expectativa del cliente". Atendiendo a lo anterior entendemos que de querer complacer a nuestros clientes por medio de la calidad en el servicio no podemos dejar de lado las expectativas de estos, debemos rebasar la calidad que ellos esperan logrando una satisfacción mas completa que dé por resultado una ventaja competitiva en el mercado.

¿Es la calidad en el servicio lo que busco mejorar para con ello hacerme acreedor a la ventaja competitiva que sobrepase las expectativas de satisfacción de mis clientes?

2.5 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Richard L. Oliver (1997) define la satisfacción en términos de clientela como la respuesta al cumplimiento con el cliente. Es el juicio de la presentación o desempeño de un producto o servicio, o el producto o servicio por sí mismo proveído en un placentero nivel de cumplimiento en una consumición, incluye niveles de bajo cumplimiento y sobre cumplimiento.

La satisfacción es entonces un estado o sentimiento agradable por el hecho de haber eliminado el mal sentir que emana una necesidad. La satisfacción del cliente es básicamente la eliminación de la necesidad que tiene representada en expectativas satisfechas a través de la percepción de recepción de un servicio de calidad, el cual cubre dicha expectativa y con ello la necesidad del cliente. La satisfacción es en los servicios producto de la existencia de calidad o por lo menos así percibida por el cliente.

Zeithaml (1996) distingue un modelo de "lagunas" (GAP) entre las expectativas de cliente y la percepción del servicio, donde la satisfacción del cliente ocurre cuando esta "laguna" se elimina mediante la entrega de un servicio de excelencia

que sea percibido de calidad ocurriendo con ello la cobertura de las expectativas del cliente o su superación. Se pretende además en este estudio analizar si el trato empático impacta dentro de esta laguna o es una dimensión que participa en la percepción sobrepasada a las expectativas de estos servicios contribuyendo a elevar la satisfacción de los clientes ofreciendo con esto más alta calidad.

2.6 EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

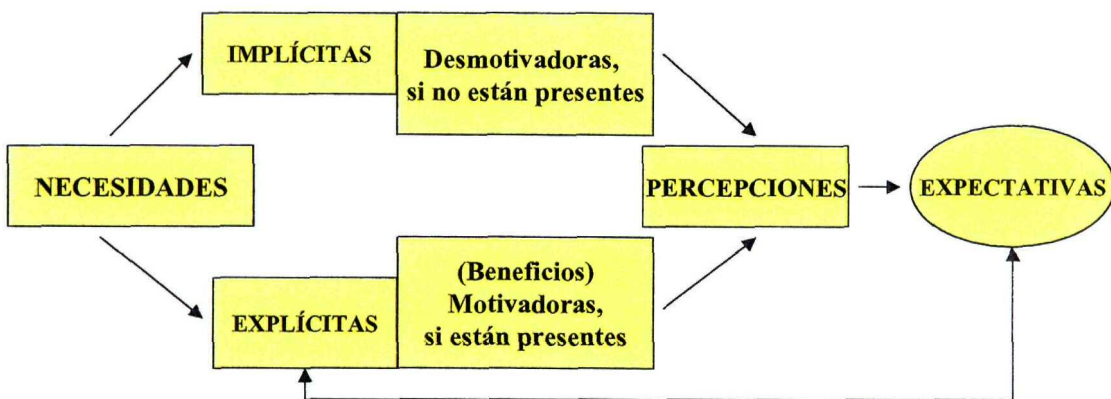
Las expectativas del cliente son las creencias nacidas de una necesidad que juegan como punto de partida de lo que el cliente espera o desea recibir (percibir) del servicio que está contratando, es punto base de comparación contra sus percepciones dando como resultado una satisfacción o una decepción del servicio recibido. Las expectativas tienen su nacimiento a través de experiencias pasadas, experiencias análogas o por un precio pagado (Horovitz, 2000).

Horovitz (2000) reconoce dos tipos de necesidades implícitas que son aquellas que forman parte de las características mínimas del servicio y las necesidades explícitas las cuales forman parte de las prestaciones o valor agregado del servicio.

A estas necesidades explícitas podemos considerarlas como la cuna o fuente de donde emanan las percepciones que califican a un servicio como competitivo donde se dan las ventajas, ya que las implícitas no generan valor agregado a la percepción de la calidad del servicio únicamente perjudican a ésta o la impactan en forma negativa si no son cubiertas. Volviendo al punto donde se menciona la fuente de valor agregado en la percepción del servicio es mediante cubrimiento de las necesidades explícitas; es muy probable que los clientes no se acercan a un proveedor buscando en su consciente un servicio empático, que no lo perciban dentro de sus necesidades, sin embargo al recibirlo perciben agradable y más satisfactorio dicho servicio siendo esta característica materia prima para rebasar

las expectativas de los clientes, con ello retenerlos y ganar mayor participación mediante la recomendación (*word of mouth*) de estos primeros. En la figura 2.1 observamos el flujo y la clasificación de la teoría de Horovitz (2000)

Figura 2.1: necesidades, percepciones y expectativas (Horovitz, 2000)



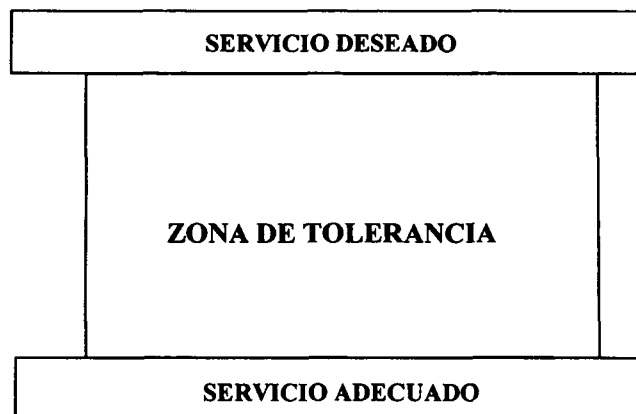
Zeithaml (1996) reconoce dos tipos de expectativas de acuerdo a niveles:

El *servicio deseado* es el que representa los deseos, esperanzas y anhelos que el cliente tiene al acudir a un servicio, son posibilidades que el servicio ofrece como potenciales. Podemos equiparar esta característica con la clasificación de J. Horovitz (2000) y a esta particular con las necesidades explícitas. Es en esta expectativa donde se debe aprovechar y analizar la repercusión de la adecuación del trato empático a la prestación de los servicios y la calidad percibida.

El *servicio adecuado* (Zeithaml, 1996) es lo mínimo que aceptan o esperan recibir, es una expectativa de servicio que dan por hecho, saben que aunque anhelan recibir *servicio deseado* son conscientes que no siempre es posible pero cuentan con recibir el *servicio adecuado*, es el mínimo tolerable. Estas características son equiparables a las consideradas como necesidades implícitas de J. Horovitz (2000) No hay mucho valor agregado que podamos aportar en este ramo, pero se debe cuidar que siempre se dé por hecho.

El rango que cada cliente tiene en forma personal que existen entre el servicio deseado y el servicio adecuado es identificado como *zona de tolerancia* (Zeithaml, 1996), a lo largo de este espacio el cliente no distingue el nivel o calidad del servicio, pero una vez la percepción se posiciona fuera de esta área, el cliente es percatado en forma positiva si es sobrepasado el rango o en forma negativa si no es alcanzado. Este estudio analizará el cómo la empatía contribuye o impacta a sobrepasar la zona de tolerancia.

Figura 2.2: Zona de tolerancia (Zeithaml, 1996)



2.7 PERCEPCIÓN DE CLIENTE

J. Horovitz (2000) define como “filtros” a aquellas cosas que influyen en las percepciones del cliente provocando un impacto positivo o negativo en la confianza de dicho servicio. Distingue filtros físicos y filtros psicológicos.

Los filtros psicológicos impactan directamente en la memoria, el conocimiento, las creencias y los valores del cliente. Mediante este canal podemos distribuir el trato empático para estimular la percepción de la calidad del servicio en forma positiva.

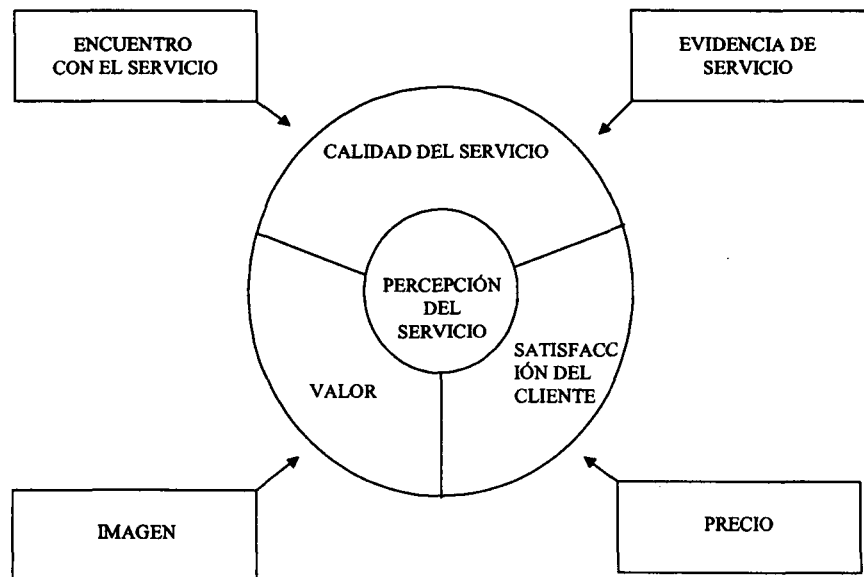
Las percepciones modifican una evaluación objetiva de cómo un servicio puede responder a una necesidad. La percepción del cliente es el lenguaje con el que podemos comunicarnos y entendernos con él. Un juicio objetivo por parte de la firma referente a una necesidad del cliente puede ser traducido con otro significado en el lenguaje de este último, es la percepción del cliente quien dicta lo que debe hacerse, por medio de ésta podemos entender sus necesidades y analizar el cómo ofrecer un servicio que sobrepase sus expectativas, que es lo que estamos buscando conseguir al ofrecer trato empático en los servicios de las B-4.

En este estudio se hace hincapié en las necesidades explícitas y cómo impacta la empatía en el servicio para lograr que los clientes perciban una calidad que sobrepase las expectativas de los clientes.

2.7.1 ENCUNTROS CON EL SERVICIO

El cuadrante superior de la figura 2.3 ilustra el encuentro con el servicio o también conocido como "momentos de la verdad" donde se da la más vívida impresión del servicio, esto se da cuando el cliente interactúa con la firma (Zeithaml, 1996) El cliente normalmente atraviesa durante el servicio por distintos momentos de la verdad, cada vez que cada momento o encuentro con el servicio es percibido grato al cliente va originando una cascada de satisfacciones. El conjunto encadenado de encuentros positivos guarda en la percepción del cliente una imagen de que se encuentra ante un servicio de calidad que provocan al final que la experiencia global del servicio sea satisfactoria y reditúe en lealtad. (Zeithaml, 1996) Al inyectar trato empático en estos encuentros se pretende contribuir a sobrepasar las expectativas del cliente, inclusive subsanar o disminuir alguna falla en alguna de las otras "dimensiones" de la calidad en el servicio.

Figura 2.3: Factores que influyen en la percepción del servicio al cliente (Zeithaml, 1996)



Sin embargo una mala experiencia ocurrida durante uno de estos encuentros puede impactar negativamente en la percepción global del servicio, inclusive aún y cuando el 90 por ciento de los encuentros sea satisfactorios. Ese 10 por ciento de encuentros negativos origina en la percepción del cliente una situación de duda de la calidad de dicho servicio (Zeithaml, 1996) posicionando a dicho cliente en un terreno donde puede ser seducido por la competencia.

Adicionalmente cabe mencionar que dependiendo la organización existen algunos tipos de encuentro a los que se debe ponderar como críticos o clave en la percepción del cliente, incluso existen encuentros en los que a pesar de que en el pasado o experiencia los encuentros hayan sido todos positivos, si se dan en forma negativa pueden alejar al cliente definitivamente de la organización.

Los momentos de la verdad o encuentros con el servicio ocurren cada vez en el cliente interactúa con la organización y pueden clasificarse en tres tipos según Zeithaml (1996) En los dos últimos son aquellos donde debe administrarse la empatía:

1. Encuentros Remotos
2. Encuentros por Teléfono
3. Encuentro Cara-a-Cara

2.7.1.1 ENCUNTROS REMOTOS

Son aquellos encuentros en donde no existe el contacto humano, se da cuando el cliente interactúa por medios tangibles con alguna propiedad de la organización, máquinas (cajeros automáticos), publicidad, una orden por correo, comunicados, impresiones, etc. En estos encuentros la tecnología con que se den los procesos o sistemas, el estado o imagen de los tangibles y todo tipo de evidencia del servicio son una parte muy importante. Está clasificado dentro de la dimensión de tangibilidad para el *servqual* de Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1990)

2.7.1.2 ENCUNTROS TELEFÓNICOS

El juicio o la percepción que el cliente obtiene a través de este tipo de encuentros es más complejo que el anterior, existen mínimas características que pueden repercutir en dicha percepción de acuerdo con Lynn Shostack (citado por Zeithaml, 1996) como el tono de voz, el vocabulario empleado, el conocimiento de la persona que atiende, su eficacia, amabilidad, etc.

2.7.1.3 ENCUNTROS CARA-A-CARA

Este último tipo de encuentro es el más complejo de los tres, en él intervienen diversos factores que influyen directamente en la percepción del cliente de la calidad del servicio, la comunicación verbal y no verbal, la presentación de la persona que atiende, sus modos, vestimenta, etc. Sin embargo menciona Zeithaml (1996) que en este tipo de encuentros, el cliente puede influir en la

calidad de servicio que reciba de acuerdo a su comportamiento durante la interacción.

2.7.2 EVIDENCIA DEL SERVICIO

La evidencia del servicio es un factor subjetivo, dado que los servicios son intangibles y para que exista una forma de hacer palpable reconocible y con ello se derive una percepción de calidad de dicho servicio, es importante identificar el cómo el cliente busca esta evidencia del servicio.

Existen tres tipos de categorías de evidencia en las que el cliente identifica su experiencia con el servicio (ver figura 2.4):

1. Gente
2. Procesos
3. Evidencia Física

Estas categorías unidas representan el servicio y proveen evidencia para hacer en algún modo tangible dicho servicio. Todos ellos están presentes durante los encuentros del servicio en algún grado, sin embargo en el encuentro cara-a-cara se darán las tres categorías.

Figura 2.4: Evidencia del servicio (Zeithaml, 1996)



El trato humano empático se manifiesta a través de la gente y para la gente, entonces es mediante este medio que la empatía contribuye a ofrecer al cliente una evidencia de calidad en el servicio.

2.8 TRATO HUMANO EMPÁTICO

“Si quieres un buen indicador sobre la calidad de la administración de tu gente, pregunta a tus clientes cómo fueron o son tratados por tus empleados” -*Ken Blanchard* (citado por Rosander, 1989)

“El comportamiento de los empleados y sus actitudes son el corazón de la calidad en los servicios” (Rosander, 1989)

La dimensión de empatía de acuerdo a *servqual* (Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. 1990), se enfoca al trato de los clientes como individuos, tener un trato personalizado, individualizado, va enfocado a ser un “sastre” de servicios con el cliente, identificarlo, verlo como único y distinto de los demás. Esta dimensión ofrece una diferenciación en los servicios en la cual las firmas pequeñas llevan ventaja debido a que sus magnitudes de clientela y el mercado les permite desenvolverse muy bien en lo que esta dimensión señala (Zeithaml 1996)

Se obtiene una ventaja competitiva cuando existen vínculos emocionales de los clientes con las personas que ofrecen los servicios. A los clientes les gusta la gente que les proporciona valor emocional. Cuando existe una falta de valor emocional estos perciben al staff frío, indiferente, desinteresado, se muestra mecánico y en formas impersonales. El agregar valor emocional es el centro de la administración y servicio al cliente. Lo anterior consiste en lograr que la gente en la relación se agrade entre ellos, cualquier organización que falla en este aspecto fallará inevitablemente en la motivación de la gente y por consecuente fallará en el servicio al cliente (Freemantle, 1999)

Un servicio excede las expectativas del cliente si se les anticipa y presenta una personalidad atenta, placentera, amigable y confortable. A los clientes les gusta hacer negocios donde éstos disfrutan a la gente (Timm, P y Paul, R. 2001) donde se perciba la empatía y un trato humano de la gente que integra la firma.

Cabe mencionar que dentro de la cultura mexicana el trato empático entre distintos sexos, está limitado por una “línea delgada” que con la percepción de un comportamiento “sugestivo” que pudiera darle la vuelta 180 grados a lo que se pretende mediante la empatía en este estudio.

2.9 MEDICIÓN

Uno de los requisitos de una mejora en algún sistema o proceso es la medición. Para lo anterior es necesario identificar las variables importantes o críticas para una vez medidas poder controlar el proceso o sistema y una vez controlado este, abrir las puertas a la mejora del mismo (Heras, 2001)

Debido a que este estudio está basado en la percepción, ésta es identificada únicamente por el testimonio del cliente para lo que se aplicará a una muestra una encuesta con el fin de sondear las percepciones de éstos y cómo impacta la empatía en su percepción de la calidad.

La forma que será utilizada para medir el cómo impacta en la percepción del cliente en que un servicio sea satisfactorio y que la calidad esperada se dé, así como el que el servicio se dé con un trato personalizado y humano será a través de indicadores arrojados por encuestas de percepción del servicio prestado por las B-4 en la ciudad de Monterrey a una muestra de clientes del departamento de fiscal de dichas firmas.

CAPÍTULO 3

MÉTODO

El análisis realizado en este estudio fue motivado en gran parte por la experiencia del autor durante cinco años dentro de la firma, que aunque pudiera considerarse relativamente corta, las observaciones, vivencias propias y experiencias compartidas por sus colegas dentro de la misma firma o colegas dentro de las otras tres, pudieran ser consideradas para la selección y aplicación del método aplicado. Lo anterior debido a que por limitantes que se encontraron durante el desarrollo de la investigación dieron lugar a que el criterio fuese una herramienta incluida para el análisis.

3.1 EL MUESTREO

Debido a diversos tipos de limitantes que se presentaron durante el desarrollo del presente estudio, entre ellos el de un escaso presupuesto y por otro lado el hecho de que el autor perteneciera a una de las firmas enmarcadas dentro del estudio, fungió como obstáculo para que muchas empresas abrieran las puertas y permitieran la recolección de información y aplicación de encuestas.

Considerando lo anterior, se optó por la aplicación de un muestreo representativo “no probabilístico” sobre la cual se obtiene información de las unidades y con base en la misma se hacen estimaciones sobre las características de la población. Lo anterior es permitido considerando que la información o el producto del estudio no se manejará dentro de condiciones que puedan implicar un riesgo o una situación peligrosa en su aplicación ya que las conclusiones que puedan inferirse pueden no ser muy objetivas y puede darse un sesgo en los resultados (Pérez L., C. 2000)

Debido a que para este estudio se buscaba conocer la percepción de personas que hayan recibido servicios de por lo menos una de las B-4, se consideró un criterio de aplicación buscando la selección dentro de las empresas mas reconocidas y catalogadas como grandes en Monterrey. Una vez dentro de la empresa la aplicación fue aleatoria dentro de los departamentos de contabilidad, impuestos, contraloría, y/o fiscal, desde niveles de staff hasta niveles directivos del grupo.

Dentro del universo potencial de empresas-cliente activas de las cuatro firmas (B-4) hay que considerar que una gran parte estos clientes son compartidos por dos o hasta tres de las firmas, adicionalmente, los encuestados pudieron tener una experiencia anterior ya sea dentro de la misma empresa o en una distinta con una cuarta firma. Con lo anterior se desea hacer notar que existen personas que han tenido contacto y recibido servicios de las cuatro firmas en alguna ocasión de su

trayectoria profesional. El tamaño del universo mencionado anteriormente es fluctuante, pero se puede estimar en alrededor de 150 empresas, varias de estas pueden conformar un grupo con distintos contactos o divisiones donde se pueden estimar cinco personas en promedio que forman el departamento fiscal (García-Fabregat, 2002)

Las personas encuestadas actualmente trabajan para las siguientes compañías:

- | | |
|-------------------|-------------------------|
| 1. ABA-SEGUROS | 11. GRUMA |
| 2. AGUA Y DRENAJE | 12. HYLSA |
| 3. ALCOA | 13. MOTORES ELÉCTRICOS |
| 4. ALFA | 14. RTC |
| 5. CEMEX | 15. SELTHER |
| 6. CYDSA | 16. TDS |
| 7. DANFOSS | 17. TELEFÓNICA-MOVISTAR |
| 8. DEACERO | 18. THOMAS & BETS |
| 9. FEMSA | 19. TITAN |
| 10. GMAC | 20. VITRO |

El número de encuestas aplicadas fue de 50, donde algunas de estas tenían espacios no contestados o llenados erróneamente, esto último se observó en dos o tres encuestas. Los niveles jerárquicos dentro del departamento fiscal fueron variados y realizados en forma aleatoria, involucraron desde staff hasta niveles directivos.

Resumiendo y estimando en cuanto a lo antes mencionado, tenemos que la muestra constituyó a aproximadamente un 13% de los grupos corporativos de la ciudad de Monterrey que son clientes activos de por lo menos alguna de las B-4. En cuanto al estimado del porcentaje de la muestra respecto al universo potencial de personas (clientes) es de 7% aproximadamente considerando que el promedio de personas por departamento fiscal en un grupo es de 5 personas. (datos estimados)

3.2 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

La encuesta aplicada fue diseñada en dos formatos, uno en procesador de palabras (Word) para ser impreso y contestado en papel con el fin de hacer palpable la recaudación de la información y el segundo en hoja de cálculo para ser contestado por medios electrónicos con el fin de ampliar el alcance y disminuir los tiempos de entrega y recolección de la información.

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo mediante el contacto directo o indirecto de personas laborando en alguna de las empresas objetivo contactando vía telefónica y enviando posteriormente vía correo electrónico la encuesta en

alguno de los dos formatos diseñados para dicho fin. La recolección fue realizada a través de correo electrónico, personal y por fax.

3.3 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

3.3.1 ANOVA

La aplicación del análisis de varianzas (ANOVA) dentro de este estudio, tuvo como objetivo el inferir a través de la muestra y aplicado a las secciones III, IV y V de la encuesta descrita mas a detalle en el capítulo 4, que los *posicionamientos* asignados para las variables allí evaluadas, son efectivamente distintas entre sí. Buscando entonces evidencia suficiente para rechazar las hipótesis nulas presentadas mas adelante y con ello fundamentar los posicionamientos (Johnson 1998) Para las secciones III y IV se plantearon las siguientes hipótesis para cada una de ellas:

$$H_0 = m_1 = m_2$$

$$H_0 = m_3 = m_4$$

$$H_0 = m_5 = m_6$$

$$H_1 = m_1 < m_2$$

$$H_1 = m_3 < m_4$$

$$H_1 = m_5 < m_6$$

$$H_0 = m_2 = m_3$$

$$H_0 = m_4 = m_5$$

$$H_1 = m_2 < m_3$$

$$H_1 = m_4 < m_5$$

El "alfa" aplicado para este análisis fue de 0.05% (índice de confianza del 95%)

Para la sección V, igualmente el "alfa" aplicado para este análisis fue de 0.05% (índice de confianza del 95%) y los valores de tabla para la "F" (9,858 ,0.05) = 1.88

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DEL MÉTODO

A continuación se presenta el desarrollo del método, el cual se realizó casi en su totalidad mediante la aplicación y medición de la encuesta, por lo que se presentará el análisis detallado por secciones de la misma.

4.1 DISEÑO DE LA ENCUESTA

La encuesta fue elaborada basada en la herramienta *servqual* de Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1990), para ello se formularon 5 secciones buscando evaluar el impacto a través de la percepción de los clientes del nivel de importancia de las distintas dimensiones de *servqual*, consideradas por estos como importantes para la calidad del servicio de las B-4. La mayoría de las secciones son similares entre sí, esto con la finalidad de corroborar concordancia y congruencia a través de las respuestas y reafirmación de las mismas dentro de la encuesta.

La selección de cada una de las preguntas incluidas en cada sección se llevó a cabo basados en los estudios anteriores para este tipo de mediciones en *Gallup*, y el apoyo en la selección de características y situaciones del servicio mas

realizadas (García-Fabregat, 2002) y basado en algunos modelos presentados por Miguel A. Heras (2001) en su material de asignatura de “Calidad Total y Excelencia en Organizaciones de Servicios” del departamento de Dirección de Operaciones e Innovación de la Escuela Superior de Alta Dirección de Empresas (ESADE)

Adicionalmente, se apoyó en algunas de las variables empleadas por *Pricewaterhouse Coopers* en su portal (World Wide Web) de México donde despliega una encuesta de satisfacción del cliente para 2002. Dicha encuesta es en general para sus clientes de todas las áreas. Donde obtuvimos base para medir en este estudio: la disposición, la comunicación, el cumplimiento y el tiempo involucrado y la pregunta general de satisfacción (PWHC)

Al final, con el fin de asegurarse de no ignorar alguna característica que fuese importante dentro de la calidad del servicio de consultoría fiscal, se consideró y analizó la sección I en forma abierta. Así mismo se eliminó al final una de las variables de la sección IV por su falta de objetividad observada en los resultados: “mismo sexo del consultor” ya que se observó en estudios de Malone, L. (2001) que existe dependiendo el sexo del cliente, una preferencia por cierto sexo para efectos de selección de servicios de Contador Público, y debido a que no se recolectó el sexo del encuestado, no es posible realizar un análisis objetivo.

4.1.1. SECCIÓN I

La primera sección buscó identificar la distribución de los clientes de la muestra respecto a cada una de las B-4 con el fin de asegurarse que se esté considerando los servicios de éstas para este estudio. Para lo anterior se despliegan los logotipos de cada una de las firmas así como un recuadro perteneciente a "otras" firmas.

4.1.2. SECCIÓN II

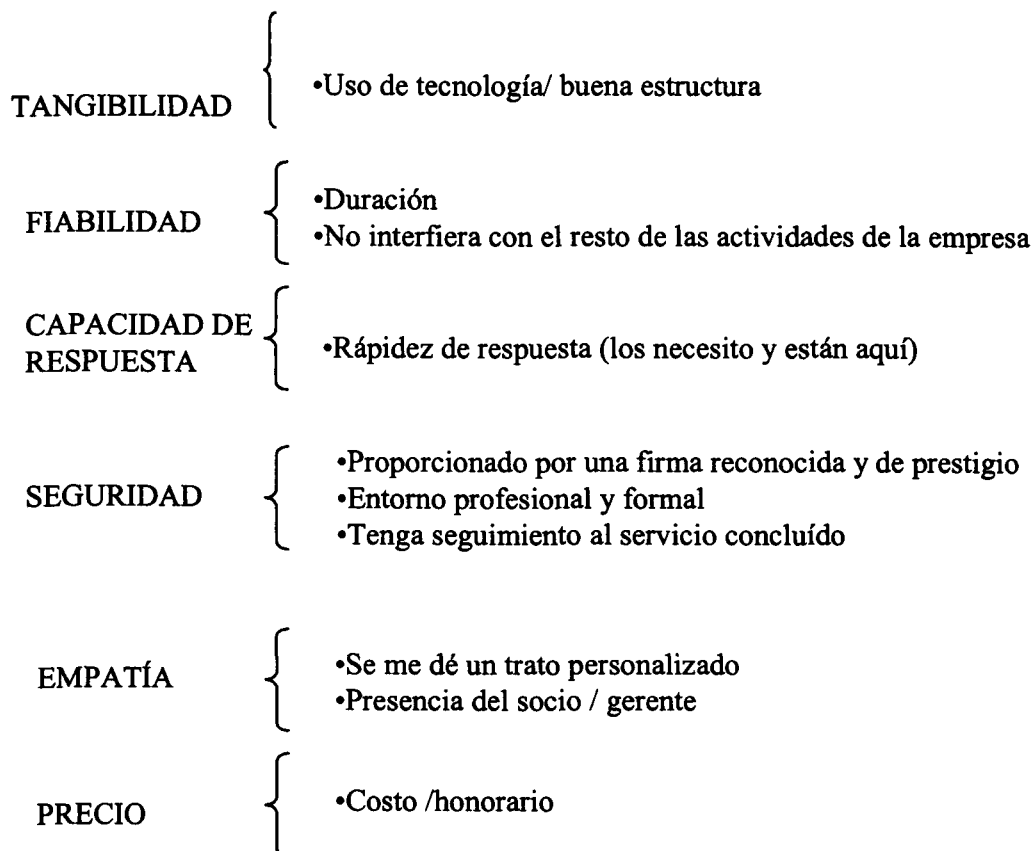
En la sección II se proporcionaron tres espacios numerados para que abiertamente el encuestado exhibiera las tres características más importantes que esperan de la calidad del servicio de las B-4. Lo anterior con el fin de identificar alguna característica que no se estuviera evaluando en el resto de la encuesta y fuesen consideradas importantes por el cliente.

4.1.3. SECCIÓN III

En esta sección se despliegan 10 características seleccionadas de acuerdo a las principales actividades que realizan las firmas durante la prestación de los servicios y clasificadas dentro de las cinco dimensiones de *servqual*, (Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. 1990) lo cual se pudo corroborar con los resultados de la sección II. En esta sección se solicitó fuesen ordenadas (posicionadas) de acuerdo a la importancia que para el encuestado tiene cada una de las situaciones, donde 1 era la más y 10 la menos importante.

Para su análisis posterior, las características fueron clasificadas conforme a *servqual* mostrado en la figura 4.1.

Figura 4.1: Clasificación de la sección III de la encuesta



4.1.4. SECCIÓN IV

Para la sección IV se diseñaron características o situaciones similares a la sección anterior, pero aplicada a la personalidad del consultor seleccionadas de las situaciones y características cotidianas que desempeña el consultor durante la prestación de un servicio, lo cual se corroboró con los resultados de la sección II y además clasificadas dentro de las cinco dimensiones de *servqual*. La metodología

empleada fue la misma que para la sección III, esta sección buscó reafirmar y situaciones similares evaluadas en sección III pero con un enfoque hacia la persona del consultor.

La clasificación de las características de esta sección con *servqual* se muestran en la figura 4.2.

Figura 4.2: Clasificación de la sección IV de la encuesta

TANGIBILIDAD	{	•Personas bien vestidas y pulcras
FIABILIDAD	{	•Se anticipe a mis necesidades, me busque y mantenga contacto
CAPACIDAD DE RESPUESTA	{	•Cumpla con fechas de entrega
SEGURIDAD	{	•Sea de mayor edad (que uno) •Sea formal y respetuoso •Actitud de erudito •Sea amable y respetuoso •Seguimiento al servicio concluído
EMPATÍA	{	•Trato amistoso, social y fraterno •Sea de mi mismo sexo

4.1.5. SECCIÓN V

Inicialmente esta sección tenía como fin adicional comparar y presentar una serie de gráficos de la percepción que se tiene sobre las características de las firmas entre estas, lo cual no pudo ser concretado debido al hecho de que el autor perteneciera a una de estas pudiera implicar un sesgo o así se interpretara, lo cual pudiese eliminar con un tamaño de muestra grande, cosa que no se logró.

Finalmente en esta sección se desarrollaron 10 situaciones o características seleccionadas de acuerdo con las secciones III y IV, donde se solicitó evaluar su nivel de satisfacción en cuanto a cada una de las características pertenecientes a las dimensiones de *servqual* donde 1 es insatisfecho y 6 satisfecho. Para lo anterior, las primeras nueve preguntas corresponden a características seleccionadas basadas en situaciones explicadas con anterioridad. La décima situación corresponde a la evaluación general de la calidad del servicio otorgado por la firma o firmas evaluadas.

En la figura 4.3 se observa la clasificación de las situaciones dentro de las dimensiones *servqual* indicando el número de la pregunta con la que se presentaron dentro de la sección V de la encuesta.

Figura 4.3: Clasificación de la sección V de la encuesta

TANGIBILIDAD	{	•1) Su personal se presenta bien vestido y pulcro
CAPACIDAD DE RESPUESTA	{	•2) Responden a tus llamadas/emails en menos de 24 horas •8) Existe comunicación interna y trabajo en equipo, siempre hay alguien mas que te pueda ayudar
FIABILIDAD	{	•6) Durante el periodo de servicio, se comunican contigo antes de que los busques
SEGURIDAD	{	•4) Te buscan para dar seguimiento a la prestación de un servicio concluido •5) Tienes una relación amistosa y respetuosa con ellos
EMPATÍA	{	•3) Se muestran atento y con buena disposición cuando los llamas por teléfono •7) La actitud que proyecta su personal es de disposición gusto de colaborar y motivación •9) Tienes conversaciones personales (amistosas) al menos con alguno de ellos

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

Las observaciones obtenidas a través de la encuesta fueron evaluadas conforme a la percepción reflejada en la encuesta aplicada a la muestra, para soportar la veracidad o consistencia de la información, los análisis estadísticos fueron incluidos para reafirmar los resultados de las encuestas.

5.1 ENCUESTA

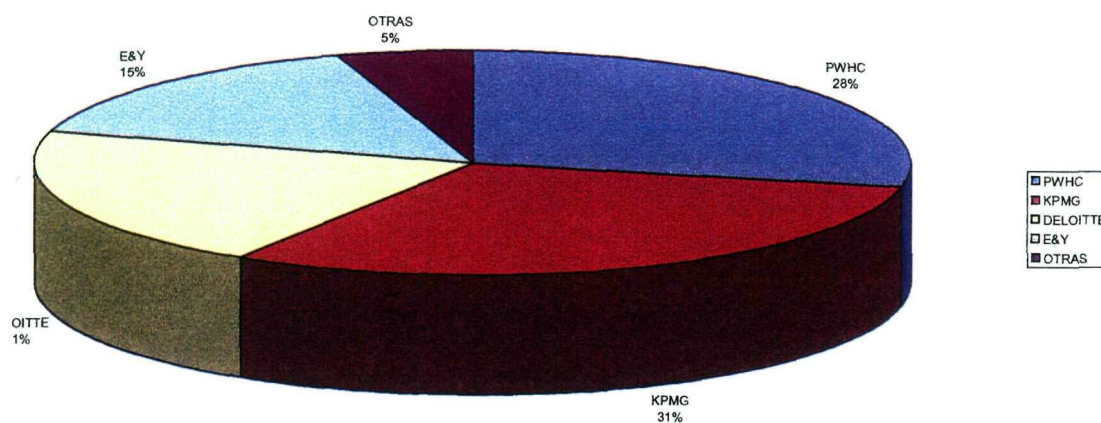
A continuación se analizarán los resultados de la encuesta por secciones, mostrando gráficamente la percepción de los encuestados de acuerdo a las variable incluidas.

5.1.1. SECCIÓN I

Con el único fin de analizar en la información recolectada algún posible sesgo hacia una o dos de las firmas, y aseguramos que fuesen incluidas dentro de la muestra clientes de las cuatro B-4, presentamos a continuación la figura 5.1 donde de muestra la distribución de los clientes de las B-4 en la muestra. Aunque se percibe una mayor afluencia de los clientes pertenecientes a la firma de KPMG,

no se considera que fuese significativo para el análisis de la hipótesis ya que no se hicieron comparaciones entre estas:

Figura 5.1: Distribución de la muestra entre las B-4



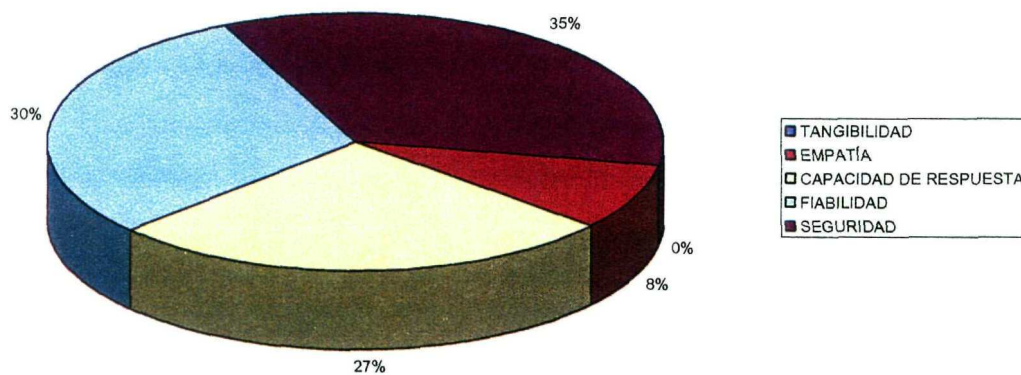
5.1.2. SECCIÓN II

Primeramente en la tabla 5.1 se presenta un desglose de los resultados de esta sección donde posteriormente fueron clasificados en la figura 5.2 donde se muestra la distribución en porcentajes de las características señaladas por los encuestados como más importantes en los servicios de consultoría, lo anterior se respondió en forma abierta. Las características propuestas fueron encasilladas dentro de su dimensión de acuerdo a *servqual* para su análisis.

Tabla 5.1: Detalle de características de sección II

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICA	PTOS
CAPACIDAD DE RESPUESTA	INICIATIVA	1
CAPACIDAD DE RESPUESTA	DISPONIBLE	2
CAPACIDAD DE RESPUESTA	ATENCIÓN INMEDIATA	3
CAPACIDAD DE RESPUESTA	PUNTUAL TIEMPOS DE ENTREGA	3
CAPACIDAD DE RESPUESTA	ALTERNATIVAS/respuestas/SOLUC	5
CAPACIDAD DE RESPUESTA	OPORTUNO/SE ANTICIPE	10
CAPACIDAD DE RESPUESTA	RAPIDEZ	13
EMPATÍA	MEJORA CONTINUA	1
EMPATÍA	COMUNICACIÓN	1
EMPATÍA	ADAPTABLE A LA COMPAÑÍA/ACTL	2
EMPATÍA	BUEN TRATO	3
EMPATÍA	TRATO PERSONALIZADO	4
FIABILIDAD	OPINIONES	1
FIABILIDAD	VERAZ	1
FIABILIDAD	OBJETIVO	1
FIABILIDAD	VALOR AGREGADO	2
FIABILIDAD	INNOVADOR	3
FIABILIDAD	FUNDAMENTACIÓN/ SÓLIDO	5
FIABILIDAD	COMPLETO/CONOCIMIENTO	5
FIABILIDAD	PROFESIONAL	6
FIABILIDAD	EFICAZ	16
SEGURIDAD	CLARIDAD	1
SEGURIDAD	PRESTIGIO	2
SEGURIDAD	RESPONSABLE	2
SEGURIDAD	RESPECTO	2
SEGURIDAD	SEGUIMIENTO	3
SEGURIDAD	CALIDAD	7
SEGURIDAD	HONESTO/CONFIDENCIAL	9
SEGURIDAD	FORMAL/SERIEDAD	9
SEGURIDAD	SEGURIDAD/confiable	11
	COSTO	5

Figura 5.2: Distribución de la sección II, pregunta abierta

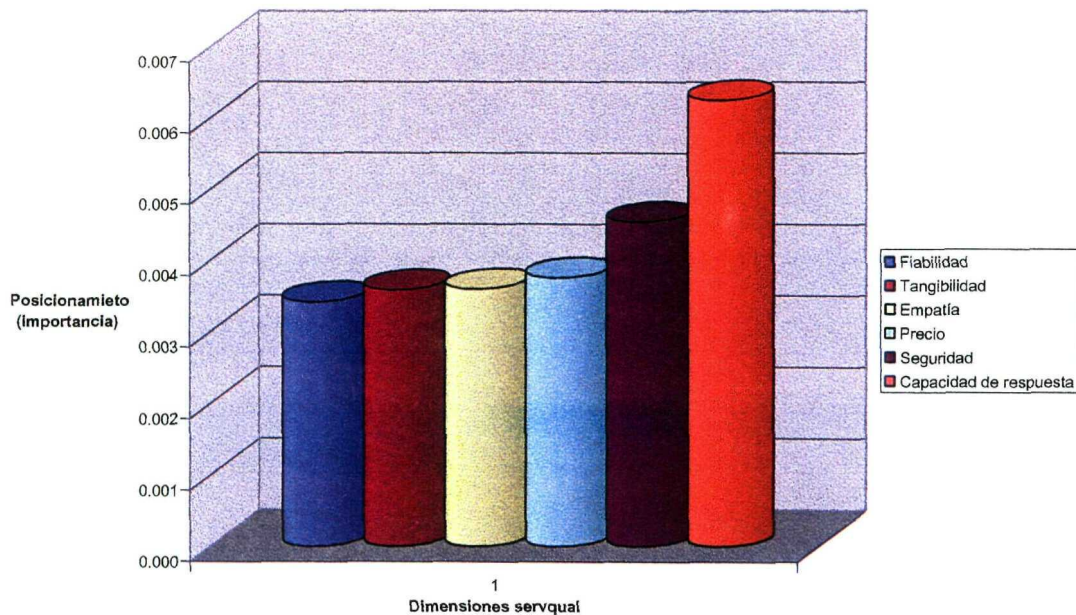


5.1.3. SECCIÓN III

Para el análisis de las características de la tercera sección correspondiente al perfil de la firma, en la figura 4.1 se muestra como fueron clasificadas de acuerdo a *servqual*.

La figura 5.3 muestra el histograma alimentado con los resultados de la encuesta, donde aparecen las dimensiones *servqual* y su nivel de importancia otorgada dentro de la encuesta de acuerdo a métodos aritméticos. Los niveles mas altos pertenecen a las dimensiones que más impactan en la calidad percibida de los servicios de las B-4.

Figura 5.3: Posicionamiento de características del perfil de la firma



Posteriormente se procedió a analizar las medias de las dimensiones apoyados en el software estadístico *minitab*.

5.1.3.1 REPORTE MINITAB PARA ANALIZAR LAS MEDIAS

En la tabla 5.2 se muestran las medias de cada una de las dimensiones calculadas para esta sección en *minitab*, donde en la tabla 5.3 se detalla el análisis estadístico para su evaluación. Es importante aclarar que debido a que el posicionamiento en la encuesta se asignó con menor número a los más importantes, la importancia del valor de las medias es inversa a la aritmética, donde a menor media, mejor posicionada está la dimensión.

Así pues, se observa que la empatía no ocupa un lugar por encima de las dimensiones que son la naturaleza del servicio como lo es la seguridad, la capacidad de respuesta y la fiabilidad.

Tabla 5.2: Medias de las dimensiones del perfil del servicio (sección III)

Dimensión	Media
Capacidad de respuesta	3.333
Seguridad	4.734
Precio	5.660
Empatía	5.802
Tangibilidad	5.936
Fiabilidad	6.479

5.1.3.1.1 CAPACIDAD DE RESPUESTA < SEGURIDAD

En la tabla 5.3 se presentan los resultados arrojados por el *minitab* donde se analiza la posible igualdad estadística entre las variables de las dimensiones de capacidad de respuesta y la seguridad. Para ello y basado en la $F(1,189,0.05) = 3.84$ (mencionada por Johnson 1998), se observa que ésta es menor a la F calculada=9.64 colocándola en la región crítica y rechazando H_0 , con ello se concluye que existe evidencia suficiente a un nivel de significancia de 0.05 para indicar que en esta sección la capacidad de respuesta y la seguridad no son iguales.

Tabla 5.3: Análisis de varianzas (ANOVA) de sección III, para capacidad de respuesta y seguridad

Fuente de Variación	grados de libertad	F calculada	P-Valor
Factor	1	9.64	0.002
Error	189		
Total	190		

5.1.3.1.2 SEGURIDAD < PRECIO

En la tabla 5.4 se presentan los resultados arrojados por el *minitab* donde se analiza la posible igualdad estadística entre las variables de la seguridad y el precio. Para ello y basado en la $F(1,188,0.05) = 3.84$ (mencionada por Johnson 1998), se observa que es menor a la F calculada = 3.85 colocándola a ésta en la región crítica y rechazando H_0 , con ello se concluye que existe evidencia suficiente a un nivel de significancia de 0.05 para indicar que en esta sección, la seguridad y el precio no son iguales.

Tabla 5.4: Análisis de varianzas (ANOVA) de sección III, para la seguridad y el precio

Fuente de Variación	grados de libertad	F calculada	P-Valor
Factor	1	3.85	0.051
Error	188		
Total	189		

5.1.3.1.3 PRECIO < EMPATÍA

En la tabla 5.5 se presentan los resultados arrojados por el *minitab* donde se analiza la posible igualdad estadística entre las variables de seguridad y el precio. Para ello y basado en la $F(1,141,0.05) = 3.84$ (mencionada por Johnson 1998), se observa que es mayor a la F calculada = de 0.08 colocándola en la región no crítica y no siendo posible rechazar H_0 , con ello se concluye que no existe evidencia suficiente a un nivel de significancia de 0.05 para indicar que la empatía y el precio no son iguales.

Tabla 5.5: Análisis de varianzas (ANOVA) de sección III, para precio y empatía

Fuente de Variación	grados de libertad	F calculada	P-Valor
Factor	1	0.08	0.781
Error	141		
Total	142		

5.1.3.1.4 EMPATÍA < TANGIBILIDAD

En la tabla 5.6 se presentan los resultados arrojados por el *minitab* donde se analiza la posible igualdad estadística entre las variables de la empatía y la tangibilidad. Para ello y basado en la $F(1,141,0.05) = 3.84$ (mencionada por Johnson 1998), se observa que es mayor a la F calculada = de 0.07 colocándola en la región no crítica y no siendo posible rechazar H_0 , con ello se concluye que no existe evidencia suficiente a un nivel de significancia de 0.05 para indicar que la empatía y la tangibilidad no son iguales.

Tabla 5.6: Análisis de varianzas (ANOVA) de sección III, para la empatía y la tangibilidad

Fuente de Variación	grados de libertad	F calculada	P-Valor
Factor	1	0.07	0.794
Error	141		
Total	142		

5.1.3.1.5 TANGIBILIDAD < FIABILIDAD

En la tabla 5.7 se presentan los resultados arrojados por el *minitab* donde se analiza la posible igualdad estadística entre las variables de tangibilidad y fiabilidad. Para ello y basado en la $F(1,139,0.05) = 3.84$ (mencionada por Johnson 1998), se observa que ésta es mayor a la F calculada = de 1.05 colocándola en la región no crítica y no pudiendo rechazarse H_0 , con ello se concluye que no existe evidencia suficiente a un nivel de significancia de 0.05 para indicar que la tangibilidad y la fiabilidad no son iguales.

Tabla 5.7: Análisis de varianzas (ANOVA) de sección III, para la tangibilidad y la fiabilidad

Fuente de Variación	grados de libertad	F calculada	P-Valor
Factor	1	1.05	0.308
Error	139		
Total	140		

En la figura 5.3 se muestra el histograma donde se muestra la importancia asignada en la encuesta obtenido por conteo aritmético. Como se comentó anteriormente en este estudio, las características más importantes son aquellas que relacionadas con las necesidades implícitas como la capacidad de respuesta y la seguridad, sin embargo la empatía aparece en cuarto lugar, en un posicionamiento muy cerrado con el precio, el cual aparece en tercero, pero superior a la tangibilidad y la fiabilidad.

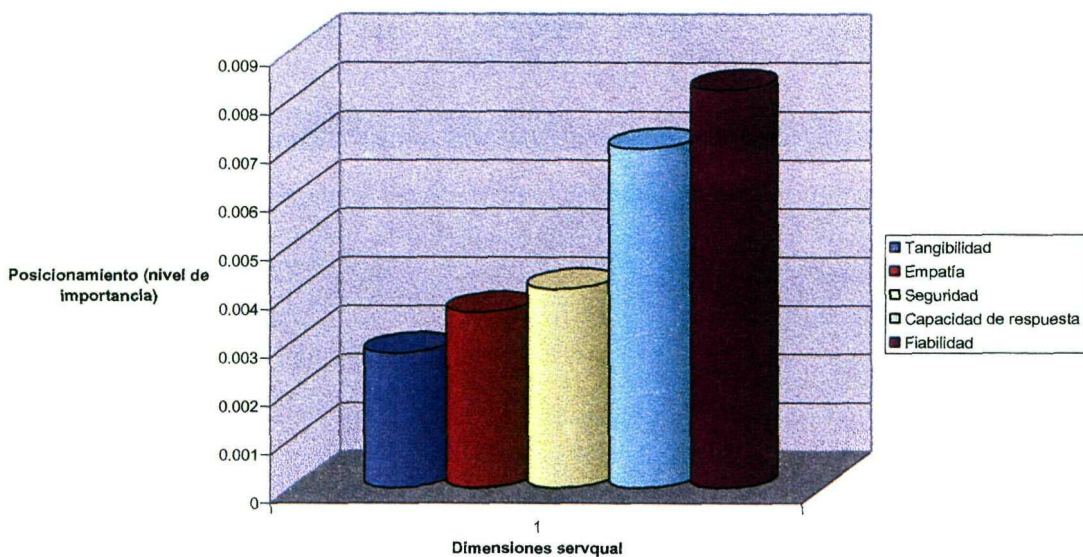
5.1.4 SECCIÓN IV

Para la evaluación de las características desplegadas en la encuesta, se clasificaron conforme Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1990) de la acuerdo con la tabla 4.2.

La variable perteneciente a esta sección "mismo sexo", fue eliminada del estudio debido a la ambigüedad que presentó su evaluación debido a la falta de datos dentro de la misma encuesta que permitieran evaluarla objetivamente.

En la figura 5.4 se despliega los resultados donde el posicionamiento aritmético asignado en la encuesta. Los resultados muestran igualmente una prioridad del servicio esperado como la capacidad de respuesta, la seguridad y en esta sección enfocada mas a la persona del consultor, aparece la fiabilidad en primer lugar y la empatía en cuarto lugar.

Figura 5.4: Posicionamiento de las características del perfil del consultor (sección IV)



5.1.4.1 REPORTE EN MINITAB PARA ANALIZAR MEDIAS

La tabla 5.8 muestra las medias de las dimensiones de esta sección, con lo que más adelante se muestra el análisis que se realizó a las medias apoyados por la ANOVA y soportar estadísticamente que el posicionamiento sea estadísticamente viable.

Tabla 5.8: Medias de las dimensiones para el perfil del servicio (sección IV)

Dimensión	Media
Fiabilidad	2.542
Capacidad de respuesta	2.979
Seguridad	5.571
Empatía	5.872
Tangibilidad	6.809

5.1.4.1.1 FIABILIDAD < CAPACIDAD DE RESPUESTA

En la tabla 5.9 se presentan los resultados arrojados por el *minitab* donde se analiza la posible igualdad estadística entre las variables de fiabilidad y capacidad de respuesta. Para ello y basado en la $F(1,94,0.05) = 4$ (mencionada por Johnson 1998), se observó que es ésta es mayor a la F calculada = 0.98 colocándola en la región no crítica y por lo que no se rechaza H_0 , con ello se concluye que no existe evidencia suficiente a un nivel de significancia de 0.05 para indicar que la fiabilidad y la capacidad de respuesta no sean iguales.

Tabla 5.9: Análisis de varianza (ANOVA) para sección para sección IV, de la fiabilidad y la capacidad de respuesta

Fuente de Variación	grados de libertad	F calculada	P-Valor
Factor	1	0.98	0.324
Error	94		
Total	95		

5.1.4.1.2 CAPACIDAD DE RESPUESTA < SEGURIDAD

En la tabla 5.10 se presentan los resultados arrojados por el *minitab* donde se analiza la posible igualdad estadística entre las variables de capacidad de respuesta y seguridad. Para ello y basado en $F(1,284,0.05) = 3.84$ (mencionada por Johnson 1998), se observó que ésta es menor a F calculada = 36.91 colocándola en la región crítica y por lo que se rechaza H_0 , con ello se concluye que existe evidencia suficiente a un nivel de significancia de 0.05 para indicar que la capacidad de respuesta y la seguridad no son iguales.

Tabla 5.10: Análisis de varianza (ANOVA) para sección para sección IV, de la capacidad de respuesta y la seguridad

Fuente de Variación	grados de libertad	F calculada	P-Valor
Factor	1	36.91	0.000
Error	284		
Total	285		

5.1.4.1.3 SEGURIDAD < EMPATÍA

En la tabla 5.11 se presentan los resultados arrojados por el *minitab* donde se analiza la posible igualdad estadística entre las variables de seguridad y empatía. Para ello y basado en la $F(1,283,0.05) = 3.84$ (mencionada por Johnson 1998), se observó que es ésta es mayor a la F calculada = 0.49 colocándola en la región no crítica y por lo que no se rechaza H_0 , con ello se concluye que no existe evidencia suficiente a un nivel de significancia de 0.05 para indicar que la seguridad y la empatía no sean iguales.

Tabla 5.11: Análisis de varianza (ANOVA) para sección para sección IV, de la seguridad y la empatía

Fuente de Variación	grados de libertad	F calculada	P-Valor
Factor	1	0.49	0.485
Error	283		
Total	284		

5.1.4.1.4 EMPATÍA < TANGIBILIDAD

En la tabla 5.12 se presentan los resultados arrojados por el *minitab* donde se analiza la posible igualdad estadística entre las variables de empatía y tangibilidad. Para ello y basado en la $F(1,92,0.05) = 4$ (mencionada por Johnson 1998), se observó que es ésta es menor a la F calculada = 4.93 colocando a ésta última en la región crítica, por lo que se rechaza H_0 , con ello se concluye que existe evidencia suficiente a un nivel de significancia de 0.05 para indicar que la empatía y la tangibilidad no sean iguales.

Tabla 5.12: Análisis de varianza (ANOVA) para sección para sección IV, de la empatía y la tangibilidad

Fuente de Variación	grados de libertad	F calculada	P-Valor
Factor	1	4.93	0.029
Error	92		
Total	93		

5.1.5. SECCIÓN V

Los comparativos de la evaluación y el posicionamiento entre las B-4 dentro de cada característica no fueron considerados dada el tamaño pequeño de la muestra. Sin embargo se hicieron algunas observaciones a nivel B-4 de acuerdo a las percepciones de los encuestados mostrados mas adelante.

5.1.5.1 REPORTE EN MINITAB

Para el análisis de esta sección en *minitab*, se nombró a cada variable con la letra "C" seguida del numeral que ocupa en la encuesta quedando como se muestra a continuación:

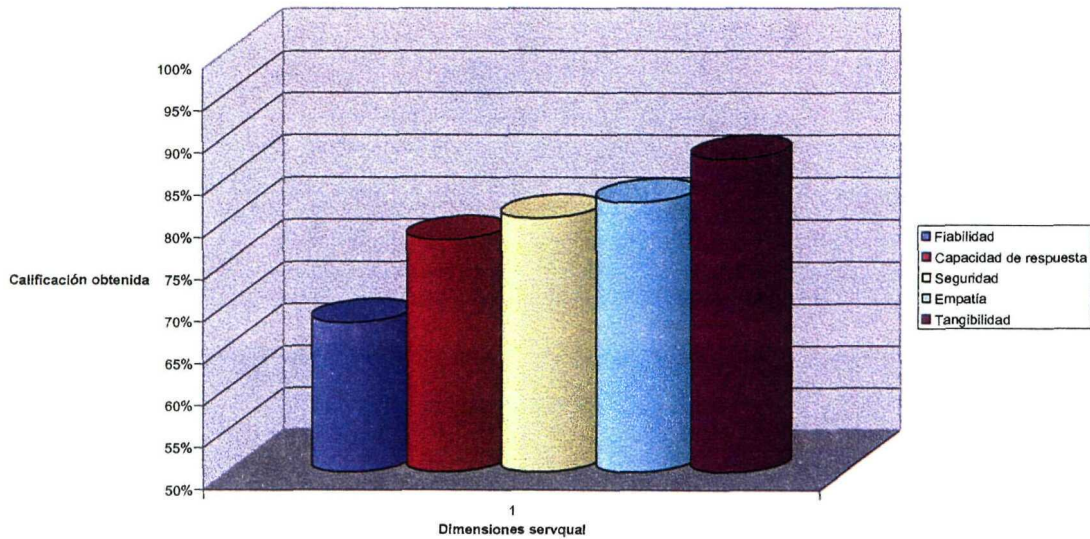
C1 = **Tangibilidad** (Su personal se presenta bien vestido y pulcro)

C2 = **Capacidad de respuesta** (Responden a tus llamadas/emails en menos de 24 horas)

- C3 = **Empatía** (Se muestran atentos y con buena disposición cuando los llamas)
- C4 = **Seguridad** (Te buscan para dar seguimiento a la prestación de un servicio profesional concluido)
- C5 = **Seguridad** (Tienes una relación amistosa y respetuosa con ellos)
- C6 = **Fiabilidad** (Durante el servicio, se comunican contigo antes de que los busques)
- C7= **Empatía** (La actitud que proyecta su personal es de disposición, gusto de colaborar y motivación)
- C8 = **Capacidad de respuesta** (Existe comunicación interna y trabajo en equipo, siempre hay alguien más que me pueda ayudar)
- C9 = **Empatía** = (Tienes conversaciones personales amistosas al menos con alguno de ellos)
- C10= **Calidad** = (El servicio que te ofrece la firma es de muy buena calidad)

Para la evaluación de las características desplegadas en la encuesta, se clasificaron conforme las dimensiones en *servqual* de Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1990) como se observa en la tabla 4.3.

Figura 5.5: Calificaciones asignadas por dimensiones *servqual* a las B-4 en sección V



La tabla 5.6 muestra las variables integrantes de cada dimensión (*servqual*) y se calculó la media para posteriormente analizar estadísticamente la distinción entre la evaluación de cada una de las dimensiones.

Tabla 5.13: Medias de las características del perfil del servicio (sección V)

Dimensión	Variable(s)	Media
Tangibilidad	C1	5.230
Empatía	C3,C7,C9	4.961
Seguridad	C5,C4	4.810
Capacidad de respuesta	C2,C8	4.656
Fiabilidad	C6	4.069
Calidad	C10	4.931

En la tabla 5.7 se presentan los resultados arrojados por el *minitab* donde podemos observar un estadístico $F = 12.04$, que al compararlo con la F^* de tablas de 1.88, observamos que nuestro cálculo para F se encuentra en la región crítica ya que $F > F^*$, por tanto rechazamos H_0 , hay evidencia suficiente para deducir que existe diferencia entre las medias de las variables evaluadas y por tanto, los histogramas (figura 5.5) que representan las calificaciones asignadas a las B-4 obtenido por la encuesta es estadísticamente procedente. Adicionalmente, se pudo observar un p-valor de casi cero, lo que nos da confiabilidad estadística del resultado (Johnson 1998)

Tabla 5.14: Análisis de varianza (ANOVA) para sección V

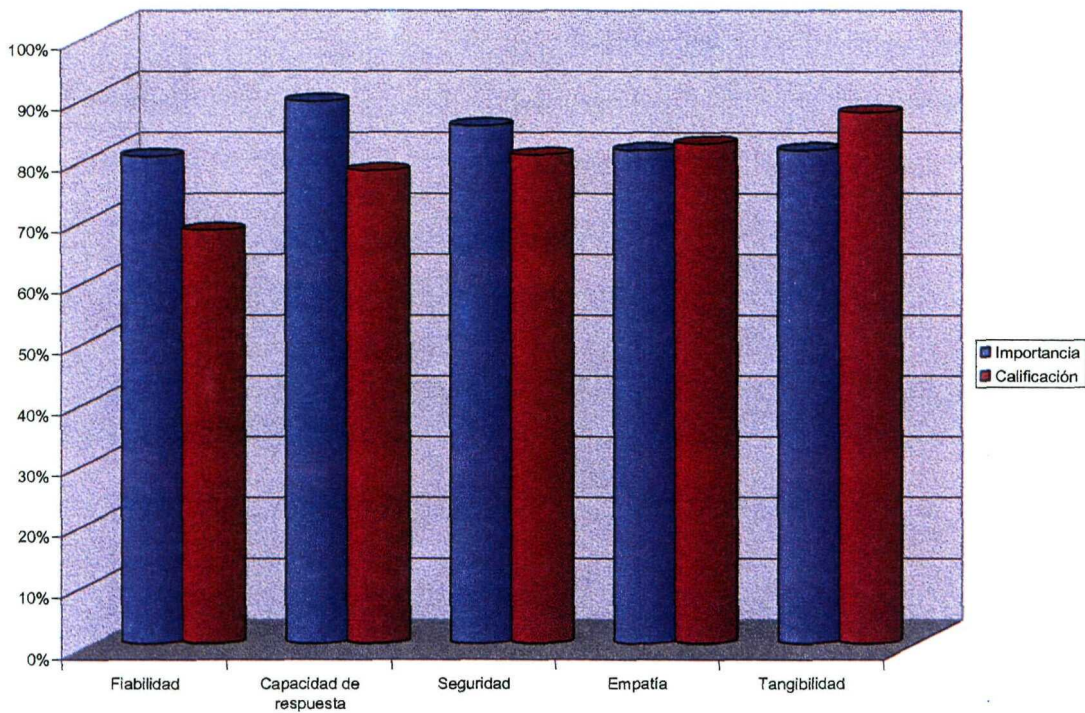
Fuente de Variación	grados de libertad	F calculada	P-Valor
Factor	9	12.04	0.000
Error	858		
Total	867		

Como se observa, la empatía "no destronó" al resto de las dimensiones, sobre todo porque la naturaleza del servicio está soportada en 99% en la seguridad y la fiabilidad, seguida de cerca por la capacidad de respuesta, esta última puede ser buen rival de la empatía en este tipo de servicios.

5.2 OBSERVACIONES ADICIONALES

Posterior al análisis planteado en el método para esta investigación, se compararon los resultados obtenidos en las secciones II, III, IV y V con la finalidad de identificar áreas de oportunidad o “focos amarillos” dentro del ámbito de los servicios aquí estudiados para las B-4 en Monterrey.

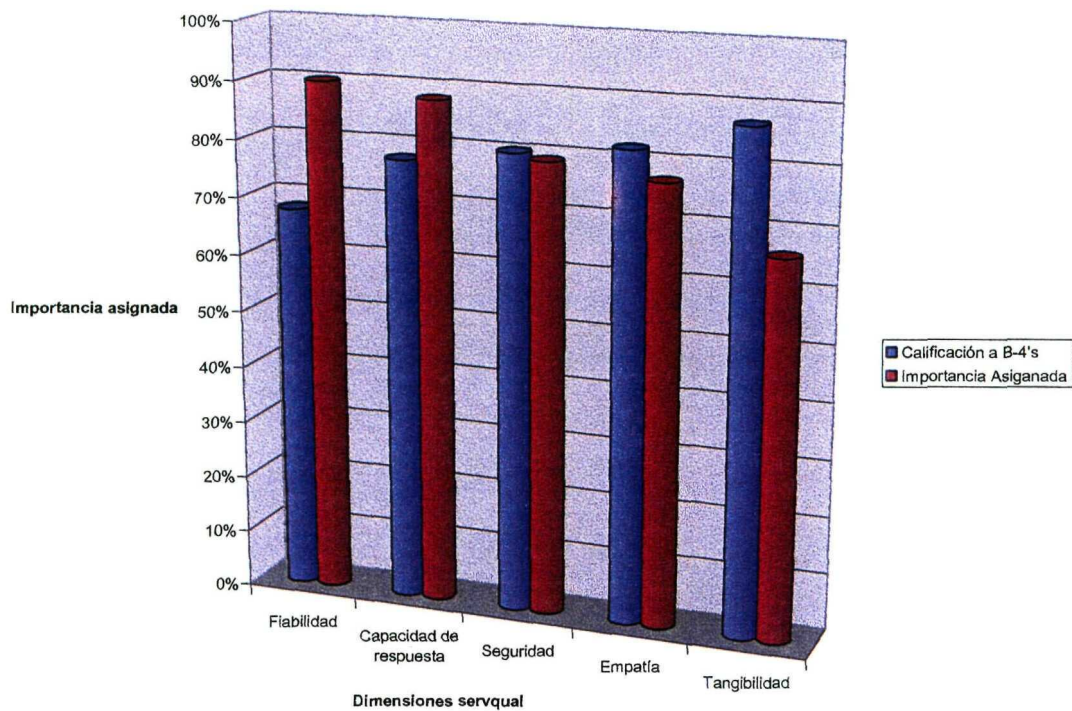
Figura 5.6: Análisis comparativo de la importancia de las dimensiones *servqual* y su desempeño percibido (sección III y V)



En la figura 5.6 se observa que la capacidad de respuesta es una dimensión percibida como la más importante y podemos notar que las B-4 no están teniendo el desempeño adecuado, lo mismo para la fiabilidad, y la seguridad en un menor

grado, donde con esto podemos recalcar la importancia de eficientar estos aspectos críticos antes de proceder a la búsqueda de ventajas adicionales.

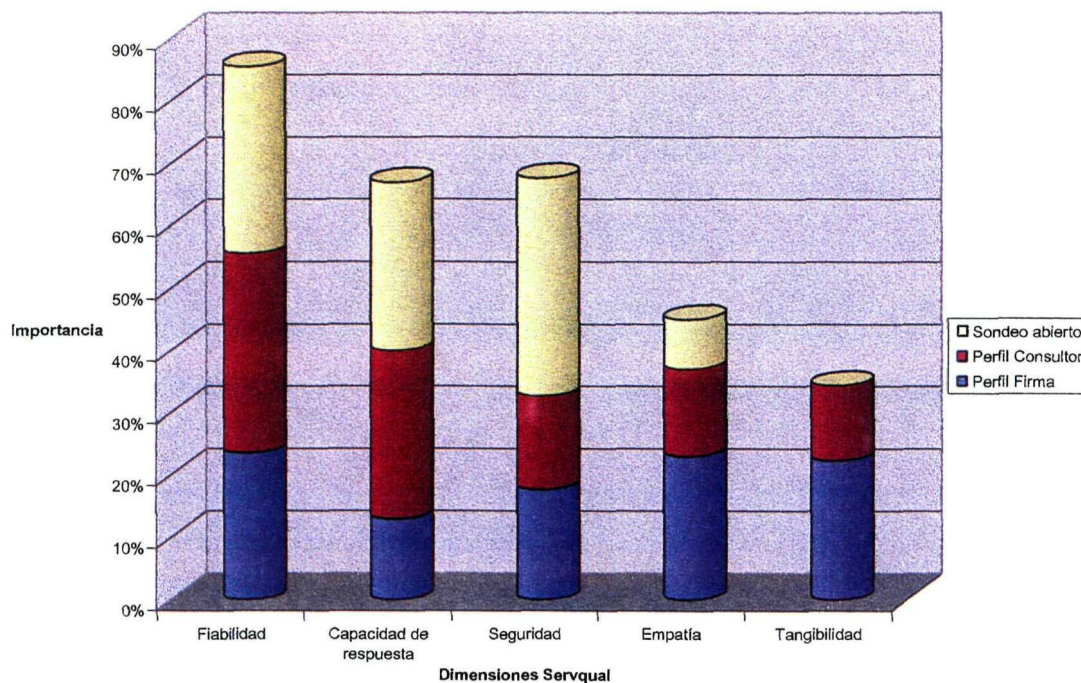
Figura 5.7: Análisis comparativo de la importancia de las dimensiones *servqual* y su desempeño percibido (sección IV y V)



Igualmente, en la figura 5.7 se observa los puntos críticos comentados anteriormente, los cuales es necesario trabajar en ellos, ya que se nota que la empatía sigue una aplicación congruente.

Para la figura 5.6 y 5.7 los comparativos no son igualmente graduados, simplemente se desea informar del panorama y situación que se encontró en este estudio.

Figura 5.8: Análisis comparativo de la importancia de las dimensiones *servqual* para características del servicio de calidad, perfil del servicio de las B-4 y perfil del consultor (sección II, III y IV)



En la figura 5.8 se observa en forma descriptiva, que dependiendo el perfil es la importancia de las dimensiones, como en la capacidad de respuesta se percibe más crítica en la persona del consultor que en la firma o el servicio de la firma en general.

Se muestra en la gráfica 5.8, el nivel de importancia de cada una de las dimensiones conforme la percepción mostrada en la muestra por medio de la encuesta. Donde:

1. Fiabilidad ocupa el lugar más crítico para estos servicios.

2. Seguridad y 3. Capacidad de respuesta muy estrechamente entre ellos ocupan el segundo y tercer puesto crítico.
4. La empatía resulta en cuarto lugar más rezagado de las tres primeras
5. La tangibilidad es mostrada en este estudio como la dimensión menos importante para los clientes de las B-4 en el tipo de servicios de consultoría fiscal.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES

Considerando que el tamaño de la muestra obtenido fue pequeño y seleccionado por métodos no probabilísticos, se concluye: Retomando el análisis de la hipótesis donde planteamos la importancia del trato empático del consultor con el cliente en los servicios de consultoría fiscal corporativa para las B-4 en Monterrey, se observó que el cliente tiene ponderado en cuarto lugar de las cinco dimensiones de *servqual*, en su percepción de la calidad del servicio para el trato con empatía, hemos analizado que es posible que no lo busquen conscientemente, pero pudiéramos concluir que al recibirlo, su percepción de la calidad se ve influenciada en forma positiva. Se recomienda en estudios futuros estudios sobre pruebas de servicios idénticos, donde la empatía se suministre a uno de ellos y observar y analizar las reacciones.

Se sabe que el trato humano empático siempre es reconfortante para la gente, los servicios de consultoría fiscal requieren de mucho trato personal, al cumplir con el servicio, el cliente quedará satisfecho en nombre de la empresa a la que pertenece, puesto que eso busca, pero al encontrarse con alguien que lo hará que le brinde empatía y así lo haga sentir, este mismo cliente (persona) quedará satisfecho con el servicio en forma personal.

Adicionalmente, en este estudio se quiere resaltar basado en la situación percibida para las dimensiones *servqual* que forman parte de las necesidades básicas o primordiales de estos servicios, en general las B-4 aún tiene que terminar de pulir y eficientar dichos conceptos antes de pensar en una reestructuración interna para brindar servicios con empatía. Por mucha empatía que estos servicios tengan, deben primeramente enfocarse en lo que es el servicio (seguridad, fiabilidad y capacidad de respuesta) sobre todo en la dimensión de fiabilidad, la cual se mostró su importancia alta y el bajo desempeño de las B-4 en Monterrey. ¿Se buscaba medir la importancia de la empatía como posible ingrediente para una ventaja competitiva? Primeramente las B-4 en su departamento de servicios fiscales en Monterrey, tienen mucho por hacer.

6.1 INVESTIGACIONES FUTURAS

El análisis de este estudio pretende resaltar la importancia del trato humano inculcada en los consultores fiscales, sin embargo para que pueda darse esta transmisión de empatía de la firma al exterior y pueda realmente aplicarse, es importante realizar una investigación para identificar si es necesario que la empatía se genere desde el interior entre el staff y socios, si responde a la premisa de “empleado feliz = cliente feliz”, es necesario investigar la estructura y/o esquemas internos que permitan ofrecer este tipo de trato al cliente.

7. ANEXOS

7.1 FORMATO DE LA ENCUESTA

Encuesta de Percepción en Clientes de Servicios Fiscales
 (Estudio para Tesis Académica: Maestría en Sistemas de Calidad y Productividad -Servicios)



I. Marca con una cruz aquella(s) firma(s) de las que recibas o hayas recibido servicios fiscales.
 *considere a Arthur Andersen como Deloitte Touche.



II. Escribe las 3 características MAS importantes que esperas en la calidad del servicio de consultoría fiscal

1. _____ 2. _____ 3. _____

III. Según consideres, enumera del 1 al 10 las características más importantes en el servicio proporcionado por estas firmas; de más importante (con uno) a menos (con diez)





- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> . _____ Duración (lapso de terminación) | <input type="checkbox"/> . _____ Entorno profesional y formal |
| <input type="checkbox"/> . _____ Costo/ Honorario | <input type="checkbox"/> . _____ Se me dé un trato personalizado |
| <input type="checkbox"/> . _____ Rapidez de Respuesta (Los necesito y están aquí) | <input type="checkbox"/> . _____ Tenga seguimiento al servicio ya concluido |
| <input type="checkbox"/> . _____ Proporcionado por una firma reconocida y de prestigio | <input type="checkbox"/> . _____ Presencia del Socio/Gerente |
| <input type="checkbox"/> . _____ Uso de tecnología/ buena infraestructura) | <input type="checkbox"/> . _____ No interfiera con el resto de las actividades de la empresa |

IV. Enumera del 1 al 10 según consideres características más importantes en el perfil del auditor/consultor; de más importante (con uno) a menos (con diez)





- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> . _____ Sea formal y respetuoso | <input type="checkbox"/> . _____ Se anticipe a mis necesidades (me busque), mantenga contacto |
| <input type="checkbox"/> . _____ Sea mayor que yo (edad) | <input type="checkbox"/> . _____ Tenga seguimiento al servicio ya concluido |
| <input type="checkbox"/> . _____ Cumpla con fechas de entrega | <input type="checkbox"/> . _____ Trato amistoso, social y fraterno |
| <input type="checkbox"/> . _____ Sea de mi mismo sexo | <input type="checkbox"/> . _____ Actitud de Erudito (me diga qué hacer) |
| <input type="checkbox"/> . _____ Sea amable y respetuoso | |
| <input type="checkbox"/> . _____ Gente bien vestida y pulcra | |

V. Marca (según te aplique) donde 6 = Totalmente de Acuerdo/Satisfecho y donde 1 = Totalmente en Desacuerdo/Insatisfecho. (Los logos de las firmas aparecen en orden alfabético)





1) Su personal se presenta bien vestido, pulcro:

	Insatisfecho			Satisfecho		
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6





2) Responden a tus llamadas/emails en menos de 24 horas:

	Insatisfecho			Satisfecho		
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6





3) Se muestran atentos y con buena disposición cuando los llamas por teléfono:

	Insatisfecho			Satisfecho		
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6





4) Te buscan para dar seguimiento a la prestación de un servicio concluido:

	Insatisfecho			Satisfecho		
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6





5) Tienes una relación amistosa y respetuosa con ellos:

	Insatisfecho			Satisfecho		
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6





6) Durante el periodo del servicio, se comunican contigo antes de que los busques:

	Insatisfecho			Satisfecho		
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6





7) La actitud que proyecta su personal es de disposición, gusto de colaborar y motivación:

	Insatisfecho			Satisfecho		
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6





8) Existe comunicación interna y trabajo en equipo, siempre hay alguien mas que me pueda ayudar:

	Insatisfecho			Satisfecho		
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6

9) Tienes conversaciones personales (amistosas) al menos con alguno de ellos:

	Insatisfecho			Satisfecho		
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6

10) El servicio que te ofrece la firma es de muy buena, calidad:

	Insatisfecho			Satisfecho		
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6

8. REFERENCIAS

Amandi, C. B. 2000. Aplicación de la herramienta servqual para evaluar la calidad en el servicio del área de educación continua del

CSIM Campus Monterrey, Monterrey, Mex. Editorial Unica

Brown, S. W. 1991. Service quality: multidisciplinary and multinational perspectives. Lexington Books, EEUU

Burke, J. 2001. Relationship aspect marketing. Silver Lake Publishing, EEUU

Devore, J. L. 1998. Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias. Brooks/Cole Publishing. EEUU

Ellis, N. y Watterson, C. 2001. Client perceptions of regional law firms and their implications for marketing management. London

Freemantle, D. 1999. What customers like about you. Nicholas Brealey. Londres

Gallup Organization, 1985. Consumer perceptions concerning the quality of american products and services. NJ, EEUU

García-Fabregat, G. 2002. Socio de la práctica fiscal de KMPG Monterrey, Ex- Presidente del Instituto de Contadores Públicos de

Nuevo León y Catedrático del ITESM. Entrevistado por Ismael Gámiz. Noviembre 2002, Monterrey

Greenson, R. 1967. The technique and practice of psychoanalysis. NY, EEUU

Hayes, B. E. 1995. Measuring customer satisfaction. Adelaia, Santa Pau, España.

Heras, M. A. , y Bou, E. 2001, Calidad total y excelencia en organizaciones de servicios. ESADE, Barcelona

Hoffman, M. L. 2000. Empathy and moral development. The press syndicate of the university of Cambridge, EEUU

Horovitz, J. 2000. Los siete secretos del servicio al cliente. Gómez-Arnau, España

Johnson, R. 1998. Estadística elemental. (437-440, 456-468) EEUU

Malone L. Fannie. 2001. Perception of professional acceptance and commitment of black accountants. The CPA Journal, New york

Mulligan, J. , y Barber, P. 1997. The client-consultant relationship. Londres EN: Sadler, P. Managment Consultacy. Kogan Page.

London.

Normann, R. 1986. Services managment. Ed John & Wiley, Gran Bretaña

Oates G., y Carol A. 2000. Modelo database marketing para crear y mantener relaciones con los clientes. Monterrey, Mex

- Oliver, R. L. 1997. *Satisfactions*. McGraw Hill, EEUU
- Pérez, C. 2000. *Técnicas de muestreo estadístico*. (61 y 62)
- Peterson, R. 1999. *What is it and how do I learn it*. Burlington.
- Prince, R. A. File, Karen Maru.1999. *Can empathy be taught? Effective communication of empathy is what separates the top tier from other brokers. But it takes more than just listening well*. New York.
- Reena, S. 2001. *The hunt for a private client lawyer: wealthy clients: The choice of professional adviser for high net worth individuals is becoming increasingly complex*. Financial Times, Londres.
- Rosander, A.C. 1989. *The quest for quiality in services*.ASQC, EEUU
- Sheth, J. N. Y Parvatiyar, A. 2000. *Relationship marketing*. Sage Publications, EEUU
- Sundaram, D.S. y Websters, C. 2000. *The role of nonververbal communication in service encounters*.*Journal of Services of Marketing*.Sta. Barbara.
- Timm,Ph.D, Paul R. 2001. *Seven power strategies for building customer loyalty*. Amacom EEUU.
- Turner., Aldhizer, and Shank. 1999. *Client perceptions of MAS quality as measured by a marketing based service quality model*. EEUU
- Wall Street Journal, 1990. *"Many costumers expect better service and say they are willing to pay for it*. EEUU
- Wayland, R. E., y Cole, P. M. 1998. *Cerca del cliente*. Deutso
- Yorgey, L. A. 2002. *CRSs must show empathy*. Target Marketing. Philadelphia
- Zeithmail, V. A. 1996. *Services marketing*. McGrawHill EEUU
- Zeithaml, V. A. ,Parasuraman, A. y Berry, L. 1990. *Delivering quality service: balancing customer perception and expectations*. EEUU

CONSULTAS EN PÁGINAS DE INTERNET (WORLD WIDE WEB)

- Hispaclub <http://www.hispaclub.com/hispacal/>. (abril 2002)
- American Society of Quality <http://acsi.asq.org>. (abril 2002)
- Deloitte Touche Tomatsu "México" <http://www.deloitte.com.mx>. (marzo 2002)
- Escuela Superior de Administración de Dirección de Empresas (Biblioteca) <http://www.esade.edu/espirit>. (septiembre 2002)
- Ernst & Young <http://www.ey.com>. (marzo 2002)

KPMG (México) <http://www.kpmg.com.mx>. (marzo 2002)

PriceWaterHouse Coopers (México) <http://www.pricewaterhouse.com/mx>. (marzo 2002)

Gobierno del Estado de Nuevo León <http://www.nl.gob.mx>. (mayo 2002)

SOFTWARE:

Minitab 13, obtenido de: [minitab. www.minitab.com](http://www.minitab.com) (octubre 2002)

i

