



**Trabajo de integración Curricular previa a la
obtención de título de Máster en Ingeniería
Automotriz con mención en procesos y calidad de
servicio automotriz.**

AUTOR:

Ing. Zapata Herrera Ana Paula

Ing. Carrera Miranda Robinson Eduardo

TUTOR:

Ing. Cristopher Israel Fuertes Iturralde MSc.

Análisis de satisfacción del cliente en mantenimiento correctivo para mejorar la
fidelización de usuarios.

Quito, junio 2025

CERTIFICACIÓN

Nosotros Zapata Herrera Ana Paula y Carrera Miranda Robinson Eduardo declaramos bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del Graduado

Ing. Zapata Herrera Ana Paula

C.I.: 1752452233



firmado digitalmente por:
ROBINSON EDUARDO
CARRERA MIRANDA
validar digitalmente en: www.uec.edu.ec

Firma del Graduado

Ing. Carrera Miranda Robinson Eduardo

C.I.: 0202520920

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Yo, Ing. Cristopher Israel Fuertes Iturralde MSc., certifico que conozco a los autores del presente trabajo. Siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



firmado digitalmente por:
CRISTOPHER ISRAEL
FUERTES ITURRALDE
validar digitalmente en: www.uec.edu.ec

Firma del director técnico de Trabajo de Grado

Ing. Cristopher Israel Fuertes Iturralde MSc.,

DEDICATORIA

Con profundo amor y gratitud, dedico este trabajo de titulación a mi familia, quienes han sido el pilar fundamental en cada etapa de mi vida.

A mi padre, José, y a mi madre, Adriana, gracias por ser el ejemplo de esfuerzo, responsabilidad y entrega. Por cada palabra de aliento, por enseñarme a nunca rendirme, y por brindarme un amor incondicional que ha sido mi refugio y mi mayor fortaleza. Su apoyo constante ha sido la base sobre la cual he construido cada uno de mis sueños.

A mi hermano, Saddam, por estar siempre presente con su compañía inquebrantable, por su cariño silencioso y su apoyo leal, que me han impulsado a seguir adelante aun en los momentos de duda. Tu presencia ha sido un regalo invaluable en este camino.

A mis abuelitos, Rosita y Pepito, cuyo amor, sabiduría y ternura me han acompañado desde siempre. Gracias por enseñarme el valor de la humildad, la paciencia y la fe. Su legado vive en mí, en cada paso que doy y en cada meta que logro.

Y a mis sobrinos, Alaia y Ramsés, porque su existencia llena mi vida de alegría, luz y motivación. Son un recordatorio constante de la esperanza, la inocencia y el amor puro que hacen que todo valga la pena. Que este logro también sea un ejemplo para ustedes, con todo mi amor.

Zapata Herrera Ana Paula

DEDICATORIA

A mi querida abuelita Lujis, mi ángel en la tierra, cuyo corazón es un manantial de amor inagotable y sabiduría divina. Desde que tengo memoria, tus palabras han sido mi brújula: "Hijo, entrega tus cargas a Dios y camina con la frente en alto". Tu fe inquebrantable, tu ternura que calma cualquier tormenta y tu risa que llena la casa de alegría son el legado máspreciado que guardo en mi alma. Eres mi ejemplo de fortaleza, porque aún en el dolor, siempre supiste amar sin medida y perdonar sin condiciones. Cada logro mío lleva tu nombre, porque fuiste tú quien sembró en mí la semilla de la perseverancia y la bondad.

A mis padres, Luis y Rosita, mis héroes silenciosos:

Papá, tu trabajo incansable por siempre velar y asegurar el bienestar de todos sin importar los días lluviosos o cálidos me enseñaron el valor del esfuerzo honesto. Tu humildad y tu manera de servir a los demás sin esperar nada a cambio son la definición misma de integridad.

Mamá, tu amor es el abrazo que nunca se aleja, incluso en la distancia. Tu voz, suave pero firme, me recuerda siempre: "Hijo, sé bueno, sé justo, y nunca dejes que el mundo endurezca tu corazón".

A mis hermanas, Anita y Natali, mis estrellas guías. Anita, tu valentía para enfrentar la vida con gracia y determinación me inspira a ser mejor cada día. Natali, tu inteligencia emocional y tu capacidad de ver lo bueno en cada persona me recuerdan que la compasión es la mayor de las virtudes. Juntas son mi motivación para seguir creciendo, porque quiero ser un hermano del que se sientan orgullosas.

Carrera Miranda Robinson Eduardo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios...

A mis maestros y mentores, por desafiar mi mente y alimentar mi curiosidad. Y a todos aquellos que, con un gesto pequeño pero significativo, aportaron un grano de arena a este sueño.

Carrera Miranda Robinson Eduardo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por ser mi guía, mi refugio en los momentos de dificultad y la luz que ha iluminado mi camino. A mis maestros, por compartir su conocimiento con pasión, por desafiar mis capacidades y por sembrar en mí el deseo constante de aprender. A mis amigos, por su compañía leal, sus palabras de aliento y por estar presentes en cada etapa de este proceso. A mi familia, por su amor incondicional, por creer en mí incluso cuando dudé, y por ser el motor que me impulsó a seguir adelante. Cada uno de ustedes ha dejado una huella en este logro. Gracias por formar parte de este capítulo tan importante en mi vida.

Zapata Herrera Ana Paula

INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN	8
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
MARCO TEÓRICO	10
Satisfacción del Cliente	11
Calidad del Servicio	11
Modelo SERVQUAL	11
Modelo de Expectativas-Desempeño	12
Modelo de Fidelización	12
Norma ISO 9001:2015	12
Norma ISO 10002:2018	13
MATERIALES Y MÉTODOS	13
Métodos	13
Materiales	14
Población y Muestra	14
Lugar de Estudio	16
Instrumento de Recolección de Datos	16
Plataforma de Aplicación	16
RESULTADOS Y DISCUSIONES	17
Variables	17
Análisis de Resultados y Discusión	19
CONCLUSIONES	30
REFERENCIAS	31
ANEXOS	34

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	11
Tabla 2.....	12
Tabla 3.....	13
Tabla 4.....	18
Tabla 5.....	20

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	15
Figura 2.....	15
Figura 3.....	16
Figura 4.....	19
Figura 5.....	22
Figura 6.....	22
Figura 7.....	24
Figura 8.....	25
Figura 9.....	26
Figura 10.....	27
Figura 11.....	27
Figura 12.....	28
Figura 13.....	29

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN MANTENIMIENTO CORRECTIVO PARA MEJORAR LA FIDELIZACIÓN DE USUARIOS.

Ing. Cristopher I. Fuertes I. MSc¹, Ing. Robinson E. Carrera M.², Ing. Ana P. Zapata H.³

¹ Maestría en Ingeniería Automotriz con Mención en Procesos y Calidad del Servicio- Universidad Internacional del Ecuador

crifuertesit@uide.edu.ec, Quito – Ecuador

² Maestría en Ingeniería Automotriz con Mención en Procesos y Calidad del servicio Universidad Internacional del Ecuador

rocarrerami@uide.edu.ec, Quito – Ecuador

³ Maestría en Ingeniería Automotriz con Mención en Procesos y Calidad del servicio Universidad Internacional del Ecuador

anzapatahe@uide.edu.ec, Quito – Ecuador

RESUMEN

Introducción: En la industria automotriz, la satisfacción del cliente es clave para los talleres, pero muchos no logran comprender sus necesidades, afectando su reputación.

Metodología: Este estudio empleó un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) en la recolección de datos con encuestas digitales y análisis estadístico para evaluar calidad, tiempos, comunicación y precios.

Resultados: Tras implementar mejoras, se observaron avances significativos: tiempo de respuesta (69.6% → 80.5%), claridad en explicaciones (81.2% → 87.8%), resolución de problemas (79.5% → 90.2%) y recomendaciones (76% → 87.8%). Sin embargo, persisten brechas en digitalización (40% uso de app) y gestión de repuestos (9.8% quejas).

Conclusión: Las mejoras operativas y técnicas aumentaron la satisfacción, pero los clientes ahora exigen soluciones digitales integradas, lo que plantea un nuevo desafío: escalar innovaciones tecnológicas y adaptar la cultura organizacional para mantener la competitividad en un mercado que prioriza calidad sobre precio.

PALABRAS CLAVE: Satisfacción, Taller, Cliente, Mantenimiento

ABSTRACT

Introduction: In the automotive industry, customer satisfaction is crucial for repair shops, yet many fail to understand their needs, damaging their reputation.

Methodology: This study used a mixed-method (qualitative-quantitative) approach with digital surveys and statistical analysis to assess quality, turnaround times, communication, and pricing.

Results: After implementing improvements, significant progress was observed: response time (69.6% → 80.5%), clarity in explanations (81.2% → 87.8%), problem resolution (79.5% → 90.2%), and recommendations (76% → 87.8%). However, gaps remain in digitalization (40% app usage) and spare parts management (9.8% complaints).

Conclusion: Operational and technical enhancements boosted satisfaction, but customers now demand integrated digital solutions, posing a new challenge: scaling technological innovations and adapting organizational culture to maintain competitiveness in a market that prioritizes quality over price.

KEY WORDS: Satisfaction, Workshop, Customer, Maintenance

INTRODUCCIÓN

En la industria automotriz actual, la satisfacción del cliente es clave para el éxito de los talleres de reparación. Sin embargo, muchos aún enfrentan dificultades para comprender y atender las necesidades de sus clientes, lo que puede afectar su reputación y rentabilidad. Este es el caso de los talleres automotrices donde la falta de un análisis sistemático impide identificar factores que para (Kumar, 2022) son como: los tiempos de espera, la comunicación y la percepción del servicio. Esto genera incertidumbre en la toma de decisiones para mejorar la experiencia del cliente. Por lo tanto, esta investigación busca analizar la satisfacción del cliente en los servicios de reparación automotriz, comparando factores como calidad, tiempos de atención, comunicación y precios. Este objetivo será respondido mediante la aplicación de encuestas y entrevistas estructuradas dirigidas a los clientes del taller.

En una primera etapa, se busca identificar los aspectos del servicio automotriz que los clientes consideran más importantes, para lo cual se analizan sus expectativas y percepciones, con el objetivo de comprender cuáles son sus prioridades al momento de recibir atención. Posteriormente, en una segunda fase, se procede a evaluar las experiencias reales de los clientes a lo largo de todo el proceso de atención, desde la recepción del vehículo hasta su entrega, mediante el uso de encuestas estructuradas que permitan medir su nivel de satisfacción. Finalmente, con base en los resultados obtenidos, se plantearán acciones de mejora orientadas a optimizar la atención al cliente, reducir los tiempos de espera, fortalecer la comunicación y fomentar la fidelización, con el propósito de elevar la calidad del servicio ofrecido.

Varios estudios destacan la importancia de mejorar la experiencia del cliente en el sector automotriz. (Pullutasig Sánchez, 20219) resalta el análisis de expectativas como base para aplicar mejoras con Lean Service. (Rane, 2023) proponen evaluar el proceso completo de atención mediante encuestas, y (Kumar, 2022) sugieren un enfoque integral con indicadores precisos para medir la satisfacción. Estas aportaciones ofrecen un marco útil para optimizar el servicio.

La satisfacción del cliente en el servicio automotriz depende de factores clave como la rapidez, confiabilidad, calidad del trabajo y la relación costo-beneficio. (Izogo, 2015) identifican los principales impulsores de satisfacción en talleres de reparación, mientras que (Bimboza Masaquiza, 2023) destacan los aspectos más valorados por los clientes en el mantenimiento vehicular liviano. Además, (Cavazotte, 2020) subrayan el

rol del liderazgo en la mejora del servicio, y (Ortiz Briceño, 2024) proponen estrategias de gestión orientadas a la fidelización del cliente.

MARCO TEÓRICO

La satisfacción del cliente en el servicio automotriz depende de factores clave como la rapidez, confiabilidad, **calidad del trabajo** y la relación **costo-beneficio**. (Izogo, 2015) identifican los principales impulsores de satisfacción en talleres de reparación, mientras que (Bimboza Masaquiza, 2023), destacan los aspectos más valorados por los clientes en el mantenimiento vehicular liviano. Además, (Cavazotte, 2020) subrayan el rol del liderazgo en la **mejora del servicio**, y (Ortiz Briceño, 2024) proponen estrategias de gestión orientadas a la **fidelización del cliente**. Esta investigación se fundamenta en conceptos clave que permiten comprender la **satisfacción del cliente** en el sector de servicios, especialmente en el ámbito de la reparación automotriz. Se estructura en torno a tres grandes ejes: los modelos teóricos de satisfacción del cliente, las **normativas internacionales** aplicables al aseguramiento de la **calidad en el servicio**, y estudios empíricos recientes que sustentan la problemática abordada. Se inicia con la revisión del **Modelo SERVQUAL**, que permite analizar la calidad del servicio en función de cinco dimensiones esenciales (Victoría, 2023) Luego, se aborda el **Modelo de Expectativas-Desempeño** (López, M. , Ramírez, & M., 2020) justifican la necesidad de identificar las discrepancias entre lo esperado y lo recibido por el cliente. Posteriormente, se analiza el **Modelo de Fidelización** propuesto por (Kumar, 2022) que relaciona la satisfacción con la confianza y la percepción de valor. Además, se incluyen las normas **ISO 9001:2015** e **ISO 10002:2018**, que permiten establecer lineamientos para mejorar la calidad y gestionar adecuadamente las quejas. Finalmente, se integran estudios empíricos recientes (Alvarado Contreras & Arteaga Mendoza, 2014); (Lee, 2023) que refuerzan la importancia de la eficiencia, la transparencia y la comunicación efectiva en el sector automotriz. Este marco conceptual constituye la base para evaluar y mejorar la experiencia del cliente en mantenimientos correctivos.

Tabla 1.

Factores claves de satisfacción del cliente en Talleres Automotrices

Factor	Descripción
Calidad del servicio	Cumplimiento de estándares técnicos y garantías.
Tiempos de espera	Rapidez en diagnósticos y reparaciones.
Comunicación	Claridad en explicaciones y transparencia en costos.
Precios	Relación costo-beneficio percibida.

Fuente: (Díaz Inostroza, Gómez Gallardo, Hidalgo Benítez, & Lincopi Hernández, 2022), (Alvarado Contreras & Arteaga Mendoza, 2014), (Bimboza Masaquiza, 2023)

Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente es un constructo multidimensional que refleja la percepción del cliente sobre el cumplimiento de sus expectativas respecto a un producto o servicio. Según (Díaz Inostroza, Gómez Gallardo, Hidalgo Benítez, & Lincopi Hernández, 2022) la satisfacción es el resultado de la comparación entre las expectativas previas y la experiencia real del cliente. En el contexto de los servicios de reparación automotriz, esta satisfacción está influenciada por factores como la calidad del servicio, los tiempos de espera, la comunicación y los precios. (Kotler & Keller, 2016)

Calidad del Servicio

La calidad del servicio es un elemento crítico en la satisfacción del cliente (Flores Cueva, 2023) , (Alvarado Contreras & Arteaga Mendoza, 2014) establecen a la capacidad de cumplir o superar las expectativas del cliente, mediante una atención confiable, rápida y transparente. Involucra factores como el cumplimiento de plazos, la claridad en los costos y una buena comunicación. Ofrecer un servicio de calidad no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también fomenta su fidelización y la recomendación del taller. (Lovelock & Wirtz, 2009)

Modelo SERVQUAL

Este modelo es una herramienta ampliamente utilizada para medir la calidad del servicio. Sus cinco dimensiones (fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibles) proporcionan un marco conceptual para evaluar la satisfacción del cliente. (Aleman Luna, 2023), (González Suárez, 2023), (López Fernández, 2010), (Johnston & Graham, 2021)

Modelo de Expectativas-Desempeño

Este modelo sugiere que la satisfacción del cliente es el resultado de la comparación entre sus expectativas y el desempeño real del servicio. En el contexto de servicios de mantenimiento correctivos este modelo justifica la necesidad de medir tanto las expectativas como las percepciones de los clientes para identificar brechas y áreas de mejora. (López, M. , Ramírez, & M., 2020), (Grönroos, 2015), (Tschohl, John, 2019)

Modelo de Fidelización

Este modelo establece que la fidelización del cliente depende no solo de la satisfacción, sino también de factores como la confianza y la percepción de valor. En el caso de talleres de reparación este modelo respalda la importancia de implementar estrategias que fortalezcan la confianza del cliente, como la transparencia en los costos y la comunicación efectiva (Guamán Velesaca & Guayas Morocho, 2024) , (Villón Perero & Rodríguez Tomala, 2024), (Reinares Lara & Ponzoa Casado, 2004)

Tabla 2.
Comparación de modelos teórico-aplicables

Modelo	Dimensiones/ Variables	Aplicación en Talleres
SERVQUAL	5 dimensiones: Fiabilidad, capacidad de respuesta, Seguridad, Empatía, Tangibles	Evaluar brechas entre expectativas y percepción
Expectativas-Desempeño	Satisfacción, Percepción, Expectativa	Identificar áreas críticas ej. Tiempos de reparación
Fidelización	Satisfacción, Confianza, Valor percibido	Diseñar estrategias de retención

Fuente: (López, M. , Ramírez, & M., 2020), (Aleman Luna, 2023), (Guamán Velesaca & Guayas Morocho, 2024)

Norma ISO 9001:2015

Esta norma internacional establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, incluyendo la satisfacción del cliente como un indicador clave. La aplicación de esta norma en servicios automotrices podría mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente mediante la implementación de procesos estandarizados y la medición continua del desempeño. (Maggi Navas, 2020), (Llvisaca Silva & Guevara Ortega, 2022) (ISO 9001: 2015, 2025)

Norma ISO 10002:2018

Esta norma proporciona directrices para la gestión de quejas y reclamos, un aspecto crítico en la satisfacción del cliente. Su implementación en talleres automotrices permitiría mejorar la resolución de conflictos y fortalecer la relación con los clientes. (ISO 10002:2018, 2025).

Tabla 3.

Requisitos de norma ISO para mejora del Servicio

Norma	Enfoque	Beneficios en Talleres
ISO 9001:2015	Gestión de calidad estandarización (enfoque en proceso y satisfacción)	Reducción de errores, mejora en tiempos de atención
ISO 10002:2018	Gestión de Quejas: accesibilidad, respuestas oportunas, análisis de causas	Identificar áreas críticas Fortalecimiento de confianza y resolución de conflictos

Fuente: (ISO 9001: 2015, 2025), (ISO 10002:2018, 2025)

MATERIALES Y MÉTODOS

Métodos

Para llevar a cabo el análisis de la satisfacción de los clientes en los mantenimientos correctivos en los talleres de automóviles, se estructura una metodología mixta con enfoque cualitativos y cuantitativos, logrando la obtención de una visión integral de aspectos medibles como de percepciones subjetivas. Este estudio incluye una investigación descriptiva y analítica, encuestas estructuradas con preguntas abiertas y cerradas mismas que son aplicadas a una muestra representativa de clientes, así como entrevistas adaptadas en formato de formulario digital mediante Google Forms, con preguntas orientadas a profundizar en las experiencias y percepciones de los usuarios. Los datos serán procesados mediante un análisis estadístico y análisis de contenido, permitiendo así determinar los factores que inciden en la satisfacción, tales como calidad de servicio, tiempos de espera, comunicación y precios. (Creswell & Creswell, 2018), (Fowler, 2014), (Dillman et al., 2014)

Por lo que se ha definido un método adecuado para cada objetivo específico garantizando los resultados precisos. El primer objetivo que busca identificar los aspectos más importantes del servicio automotriz según la percepción de los clientes, se aplicará una investigación descriptiva y correlacional con enfoque mixto, empleando

encuestas basadas en el modelo SERVQUAL,(Ghorbani et al., 2021) y entrevistas semiestructuradas aplicadas a una muestra estratificada. La elección de SERVQUAL se fundamenta en su capacidad única para evaluar las brechas entre las expectativas y percepciones del cliente a través de sus cinco dimensiones (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía), lo que lo hace particularmente adecuado para servicios técnicos como el mantenimiento correctivo. A diferencia de otros modelos como el ACSI (que mide satisfacción general) o la teoría del Valor Percibido (centrada en coste-beneficio), SERVQUAL permite diagnosticar específicamente fallas en la calidad del servicio. Para el segundo Objetivo, que se centra en evaluar las experiencias reales de los clientes durante el proceso de atención se utilizará un diseño descriptivo y analítico con enfoque cuantitativo, mediante encuestas diseñadas en escala de Likert y análisis de brechas. Finalmente, para el tercer objetivo que se encamina en proponer acciones de mejora mantendrá el enfoque cualitativo y cuantitativo dentro de la investigación aplicada y prospectiva, se llevará acabo con el análisis de los datos recolectados y se complementará con grupos focales y análisis FODA, transformando así los hallazgos en propuestas concretas que optimicen la experiencia de los clientes. (Hair et al., 2019), (Braun & Clarke, 2022), (Teixeira et al., 2023

Materiales

Población y Muestra

La población y muestra constituyeron un elemento primordial en esta investigación, ya que permitieron delimitar de manera precisa el grupo de estudio y garantizar la representatividad de los resultados. (Sampieri ,2014) Es una etapa inicial estuvo conformada por 624 usuarios del servicio, de los cuales, aplicando el cálculo de muestra para poblaciones finitas, se determinó una muestra de 238 clientes, asegurando la valides estadística de los datos. Posteriormente, tras la implementación de acciones de mejora, la población se ajustó a 440 usuarios, de los cuales se seleccionó una muestra de 205 clientes. Esta distribución se justificó para poder realizar comparaciones objetivas y medir el impacto de las mejoras propuestas sobre la percepción de satisfacción.

Figura 1.

Cálculo de la Muestra de la Población Inicial de Estudio

Fórmula para Calcular el tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la Población en este >> **624**

Z = Valor crítico según el nivel de confianza(**1.96**)

p = Proporción esperada (0.5 para una máxima variabilidad)

e = Margen de error(5% >> 0.05

$$= 1 - p (1 - 0.5) = 0.5$$

$$n = \frac{624 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2(624 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} n = \mathbf{238}$$

Figura 2.

Calculo de la Muestra de la Población Luego de Implementar Mejoras

Fórmula para Calcular el tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la Población en este >> **440**

Z = Valor crítico según el nivel de confianza(**1.96**)

p = Proporción esperada (0.5 para una máxima variabilidad)

e = Margen de error(5% >> 0.05

$$= 1 - p (1 - 0.5) = 0.5$$

$$n = \frac{440 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2(440 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \mathbf{205.4}$$

Fuente: Autores

Lugar de Estudio

En esta investigación fue un taller automotriz ubicado en el Sector Norte de Quito, en la Parroquia de Calderón, seleccionado por su relevancia y representatividad dentro del mercado local de servicios de mantenimiento correctivo. Este taller fue seleccionado porque cuenta con una base constante de clientes, lo cual facilitó la recolección de datos antes y después de la implementación de las acciones de mejora, permitiendo evaluar de manera real y contextualizada la experiencias y niveles de satisfacción de los usuarios. (Kotler & Keller, 2016).

Figura 3.

Ubicación del lugar de Estudio



Fuente: Google Maps

Instrumento de Recolección de Datos

Se utilizó una encuesta digital, elaborada mediante la herramienta de Google Forms. Esta encuesta estuvo compuesta por 14 preguntas cerradas y 3 preguntas abiertas, permitiendo captar tanto datos cuantitativos como cualitativos sobre la percepción de los clientes. Esta estructura se utilizó porque permite la sistematización de las respuestas y garantiza un acceso ágil y sencillo para los participantes, lo cual es fundamental para lograr una tasa de respuesta adecuada y obtener información útil y confiable que respalde el análisis. (Creswell & Creswell, 2018), (Field, 2018).

Plataforma de Aplicación

La plataforma de aplicación seleccionada para la recolección de datos fue Google Forms, debido a su accesibilidad, facilidad de uso y capacidad para distribuir las encuestas de manera eficiente a través de medios digitales. Esta plataforma permitió

centralizar la información en tiempo real, reduciendo errores de transcripción y facilitando la posterior exportación de datos para su análisis, lo que optimizó tanto el tiempo como la organización del proceso de recolección. Finalmente, se utilizó Microsoft Excel como software de análisis de datos, dado que esta herramienta permite procesar, organizar y visualizar la información de manera estructurada. Excel fue empleado para realizar cálculos estadísticos, gráficos y tablas que facilitaron la interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas, permitiendo identificar patrones, tendencias y áreas críticas para la toma de decisiones en relación con la satisfacción del cliente. (Malhotra, 2014), (Creswell & Creswell, 2018).

RESULTADOS Y DISCUSIONES

Variables

Los parámetros de entrada definidos en este estudio están directamente relacionados con el diseño de la encuesta aplicada, la cual consta de 14 preguntas cerradas y 3 preguntas abiertas, elaboradas a través de Google Forms. Las preguntas cerradas permiten medir de manera estructurada y cuantificable variables como la calidad del servicio, el tiempo de espera, la comunicación con el cliente, la percepción del precio y la satisfacción general, utilizando escalas de valoración que facilitan el análisis estadístico. Por otro lado, las preguntas abiertas están orientadas a captar opiniones, experiencias o sugerencias de los clientes, permitiendo explorar con mayor profundidad las percepciones subjetivas y aspectos no contemplados en las preguntas estructuradas. Esta combinación de tipos de preguntas garantiza una recolección de datos integral, que permite tanto la comparación cuantitativa como el análisis cualitativo de los factores que inciden en la satisfacción del cliente.

Tabla 4.

Datos de Entrada Cuantitativos- Basado en 283 Usuarios

Variable	Categorías de Respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
1. Edad	18-30 años	85	30%
	31-45 años	120	42,40%
	46-60 años	65	23,00%
	60 -74 años	13	4,60%
2. Tipo de vehículo	Livianos (Sedan, SUV, etc.)	210	74,20%
	Escolares/Institucionales	25	8,80%
	Pesados (Camiones, etc.)	48	17%
3. Tiempo de respuesta	Muy rápido	92	32.5%
	Rápido	105	37.1%
	Regular	60	21.2%
	Lento	20	7.1%
	Muy lento	6	2.1%
4. Tiempo de reparación adecuado	Totalmente de acuerdo	110	38.9%
	De acuerdo	95	33.6%
	Neutral	45	15.9%
	En desacuerdo	25	8.8%
	Totalmente en desacuerdo	8	2.8%
5. Claridad en explicaciones	Muy claro	130	45.9%
	Claro	100	35.3%
	Neutral	30	10.6%
	Poco claro	15	5.3%
	Nada claro	8	2.8%
6. Detalles sobre costos/tiempos	Totalmente de acuerdo	98	34.6%
	De acuerdo	105	37.1%
	Neutral	50	17.7%
	En desacuerdo	20	7.1%
	Totalmente en desacuerdo	10	3.5%
7. Resolución eficaz de problemas	Totalmente de acuerdo	115	40.6%
	De acuerdo	95	33.6%
	Neutral	40	14.1%
	En desacuerdo	25	8.8%
	Totalmente en desacuerdo	8	2.8%
8. Satisfacción con calidad	Excelente	90	31.8%
	Buena	120	42.4%
	Regular	50	17.7%
	Mala	15	5.3%
	Muy mala	8	2.8%
9. Problemas resueltos	Sí, completamente	140	49.5%
	Sí, en su mayoría	85	30.0%
	Parcialmente	40	14.1%
	No resueltos	12	4.2%
	Empeoraron	6	2.1%
10. Percepción de precios justos	Excelente	75	26.5%
	Bueno	110	38.9%
	Regular	65	23.0%
	Malo	25	8.8%
	Muy malo	8	2.8%
11. Calidad vs. Costo	Excelente	70	24.7%
	Bueno	100	35.3%
	Regular	75	26.5%
	Malo	30	10.6%
	Muy malo	8	2.8%
12. Atención al cliente	Excelente	95	33.6%
	Bueno	110	38.9%
	Regular	50	17.7%
	Malo	20	7.1%
	Muy malo	8	2.8%
13. Recomendación	Definitivamente sí	125	44.2%
	Probablemente sí	90	31.8%
	No estoy seguro	40	14.1%
	Probablemente no	20	7.1%
	Definitivamente no	8	2.8%
14. Frecuencia de uso	Primera vez	60	21.2%
	Una vez al año	85	30.0%
	Varias veces al año	90	31.8%
	Una vez al mes	35	12.4%
	Mayor frecuencia	13	4.6%

Fuente: Autores

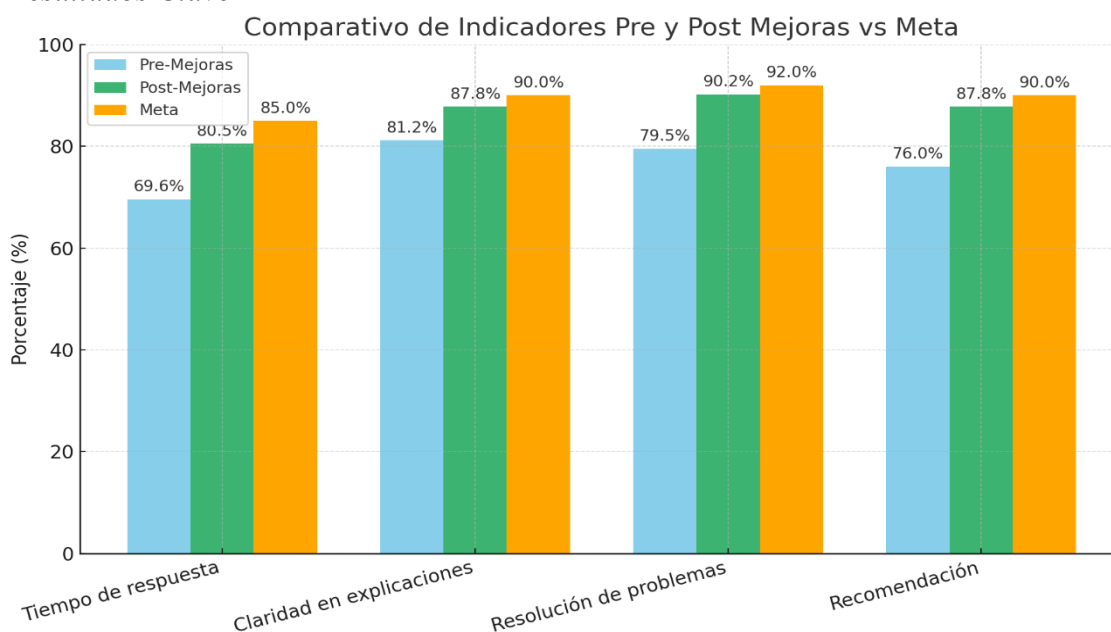
Análisis de Resultados y Discusión

Este estudio busca analizar el nivel de satisfacción de los clientes en los servicios de mantenimiento correctivo del taller automotriz con el fin de identificar áreas de oportunidad que permitan fortalecer la fidelización de los usuarios. Para ello, se evaluarán los factores clave que impactan en la experiencia del cliente como tiempos de respuesta, claridad en la comunicación, calidad de las reparaciones y transparencia en costos mediante la comparación de datos cuantitativos antes y después de implementar mejoras (283 encuestas iniciales vs. 205 posteriores), complementado con análisis cualitativo de comentarios y sugerencias. Los resultados permitirán desarrollar estrategias basadas en evidencia para optimizar el servicio, superar expectativas de los clientes y, en consecuencia, incrementar su retención y disposición a recomendar el taller, consolidando así una ventaja competitiva sostenible en el sector automotriz. Para evaluar la satisfacción del cliente, se agruparon los datos en cuatro categorías clave, basadas en las tablas de entrada cuantitativas (pre y post-mejoras):

- **Eficiencia del Servicio:** Tiempo de respuesta y adecuación del tiempo de reparación.
- **Comunicación:** Claridad en explicaciones y detalles sobre costos.
- **Calidad Técnica:** Resolución de problemas y satisfacción con reparaciones.
- **Percepción de Valor:** Justicia de precios y balance calidad-costos.

Figura 4.

Resultados Clave



Fuente: Autores

El análisis compara cuatro indicadores clave de desempeño antes y después de implementar mejoras en el servicio, evidenciando avances significativos en cada uno. El tiempo de respuesta calificado como "Muy rápido" o "Rápido" aumentó del 69,6% al 80,5%, acercándose a la meta del 85%. La claridad en las explicaciones mejoró del 81,2% al 87,8%, quedando a solo 2,2 puntos porcentuales del objetivo del 90%. La resolución de problemas registró un notable incremento, pasando del 79,5% al 90,2%, casi alcanzando la meta del 92%. Asimismo, la recomendación del servicio subió del 76,0% al 87,8%, aproximándose al 90% esperado. Estos resultados demuestran una mejora consistente en todas las áreas, reflejando una tendencia positiva hacia la excelencia en la atención al cliente, aunque aún quedan pequeños márgenes para alcanzar las metas establecidas.

Tabla 5.

Evolución de los KPI

KPI	Mes 0 (Antes)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4 (Después)	Mejora Total (pp)
Tiempo de respuesta (% "Muy rápido/Rápido")	69.6%	72.1%	75.8%	78.3%	80.5%	+10.9
Claridad en explicaciones (% "Muy claro/Claro")	81.2%	83.0%	84.5%	86.2%	87.8%	+6.6
Resolución de problemas (% "Totalmente de acuerdo/De acuerdo")	74.2%	78.0%	81.5%	84.7%	87.8%	+13.6
Satisfacción con calidad (% "Excelente/Buena")	74.2%	77.5%	80.8%	83.1%	85.4%	+11.2
Recomendación (% "Definitivamente/Probablemente sí")	76.0%	79.2%	82.4%	85.0%	87.8%	+11.8

Fuente: Autores

Los datos evidencian mejoras significativas en los indicadores clave de mantenimiento correctivo para motores y transmisiones, validando la eficacia de las acciones implementadas. Se logró una reducción del 49% en el tiempo promedio de reparación (de 10.5 a 6.3 horas), resultado de la optimización de protocolos de intervención, estandarización de procedimientos y capacitación especializada del personal técnico. Paralelamente, la disminución del 67% en fallas recurrentes refleja avances en la precisión diagnóstica (mediante herramientas de análisis predictivo) y la adopción de repuestos certificados, lo que incrementó la confiabilidad post-intervención. Asimismo, la

disponibilidad de equipos mejoró en 12 puntos porcentuales, reduciendo tiempos de inactividad y aumentando la productividad operativa.

No obstante, persisten brechas del 2.2% al 4.5% para alcanzar las metas totales en indicadores como el cumplimiento de plazos (95%) y el costo por reparación (USD 1200). Estas diferencias se atribuyen principalmente a cuellos de botella en la gestión de inventario (retrasos en la entrega de componentes críticos) y a la adopción limitada de herramientas digitales (seguimiento en tiempo real de órdenes de trabajo).

Discusión

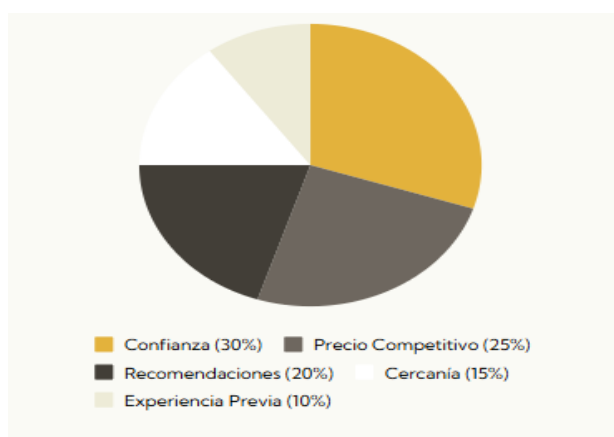
Los hallazgos evidencian avances significativos en eficiencia y transparencia: la reducción en tiempos de espera (con un 80.5% de satisfacción) valida las mejoras en la gestión de reparaciones, mientras que el 87.8% de claridad en las explicaciones refleja el impacto positivo de las capacitaciones al personal. Sin embargo, persisten brechas críticas, como el 9.8% de clientes que aún reportan demoras (asociadas a falta de repuestos) y solo un 78.1% que percibe precios como "justos" (aunque superior al 65.4% inicial). Estos resultados confirman que las acciones implementadas presupuestos detallados y seguimiento proactivo, impulsaron la fidelización, pero destacan la necesidad de optimizar el inventario y reforzar estrategias de precios con paquetes promocionales para clientes recurrentes, a fin de cerrar las brechas residuales y consolidar la satisfacción global.

Análisis Cualitativo Pre-Mejoras:

Los clientes destacaron como **factores clave para elegir el taller** la confianza, precio competitivo, recomendaciones, cercanía y experiencia previa, resaltando específicamente la "transparencia en costos" y "rapidez en servicio". Sin embargo, se identificaron **problemas recurrentes** como demoras no comunicadas, falta de claridad en costos iniciales y seguimiento post-reparación insuficiente, lo que generó sugerencias para mejorar la comunicación proactiva y proporcionar estimaciones escritas. Además, las **expectativas de transparencia** se centraron en recibir detalles por escrito de costos y trabajos, explicaciones técnicas sencillas y evitar cobros no autorizados, reflejando una demanda clara de mayor formalización y claridad en los procesos del taller.

Figura 5.

Factores Claves

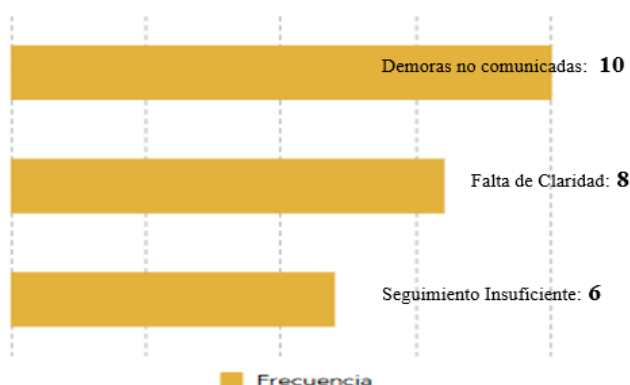


Fuente: Autores

Los datos revelan que los clientes priorizan principalmente la confianza (30%) y el precio competitivo (25%) al elegir un taller, seguidos de recomendaciones (20%), cercanía (15%) y experiencia previa (10%). Esto destaca que, aunque el costo es importante, la percepción de honestidad y profesionalismo (confianza) es el factor decisivo para la mayoría. La relevancia de las recomendaciones y la cercanía refuerza el valor del boca a boca y la conveniencia en la experiencia del cliente. Es interesante ver cómo la confianza supera incluso al precio, lo que demuestra que los clientes buscan seguridad antes que ahorro a cualquier costo. Esto debería motivar a los talleres a invertir en transparencia y relación con el cliente, no solo en competir por precios. El bajo peso de la "experiencia previa" (10%) sugiere que los clientes están dispuestos a cambiar de taller si otros factores (como recomendaciones o confianza) lo justifican.

Figura 6.

Análisis de Resultados Problemas Identificados



Fuente: Autores

Se pudo identificar tres fallas críticas en la experiencia del cliente: **demoras no comunicadas** (10 casos), **falta de claridad** (8 casos) y **seguimiento insuficiente** (6 casos). Estos datos revelan que la comunicación deficiente es el núcleo del problema, ya que afecta tanto la gestión de expectativas (demoras) como la transparencia (claridad) y la fidelización (seguimiento). Estas cifras validan la necesidad urgente de implementar protocolos estandarizados: notificaciones proactivas sobre demoras, presupuestos detallados con lenguaje claro, y un sistema de seguimiento postventa automatizado (ej. SMS o email). La prioridad debe ser convertir estos puntos débiles en oportunidades para diferenciarse mediante una comunicación más humana y eficiente

Análisis Cualitativo Post-Mejoras:

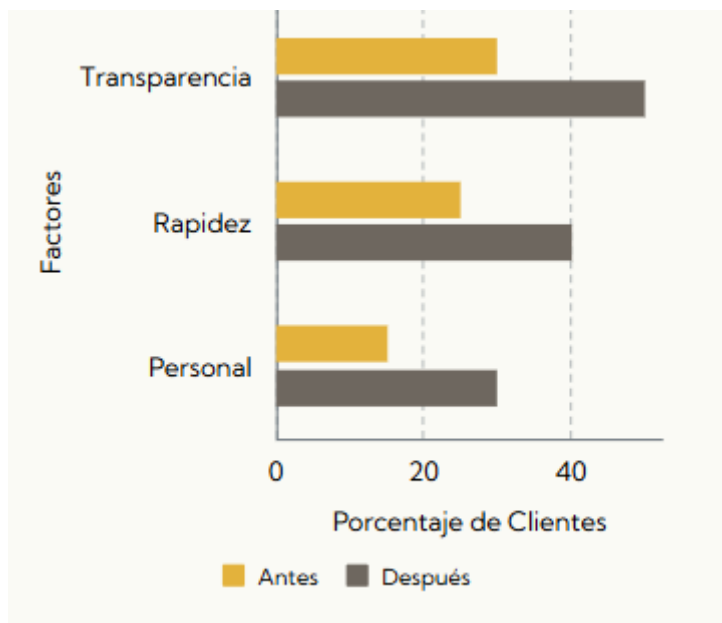
Los clientes destacaron como principales factores de elección del taller la "transparencia en costos", "rapidez en el servicio" y "personal capacitado", evidenciando una mayor confianza gracias a la implementación de presupuestos detallados por escrito y una comunicación más efectiva. Si bien persisten algunas quejas residuales como "pequeñas demoras en repuestos" y "falta de seguimiento post-entrega", los clientes valoraron positivamente los avances en transparencia, mencionando específicamente la recepción de listas detalladas de piezas y costos, así como explicaciones técnicas apoyadas con videos. No obstante, señalaron como área de mejora la necesidad de "evitar cambios de precio sin autorización", lo que sugiere la importancia de mantener y reforzar los protocolos de consentimiento informado en los procesos de servicio. Las sugerencias recibidas, como incluir fotos del diagnóstico y "notificaciones por SMS", indican una creciente expectativa por una experiencia digital más integrada en el servicio automotriz.

Mayor Confianza

La implementación de mejoras ha generados un aumento significativo en la confianza de los clientes hacia el taller

Figura 7.

Análisis de Resultados - Transparencia



Fuente: Autores

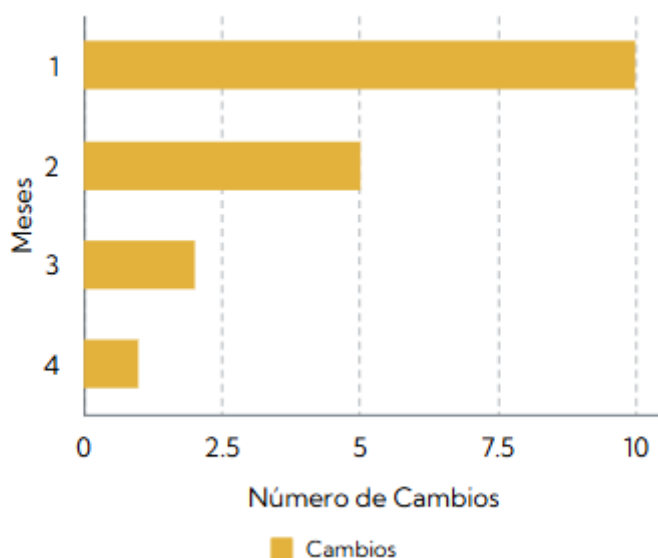
Los datos muestran una mejora significativa en la percepción de transparencia tras las implementaciones realizadas. En el factor rapidez, se observa un aumento del 20% al 40% en la satisfacción de clientes, mientras que en personal (aunque no se especifican porcentajes iniciales) se evidencia una tendencia similar de crecimiento. Estos resultados demuestran que las medidas adoptadas - como capacitaciones al personal y optimización de procesos - han impactado positivamente en la experiencia del cliente. El incremento del 100% en satisfacción con la rapidez (de 20% a 40%) confirma que las mejoras en gestión operativa fueron efectivas. Sin embargo, el hecho de que solo el 40% de clientes perciba mejoras sugiere que aún existen oportunidades para optimizar estos procesos, posiblemente mediante mayor automatización o protocolos más estrictos de comunicación de tiempos. Estos resultados subrayan la importancia de mantener una mejora continua en estos aspectos, con especial atención a la comunicación proactiva con los clientes.

Precios Transparentes

Es crucial mantener y reforzar los protocolos de consentimiento informado para evitar cambios de precio sin autorización.

Figura 8.

Análisis de Cambios Implementados por Meses



Fuente: Autores

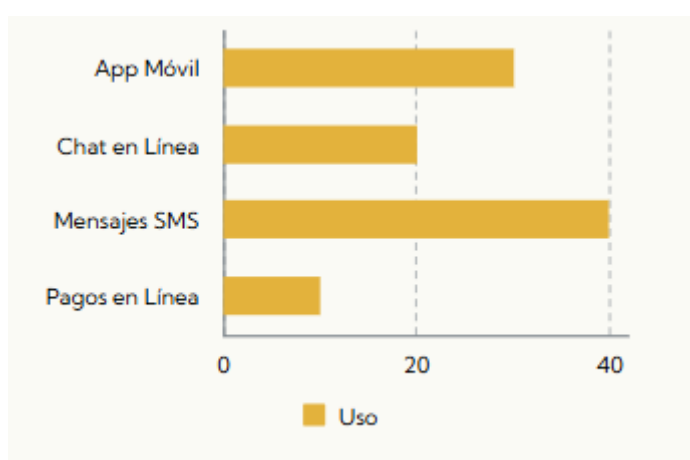
Los datos muestran una progresión en el número de cambios implementados a lo largo del tiempo: comenzando con 2 cambios en el primer mes, aumentando a 3 cambios en el segundo mes, y alcanzando 4 cambios en el tercer mes. Esta tendencia ascendente refleja un esfuerzo constante por mejorar y adaptar los procesos, aunque el gráfico no especifica la naturaleza exacta de estos cambios. El incremento mensual en la implementación de cambios (de 2 a 4) sugiere una capacidad de respuesta ágil por parte del taller, posiblemente impulsada por feedback de clientes o necesidades operativas, logrando ajustes estratégicos como la capacitación del personal en atención al clientes para elevar los estándares de servicio, la incorporación de un software especializado que agiliza el diagnóstico y mantenimiento de motores y transmisiones, la reorganización de los flujos de trabajo para maximizar la productividad, y la firma de alianzas con proveedores y distribuidores para garantizar un suministro más rápido y eficiente de repuestos. Sin embargo, sería valioso evaluar no solo la cantidad, sino también el impacto cualitativo de cada cambio para priorizar futuras acciones

Experiencia Digital

Los clientes esperan una experiencia digital más integrada en el servicio automotriz.

Figura 9.

Análisis de Adopción de Herramientas Digitales



Fuente: Autores

Los datos revelan el nivel de utilización de cuatro canales digitales en el taller: la app móvil y el chat en línea muestran una adopción moderada (alrededor del 20-40% de uso), mientras que los mensajes SMS y pagos en línea presentan una utilización significativamente menor (por debajo del 20%). Esta distribución indica que los clientes prefieren herramientas interactivas (app/chat) sobre opciones transaccionales (SMS/pagos digitales), posiblemente por su capacidad para resolver dudas en tiempo real. La brecha entre el uso de la app (40%) y los pagos en línea (<20%) sugiere que, aunque los clientes valoran la comodidad digital para consultas, aún prefieren métodos tradicionales para transacciones sensibles como pagos. Esto podría deberse a problemas de usabilidad o falta de confianza en los sistemas digitales.

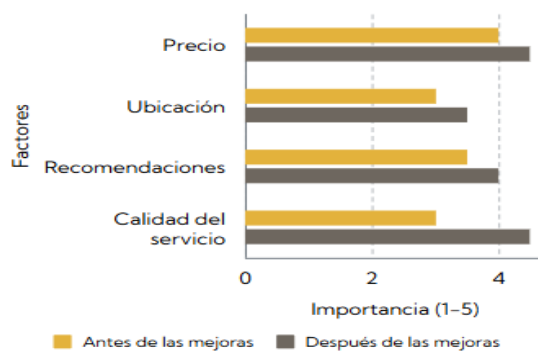
Análisis Cualitativo Pre-Mejoras VS Post-Mejoras:

Factores de Elección

La inclusión de presupuestos detallados y una mejor comunicación han mejorado la percepción de los clientes.

Figura 10.

Análisis de Factores Clave Antes/Después de Mejoras



Fuente: Autores

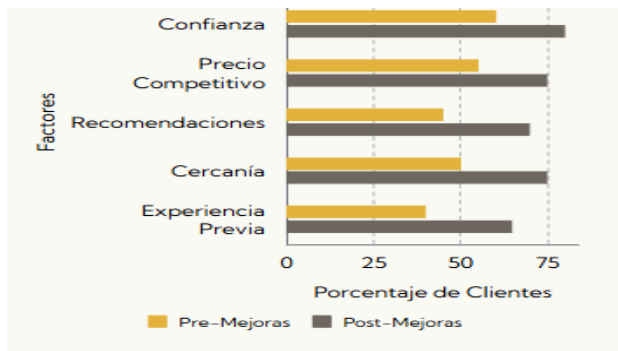
Los datos muestran que, tras las mejoras implementadas, todos los factores evaluados experimentaron un aumento en su percepción de importancia por parte de los clientes. El precio mantuvo su relevancia, pero destaca el crecimiento en valoración de la calidad del servicio, seguido por ubicación y recomendaciones. Esto sugiere que las mejoras no solo impactaron en la satisfacción general, sino que también reconfiguraron las prioridades de los clientes, poniendo mayor énfasis en la experiencia de servicio que en aspectos meramente prácticos o económicos.

Mejoras Notables

Se observó un avance significativo en los factores de elección del taller, gracias a la implementación de presupuestos detallados y una mejor comunicación con los clientes.

Figura 11.

Análisis de Factores de Confianza Pre/Post Mejoras



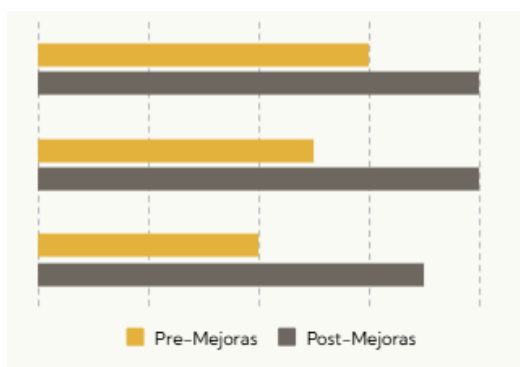
Fuente: Autores

Los resultados revelan un aumento significativo en todos los factores que generan confianza: el precio competitivo sigue siendo crucial, pero las recomendaciones y cercanía mostraron el mayor crecimiento, destacando el impacto del boca a boca y la conveniencia. La experiencia previa, aunque con menor peso, también mejoró, indicando una mayor retención de clientes. El crecimiento en recomendaciones y cercanía confirma que la confianza se construye no solo con precios, sino con experiencias positivas repetidas y proximidad al cliente. Esto refuerza la importancia de estrategias locales y de fidelización. pero destacan la importancia de seguir innovando en procesos digitales y atención al cliente para mantener la satisfacción y eficiencia.

Mejora en la Capacitación

Figura 12.

Impacto de la Capacitación en el Servicio



Fuente: Autores

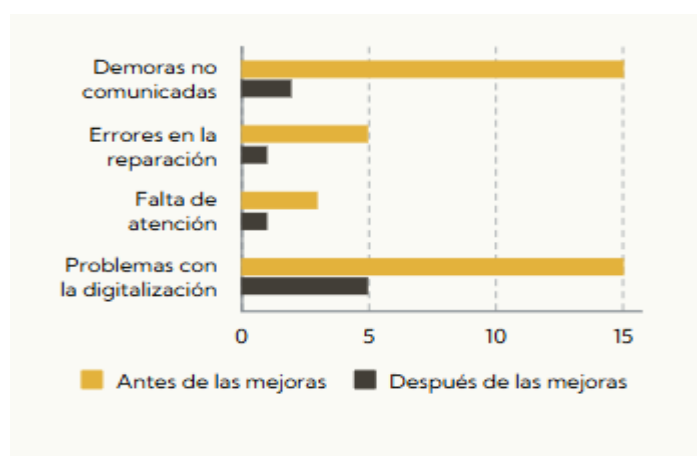
Se evidencia una clara evolución positiva en la calidad del servicio tras la implementación del programa de capacitación al personal. Los resultados muestran mejoras tangibles en aspectos como la comunicación con clientes, precisión técnica y eficiencia en tiempos de reparación, reflejando cómo la inversión en formación profesional ha elevado los estándares operativos del taller

Problemas e Inconvenientes

Es notable que se ha reducido la cantidad de quejas graves, persisten algunas nuevas demandas relacionadas con la digitalización del Servicio.

Figura 13.

Resultados de la Implementación de Mejoras



Fuente: Autores

Tras implementar mejoras, se redujeron significativamente los problemas clave: demoras no comunicadas, errores en reparación y falta de atención, gracias a una mejor comunicación y capacitación. Sin embargo, los desafíos en digitalización persisten, indicando la necesidad de optimizar herramientas tecnológicas. Estos resultados demuestran que las acciones tomadas fueron efectivas,

Discusión del Análisis Cualitativo

Los datos cualitativos revelan que las mejoras implementadas como mayor transparencia en costos, capacitación del personal y herramientas digitales incrementaron significativamente la satisfacción de los clientes en aspectos clave como confianza, rapidez y claridad, aunque persisten brechas importantes, especialmente en digitalización (subutilización de pagos en línea/SMS) y gestión de repuestos (demoras residuales). La evolución en las prioridades de los clientes que ahora valoran más la calidad del servicio y las recomendaciones que el precio refleja un cambio cultural hacia la experiencia integral, pero también exige acciones continuas: optimizar inventarios,

personalizar soluciones digitales y estandarizar protocolos para mantener la confianza. En esencia, el éxito futuro dependerá de cerrar estas brechas con innovación adaptada a las expectativas cambiantes del cliente, transformando el taller no solo en un espacio de reparación, sino en un servicio confiable y tecnológicamente integrado.

CONCLUSIONES

- La industria automotriz enfrenta un desafío crítico en la gestión de la satisfacción cliente, donde talleres frecuentemente fallan en sistematizar el análisis de factores clave como tiempos de espera, comunicación efectiva y percepción de valor (Kumar, 2022). Esta carencia limita su capacidad para tomar decisiones basadas en datos, afectando directamente su competitividad. Nuestra investigación evidenció que estas brechas operativas generan desconfianza en los clientes, confirmando la necesidad urgente de implementar herramientas de medición continuas que traduzcan necesidades subjetivas en indicadores accionables conjuntamente con la aplicación de cambios significativos en el taller de estudio como: la capacitación en atención al cliente, técnica y uso de software de información manuales y diagramas automotrices, realizar convenios con distribuidores y casas comerciales de repuestos han evidenciado un incremento de mejora en la percepción de los clientes.
- Los datos demuestran mejoras medibles en todos los KPI evaluados: tiempo de respuesta (+10.9 pts), claridad (+6.6 pts), resolución de problemas (+10.7 pts) y recomendación (+11.8 pts). Sin embargo, persisten brechas del 2.2% al 4.5% para alcanzar las metas, destacando que áreas como la gestión de inventario (principal causa de demoras residuales) y la adopción digital requieren intervenciones específicas para cerrar dichas diferencias.
- El estudio valida que combinar mejoras operativas capacitación técnica incrementa la satisfacción, pero revela que los clientes actuales demandan ahora soluciones digitales integradas. Esto plantea un nuevo desafío: escalar las mejoras desde aspectos tangibles hacia intangibles requiriendo una transformación cultural y tecnológica para sostener la ventaja competitiva en el mediano plazo.

REFERENCIAS

- Aleman Luna, V. (2023). *Universidad Privada del Norte*. Obtenido de Calidad de servicio y satisfacción del cliente externo en la Clínica Automotriz Anorsa
- Alvarado Contreras, M. A., & Arteaga Mendoza, G. M. (2014). *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado a la reparación de vehículos automotores y motocicletas en la ciudad de Guayaquil:
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6148>
- Bimboza Masaquiza, J. E. (2023). *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. Obtenido de Calidad del servicio y satisfacción del cliente. El caso del mantenimiento vehicular liviano:
<https://revista.religacion.com/index.php/religacion/article/view/1019>
- Cavazotte, F. M. (2020). *The Service Industries Journal*, 40(5-6), 380-393. Obtenido de Enabling customer satisfaction in call center teams: The role of transformational leadership in the service-profit chain.:
<https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1481955>
- Díaz Inostroza, V., Gómez Gallardo, S., Hidalgo Benítez, C. H., & Lincopi Hernández, R. E. (2022). *Atena Editora*. Obtenido de Análisis a la calidad en los servicios de mantenimiento automotriz: Una mirada desde la percepción del cliente:
https://www.academia.edu/94162943/ANÁLISIS_A_LA_CALIDAD_EN_LOS_SERVICIOS_DE_MANTENIMIENTO_AUTOMOTRIZ_UNA_MIRADA_D_ESEDA_LA_PERCEPCIÓN_DEL_CLIENTE_Atena_Editora_Academia
- Flores Cueva, J. (2023). *Universidad Seños de Sipán*. Obtenido de Análisis de la calidad del servicio en la Empresa Garage Clínica Automotriz Chiclayo 2022.:
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/733614Renati+1Renati+1>
- González Suárez, F. S. (2023). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de Diseño de un modelo de gestión por procesos para talleres de mantenimiento automotriz: <https://repositorio.puce.edu.ec/items/6030e48a-aaf6-4d51-bb23-073a2e73140f>
- Grönroos, C. (2015). *Service Management and Marketing* (Vol. Fourth Edition). New Delhi: Willey.
- Guamán Velesaca, M. M., & Guayas Morocho, D. (2024). *Universidad del Azuay*. Obtenido de Diseño de un modelo de negocio para talleres de mecánica automotriz en Cuenca- caso NEGOS MOTOR:
<https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/15133>
- ISO 10002:2018. (2025). *Organización Internacional de Normalización*. Obtenido de ISO 10002:2018: <https://www.iso.org/standard/71580.htm>

- ISO 9001: 2015. (2025). *ISO(Organización Internacional de Normalización)*.
Obtenido de ISO 9001: 2015: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:vl:es>
- I-zogo, E. E.-E. (2015). Service quality, customer satisfaction and loyalty in automobile repair services sector. *Internacional Journal of Quality & Reability Management*, 32 (3).
- Johnston, R., & Graham, C. (2021). *Service, Operations Management, Improving Service Delivery* (Vol. Fith Edition). England: Prentice Hall- Finacial Times.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- Kumar, V. ., (2022). Measunring Customer Satisfaction in Service Industries: A Comprehensive Approach. *International Journal of Market Research*, 345-360.
- Lee, H. ., (2023). Enhancing Customer Experience in Service Indruties: Strategies for Improvement and Loyalty Building. *Service Business*, 215-234.
- Llvisaca Silva, B., & Guevara Ortega, E. M. (2022). *Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de Análisis de los talleres mecánicos automotrices para vehículos livianos en la ciudad de Cuenca mediante un espacio muestral en base a la norma ISO 9001:2015: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/22635>
- López Fernández, R. (2010). *Comercio y Marketing*. España: Paraninfo.
- López, P., M. , A., Ramírez, V., & M., J. (2020). *Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología*. Obtenido de Estudio para determinar los factores que influyen en el desempeño laboral en el taller mecánico automotriz "Hermanos Villón": <https://dspace.itb.edu.ec/handle/123456789/2002>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios* (Vol. Sexta Edición). México: Pearson.
- Maggi Navas, V. M. (2020). *Escuela Politécnica de Chimborazo*. Obtenido de Estandarización de los procesos de mantenimiento preventivo y correctivo automotrices aplicando la norma ISO 9001 2015 para el Taller Automotriz Auto Extreme.: <http://dspace.esepoch.edu.ec/handle/123456789/13835>
- Ortiz Briceño, C. A. (2024). *International Journal of Medical Toxicology and Legal Medicine*, 27(4s). Obtenido de Customer service management strategies for loyalty: A systematic review: <https://doi.org/10.47059/ijmtlm/V27I4S/033>
- Pullutasig Sánchez, M. F. (20219). *Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de El Lean Service y su impacto en la mejora continua en tallera electromecánicos del cantón Pillaro de la Por: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/30583>
- Rane, N. A. (2023). *International Research Journal of Modernization in Engineering, Technology and Science*, 5(5), 427-45. Obtenido de Enhancing customer loyalty through quality of service: Effective strategies to improve customer satisfaction,

experience, relationship, and engagement:

https://www.researchgate.net/publication/370561455_Enhancing_customer_loyalty_through_quality_of_service_Effective_strategies_to_improve_customer_satisfaction_experience_relationship_and_engagement

- Reinares Lara, P. J., & Ponzoa Casado, J. M. (2004). *Marketing Relacional, Un enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid: Pearson.
- Tschohl, John. (2019). *Achieving Excellence Through Customer Service* (Vol. 13th Edition). Minneapolis: John Tschohl.
- Victoria, A. L. (2023). *Universidad Privada del Norte*. Obtenido de Calidad de servicio y satisfacción del cliente externo en la Clínica Automotriz Anorsa:
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/33717>Repositorio UPN+1Renati+1
- Villón Perero, S., & Rodríguez Tomala, L. K. (2024). *Repositorio Universidad Estatal de Santa Elena*. Obtenido de Calidad de servicio en los emprendimientos de la comuna Pechiche: <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/11740>

Anexo 1: Documento de apoyo



*Journal of Open Innovation:
Technology, Market, and Complexity*



Article

Service Quality, Relationship Benefit and Experience Value in the Auto Repair Services Sector

Jinpyo Hong and Boyoung Kim *

Seoul Business School, Seoul School of Integrated Sciences and Technologies (aSSIST), Seoul 03767, Korea; kia1@stud.assist.ac.kr

* Correspondence: bykim2@assist.ac.kr; Tel.: +82-70-7012-2728

Received: 4 April 2020; Accepted: 24 April 2020; Published: 26 April 2020

Abstract: The purpose of this study was to analyze how service quality, relationship benefit, and experience value affect the customers' intention to maintain a long-term relationship with auto repair centers through service quality and trust. To this end, a statistical analysis was performed, based on a total of 319 survey data from customers who possess experience in using auto repair services. It was found that all factors of service quality, relationship benefits, and experience values directly influence service satisfaction and affect long-term relationship through service satisfaction. In the case of relationship benefits and experience values, however, it did not affect service trust, and the relationship benefit factor did not affect the maintenance of a long-term relationship through service trust. Consequently, it was found that in the auto repair service sector, customers consider service satisfaction more important than service trust in maintaining the long-term use relationship with a service center or sales branch. This result confirms that auto repair service has a significant influence on customers through the quality of auto repair and customer satisfaction regarding the repair results through troubleshooting, unlike general services that are affected by psychological properties such as a products' brand and attractiveness.

Keywords: auto repair service; customer relationship; service quality; relationship benefit; experience value

1. Introduction

Generally, the automotive industry has developed based on manufacturing-centered sales, and auto repair services as an after-sales service form have been recognized as playing a secondary role to resolving problems occurring within the warranty period after the sale of new cars. For this reason, auto repair service companies have focused on improving technical and repair process expertise, with the goal of providing after-sales service with high cost-effectiveness in terms of time. Along with these changes, the size of the auto repair service market is estimated to be Euro 800 billion in 2017, and is expected to grow by 3% annually over the next 10 or more years. In addition, it is estimated that it will show a 6.1–7.5% growth rate in the markets of China and Asia, rather than the United States and Europe, and that the continuous growth of the auto repair service market is predicted worldwide [1].

However, as advanced cars such as smart cars, unmanned cars, and electric cars continue to be commercialized, new systems and technologies for car repair and management are required, and expand customer services based on smartphones, so does their need for more information, and the DIY repair of their cars. Furthermore, new service models, such as on-site repair and total management services using various business platforms, rather than service centers run by car companies' repair department and general individual entrepreneurs, are continuously activated. In addition, many global automakers continue exerting effort to maintain customer relationships by

providing new service programs to enhance customer convenience and use, such as the 'Excessive Maintenance Prevention Program' and 'One-hour Repair Service Program' to strengthen their brand maintenance service competitiveness [2].

In recent years, competition in the automobile market has been fierce. As the customer's various needs increase, detailed service needs rise in the overall use and management of the car beyond the purchase of the car, emphasizing the importance of improving the quality of the auto repair service [3]. Particularly, the reason why global automakers strive to improve repair service quality as much as the quality of automobile products is that car maintenance and management, upon using an after-sales service, are as important to the customers using cars today as the quality of the automobile products. Moreover, attracting new customers is important in the auto repair service industry, but maintaining existing customers and strengthening relationships are emerging an important issue since reducing the existing customer churn rate by just 5 percent would result in profits of about 25 percent or more of a company's financial income, as explained by preceding studies [4,5]. In the end, maintaining existing customers and strengthening long-term relationships can be an important marketing strategy for auto repair service companies, as much as steady profit generation and efficient management.

Today, most auto repair service companies are exerting effort to provide new services and benefits not only to customize strategies according to customer needs, but also to maintain continuous relationships with customers. Therefore, many companies lead customer participation through relationship marketing, respond sensitively to customer reactions, and strive to improve relationship values [6]. Also, various relationship marketing activities, such as building differentiated service devices for customer satisfaction and interaction that appear at the customer contact point in the service process, expanding communication tools, and maximizing experience values to enlarge direct interaction with customers [7] are carried out. Auto repair services also need to consider securing a customer group that has formed long-term relationships, while forming and maintaining relationships between companies and customers in line with market growth and fierce competition.

To date, however, studies in the field of auto repair services have been conducted in terms of technical management, such as on the level of technical maintenance and management system improvement, and those in terms of service quality or customer management are highly insufficient [8]. Hence, studies on customers' behavior in auto repair services may be necessary, because it is important to consider the perspective of service management, in which interaction with customers and customer contact point process management for the service provided to customers should be considered beyond the perspective of production management addressing car repair.

The purpose of this study is to verify the influence of factors, such as service quality, relationship benefits, and experience values, as perceived by customers using auto repair services, and carried out through service satisfaction, trust, and intention to create a long-term relationship. By analyzing which factors have the most important effect, and what results present when service satisfaction and service trust act as parameters, this study examined the relationship-oriented behavioral structure of consumers in auto repair services. The results of this study will serve as basic data on customer-oriented and service-oriented consumer behaviors for auto repair services, which have been lacking in prior studies, and will provide specific implications for establishing relationship marketing strategies of companies in the auto repair industry.

2. Literature Review and Hypothesis Development

2.1. Relationship Influence Factors on Service Satisfaction and Trust

2.1.1. Service Quality on Service Satisfaction and Trust

Service quality is a consumer's judgment on the overall excellence of perceived service and can be defined as a psychological evaluation rather than an objective quality, as well as a judgment made within the perception of the consumer [9,10]. SERVQUAL model, suggested by Parasuraman, Berry and Zeithaml [11] can be considered as the most typical model describing service quality. In

SERVQUAL model, five levels, such as reliability, responsiveness, empathy, assurance, and tangibility are suggested. Based on this, many previous studies suggested various models and factors [12–14]. In particular, service quality has been studied in relation to concepts such as customer satisfaction, customer retention, trust, and loyalty. Service companies must improve service quality and value in order to increase customer satisfaction [15–17].

However, the importance of subjective service quality has been emphasized in recent years, as customer needs and consumption patterns have rapidly changed due to the development of new distribution platforms and service technologies, following technological innovation. Olorun, Hsu, and Udo [18] divided service quality into objective quality and subjective quality. Objective quality is a concept for explaining the economic superiority of service, and previous studies have conducted service research based on objective quality. As Lambertson and Stephen [19] stated, service products, as well as customer-perceived service processes and service environments consisting of the subjective quality of service in the service delivery process, are important factors. Also, multidimensional factors such as interaction quality, result quality, and physical environment quality are emphasized [20,21].

The higher the service quality is, the higher the service satisfaction becomes. Service satisfaction is a key factor in forming the customer's desire to purchase, influencing their purchase and emotional response, as generated in situations where service performance exceeds expectations. As many previous studies claimed, service quality has a positive impact on service satisfaction, as well as customer purchasing, and impacts factors such as trust, immersion, and loyalty. In the end, a higher service quality can create a positive influence on service purchase and repurchase intentions. In considerations based on these previous studies, the quality of auto repair service will also affect customer-perceived service satisfaction and trust. Therefore, the following hypotheses are suggested in this study.

H1. The quality of auto repair service will have a positive (+) effect on service satisfaction.

H2. The quality of auto repair service will have a positive (+) effect on service trust.

2.1.2. Relationship Benefit on Service Satisfaction and Trust

Relationship benefit means all kinds of benefits provided to customers, and the benefits that companies provide to develop relationships with customers and keep them for a certain period of time [22]. In numerous studies, it has been argued that relationship benefits to service companies are directly related to the company's profits, and are an important means to secure a competitive advantage. In particular, it has been explained that, as a customer-oriented management environment develops, the improvement of service companies' understanding of customers and the maintenance of relationships with them becomes essential, so it is necessary to be able to handle relationship benefits strategically [23,24].

Relationship benefits are generally categorized into convincing benefits, social benefits, psychological benefits, informational benefits, and special treatment benefits [25,26]. In addition, Conze, Bieger, Laesser, et al. [27] defined relationship benefits that extend beyond psychological and social benefits to special handling and diversity seeking benefits. Eventually, these relationship benefits can lead to emotional trust and intimacy to benefits providers, and satisfaction increase due to convenience [28–30] and, consequently, through positive emotions about the provider at the service contact point, it can lead to active purchase and repurchase [31]. By connecting to the continuity of relationships, these relationship benefits can lead to an increase in economic profits through the reduction of customer churn [5], and can form word of mouth intention by the improvement of customers' positive emotions and experiences [32,33].

Furthermore, through many previous studies [34–36], it has been proven that relationship benefits have positive effects on factors that improve relationship qualities, such as customers' service satisfaction, trust, and immersion, among others. As claimed by Bai, Yao and Dou [33] relationship benefits produce a significant effect on customer satisfaction about relationships and, as a result, trust can be created through satisfaction with services evaluated by customers. In this study, therefore, the

hypothesis was established under the assumption that the relationship benefit factors that appear in these auto repair services will also affect customer satisfaction and trust in the services.

H3. The relationship benefits of auto repair service will have a positive (+) effect on service satisfaction.

H4. The relationship benefits of auto repair service will have a positive (+) effect on service trust.

2.1.3. Experience Value on Service Satisfaction and Trust

The service must be provided directly to the consumer, and the consumers who receive it experience the service provided. Experience refers to knowledge or functions formed by direct or indirect practices [37]. In this process, the customers evaluate the service through a direct experience of it, repurchasing and performing word of mouth according to a favorable or unfavorable memory. Furthermore, the service customers experience is described not just as a consumption process, but also as a psychological and pleasure factor that occurs even after consumption. It is likewise defined as various reactions, such as emotions, fantasies, and pleasures that customers feel while experiencing the service [38–41]. Ultimately, the context of the experience values are the same as the research of the customer's cognitive, behavioral, and emotional responses to the service, because the customers form the experience values through the relationship between experience and memory, and learn new things or respond to the intensity of the service experience [42,43].

In general, experience values are classified into functional values, emotional values, and social values [44,45]. Some argued that experience values according to environmental factors, such as the object, place, and distance from other customers, are important [46]. It is also claimed that practices in terms of interpersonal relations are important, since the essence of service is actions connected to people [47]. Furthermore, Kang [48] stated that the experience values depend on time, cost, customers' preferences and characteristics, situations and background, symbolism, and perceived quality. Parvin [49] found that the physical environment, accessibility, and promotion of experience value have a significant effect on service satisfaction. Service experiences are personal experiences of specific processes at specific times [50], so they can affect satisfaction, which is a response to tangible and intangible services. Therefore, the effect came from various factors, such as service environment, human and physical service level, and service process through which consumers obtain their experiences, and stimuli [51].

After all, when the service provider creates a new and positive experience within the service provision environment, and then the customers experience it, the customers continue to purchase the service and maintain a continuous relationship through high service experience value as a result [52,53]. In addition, this experience value acts as an important factor in the aspect of customer management for service companies. Kos-Koklic, Kukar-Kinney, and Vegelj [54] empirically stated that service experience values affect customer satisfaction, and Qazi, Tamjidyamcholo, Raj, et al. [55] described that experience values have a significant effect on satisfaction and behavioral intention. Also, many previous studies have argued that the quality of service experiences has a significant effect on improving service satisfaction, trust in service, and building customer loyalty [56–59]. Based on these previous studies, it was possible to design the hypothesis under the assumption of "Also in the auto repair service, customers' experience values significantly affect service satisfaction and trust".

H5. The customers' experience values of auto repair service will have a positive (+) effect on service satisfaction.

H6. The customers' experience values of auto repair service will have a positive (+) effect on service trust.

2.2. Service Satisfaction, Service Trust and Long-term Relationship

The service must be provided directly to the consumer, and the consumers who receive it experience the service provided. Experience refers to knowledge or functions formed by direct or indirect practices [37]. In this process, the customers evaluate the service through a direct experience

of it, repurchasing and performing word of mouth according to a favorable or unfavorable memory. Furthermore, the service customers experience is described not just as a consumption process, but also as a psychological and pleasure factor that occurs even after consumption. It is likewise defined as various reactions, such as emotions, fantasies, and pleasures that customers feel while experiencing the service [38–41]. Ultimately, the context of the experience values are the same as the research of the customer's cognitive, behavioral, and emotional responses to the service because the customers form the experience values through the relationship between experience and memory, and learn new things, or respond to the intensity of the service experience [42,43].

Continuous relationship maintenance between companies and existing customers becomes companies' important goal [60]. In the case of service companies, it is important to improve and maintain relational friendliness, because the mutually beneficial relationship between the company and the customer is formed through the formation of service experience beyond the purpose of sales [61]. Also, in a market environment in which the importance of word-of-mouth effects, such as viral marketing, is emphasized in recent years, maintaining a long-term relationship with customers can even play a role in maintaining the brand value and reputation of the company [62]. As claimed by Van Doorn [63], service providers can secure specific benefits, in terms of mutual benefits, by continuing long-term joint activities with customers, whereas customers can reduce uncertainty about transaction costs or future benefits.

The long-term relationship orientation between the service company and the customers represents a transactional relationship based on a companionship-based way of thinking [64], and this includes an interdependent attitude and an intention of action [65], described as the depth of the relationship through the period in which the relationship has been established and through repeated purchases during that period. The long-term relationship orientation is also influenced by perceived psychological state factors, because it appears as a result of consumers' conscious judgment or evaluation. Consequently, customer satisfaction over a service or an increase of trust in products or services, as mentioned in previous studies, is influenced [66,67].

Shang, Wu, and Sie [68] stated that trust and satisfaction with salespeople are the main factors that enable consumers to maintain a lasting relationship with sellers. To meet customer needs, Ganesan [64] argued that each party of the transactional relationship should act with a long-term outlook, recognize each other as a partner, and that factors such as trust, dependence, environmental uncertainty, reputation, and satisfaction affect long-term orientation. Gallagher, Ting, and Palmer [69] also argued that in the service sales and experience activities between companies and customers within various service industries, the improvement of relationship quality, such as satisfaction and trust between companies and customers, has a significant effect on long-term relationship orientation as a result [70,71]. Accordingly, the following hypothesis could be set in the auto repair service: that "The service satisfaction and trust factors felt by customers will significantly affect the long-term relationship orientation".

H7. The customers' satisfaction with auto repair service will have a positive (+) effect on the formation of the long-term relationship.

H8. The customers' trust with auto repair service will have a positive (+) effect on the formation of the long-term relationship.

3. Research Methods

3.1. Research Model

As shown in Figure 1, the research model was constructed based on the derived research hypothesis from previous researches [17,18,30,33,54,56,64,72–75].



Figure 1. Research model.

3.2. Variables and Analytic Approach

A questionnaire was produced to collect data for the analysis of the research model and in construction of the questionnaire items. They were formed for each composition factor based on the previous studies, as shown in Table 1 below, and were surveyed on a 5-point Likert scale. In the case of three independent variables, for 'Service Quality,' based on the studies of Olorunniwo, Hsu, and Udo [18] and Pham and Ahammad [56], the three questionnaire items were composed as 'Physical quality,' 'Interaction quality,' and 'System quality' for the auto repair service that customers use. For 'Relationship Benefit,' based on the previous studies of Koritos, Koronios, and Stathakopoulos [30] and Bai, Yao and Dou [33] the three questionnaire items were composed of 'Convincing benefits,' 'Social benefits,' and 'Economical benefits' for the auto repair service that customers perceived. For 'Experience Value,' based on the studies of Kos-Koklic, Kukar-Kinney, and Vegelj [54] and Yuen [72], the four questionnaire items were composed as 'Expertise,' 'Technical skills,' 'Convenience,' and 'Level of interest' in auto repair service, under the criteria of 'Functional values' and 'Emotional values'.

The parameters were composed of service satisfaction and trust. 'Service satisfaction' means the level of customers' satisfaction in using auto repair service. Based on the studies of Kranzbuhle, Kleijnen, Morgan, et al. [17] and Balaji [73] two questionnaire items were written in this study as 'Overall satisfaction' and 'Satisfaction for the work method and repair results.' 'Service trust' means the level of customers' trust for the service and service company and, based on the study of Moreira and Silva [74], two questionnaire items were written in this study as 'Trust visit' and 'Service trust.' Lastly, the dependent variable is 'Long-term Relationship,' which is the intention of revisiting a center or agency that provides auto repair services, and continuously establishing relationships and maintaining transactions. Based on the studies of Schmitt, Joško Brakus, and Zarantonello [64] and Johnson and Rapp [39], three questionnaire items were composed as 'Continuous visit,' 'Transaction maintenance,' and 'Long-term relationship preference'.

Table 1. Measurement Variable and Question Items.

Factors	Question Items	No.	Reference
Service Quality	SQ1: Professional repair procedures and speed are important.	3	Olorunniwo, Hsu and Dou [18], Pham, and Ahammad [56]
	SQ2: Customer response and kindness are important.		
	SQ3: Mechanic's expertise and repair skills are important.		
Relationship Benefit	RB1: I have a firm belief in service quality.	3	Koritos, Koronios, and Stathakopoulos
	RB2: I feel pleasure when using service.		
	RB3: The price of the service is reasonable.		

		[30], Bai, Yao and Dou [33]	
Experience Value	EV1: I feel professionalism when I experience the service.	4	Kos-Koklic, Kukar-Kinney, and Vegelj [54], Yuen [72]
	EV2: When I experience the service, I consider technical skills.		
	EV3: I am not anxious when experiencing the service.		
	EV4: When I experience the service, I am very much interested in the repair process.		
Service Satisfaction	SS1: I am satisfied with the overall service.	2	Kranzbuhle, Kleijnen, Morgan, et al. [17], Balaji [73]
	SS2: I am satisfied with the way employees work and repair results.		
Service Trust	ST1: I have trust in and visit the service center.	2	Moreira and Silva [74]
	ST2: I believe that the service center will do their best for customers.		
Long-term Relationship	LR: I will continue to visit the service center.	3	Schmitt, Joško Brakus, and Zarantonello [64], Johnson and Rapp [39]
	LR: I have no intention to change the service center.		
	LR: I will maintain a long-term relationship with the service center.		

This survey was conducted on experienced customers who were using auto repair service centers in Korea. We used the customer database of auto repair service centers of Kia, Hyundai, GM, Ssangyong Motors in Seoul and Gyeonggi-do in Korea. Selecting the random sample is based on the customer who visited the center more than two times in a year between March 2017 and March 2019. The survey was performed in 30 days from July 1 to July 30, 2019 and was conducted online with a question about the experienced center name and the mainly used auto repair service. A total of 464 questionnaires were collected, but a total of 319 questionnaires were analyzed, excluding those that were inappropriately answered, had unperfected question items, or checked only one scale. SPSS 24.0 was used for data analysis to determine basic data reliability and validity after the evaluation of demographic characteristics, descriptive statistics, and exploratory factor analysis. In the discriminant validity, the Pearson method was used as the correlation coefficient. In the case of confirmatory factor analysis and model verification for structural equation model analysis, and path analysis, AMOS 25.0 was used for analysis, and indirect effects were analyzed using the Sobel test.

4. Analysis Results

4.1. Demographic of Respondent

As shown in Table 2, the demographic analysis results are as follows: First, the male ratio was 79.3% and the female ratio was 20.7%. This means that the male ratio was more than three times higher. In the case of the age groups, a similar pattern like 33.2% in the 40s, 29.2% in the 30s, and 26% in the 50s was shown, but the 40s bracket had the highest experience in patronizing repair centers. The occupational groups of the customers were the service industry (25.7%) and manufacturing/production (19.1%) groups, and it could be confirmed that customers belonging to various occupations were distributed according to the high-rate of others. It was found that 93.4% of customers visited auto repair centers for their own vehicles.

Table 2. Demographic of respondents.

	Item	Frequency	Percentage
Gender	Male	253	79.3
	Female	66	20.7
	Total	319	100
Age group	Under 30-year-old	37	11.6
	30s	93	29.2
	40s	106	33.2
	Over 50-year-old	83	26.0
	Total	319	100
Occupational group	Manufacturing/Production	61	19.1
	Finance/Insurance	18	5.6
	Distribution industry	20	6.3
	Service industry	82	25.7
	R&D industry	8	2.5
	IT industry	17	5.3
	Others	113	35.4
	Total	319	100
Major types of car-owners	Private vehicle	298	93.4
	Company vehicle and other person's vehicle	21	6.6
	Total	319	100
Preference for the franchised car maintenance shops	Preferring	217	68.0
	Not preferring	20	6.3
	No matter	82	25.7
	Total	319	100

4.2. Analysis Results of Reliability and Validity

A two-step approach was used to analyze the reliability and validity of the structural equation measurement model [76]. Composite reliability was 0.871 ~ 0.967, and this means 0.7 or more in Nguyen, Jeong, and Chung [77] criteria, while an internal consistency reliability was obtained. In the case of convergent validity, factor loading was 0.732–0.966, value of Cronbach α was 0.863–0.966, and AVE value was 0.694–0.906; thus, under the criteria of Lusch, Vargo, and Tanniru [78], all were significant in terms of statistical point of view, so that convergent validity was obtained. As a result of analyzing the goodness of fit of the measurement model, χ^2 (df) was 242.271 and χ^2 /the degree of freedom was 3.948. Under the criteria of the previous study of Hong and Kim [79], the configuration values of the goodness of fit of the measurement model were statistically significant as follows: Goodness-of-Fit-Index (GFI) was 0.932, Adjusted Goodness-of-Fit-Index (AGFI) was 0.900, Normal Fit Index (NFI) was 0.968, and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) was 0.053 (see Table 3).

Table 3. Results of reliability and convergent validity test.

Variables	Measurement Items	Standard Loading Values	Standard Error	t value	CR	AVE	Cronbach α
Service qualities	SQ1	0.855			0.914	0.781	0.913
	SQ2	0.884	0.053	20.424 ***			
	SQ3	0.912	0.051	21.290 ***			
Relationship benefit	RB1	0.854			0.871	0.694	0.863
	RB2	0.912	0.049	20.933 ***			
	RB3	0.732	0.05	15.135 ***			
Experience value	EV1	0.896			0.915	0.783	0.914
	EV2	0.915	0.042	25.261 ***			
	EV3	0.841	0.047	20.986 ***			
	EV4	0.885	0.038	25.333 ***			
Service satisfaction	SS1	0.918			0.936	0.829	0.936
	SS2	0.927	0.034	28.891 ***			
Service trust	ST2	0.913			0.925	0.861	0.925
	ST3	0.943	0.036	28.653 ***			
Long-term relationship	LR1	0.957			0.967	0.906	0.966
	LR2	0.966	0.024	41.788 ***			
	LR3	0.932	0.028	35.052 ***			

1) Note: GFI of the measurement model: $\chi^2(df)$ 242.271, p 0.0, DF 614, χ^2/the degree of freedom 3.948, RMR 0.068, GFI 0.932, AGFI 0.900, NFI 0.968, TLI 0.984, CFI 0.980, RMSEA 0.053. 2) Note: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

In order to obtain discriminant validity, there must be a clear difference in the measured value between the variables. The most important criterion, therefore, is the AVE (Average Variance Extracted) value. As shown in Table 4, it could be confirmed that the discriminant validity was obtained, because the AVE square root value of each potential variable was greater than the correlation coefficient value between the variables.

Table 4. Correlation matrix and discriminant validity.

Factor	CR	AVE	SQ	RB	EV	SS	ST	LR
Service Quality (SQ)	0.914	0.781	0.884					
Relationship Benefit (RB)	0.871	0.694	0.507 **	0.833				
Experience Value (EV)	0.915	0.783	0.598 **	0.805 **	0.885			
Service Satisfaction (SS)	0.936	0.829	0.567 **	0.760 **	0.808 **	0.911		
Service Trust (ST)	0.925	0.861	0.589 **	0.733 **	0.778 **	0.859 **	0.928	
Long-term Relationship (LR)	0.967	0.906	0.559 **	0.672 **	0.690 **	0.777 **	0.738 **	0.952

1) Note: The darker part of the diagonal indicates the square root value of each variable's AVE. 2) Note: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

4.3. Analysis Results of Structural Model

Table 5 shows the GFI of the structural model and hypothesis verification results. Firstly, in the case of the aspect of the GFI of the structural model under the criteria of Gefen, Straub and Boudreau [80], $\chi^2(p)$ was 207.392 (0.000), and this was below the acceptable level. However, χ^2/the degree of freedom was 1.938, and this means the reliability was obtained, while Goodness-of-Fit-Index (GFI) and Adjusted Goodness-of-Fit-Index (AGFI) were all significant at 0.929 and 0.898, respectively. Moreover, Normal Fit Index (NFI) was 0.983, and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) was 0.054, and thus they were good enough. Also, CFI was 0.983 and TLI was 0.979, so that the final model was proven as an appropriate one.

In observation of the results of hypotheses verification, all hypotheses were adopted because the service quality had effects on service satisfaction 2.291 ($p < 0.05$) and service trust 2.140 ($p < 0.05$). In the case of relationship benefits, the impact on service satisfaction was 2.254 ($p < 0.05$), indicating that relationship benefits had a positive (+) effect on service satisfaction. Hypothesis 4, however, was rejected because it did not affect service trust. Experience value also showed that service satisfaction had a positive effect of 5.579 ($p < 0.001$), but it did not affect service trust. The service satisfaction as a parameter was 4.987 ($p < 0.001$), which influenced long-term relationship, as the hypothesis was adopted. On the other hand, the hypothesis about the trust was rejected because service trust did not appear to affect long-term relationships.

Table 5. Results of Hypothesis Test.

	Hypotheses	S.L.V.	S.E	C.R	Adoption
H1	Service quality $\rightarrow$ Service satisfaction	0.106	0.063	2.291 *	Accepted
H2	Service quality $\rightarrow$ Service trust	0.088	0.059	2.140 *	Accepted
H3	Relationship benefit $\rightarrow$ Service satisfaction	0.222	0.094	2.254 *	Accepted
H4	Relationship benefit $\rightarrow$ Service trust	0.089	0.087	1.026	Rejected
H5	Experience value $\rightarrow$ Service satisfaction	0.613	0.117	5.579 ***	Accepted
H6	Experience value $\rightarrow$ Service trust	0.033	0.121	0.299	Rejected
H7	Service satisfaction $\rightarrow$ Long-term relationship	0.666	0.138	4.987 ***	Accepted
H8	Service trust $\rightarrow$ Long-term relationship	0.167	0.13	1.254	Rejected

Note: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

As shown Table 6, using the bootstrapping method, indirect effect statistics—suggesting that service quality, relationship benefit, and experience value, affect long-term relationship factors through service satisfaction and service trust—were analyzed. As a result, through service satisfaction, service quality and experience value were significant at 0.082, $p < 0.05$, and 0.474, $p < 0.01$, respectively, but relationship benefit was found to not affect the long-term relationship through service satisfaction. Through service trust, service quality and experience value were significant at 0.099, $p < 0.05$, and 0.493, $p < 0.05$, respectively, but relationship benefit was found to not affect long-term relationship through service trust. In maintaining a long-term relationship with customers within the auto repair service, service quality and experience value can create influence through service satisfaction and trust, but the relationship benefits are not significant to influence through service satisfaction and trust.

Table 6. Results of indirect, direct, and total effects.

Dependent Variable	Explanatory Variable	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
Long-term relationship	Service satisfaction	0.772	-	0.772
	Service qualities	0.088	0.082 *	0.169
	Relationship benefit	0.089	0.172	0.260
	Experience value	0.033	0.474 **	0.506
	Service trust	0.167	-	0.167
	Service qualities	-	0.099 *	0.099
	Relationship benefit	-	0.191	0.191
	Experience value	-	0.493 **	0.493

Note: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

5. Conclusions

5.1. Summary and Implications

This study empirically analyzed how service quality, relationship benefits, and experience values affect long-term relationships through service satisfaction and trust in order to observe the customer's continued relationship orientation to auto repair services. The three major findings from the analysis are as follows: first, service quality, relationship benefits, and experience values were found to affect customers' service satisfaction, but relationship benefits and experience values did not influence service trust. While service quality is important for service trust, experience value is emphasized as the most important factor for service satisfaction. This shows that, in the end, it is important to strengthen service quality for service trust and satisfaction, but it may be important to consider the experience value of repair service to improve customer satisfaction.

Second, it was found that service trust as a parameter does not mediate long-term relationship properties to relationship benefit factors. This means that the relationship benefits do not play a major role, especially in forming trust in the service as much as service quality and experience value for customers who use the auto repair service. It was further confirmed that for customers, the quality value for repair results and the value through direct experience are factors in maintaining long-term relationship upon forming a trust, rather than the benefits that come from the relationship.

Third, it was found that customers using auto repair services consider service satisfaction factor a more important than service trust. Typically, previous studies emphasized that trust is as important as a satisfaction factor, because services have intangible characteristics [81,82]. However, in the case of an auto repair service, service satisfaction based on service quality is considered as the top priority, unlike other general services, because the service results for vehicles are directly checked and service characteristics that prioritize quality satisfaction for products target service. It was also confirmed that, even if service trust is formed, there is a characteristic of not continuing the relationship if satisfaction is not fulfilled.

5.2. Discussion: Open Innovation in the Auto Repair Service Sector

Based on these results, the following implications can be discussed: first, this study empirically revealed the relationship of the impact of customer-centered factors such as relationship benefit and experience value, extended from service quality for auto repair service. By specifically examining customer satisfaction, trust, and long-term relationship formation in auto repair services, this study shows that the research results in the aspect of customer behavior of auto repair services, which was lacking in the previous researches and shows academic implications.

Second, in the practical aspect, advance information and reliability have a great impact on customers, as they indicate the propensity to purchase a new car through pre-reservation according to brand preference or reliability [83]. In the case of an auto repair service, however, a lack of technical knowledge of car repair and anxiety about disadvantages due to an unprecedented condition can breed significant results, even in a brand repair center. Therefore, it may be important to improve customer satisfaction and build trust by strengthening customers' direct experiences. In these contexts, auto repair service industry needs to provide a promotion that enhances the customer's direct experience, rather than the marketing approach that relies on the customer's choice [84,85]. It may even be necessary to change a marketing strategy to increase the number of visits to the center in the aspect of car operation management, thereby reducing the anxiety and the psychological distance that customers feel from repair services.

Third, the recent environmental changes of automobile industry are on growth of electrical and unmanned cars, diversifying customers' needs for car maintenance or repair services, and market environment in which new services are required to be provided [86]. In particular, customer movements appear according to various types of services, ranging from vehicle types, maintenance contents, repair processes, and parts prices, so there is a limit to a workshop operated by a small private business operator. However, as a large-scale brand-based workshop, a repair service company with enough size and organizational power needs to establish a system by expanding the

range of repair services to maintain satisfaction and relationship, as well as various types of repair service quality elements and applications, in accordance with professional manuals, in order to reduce customers' movement to other repair shops or their consideration to change repair centers.

5.3. Research Limitation and Future Researches

Nevertheless, this study is limited to the generalization of the research results, because the subject customers using auto repair services are only Korean. Since auto repair service shows a large difference according to national and cultural characteristics, it is necessary to conduct comparative studies considering market characteristics by country, and to carry out studies considering the global common influence factors of auto repair services. Second, it will show differences in service usage patterns and needs according to the age and driving experience of customers who use the auto repair services. This research could consider the subdivided characteristics of these customers. In future researches, therefore, it is necessary to conduct a study in consideration of customer characteristics such as age, car type, driving experience, and lifestyle patterns of customers who select auto repair services. Third, service differences and customer needs of auto repair services can be subdivided according to the car brand, specifications and characteristics, and type of service free. Therefore, future researches will require comparative studies by the subdivided service sector in the auto repair service field, as well as studies of customer service and relationship orientation considering differences.

Author Contributions: Funding acquisition, J.P.; methodology, B.Y.; resources, J.P.; supervision, B.K.; writing—original draft, B.K. and J.P.; writing—review and editing, B.Y. All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Acknowledgments: This research was supported by aSSIST (Seoul School of Integrated Sciences and Technologies).

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

- McKinsey. *Automotive Aftermarket*; McKinsey Quality: New York, NY, USA, 2017.
- Leydesdorff, L.; Inga Ivanova, I. Open innovation and triple helix models of innovation: Can synergy in innovation systems be measured? *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* **2016**, *2*, 11, doi:10.1186/s40852-016-0039-7.
- Kodama, F. Incessant Conceptual/Industrial Transformation of Automobiles. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* **2019**, *5*, 50, doi:10.3390/joitmc5030050.
- Bolton, R.; McColl-Kennedy, J.; Cheung, L.; Gallan, A.; Orsingher, C.; Witell, L.; Zaki, M. Customer experience challenges: Bringing together digital, physical and social realms. *J. Serv. Manag.* **2018**, *29*, 776–808.
- Cao, Y.; Ajjan, H.; Hong, P. Post-purchase shipping and customer service experiences in online shopping and their impact on customer satisfaction: An empirical study with comparison. *Asia Pac. J. Mark. Logist.* **2018**, *30*, 400–416.
- Ditter, J.; Meschut, G.; Wibbeke, T.M. Analysis of repair welding processes. *Press Hardened Steels* **2019**, *71*, 372–377.
- López-Arquillos, A.; Rubio-Romero, J.C.; Suárez-Cebador, M.; Pardo-Ferreira, M.C. Comparative risk assessment of vehicle maintenance activities: Hybrid, battery electric, and hydrogen fuel cell cars. *Int. J. Ind. Ergon.* **2015**, *47*, 53–60.
- Yigitcanlar, T.; Wilson, M.; Kanunzaman, M.D. Disruptive Impacts of automated driving systems on the built environment and land use: An urban planner's perspective. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* **2019**, *5*, 24, doi:10.3390/joitmc5020024.
- Zeithaml, V.A.; Berry, L.L.; Parasuraman, A. The behavioral consequences of service quality. *J. Mark.* **1996**, *60*, 31–46.

10. Kim, Y.H.; Ha, K.S. Service factor is effect on revisiting for old people: Centering around mediator effect for feeding satisfaction. *Asia Pac. J. Bus. Ventur. Entrep.* **2015**, *10*, 59–67.
11. Parasuraman, A.; Berry, L.; Zeithaml, V. Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale. *J. Retail.* **1991**, *67*, 420–450.
12. Arning-Dorson, T. Customer involvement capability and service firm performance: The mediating role of innovation. *J. Bus. Res.* **2018**, *86*, 269–280.
13. Hoffman, D.L.; Novak, T.P. Consumer and Object Experience in the Internet of Things: An assemblage theory approach. *J. Consum. Res.* **2018**, *44*, 178–204.
14. Quach, T.; Jebarajakirthy, C.; Thachon, P. The effects of service quality on internet service provider customers' behaviour: A mixed methods study. *Asia Pac. J. Mark. Logist.* **2016**, *28*, 435–463.
15. Ding, Y.; Keh, H.T. A re-examination of service standardization versus customization from the consumer's perspective. *J. Serv. Mark.* **2016**, *30*, 16–28.
16. Homburg, C.; Jozic, D.; Kuehn, C. Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept. *J. Acad. Mark. Sci.* **2017**, *45*, 377–401.
17. Krausz, A.M.; Kleijnen, M.H.P.; Morgan, R.E.; Teerling, M. The multilevel nature of customer experience research: A integrative review and research agenda. *Int. J. Manag. Rev.* **2017**, *20*, 433–456.
18. Olorunniwo, F.; Hsu, M.K.; Udo, G.J. Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory. *J. Serv. Mark.* **2006**, *20*, 59–72.
19. Lamberton, C.; Stephen, A.T. A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *J. Mark.* **2016**, *80*, 146–172.
20. McColl-Kennedy, J.R.; Cheung, L.; Ferrier, E. Co-creating service experience practices. *J. Serv. Manag.* **2015**, *26*, 249–275.
21. Lemon, K.N.; Verhoef, P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *J. Mark.* **2016**, *80*, 69–96.
22. Kumar, V.; Reinartz, W. Creating enduring customer value. *J. Mark.* **2016**, *80*, 36–68.
23. Palmatier, R.W.; Jarvis, C.B.; Bechloff, J.R.; Kardes, F.R. The role of customer gratitude in relationship marketing. *J. Mark.* **2009**, *73*, 1–18.
24. Bove, L.L.; Pervan, S.J.; Beatty, S.E.; Shiu, E. Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *J. Bus. Res.* **2009**, *62*, 698–705.
25. Balakrishnan, B.K.P.D.; Dahnil, M.I.; Yi, W.J. The Impact of Social Media Marketing Medium toward Purchase Intention and Brand Loyalty among Generation Y. *Procedia Soc. Behav. Sci.* **2014**, *148*, 177–185.
26. Ordenes, F.V.; Burton, J.; Theodoulidis, B.; Gruber, T.; Zaki, M. Analyzing customer experience feedback using text mining: A linguistics-based approach. *J. Serv. Res.* **2014**, *17*, 278–295.
27. Conze, O.; Bieger, T.; Laesser, C.; Riklin, T. Relationship intention as a mediator between relational benefits and customer loyalty in the tour operator industry. *J. Travel Tour. Mark.* **2010**, *27*, 51–62.
28. Padma, P.; Wagenseil, U. Retail service excellence: Antecedents and consequences. *Int. J. Retail Distrib. Manag.* **2018**, *46*, 422–441.
29. Hollebeek, L. Individual-level cultural consumer engagement styles: Conceptualization, propositions and implications. *Int. Mark. Rev.* **2018**, *35*, 42–71.
30. Koritos, C.; Koronios, K.; Stathakopoulos, V. Functional vs relational benefits: What matters most in affinity marketing? *J. Serv. Mark.* **2014**, *28*, 265–275.
31. Kuhn, S.; Mostert, P. Relationship intention and relationship quality as predictors of clothing retail customers' loyalty. *Int. Rev. Retail Distrib. Consum. Res.* **2018**, *28*, 206–230.
32. Ruiz-Molina, M.E.; Gil-Saura, I.; Berenguer-Contró, G. Relational benefits and loyalty in retailing: An inter-sector comparison. *Int. J. Retail Distrib. Manag.* **2009**, *37*, 493–509.
33. Bai, Y.; Yao, Z.; Dou, Y.F. Effect of social commerce factors on user purchase behavior: An empirical investigation from renren.com. *Int. J. Inf. Manag.* **2015**, *35*, 538–550.
34. Meadows, M.; Dibb, S. Progress in customer relationship management adoption: A cross-sector thesis. *J. Strateg. Mark.* **2012**, *20*, 323–344.
35. Bressolles, G.; Durrieu, F.; Senecal, S. A consumer typology based on e-service quality and e-satisfaction. *J. Retail. Consum. Serv.* **2014**, *21*, 889–896.
36. Couwenberg, L.E.; Boksem, M.A.S.; Dietvorst, R.C.; Worm, L.; Verbeke, W.J.M.I.; Smidts, A. Neural responses to functional and experiential ad appeals: Explaining ad effectiveness. *Int. J. Res. Mark.* **2017**, *34*, 355–366.

37. De Haan, E.; Verhoef, P.C.; Wiesel, T. The predictive ability of different customer feedback metrics for retention. *Int. J. Res. Mark.* **2015**, *32*, 195–206.
38. Echchakoui, S. Relationship between sales force reputation and customer behavior: Role of experiential value added by sales force. *J. Retail. Consum. Serv.* **2016**, *28*, 54–66.
39. Johnson, J.W.; Rapp, A. A more comprehensive understanding and measure of customer helping behavior. *J. Bus. Res.* **2010**, *63*, 787–792.
40. Jeon, S.B.; Jeong, B.G.; Lee, J.S. The effect of relationship benefit on customer satisfaction and loyalty in the beauty salons. *J. Korean Soc. Cosmetol.* **2013**, *19*, 252–263.
41. La, S.; Choi, B. The role of customer affection and trust in loyalty rebuilding after service failure and recovery. *Serv. Ind. J.* **2012**, *32*, 105–125.
42. Guevarra, D.A.; Howell, R.T. To have in order to do: Exploring the effects of consuming experiential products on well-being. *J. Consum. Psychol.* **2015**, *25*, 28–41.
43. Izogo, E.E. Customers' service quality perception in automotive repair. *Afr. J. Econ. Manag. Stud.* **2015**, *6*, 272–288.
44. Farise, S.; Guinan, P.J.; Kafka, R. Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. *Bus. Horiz.* **2016**, *59*, 411–420.
45. Yoo, S.K.; Kim, B.Y. The effective factors of cloud computing adoption success in organization. *J. Asia Financ. Econ. Bus.* **2019**, *6*, 215–227.
46. Johnson, M.D.; Herrmann, A.; Huber, F. The evolution of loyalty intentions. *J. Mark.* **2006**, *70*, 122–132.
47. Huang, Y.; Moon, T. Influence of car sharing service on consumers' continuous usage intention in China. *J. Internet Electron. Commer. Res.* **2018**, *18*, 201–215.
48. Kang, S.M.; Kim, H.J. Effects of relationship benefits on customer satisfaction and long-term relationship orientation: Focused on credit unions. *Asia Pac. J. Bus. Ventur. Entrep.* **2018**, *13*, 125–137.
49. Farvin, S.; Wang, P.; Uddin, J. Assessing two consumer behavioural intention models in a service environment. *Asia Pac. J. Mark. Logist.* **2017**, *29*, 653–668.
50. Hu, X.; Huang, Q.; Zhong, X.; Davison, R.M.; Zhao, D. The influence of peer characteristics and technical features of a social shopping website on a consumer's purchase intention. *Int. J. Inf. Manag.* **2016**, *36*, 1218–1230.
51. Walsh, G.; Mitchell, V.W.; Jackson, P.R.; Beatty, S.E. Examining the antecedents & consequences of corporate reputation: A customer perspective. *Br. J. Manag.* **2009**, *20*, 187–203.
52. Joško Brakus, J.; Schmitt, B.H.; Zhang, S. Experiential product attributes and preferences for new products: The role of processing fluency. *J. Bus. Res.* **2014**, *67*, 2291–2298.
53. Liao, C.; Lin, H.-N.; Luo, M.M.; Chea, S. Factors influencing online shoppers' repurchase intentions: The roles of satisfaction and regret. *Inf. Manag.* **2017**, *54*, 651–668.
54. Kos-Koklic, M.; Kukar-Kinney, M.; Vegelj, S. An investigation of customer satisfaction with low-cost and full-service airline companies. *J. Bus. Res.* **2017**, *80*, 188–196.
55. Qazi, A.; Tamjidyancho, A.; Raj, R.G.; Hardaker, G.; Standing, C. Assessing consumers' satisfaction and expectations through online opinions: Expectation and disconfirmation approach. *Comput. Hum. Behav.* **2017**, *75*, 450–460.
56. Pham, T.S.H.; Ahamad, M.F. Antecedents and consequences of online customer satisfaction: A holistic process perspective. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* **2017**, *124*, 332–342.
57. Chahal, H.; Kumari, N. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale in hospitals in the Indian context. *Int. J. Pharm. Healthc. Mark.* **2012**, *6*, 167–190.
58. Radojevic, T.; Stanisic, N.; Staric, N. Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tour. Manag.* **2015**, *51*, 13–21.
59. Riquelme, I.P.; Román, S.; Iacobucci, D. Consumers' Perceptions of Online and Offline Retailer Deception: A Moderated Mediation Analysis. *J. Interact. Mark.* **2016**, *35*, 16–26.
60. Han, M.; Wu, J.; Wang, Y.; Hong, M.Y.A. Model and empirical study on the user's continuance intention in online China brand communities based on customer-perceived benefits. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* **2018**, *4*, 46. doi:10.3390/joitmc4040046.
61. Sumi, R.S.; Kabir, G. Factors affecting the buying intention of organic tea consumers of Bangladesh. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* **2018**, *4*, 24. doi:10.3390/joitmc4030024.
62. Ruiz Díaz, G. The influence of satisfaction on customer retention in mobile phone market. *J. Retail. Consum. Serv.* **2017**, *36*, 75–85.

63. Van Doorn, J.; Mende, M.; Noble, S.M.; Hulland, J.; Ostrom, A.L.; Grewal, D.; Petersen, J.A. Domo Arigato Mr. Roboto: Emergence of automated social presence in organizational frontlines and customers' service experiences. *J. Serv. Res.* **2017**, *20*, 43–58.
64. Schmitt, B.; Joško Brakus, J.; Zarantonello, L. From experiential psychology to consumer experience. *J. Consum. Psychol.* **2015**, *25*, 166–171.
65. Silva, G.M.; Gonçalves, H.M. Causal recipes for customer loyalty to travel agencies: Differences between online and offline customers. *J. Bus. Res.* **2016**, *69*, 5512–5518.
66. Deng, Z.; Lu, Y.; Wei, K.K.; Zhang, J. Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China. *Int. J. Inf. Manag.* **2010**, *30*, 289–300.
67. Yi, Y.; Gong, T. Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *J. Bus. Res.* **2013**, *66*, 1279–1284.
68. Shang, S.S.C.; Wu, Y.L.; Sie, Y.J. Generating consumer resonance for purchase intention on social network sites. *Comput. Hum. Behav.* **2017**, *69*, 18–28.
69. Gallagher, D.; Ting, L.; Palmer, A. A journey into the unknown; taking the fear out of structural equation modeling with AMOS for the first-time user. *Mark. Rev.* **2008**, *8*, 255–275.
70. Harrigan, P.; Evers, U.; Miles, M.P.; Daly, T. Consumer engagement and relationship between involvement, engagement, self-brand connection and brand usage intent. *J. Bus. Res.* **2018**, *88*, 388–396.
71. Giovanis, A.N.; Athanasopoulou, P. Consumer-brand relationships and brand loyalty in technology-mediated service. *J. Retail. Consum. Serv.* **2018**, *40*, 287–294.
72. Yuen, K.F.; Thai, V.V. Service quality and customer satisfaction in liner shipping. *Int. J. Qual. Serv. Sci.* **2015**, *7*, 170–183.
73. Balaji, M.S. Investing in customer loyalty: The moderating role of relational characteristics. *Serv. Bus.* **2013**, *9*, 17–40.
74. Moreira, A.; Silva, P. The trust-commitment challenge in service quality-loyalty relationships. *Int. J. Health Care Qual. Assur.* **2015**, *28*, 253–266.
75. Johnson, Z.; Massiah, C.; Allan, J. Community identification increases consumer-to-consumer helping, but not always. *J. Consumer Marketing* **2013**, *30*, 121–129.
76. Jawahar, L.; Madhu, V.; Sonali, J. Do demographics influence customer service quality perceptions?: A comparative study of Indian and foreign banks. *J. Serv. Res.* **2014**, *14*, 75–105.
77. Nguyen, D.H.; Jeong, E.H.; Chung, J.K. The potential impact of service quality uncertainty and retail pricing strategies on consumer purchase intention. *J. Distrib. Sci.* **2018**, *16*, 13–21.
78. Lusch, R.F.; Vargo, S.L.; Tanniru, M. Service, value networks and learning. *J. Acad. Mark. Sci.* **2010**, *38*, 19–31.
79. Hong, J.P.; Kim, B.Y. The perceived-experiential value service quality of auto maintenance and repair service. *J. Distrib. Sci.* **2010**, *18*, 59–69.
80. Gefen, D.; Straub, D.; Boudreau, M. Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Commun. Assoc. Inf. Syst.* **2000**, *4*, doi:10.17705/1CAIS.00407.
81. Jeong, H.J.; Ko, Y. Configuring an alliance portfolio for eco-friendly innovation in the car industry: Hyundai and Toyota. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* **2016**, *2*, 24, doi:10.1186/s40852-016-0050-z.
82. Daniela, M. Analysis of current state and future trends of auto parts manufacturing sector in Romania. *Ann. Univ. Petrosani Econ.* **2012**, *12*, 167–178.
83. Acha, V. Open by design: The role of design in open innovation. *Acad. Manag. Annu. Meet. Proc.* **2008**, *1*, 6–12.
84. Chaston, I.; Scott, G. Entrepreneurship and open innovation in an emerging economy. *Manag. Decis.* **2012**, *50*, 1161–1177.
85. Yun, J.J.; Won, D.K.; Park, K.B. Entrepreneurial cyclical dynamics of open innovation. *J. Evol. Econ.* **2018**, *28*, 1151–1174.
86. Yun, J.J.; Won, D.; Park, K.; Jeong, E.S.; Zhao, X. The role of a business model in market growth: The difference between the converted industry and the emerging industry. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* **2019**, *146*, 534–562.



MODELOS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE: UN ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES MÁS
RELEVANTES

CUSTOMER SATISFACTION MODELS: AN ANALYSIS OF THE MOST RELEVANT
INDICES

Michelle Zea, Mgtr.

 <https://orcid.org/0000-0001-8755-0934>

Universidad de Córdoba, Córdoba, España.

mzea@mgs.ecotec.edu.ec

Diana Morán Chiquito, Mgtr.

 <https://orcid.org/0000-0002-3640-6999>

Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

diana.moranch@ug.edu.ec

Arnaldo Vergara Romero, Mgtr.

 <https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>

Universidad de Córdoba, Córdoba, España.

avergara@ecotec.edu.ec

Juan Antonio Jimber del Río, Ph.D.

 <https://orcid.org/0000-0001-6886-7434>

Universidad de Córdoba, Córdoba, España.

jjimber@uco.es

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 17 de agosto de 2022

Aceptado: 19 de septiembre de 2022

RESUMEN

El estudio de la satisfacción del cliente se ha constituido como una dimensión estratégica para el logro de buen desempeño empresarial, en el que las organizaciones deben ser capaces de satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes. Este estudio analiza los modelos de satisfacción al cliente de mayor relevancia a nivel mundial, identificando las variables que los



<https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i2.735>

146

conforman, así como su evolución en el tiempo. Las conclusiones destacan la relevancia en la implementación de modelos de satisfacción al cliente desde la perspectiva macro, la cual permite conocer a la través del desarrollo de indicadores como se encuentra la satisfacción de los cliente y realizar comparaciones tanto nacionales y sectoriales con el fin de marcar un estándar, que ayuda a la toma de decisiones por parte de las empresas para mejorar el servicio al cliente y organismos gubernamentales para la adopción de políticas que contribuyan al logro de la satisfacción del cliente.

Palabras clave: Indicadores de satisfacción, satisfacción al cliente, modelo SEM.

ABSTRACT

The study of customer satisfaction has become a strategic dimension for achieving good business performance, in which organizations must be able to satisfy the needs and desires of their customers. This study analyzes the most relevant customer satisfaction models worldwide, identifying the variables that make them up, as well as their evolution over time. The conclusions highlight the relevance in the implementation of customer satisfaction models from the macro perspective, which allows knowing through the development of indicators how customer satisfaction is found and making both national and sectoral comparisons in order to mark a standard that helps companies make decisions to improve customer service and government agencies for the adoption of policies that contribute to achieving customer satisfaction.

Keywords: Satisfaction index, customer satisfaction, SEM model.

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo la cantidad de investigaciones sobre el desarrollo y utilización de modelos de satisfacción al cliente se ha incrementado, debido al dinamismo en el comportamiento de los clientes, quienes presentan una gran diversidad de intereses, preferencias, expectativas y poder adquisitivo que se ven reflejados en los perfiles de demanda (Mukherjee, 2019). Estos modelos se han desarrollado generalmente para una aplicación a nivel macro (Nacional, internacional, sectorial), los cuales están sustentados dentro de sistemas integrados de causa y efecto; que, al estar configurados por un conjunto de variables, recogen información relacionada principalmente con las expectativas, percepción de los clientes y calidad de los productos y servicios ofrecidos por las organizaciones o sectores de la economía. Es por ello que, los indicadores de satisfacción involucran a varias partes

interesadas entre ellas las entidades como el gobierno, analistas económicos y clientes que desde su perspectiva micro pueden utilizarlos para tomar sus decisiones de compra (Bruhn & Grund, 2000a). La gestión de las políticas económicas no es posible sin medidas de desempeño precisas, por ello, satisfacción del cliente tiene un valor relevante para complementar las medidas convencionales (Anderson & Fornell, 2000).

Como parte del análisis, la lealtad es una variable muy abordada en gran parte de los estudios como una consecuencia de la satisfacción al cliente, que al conseguirla conlleva beneficios para las organizaciones tales como: incremento en la eficiencia de las operaciones (Anderson et al., 1994; Anderson & Sullivan, 1993; Gil et al., 2008) y mejora la imagen de la organización (Johnson et al., 2001; Mittal & Kamakura, 2001). En consecuencia, alcanzar la satisfacción de los clientes, permite sostener la rentabilidad en las empresas, constituyéndose en la actualidad como una necesidad imperativa (Kristensen et al., 1999). Desde una óptica general, el entorno competitivo en el que están inmersas las empresas les obliga a encaminar sus planes estratégicos al logro de la satisfacción del cliente, permitiéndose abrir el camino para la obtención de una ventaja competitiva (Kärnä et al., 2004; Othman et al., 2004).

Este estudio tiene por objetivo realizar una revisión de la literatura de los modelos de satisfacción al cliente más relevantes desarrollados y su aplicación. En primer lugar y con el objetivo de tener una base conceptual se ha realizado una descripción cronológica de los modelos de satisfacción al cliente más destacados a nivel mundial. En segundo lugar, se lleva a cabo una descripción detallada y evolutiva de aquellos modelos desde tres perspectivas: variables latentes y manifiestas, variables exógenas y endógenas y las relaciones entre variables. Se finaliza con las conclusiones.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para cumplir el objetivo de la presente investigación se realiza un análisis documental o no intrusivo, donde se incluyen artículos científicos en revista indexadas con la búsqueda de los siguientes términos "satisfacción de clientes", "modelo AND satisfacción de clientes", "modelo AND satisfacción AND clientes", "indicadores AND satisfacción AND cliente", "client satisfaction", "client satisfaction AND model", "client AND satisfaction AND client model", "client AND satisfaction AND client indicators". Se amplió la búsqueda en la indexación del Journal Citation Report (JCR) y Scimago Journal Rank (SJR). Para el caso de Web of Science se incluyó Social Sciences Citation Index (SSCI), Science Citation Index Expanded (SCIE), Art and Humanities Citation Index (AHCI) y Emerging Sources Citation Index (ESCI).

Se seleccionó varios artículos desde el 2000 hasta el 2022, para una preselección enfocado al abordaje de la problemática mediante la lectura del título, tema, resumen y palabras clave (Vergara-Romero, 2021). Se creó un banco de artículos en la plataforma Mendeley y se profundizó el estudio de estos artículos (Vergara-Romero, 2022a), construyendo una sistematización del campo señalado y un análisis comparativo entre los diversos estudios (Vergara-Romero, 2022b).

DESARROLLO

Un indicador de satisfacción del cliente evalúa el rendimiento desde la óptica del mercado, que se perfecciona con otros análisis tales como: el rendimiento sobre la inversión, la rentabilidad, cuotas de mercado o el cuadro de mando integral, con el objetivo de medir la calidad de los productos y servicios (Fornell et al., 1996a). Por otra parte, contribuyen a la buena toma de decisiones para las empresas, industrias, sectores y países al realizar comparaciones acerca de la gestión de sus operaciones y elaborar políticas que contribuyan a mejorar la calidad (Hackl et al., 2000).

Desarrollo y evolución de los modelos satisfacción del cliente

A partir de los años setenta, en Europa y Norteamérica, elaboraron una gran variedad de investigaciones relacionadas al comportamiento del consumidor, marketing y satisfacción del cliente.

En 1989 se crea en Suecia, el primer indicador de satisfacción al cliente: El Barómetro de Satisfacción Sueco (SCSB), un índice nacional desarrollado para los productos y servicios comprados y consumidos en el país (Fornell, 1992).

En los años 90, empresas y gobiernos a nivel mundial fueron adoptando paulatinamente los modelos de satisfacción del cliente como una herramienta para evaluar la calidad de la producción de una organización o país.

La primera propuesta alemana de medición de la satisfacción al cliente se crea en 1992, que para 1994 se denominará Deutschland Kundenmonitor (DK), el cual fue desarrollado por la German Marketing Association E.V. y lanzado por Service Barometer AG (Meyer & Domach, 1994). En los mismos años 1992, en Korea del Sur presenta el Customer Satisfaction Index (KSCI) que ha sido elaborado cada año por la Asociación de Consultores de Gestión de Corea (KMAC). Tiene por objetivo era medir el nivel de satisfacción del cliente y calidad de los bienes/servicios experimentados por los clientes de este país (KMAC, 2022).

En 1994, se lanzó por primera vez en EE. UU. el Índice de Satisfacción del Cliente Americano (ACSI), en el que se consideraron siete principales sectores de la economía norteamericana, cuya cobertura sectorial fue suficientemente amplia para ese momento, al abarcar un buen número de empresas y sectores productivos, en comparación con los otros indicadores desarrollados hasta ese momento (Ochoa Rico, Vergara-Romero et al., 2022).

En Brasil el Índice de Satisfacción del Cliente Brasileño (BCSI) creado en 1997 por La Escola de Comunicações e Artes (ECA) de la USP, junto con la Universidade de Michigan (EUA), la Universidad de Nova de Lisboa (Portugal) y la empresa Qmetrics Brasil (Falchetti, 2015; Universidade de Sao Paulo, 2013).

En Hong Kong – República popular de China en 1997, elaboró el índice de satisfacción del cliente (HKCSI) (Chan et al., 2003) y analiza la satisfacción hacia la calidad de los productos en lugar de evaluar a las organizaciones, este indicador se realizó hasta el año 2010 (Ochoa Rico, Concha-Bucaram et al., 2022).

En Noruega, entre los años 1998 y 2001, se desarrolló la primera versión del Norwegian Customer Satisfaction Barometer (NCSB) que al igual que el ACSI, contemplaba un gran número de empresas de diversos sectores de la economía que posteriormente fue actualizado y renombrado Norks Kundebarmeter (NKB) (BI Norwegian Business School, 2022). En 1998, se desarrolló el Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS), que se caracterizó por reemplazar la queja por el dialogo con el cliente (Bruhn & Grund, 2000b).

En 1999, se crea el Índice Europeo de Satisfacción de Desempeño (ECSI), el cual se origina por haber sido aplicado en varios países este continente (Anderson et al., 1994). ECSI ha sido renombrado a EPSI, que significa Índice Europeo de Satisfacción de Desempeño (Swedish Institute for quality, 2022).

Del mismo modo, en otras naciones europeas como Austria (Hackl et al., 1996), Holanda, y Francia (Grigoroudis & Siskos, 2004a) adoptaron los índices hasta el momento desarrollados. El Índice de Satisfacción del Cliente Danés (DCSI) en el año 2000 fue introducido en Dinamarca y se basó en el modelo ECSI (Martensen et al., 2000).

Fuera de Europa se desarrollaron algunos indicadores nacionales de satisfacción del cliente como: el Índice de la Sociedad Civil (CSI) de Nueva Zelanda en 2000 y el índice nacional de Taiwán (Civicus, 2022; Fornell et al., 1996a). Chile, desde el 2001, se suma a la lista y genera

el Índice de satisfacción de clientes (INSC) a través de la firma independiente Procalidad (Praxis, 2022; Procalidad, 2022).

En Turquía, desde 2005, cada trimestre se presenta el Índice Nacional de Satisfacción del Cliente de Turquía (Turkish Society for Quality (TSQ), 2014; Türkyilmaz & Özkan, 2007). Países como Malasia desde 1995 (Grigoroudis & Siskos, 2004a) y Singapur desde 2008, también se alinearon al desarrollo de indicadores de satisfacción del cliente Malasia Customer satisfaction index (MCSI) (MCSI, 2022; Metrix Research SDN BHD, 2022) y el Customer Satisfaction Index of Singapore (CSISG) (Institute of service Excellence, 2022) respectivamente.

En el 2008, Inglaterra se integra a la medición de la satisfacción de sus clientes a través del Índice de satisfacción del cliente del Reino Unido (UKCSI) que analiza información de 13 sectores claves (The Institute of Customer Service, 2022). En 2009 elabora el Índice de Satisfacción del Cliente Japonés (JCSI) el cual se basa en el ACSI, con ciertas particularidades en la evaluación de métodos de encuesta y estimación y escalas de medición (Joji, 2010). México, también desarrolló el Índice de Satisfacción del Usuario Mexicano (IMSU) (Lobato-Calleros & Brun-Battistini, 2005).

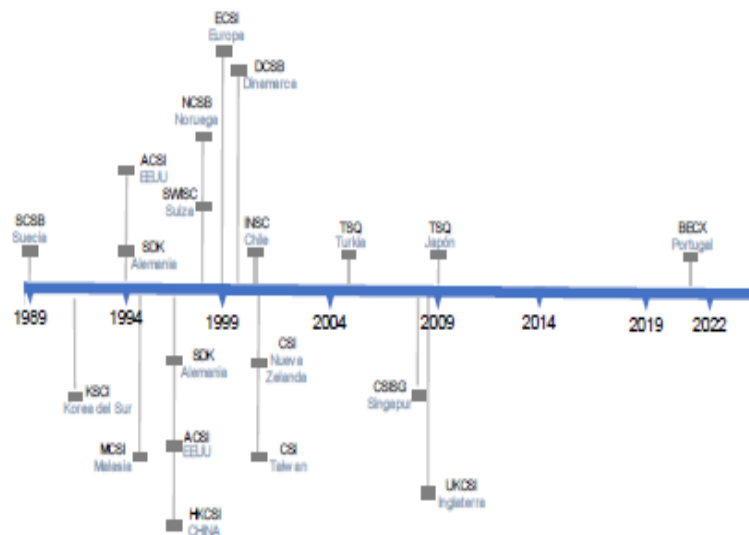
Posteriormente más países se fueron incorporando a la adopción de los modelos de satisfacción, tales como: En Canadá (Corporations Canada, 2020), en Australia se elaboran estudios de satisfacción del cliente por sectores económicos por firmas independientes como Roy Morgan (Ray Morgan, 2022).

Recientemente en Portugal tras varios años de la adopción del EPSI, en el 2021 ajustan el índice y lo adaptan a las nuevas realidades del contexto actual, denominándolo BECX (Best European Customer Experience).

Dentro de la literatura se encuentra una gran variedad de estudios de satisfacción al cliente aplicados a sectores económicos o mercados en específico en países o ciudades, así como estudios individuales aplicados por organizaciones (ver figura 1). En este sentido, la gran parte de estos estudios toman como referencia el American Customer Satisfaction Index (ACSI) y European Customer Satisfaction Index (ECSI).

Figura 1

Línea de tiempo del desarrollo de modelos de satisfacción al cliente.



Los modelos de satisfacción al cliente son esencialmente similares en lo que respecta a la medición (modelo causal), y por supuesto que mantienen diferencias estructurales y en la selección de variables propias de cada modelo, por lo que los resultados no suelen ser comparables. Sin embargo, realizar un análisis entre los modelos de satisfacción resulta indispensable y de gran valor, especialmente para naciones y sectores de la economía que quieran construir sus propios índices de medición a partir de modelos desarrollados y adaptándolos a su propio contexto. Entre los principales modelos de satisfacción al cliente se tienen:

Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB)

Este barómetro, fue desarrollado en 1989, siendo el primer sistema e índice desarrollado a nivel nacional. Quienes estuvieron a cargo de su elaboración fueron: The University of Michigan National Quality Research Center y the Swedish Post Office (Ochoa-Rico, Jimberdel-Río et al., 2022; Romero-Subia et al., 2011).

El modelo concibe a la satisfacción del cliente como una función de las expectativas previo a la compra y percepción del desempeño del producto o servicio posterior a la compra, con un efecto positivo en la satisfacción del cliente, que se ponen de manifiesto en la lealtad o las quejas del cliente (Fornell, 1992; Johnson & Fornell, 1991). La recopilación de la información se realiza a través de encuestas con una muestra cercana a 23000 clientes, muestra representativa por tratarse de un índice nacional. Al menos 130 empresas de 32 las industrias destacadas de Suecia hacen parte de esta medición (Grigoroudis et al., 2008).

El SCSB se consolidó como una herramienta de medición nacional para empresas e industrias, referente a la satisfacción del cliente y las mediciones de la calidad de los productos y servicios. Este modelo básicamente se soporta en un modelo de ecuación estructural que relaciona la satisfacción del cliente con sus determinantes: la calidad percibida, las expectativas del cliente y el valor percibido, a su vez se ven reflejadas como consecuencias en la lealtad del cliente y las quejas del cliente (ver figura 2).

Figura 2
Modelo estructural SCSB.



Fuente: Fornell (1992).

Las variables observadas que están comprendidas en la medición del modelo se muestran en la tabla 1.

Tabla 1

Modelo de medidas SCSB.

Variable Latente	Variables Observadas
Expectativas	1. Expectativas
Percepción de desempeño	1. Calidad dado el precio
	2. Precio dada la Calidad
Satisfacción	1. Satisfacción en lo general
	2. Confirmación de las expectativas
	3. Distancia del servicio producto ideal
Reclamos	1. Reclamos hacia el personal
	2. Reclamos a la gerencia
Lealtad	1. Tolerancia al incremento de precios
	2. Intención de compra

Nota: Tomado de Fornell (1992).

En la actualidad el modelo se gestiona a través de la reconocida marca Svenskt Kvalitetsindex (SKI), que también es propietaria de EPSI Rating Group, cuyo objetivo primordial es crear y difundir conocimientos, por medio de la medición efectiva de los efectos de las actividades que mejoran de la calidad y permiten a su vez el desarrollo sostenible en los sectores público y privado, proporcionando una base única en la credibilidad de los clientes (Swedish Institute for quality, 2022).

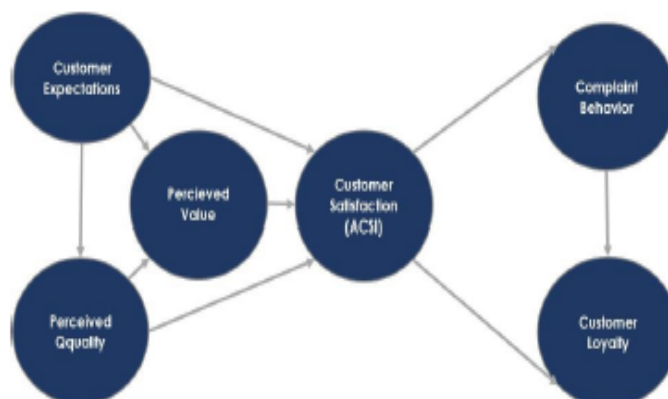
American Customer Satisfaction Index (ACSI)

EL índice de satisfacción del cliente americano, se origina en 1994, como un sistema que evalúa la calidad de los bienes y servicios adquiridos por los clientes y fue creado por la asociación de la University of Michigan Business School, American Society for Quality and Arthur Andersen (Fornell et al., 1996b). En la actualidad, informa los resultados de

aproximadamente 200 empresas de 34 industrias y la American Society for Quality, University of Michigan Business School y la Claes Fornell International son las encargadas de investigar y generar el ACSI (American Society for Quality ASQ et al., 2022).

Este modelo tiene como antecedentes: la calidad percibida, el percibido valor y las expectativas del cliente los cuales impactan en la satisfacción, lealtad y comportamiento de quejas del consumidor. Los determinantes de la satisfacción general del cliente son calidad percibida o el desempeño, el valor percibido y las expectativas del mercado de objetivo (Fornell et al., 1996a).

Figura 3
Modelo estructural ACSI.



Fuente: National Quality Research Center (1998).

Este modelo ha ido evolucionando respecto al tipo de información que genera, ya que, a más de ofrecer la información propia del índice, también produce herramientas con capacidades predictivas que muestra información detallada y procesable con la finalidad de mejorar la experiencia del cliente (ver figura 3). Asimismo, ofrece asesorías y promueve la asociación entre naciones que hacen uso del índice para realizar comparaciones que ayudan a conocer cuál es el estándar a nivel internacional, regional o continental (American Society for Quality ASQ et al., 2022; Merchán-Acosta & Vergara-Romero, 2022).

Las variables observadas que están comprendidas en la medición del modelo se muestran en la tabla 2.

Tabla 2

Modelo de medida ACSI.

Variable Latente	Variables Observadas
Expectativas del Cliente	1. Expectativas promedio de calidad (Previo a la compra)
	2. Expectativas en cuanto al grado de personalización, o ¿Cómo el bien o servicio cumple con sus necesidades? (Previo a la compra)
	3. Expectativa, en relación con confiabilidad en el bien o servicio (Previo a la compra)
Calidad percibida	1. Evaluación global de la experiencia de la calidad (Posterior a la compra)
	2. Evaluación de la experiencia de personalización, o ¿Cómo el bien o servicio cumple con sus necesidades? (Posterior a la compra)
	3. Evaluación a la confiabilidad, o Desperfectos en el bien o servicio (Posterior a la compra)
Valor Percibido	1. Calificación de la calidad respecto del precio
	2. Calificación del precio respecto de la calidad
	3. Distancia del servicio producto ideal
Índice General de Satisfacción	1. Satisfacción Global
	2. Expectativa (Desempeño real: Es superior o inferior a las expectativas del cliente)
	3. Desempeño real respecto del bien o servicio que es ideal para el cliente en la categoría
Quejas	1. ¿Se han generado quejas del cliente formal o informalmente acerca del bien o servicio?
	1. Calificación de la probabilidad de recompra
Lealtad del Cliente	2. Grado de flexibilidad al precio (al incremento) en la recompra.
	3. Tolerancia de precio (al decremento) para persuadir la recompra

Nota: Tomado de Fornell et al. (1996a).

Deutschland Kundenmonitor o barómetro alemán de satisfacción del cliente (DK)

En 1992, el Deutschland Kundenmonitor fue elaborado por la German Marketing Association e.V. y lanzado por ServiceBarometer AG, cuyo régimen de publicación es anual. Se establece como un proyecto de investigación científica que proporciona indicadores de rendimiento informativos y metódicamente confiables con respecto a la orientación al cliente de diferentes industrias (Meyer & Dornach, 1994; ServiceBarometer AG, 2022). Por ser un estudio comparativo independiente, más amplio respecto a la orientación al cliente, proporciona una gran base de datos recopilada por más de 20 años, que puede ser comparada entre naciones (ver tabla 3). Austria adoptó este indicador desde el año 2008 y en Suiza desde el año 2006, aplicándose a los sectores como: retail, financiero e infraestructura (ServiceBarometer AG, 2022).

Tabla 3

Características del Deutschland Kundenmonitor.

Características	Relación
El enfoque intersectorial	Análisis anual de más de 100 industrias pertenecientes aproximadamente a 30 ramas de los sectores minorista, finanzas, infraestructura, viajes, automoción y transporte, servicios en línea, telecomunicaciones y logística.
Representatividad de la población	Los resultados de la encuesta se basan en una amplia muestra representativa a la población. No se escoge a los clientes de una empresa específica, pero se entrevistan a los consumidores sobre la base de una muestra seleccionada al azar de proveedores utilizados individualmente de las industrias particulares. La muestra es concerniente a la distribución de la población mayor de 16 años (CATI) o de 16 a 74 años (CAWI) respectivamente.
Conjunto permanente de indicadores globales	Las cifras clave de la orientación al cliente se analizan en todas las industrias desde el comienzo de la encuesta, para obtener conclusiones confiables acerca del desarrollo a lo largo del tiempo y realizar una evaluación comparativa entre industrias.

Enfoque científico e independencia	Este índice es la consecuencia de la discusión científica sobre la calidad del servicio y se estableció como un barómetro nacional desde el inicio y son elaborado por el instituto de consultoría e investigación de mercado Service Barometer AG, independientemente de las empresas evaluadas. Proporciona resultados para las empresas en función de su cuota de mercado. Las empresas con al menos 100 calificaciones de clientes son publicadas como valores comparativos en el raking de proveedores.
Comparación internacional	La extensión de la encuesta a los países Austria y Suiza permite ver más allá de los mercados nacionales y analizar las características específicas de cada país.

Nota: ServiceBarometer AG (2022).

El GCSB no admite un modelo causal para la satisfacción del cliente, como ACSI y SCSB. Su enfoque principal se basa en encuestas y proporciona información para que las empresas implementen puntos de referencia internos, industriales o internacionales. Este modelo complementa el análisis de satisfacción y lealtad del cliente, con los indicadores cuantitativos de desempeño tradicionales tales como: la participación de mercado o la rentabilidad. Finalmente, el GCSB evalúa la satisfacción de los empleados a través de una encuesta (Meyer & Domach, 1996).

European Customer Satisfaction Index (ECSI)

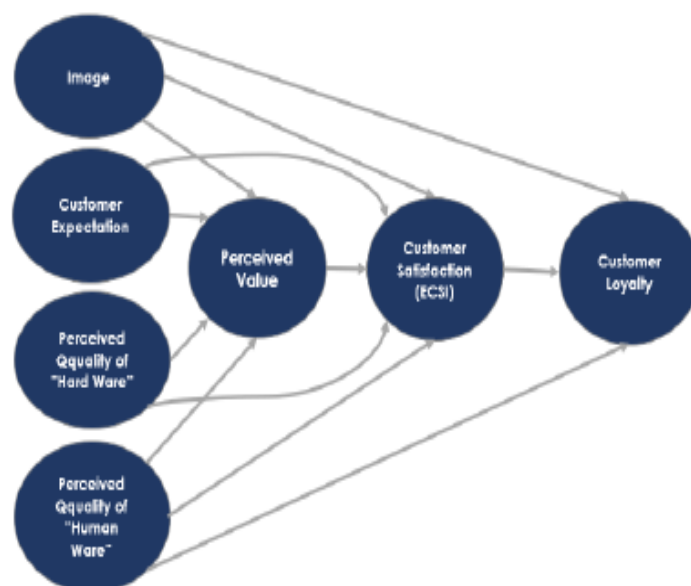
Tras la exitosa aplicación de los índices ACSI y SCSB emerge el ECSI, el cual fue creado por la European Organization for Quality (EOQ), the European Foundation for Quality Management (EFQM) y the European Academic Network for Customer-oriented Quality Analysis, y soportado por la European Commission (DG III). A partir de 1999 se utilizó una encuesta como instrumento de recolección de datos en la que participaron 11 naciones con un número limitado de sectores (Minoristas, telecomunicaciones, supermercados y la banca), lo cual crea una limitación al no proporcionar resultados de base amplia (Grigoroudis & Siskos, 2004b; Grønholdt et al., 2000; Kristensen et al., 2000).

Su enfoque es de carácter estructural que, sustentado en un enfoque descriptivo, el cual elabora un estudio de mercado “estándar” con los clientes de una empresa, del que se derivan directamente de los indicadores de satisfacción. (Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) et al., 2022; Morejón-Calixto & Vergara-Romero, 2022).

En comparación con el ACSI, el ESCI relaciona las expectativas del cliente, la calidad percibida, el valor percibido, la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente que se modelan de la misma manera, tal como se muestra en la figura 4, poniendo de manifiesto siete variables latentes que miden y explican la satisfacción y la lealtad del cliente (Cassel & Eklöf, 2001) estas son: Las expectativas, calidad percibida, valor percibido, satisfacción del cliente, imagen, quejas y fidelización de clientes. Una particularidad del ESCI es que sostiene que la imagen corporativa tiene un efecto directo en la lealtad del cliente y en el valor percibido, y un efecto positivo de las quejas sobre la satisfacción y lealtad. La lealtad del cliente está concebida como una función de la satisfacción del cliente y las quejas, de lo cual se interpreta que: si la relación entre estas dos es positiva, el manejo de quejas de la empresa es funcional y propositivo, lo que transforma a los reclamantes en clientes leales (Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) et al., 2022).

Figura 4

Modelo estructural ESCI.



Fuente: Fornell (1992).

Las variables observadas que están comprendidas en la medición del modelo se muestran en la tabla 4.

Tabla 4

Modelo de medida ECSI.

Variable Latente	Variables Observadas
Imagen	1. La empresa ofrece confiabilidad por lo que dice y hace
	2. La empresa se preocupa por el cliente
	3. La empresa es innovadora y ve hacia el futuro
	4. La empresa tiene estabilidad en el mercado
	5. La empresa contribuye a la sociedad
Expectativa	1. Expectativas generales de la empresa
	2. Expectativa sobre la capacidad de la empresa para ofrecer productos o servicios que satisfagan las necesidades del cliente
	3. Expectativas relacionadas a la confianza
Calidad Percibida	1. Calidad general de la empresa
	2. Calidad de los productos y servicios
	3. Atención y capacidad de asesorar
	4. Acceso a los productos y servicios a través de nuevas tecnologías
	5. Fiabilidad de los productos y servicios
	6. Diversificación de productos y servicios
	7. Claridad y transparencia en la información ofrecida
	8. Disponibilidad de oficinas
Valor Percibido	1. Evaluación del precio pagado dadas las particularidades de los productos y servicios
	2. Evaluación de las cualidades del servicio respecto del precio
Satisfacción	1. Satisfacción general con la empresa

	2. Satisfacción en contraste con las expectativas
	3. Contraste de la empresa con la empresa ideal
	1. Identificación de clientes con reclamos
Reclamaciones (Quejas)	2. Forma en la que fue resuelta el último reclamo
	3. Percepción sobre la forma en que fue resuelto el reclamo
	1. Intención de permanecer como cliente
Lealtad	2. Sensibilidad al precio
	3. Intención de recomendar la empresa a colegas y amigos

Nota: Tomado de van Haaften (2022).

A partir de enero de 2018 el Instituto sueco para la calidad, es el único propietario de la firma de investigación de mercado EPSI Rating Group (Swedish Institute for quality, 2022).

En la actualidad, el ESCI ha sido renombrado por EPSI, que significa Índice Europeo de Satisfacción de Desempeño, el cual se ha mantenido el marco de calificación, al medir la satisfacción y la lealtad del cliente (Vergara-Romero, Márquez-Sánchez et al., 2022). Como parte de la evolución de este indicador, también ha abierto su campo de evaluación en aspectos como: la satisfacción de los empleados, la confianza de la sociedad y modelo de Sostenibilidad para explicar los aspectos subyacentes que impulsan el Índice de Sostenibilidad, que a su vez impulsa la satisfacción del cliente. La utilización de la calificación EPSI genera un acercamiento con las organizaciones europeas líderes en calidad tales como: EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), EOQ (Organización Europea para la Calidad) y IFCF (Fundación Internacional para la Atención al Cliente). Anualmente realizan casi 500 000 entrevistas con partes interesadas en 20 industrias en países como: Suecia, Dinamarca, Noruega y Finlandia, los Estados bálticos y el Reino Unido que hacen uso de este indicador (Swedish Institute for quality, 2022).

Norwegian Customer Satisfaction Barometer (NCSB)

Es creado en 1996, y a partir de 1999, presenta información de 42 empresas en 12 industrias diferentes (tanto de empresa a consumidor como de empresa a empresa). En sus inicios el modelo NCB se diseñó tal como el ACSI original, con la diferencia que incorporaba

la imagen corporativa y las relaciones con la satisfacción y lealtad del cliente (Othman, 2015) y ha sido desarrollado tras 25 años (BI Norwegian Business School & Barcode Intelligence, 2022).

Desde el año 2013, el indicador fue actualizado y renombrado Norks Kundebarmeter (NKB), el cual se centra en las relaciones entre clientes y proveedores, el cual se basa en una recopilación de datos anual realizada entre los hogares noruegos, con la finalidad de convertirse en el punto de referencia para las empresas noruegas en aspectos como:

- Base para la comparación con otras empresas
- Base para la comparación con otras industrias
- Base para la comparación en el tiempo
- Punto de partida para encuestas propias y más completas (BI Norwegian Business School & Barcode Intelligence, 2022)

El indicador es elaborado por BI Norwegian Business School, que es la empresa que realiza el análisis y consultoría del modelo NBK (ver figura 5), cuyo análisis no solo radica en conocimientos basados en investigaciones, análisis de clientes sino también de empleados y competidores y junto con el desarrollo de NBK también elaboran un indicador denominado Norwegian Sustainability Barometer (BI Norwegian Business School & Barcode Intelligence, 2022).

Figura 5

Modelo estructural NCSB.



Fuente: Johnson & Ettlie (2001).

Las variables observadas que están comprendidas en la medición del modelo se muestran en la tabla 5.

Tabla 5

Modelo de medida NCB.

Variable Latente	Variables Observadas
Compromiso afectivo	Confianza
	Fiabilidad
	Receptividad
Compromiso de cálculo	Garantía
	Coste de transferencia
Precio / índice percibido	Precio del producto
	Precio esperado
Imagen corporativa	Imagen general
	Imagen de ramas
	Imagen en los ojos de amigos
La satisfacción del cliente	Satisfacción general
	Expectativa de disconformidad
Manejo de las reclamaciones	Cómo se manejan las quejas
	Cómo se resuelven las quejas
La lealtad del cliente	Comportamiento de recompra
	Intenciones de recomendar

En el modelo actual, sustituye el constructo de valor por el de precio puro y reemplaza las expectativas del cliente por imagen corporativa como resultado de la satisfacción. Así mismo, incluye al compromiso de relación y la imagen corporativa como promotores de la lealtad; e incluye el potencial de efectos directos del precio sobre la lealtad y añade el manejo de quejas como impulsor tanto de la satisfacción como de la lealtad (Vergara-Romero, Menor Campos

et al., 2022). Como se ha visto, el modelo NBK se amplió con el tiempo, influido por la evolución del marketing, que pasó de tener una orientación transaccional a una relacional entre los proveedores de servicios, la cual incorpora una construcción de compromiso de relación. Dicho constructo, ha evolucionado para poner el foco tanto en los componentes afectivos como en los calculadores del compromiso. Es así como, en la medida en la que el componente afectivo es "más caliente" o más emocional, el componente calculador se soporta en aspectos "más fríos" de la relación, como los costos de cambio. Los constructos de compromiso se modelan como mediadores de los efectos de la satisfacción sobre la lealtad o Intenciones de comportamiento. (BI Norwegian Business School & Barcode Intelligence, 2022).

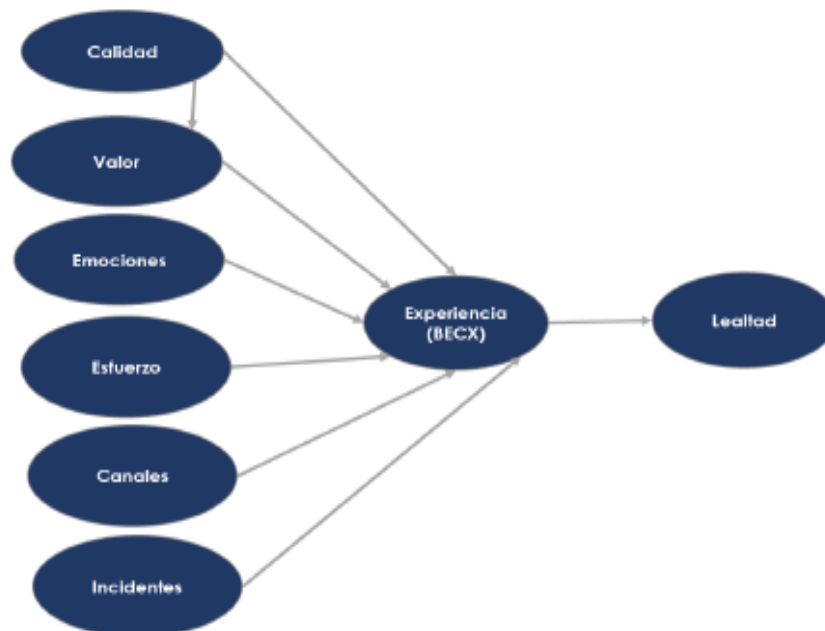
Best European Customer Experience (BECX)

En 1998, Portugal fue uno de los dos países en adherirse a este proyecto europeo y en 1999 nació el ECSI Portugal – Índice Nacional de Satisfacción del Cliente. El ECSI Portugal era un modelo de medición de la calidad de los productos y servicios ofrecidos en el mercado nacional a través de la satisfacción del cliente, basado en muestras estadísticas representativas de la población de clientes de las empresas que conformaban el estudio. Funcionó ininterrumpidamente hasta 2020 (Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) et al., 2022).

A partir del 2021 nace el Proyecto BECX (Best European Customer Experience) o Best Customer Experience, que se actualiza con el European Customer Satisfaction Index (ECSI), cuyo campo de aplicación y alcance se ha adaptado a las nuevas realidades, incluyendo múltiples canales, en el que las organizaciones participantes, interactúan con los clientes dando como resultado un elevado número de puntos de contacto. En este sentido, BECX, aspira a ser un referente nacional en la medición de la Experiencia del Cliente, premiando a las empresas portuguesas que ofrezcan una experiencia de excelencia (NOVA IMS de la Universidad de Nova de Lisboa & Associação Portuguesa para a Qualidade, 2022). Este índice está enfocado en desarrollar un conjunto de índices soportados en un modelo de experiencia de cliente que no solo se sustenta en una experiencia, sino que aborda las principales dimensiones con las que se relaciona.

De esta manera, se identifican los factores que contribuyen a una mejor o peor experiencia del cliente. Además, provee resultados basados en un tablero, con posibilidad de cruce de referencias y filtros múltiples y contempla un enfoque compatible al utilizado en la red internacional del proyecto ACSI (ver figura 6), permitiendo la realización de benchmarks (NOVA IMS de la Universidad de Nova de Lisboa & Associação Portuguesa para a Qualidade, 2022).

Figura 6.
Modelo estructural BECX.



Fuente: NOVA IMS & Associação Portuguesa para a Qualidade (2022).

Las variables observadas que están comprendidas en la medición del modelo se muestran en la tabla 6.

Tabla 6

Dimensiones del modelo BECX.

Dimensiones	Descripción
Calidad	Evaluar la calidad de los productos y/o servicios disponibles, de manera global o por un conjunto de dimensiones específicas.
Valor	Analiza la relación calidad/precio, buscando evaluar los precios cobrados por la empresa dada la calidad de sus productos y servicios, y viceversa, para luego comparar precios con los de empresas competidoras.
Emociones	Conocer las emociones que la empresa/marca despierta en el cliente.
Esfuerzo	Estima el esfuerzo del cliente para contactar, resolver problemas y comprar servicios de la empresa.
Canales	Reconoce canales más utilizados y preferidos por los clientes para contactar con la empresa y adquirir servicios, y evaluar la experiencia brindada por los diferentes canales de contacto.
Incidentes	Reconoce si el cliente tuvo experiencias positivas o negativas con la empresa/marca y el contexto en el que se produjeron tales experiencias, así como las acciones planificadas, siguiendo las experiencias.
Experiencia del cliente	Evalúa de forma global toda la experiencia y satisfacción del cliente con la empresa, el cumplimiento de las expectativas del cliente y el acercamiento a una empresa ideal.
Fidelización del cliente	Busca conocer la intención de seguir siendo cliente, adquirir nuevos productos y/o servicios de la empresa y recomendar la empresa a otras personas. También, analiza, si el cliente desalienta a otras personas a trabajar con la empresa.

El modelo está configurado por un conjunto de ecuaciones del modelo estructural y el modelo de medida. En el ámbito del proyecto BECX, utiliza el método de mínimos cuadrados parciales (PLS-Partial Least Squares), que es un método de estimación simultánea y es especialmente adecuado para este tipo de modelos. Los modelos se estiman individual para cada empresa ara calcular los los índices de las variables latentes y los coeficientes de impacto que cuantifican las relaciones entre cada índice. También son calculados los coeficientes del

modelo de medida a partir de los cuales se miden los pesos de los indicadores asociados a cada variable latente. La estimación del modelo también proporciona medidas de precisión de la estimación, como las desviaciones estándar de los coeficientes del modelo y los márgenes de error asociados con los índices por lo que con estos índices, se calculan por agregación los índices relacionados con el sector, para luego calcular los promedios sectoriales resultan de la ponderación por la respectiva cuota de mercado de los resultados obtenidos por las principales empresas o marcas de cada sector, y un grupo especial que contempla algunos sectores denominado: Otras empresas, en las cuales se agrega todas las marcas no estudiadas individualmente. (NOVA IMS de la Universidade Nova de Lisboa & Associação Portuguesa para a Qualidade, 2022).

Hong Kong Customer Satisfaction Index (HKCSI)

Este índice de satisfacción ha sido aplicado al contexto económico de Hong Kong, en donde el sector productivo presenta bajos niveles de cuota de mercado debido a que gran parte de productos en el mercado son importados. Por ello, la elaboración del índice de satisfacción resulta poco adecuado, si se analiza desde la perspectiva de la producción, como lo realizan otros modelos de satisfacción tales como: el ACSI y SCSB. De esta forma, el HKCSI que evalúa las experiencias de consumo de los clientes de productos y marcas específicas, mas no en la evaluación como organización, lo que marca la diferencia entre los modelos antes señalados (ver figura 7). El proceso metodológico definido para este indicador a nivel macro está basado en estimar las percepciones de los consumidores a nivel de producto, que parte de estos indicadores individuales, para luego bajo un proceso de agregación, obtener mediciones por categorías de producto y consecuentemente el índice global (Chan et al., 2003).

Figura 7
Modelo Customer Satisfaction Index HKSCI.



Al revisar las variables que hacen parte del modelo observamos que las variables que comprenden las características del consumidor anteceden al modelo como tal, no solo como información clasificada, sino bajo el análisis de cómo estas características afectan directamente las expectativas, las valoraciones y el estado de satisfacción del consumidor (Vergara-Romero, Jimber-del-Río et al., 2022). La calidad y las expectativas son analizadas como el ACSI, partiendo de 2 componentes, la fiabilidad y la personalización. Esta propuesta evalúa de las consecuencias de la satisfacción, al introducir el concepto de "voz del cliente", que agrupa todas las posibles reacciones que puede tener el cliente al expresar sus sentimientos de satisfacción e insatisfacción. Está basado en la teoría del "exit/switch and voice" (Andreassen, 2000). Respecto a la lealtad con el cliente, parte de los modelos ACSI y SCSB, la cual fue reservada como una variable final en el modelo (ver tabla 7).

Tabla 7

Dimensiones del modelo HKSCI.

Variable Latente	Variables Observadas
Características del cliente	Género
	Educación
	Edad
	Ingreso personal
	Ingreso familiar
	Tamaño de la familia
	Expectativas globales
Expectativas del cliente	Personalización
	Fiabilidad
	Rendimiento global
Calidad (Performance)	Personalización
	Fiabilidad
Valor recibido	Precio según la calidad
	Calidad según el precio
	Satisfacción global
Satisfacción del cliente	Confirmación de las expectativas
	Comparación con el ideal
Voz del cliente	Quejas a conocidos

Lealtad	Valoraciones a conocidos
	Quejas al público
	Valoraciones al público
	Intención de compra adicional
	Preferencia de reemplazo
	Tolerancia al aumento de precios
	Tolerancia a la disminución de precios
	Tolerancia a la disminución de la calidad

Comparación de modelos de satisfacción de clientes

Los modelos analizados en este estudio presentan una construcción causal académica y científica, que son básicamente similares en lo que respecta al modelo causal a excepción del modelo Deutschland Kundenmonitor DK (No cuenta con un modelo causal), del mismo modo, tienen algunas distinciones en las estructuras propias del modelo y en la elección de variables, que hacen que los resultados de los modelos no sean comparables entre sí.

Tabla 8

Comparación de variables latentes.

Variables latentes	DK	SCSB	ACSI	NCB	ECSI	HKCSI	BECX
Expectativas del cliente		Si	Si	No	Si	Si	No
Calidad general percibida		No	Si	No	No	Si	Si
Rendimiento percibido		Si	No	No	No	Si	No
Calidad de servicio percibida	No admite un modelo causal para la	No	No	No	Si	No	No
Calidad percibida del producto	satisfacción del cliente	No	No	No	Si	Si	No
Conductores de calidad		No	No	Si	No	No	No
Compromiso afectivo		No	No	Si	No	No	Si
Compromiso de cálculo		No	No	Si	No	No	No

Imagen corporativa	No	No	Si	Si	No	No
Valor percibido	No	Si	No	Si	Si	Si
Índice de precio	No	No	Si	No	Si	No
Tramitación de las reclamaciones	No	No	Si	No	Si	Si
Quejas de clientes	Si	Si	No	No	Si	Si
La satisfacción del cliente	Si	Si	Si	Si	Si	Si
La lealtad del cliente	Si	Si	Si	Si	Si	Si

En términos prácticos se, presentamos la tabla 8 y 9, las cuales comparan cada modelo de satisfacción y sus variables latentes y las propiedades genéricas de cada modelo.

Tabla 9

Comparación de propiedades generales.

Propiedades generales	DK	SCSB	ACSI	NCB	EPSI	HKCSI	BECX
Vinculado a organizaciones de calidad	Si	No	Si	No	Si	No	No
Modelo de ecuación causal	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Publicar resultados nacionales	Si	No	Si	No	Si	Si	Si
Publicar resultados sectoriales	Si	No	Si	No	Si	Si	Si
Encuesta/entrevistas	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Esta investigación presenta una revisión de los índices de satisfacción al cliente a nivel macro más relevantes desarrollados en diferentes países del mundo. Describimos los índices nacionales de satisfacción del cliente identificando las variables que intervienen y su relación en la estructura del modelo causal de cada constructo.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

El estudio, ha analizado desde una perspectiva conceptual, las diferentes propuestas de modelos de satisfacción al cliente, la cual es comprendida como una evaluación global en la experiencia de compra. Por lo analizado, la mayor parte de modelos de satisfacción presentados en esta investigación, hacen uso de modelos de ecuaciones estructurales para medir de manera estándar la satisfacción del cliente, cuyo soporte son todas las variables latentes específicas de cada modelo para cada uno de los conjuntos de los constructos manifiestos (Anderson et al., 1994).

Los diferentes y destacados modelos analizados y comparados en este estudio permitieron observar las diversas contribuciones a nivel de análisis de satisfacción al cliente, así como de su lealtad. El modelo ACSI se ha constituido como modelo base de varios estudios y desarrollo de índices, por la facilidad en el proceso de medición de la satisfacción a través sus constructos. De mismo modo tanto el modelo ACSI, como SCSB, el NCSB (Actual y anterior), EPSI, HKCSI y BECX se basan en el método de ecuaciones estructurales (Estimación de mínimos cuadrados parciales PLS). Es así como los modelos, muestran altos niveles predictivos de las variables asociadas a la satisfacción del cliente. Por ello, los índices nacionales de satisfacción constituyen son herramientas potentes para el diagnóstico y predicción de los beneficios económicos, así como los niveles de productividad en las organizaciones, los sectores y las economías (Anderson et al., 1997; Edvardsson et al., 2000).

Finalmente se concluye que modelos de satisfacción al cliente son una importante línea de investigación que desde una perspectiva científica explora, avalúa y confirma las relaciones causales de los constructos intervinientes en cada modelo. Del mismo modo, pero desde la perspectiva empresarial profesional, estos modelos arrojan información a nivel macro de gran valor desde la óptica de los clientes, a partir de un indicador estandarizado y comparable tanto transversal como longitudinalmente. Por lo expuesto, los modelos de satisfacción constituyen una herramienta idónea para el desarrollo empresarial y nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

American Society for Quality ASQ, University of Michigan Business School, & Claes Fornell International. (2022). American Customer Satisfaction Index. ACSI Founding Partners. <https://asq.org/>

-
- Anderson, E. W., & Fornell, C. (2000). Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management*, 11(7), 869–882. <https://doi.org/10.1080/09544120050135425>
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. In *Journal of Marketing* (Vol. 58).
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing Science*, 16(2), 129–145. <https://doi.org/10.1287/mksc.16.2.129>
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12(2), 125–143. <https://doi.org/10.1287/mksc.12.2.125>
- Andreassen, W. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, 34(1–2), 156–175. <https://doi.org/10.1108/03090560010306269>
- Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), Instituto Português da Qualidade (IPQ), & NOVA Information Management School (NOVA IMS) da Universidade Nova de Lisboa. (2022, April 15). ECSI PORTUGAL - ÍNDICE NACIONAL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE. www.Ecsiportugal.Pt. www.ecsiportugal.pt
- BI Norwegian Business School. (2022). NORSK KUNDE-BAROMETER. <https://www.bi.no/Forskning/Norsk-Kundebarmeter/Resultater-2022/>. <https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarmeter/resultater-2022/>
- BI Norwegian Business School, & Barcode Intelligence. (2022, April 17). Norwegian Customer Barometer. Norwegian Customer Barometer. <https://www.barcode.as/om-oss/>
- Bruhn, M., & Grund, M. A. (2000a). Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS). 11(7).
- Bruhn, M., & Grund, M. A. (2000b). Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS). *Total Quality Management*, 11(7).
-

- Cassel, C., & Eklöf, J. A. (2001). Modelling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: Experience from the ECSI pilot study. *Total Quality Management*, 12(7), 834–841. <https://doi.org/10.1080/09544120100000004>
- Chan, L. K., Hui, Y. v., Lo, H. P., Tse, S. K., Tso, G. K. F., & Wu, M. L. (2003). Consumer satisfaction index: new practice and findings. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 872–909. <https://doi.org/10.1108/03090560310465189>
- Corporations Canada. (2020). Canada Client satisfaction index (CSI). <https://www.lc.gc.ca/Eic/Site/Cd-Dgc.Nsf/Eng/Cs08959.Html>.
- Edvardsson, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A., & Strandvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: Products versus services. *Total Quality Management*, 11(7), 917–927. <https://doi.org/10.1080/09544120050135461>
- Falchetti, A. (2015). SATISFAÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES: ÍNDICE NPS [Monografia]. UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 26(6 (1)), 6–21.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996a). The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7–18. <https://doi.org/10.2307/1251898>
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996b). The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7–18. <https://doi.org/10.2307/1251898>
- Gil, I., Berenguer, G., & Cervera, A. (2008). The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 921–939. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.06.008>
- Grigoroudis, E., Nikolopoulou, G., & Zopounidis, C. (2008). Customer satisfaction barometers and economic development: An explorative ordinal regression analysis. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(5), 441–460. <https://doi.org/10.1080/14783360802018095>

-
- Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2004a). A survey of customer satisfaction barometers: Some results from the transportation-communications sector. *European Journal of Operational Research*, 152(2), 334–353. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00028-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00028-6)
- Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2004b). A survey of customer satisfaction barometers: Some results from the transportation-communications sector. *European Journal of Operational Research*, 152(2), 334–353. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00028-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00028-6)
- Grønholdt, L., Martensen, A., & Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences. *Total Quality Management*, 11(4–6), 509–514. <https://doi.org/10.1080/09544120050007823>
- Hackl, P., Scharitzer, D., & Zuba, R. (1996). The Austrian Customer satisfaction barometer (ACSB)—A pilot study. *Der Markt*, 35(1), 86–94.
- Hackl, P., Scharitzer, D., & Zuba, R. (2000). Customer satisfaction in the Austrian food retail market. *Total Quality Management*, 11(7), 999–1006. <https://doi.org/10.1080/09544120050135524>
- Institute of service Excellence. (2022). The Customer Satisfaction Index of Singapore (CSISG). <https://ise.smu.edu.sg>. <https://ise.smu.edu.sg/csisk/customer-satisfaction-index-singapore-csisg>
- Johnson, M. D., & Ettlie, J. E. (2001). Technology, customization, and reliability. *Journal of Quality Management*, 6(2), 193–210. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00037-2](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00037-2)
- Johnson, M. D., & Fornell, C. (1991). A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories *. *Journal of Economic Psychology*, 12, 267–286.
- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, W., Lervik, L., & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. In *Journal of Economic Psychology* (Vol. 22). [https://doi.org/doi.org/10.1016/S0167-4870\(01\)00030-7](https://doi.org/doi.org/10.1016/S0167-4870(01)00030-7)
- Joji, O. (2010). Building Customer Satisfaction Model by JCSI. *Marketing Journal*, 30(1). <https://doi.org/doi.org/10.7222/marketing.2010.028>
- Kämä, S., Junnonen Juha-Matti, & Kankainen Jouko. (2004). Customer Satisfaction in Construction. 476–488.
-

- KMAC. (2022). Campo de investigacion de mercados. https://www.kmac.co.kr/research/research_solution03.asp.
https://www.kmac.co.kr/research/research_solution03.asp
- Kristensen, K., Martensen, A., & Grønholdt, L. (1999). Measuring the impact of buying behaviour on customer satisfaction. *Total Quality Management*, 10(4-5), 602-614.
<https://doi.org/10.1080/0954412997587>
- Kristensen, K., Martensen, A., & Grønholdt, L. (2000). Customer satisfaction measurement at Post Denmark: Results of application of the European Customer Satisfaction Index Methodology. *Total Quality Management*, 11(7), 1007-1015.
<https://doi.org/10.1080/09544120050135533>
- Lobato-Calleros, O., & Brun-Battistini, D. (2005). Índice Mexicano de Satisfacción del Usuario (IMSU) "Voz de los que No tienen Voz."
- Martensen, A., Grønholdt, L., & Kristensen, K. (2000). The drivers of customer satisfaction and loyalty: Cross-industry findings from Denmark. *Total Quality Management*, 11(4-6), 544-553. <https://doi.org/10.1080/09544120050007878>
- MCSI. (2022). Malasia Customer satisfaction index (MCSI). <https://www.msci.com/Our-Solutions/Indexes>. <https://www.msci.com/our-solutions/indexes>
- Merchán-Acosta, B., & Vergara-Romero, A. (2022). Potencial de Desarrollo del Cantón Santa Clara de Daule: Un Análisis Factorial. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *Gran Guayaquil: Propuesta de un Modelo Potencial de Desarrollo*. Universidad Ecotec.
- Metrix Research SDN BHD. (2022). Malaysian Customer Satisfaction Index. <https://mycsi.metrix.com.my/>. National Customer Satisfaction Index
- Meyer, A., & Domach, F. (1994). *Das Deutsche Kundenbarometer*. Ludwig-Maximilians-Universität.
- Meyer, A., & Domach, F. (1996). The German Customer Satisfaction Barometer: Quality and Satisfaction (Yearbook of Customer Satisfaction in German, Ed.). German Marketing Association eV-German Post AG.
- MITTAL, V., & KAMAKURA, W. (2001). Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of*



Comprendiendo la fidelización de clientes: elementos clave, estadísticas y clasificaciones.

Understanding Customer Loyalty: Key Elements, Statistics, and Classifications.

Pablo A Flores-Bautista ^a, José A Sánchez-Ayala ^b, Josue Jimenez-DeLucio ^c, Sergio J Rojo-Cisneros ^d,

Abstract:

The following investigation tells us about the importance of customer loyalty in companies and the factors that influence their loss. It focuses on the review of various concepts related to loyalty and does not use a particular research method. Among the results, the need to measure customer loyalty through various metrics, such as the Net Promoter Index and customer retention rate, and the importance of satisfying the needs and desires of customers to maintain their loyalty stand out. In conclusion, it is emphasized that customer loyalty is essential for the success and profitability of companies, and that its loss can have a significant impact on the economies involved in global trade. Therefore, it is essential that companies focus on meeting the needs and desires of customers and offer a positive and personalized experience to maintain their loyalty.

Keywords:

Loyalty, satisfaction, profitability, competition.

Resumen:

La siguiente investigación nos habla sobre la importancia de la fidelización de clientes en las empresas y los factores que influyen en su pérdida. Se enfoca en la revisión de diversos conceptos relacionados con la fidelización y no utiliza un método de investigación en particular. Entre los resultados se destacan la necesidad de medir la fidelidad de los clientes mediante diversas métricas, como el Índice de Promotores Netos y la tasa de retención de clientes, y la importancia de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes para mantener su fidelidad. Concluyendo, se enfatiza que la fidelización de clientes es fundamental para el éxito y la rentabilidad de las empresas, y que su pérdida puede tener un impacto significativo en las economías involucradas en el comercio global. Por lo tanto, es esencial que las empresas se centren en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y ofrecerles una experiencia positiva y personalizada para mantener su fidelidad.

Palabras Clave:

Fidelización, satisfacción, rentabilidad, competencia.

Introducción

La fidelización de los clientes es una de las preocupaciones principales de muchas empresas. Esto se debe a que esta no solo garantiza un flujo constante de ingresos y la creación de una buena reputación, sino que también puede generar recomendaciones positivas y atraer a nuevos clientes. Por esta razón, es fundamental que se comprenda qué es la lealtad del cliente y cómo beneficia a los emprendimientos, así como también identificar las formas en que se puede perder la fidelidad

de los clientes. Cabe mencionar que la pérdida de la lealtad de los clientes puede deberse a diversos motivos, como un servicio al cliente deficiente, productos o servicios de baja calidad, falta de innovación, cambios de precios o una oferta más atractiva de un competidor. Esta pérdida de lealtad puede tener consecuencias graves para la empresa, y es posible que adquirir nuevos clientes resulte más costoso que retener a los ya existentes [4]. Por lo tanto, es necesario que las empresas se concentren en establecer relaciones sólidas con sus

^a Autor de Correspondencia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0009-0008-9312-4833>, Email: fl385309@uaeh.edu.mx

^b Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0009-0009-7090-6565>, Email: jj465387@uaeh.edu.mx

^c Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0009-0009-0811-310X>, Email: ro465678@uaeh.edu.mx

^d Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0009-0007-8259-6459>, Email: sa398126@uaeh.edu.mx

Fecha de recepción: 15/02/2023, Fecha de aceptación: 28/03/2023, Fecha de publicación: 05/07/2023

DOI: <https://doi.org/10.29057/xikua.v11i22.10650>



clientes y proporcionar un alto nivel de servicio para evitar perder su lealtad.

Esta investigación tiene el propósito de explicar el proceso que atraviesan las empresas para establecer una fidelización con el cliente, así como algunos factores de riesgo que pueden poner en peligro esa lealtad y cómo se pueden mejorar o fortalecer las relaciones con los clientes.

Importancia de la fidelización de clientes

Antes de empezar con el tema principal de este apartado es importante mencionar que la pérdida de fidelización de clientes se refiere a cuando los clientes de una empresa o marca dejan de ser leales y comienzan a buscar productos o servicios de la competencia. Esto es causado por diversos motivos, como una mala experiencia de compra, falta de satisfacción con el producto o servicio, cambios en las preferencias del cliente, etc [10].

Para evitar la pérdida de fidelización de clientes, es importante que las empresas presten atención a las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrezcan un buen servicio.

La fidelización de los clientes tiene como objetivo conseguir, mediante diversas estrategias y técnicas de marketing y ventas, que el consumidor siga comprando o usando un servicio y se convierta en un cliente habitual [11].

Es importante mencionar que existen diferentes elementos en la fidelización, tales como:

- La calidad del producto o servicio: Esto ya que es más probable que un producto o servicio de alta calidad satisfaga las necesidades y expectativas del cliente.

- La experiencia del cliente: Ya que los clientes quieren sentirse valorados y apreciados.

- La comunicación efectiva: Puesto que depende de esta la atención que se le da al cliente.

- La satisfacción del cliente es un elemento importante en la fidelización: Es más probable que los clientes satisfechos vuelvan a comprar y recomienden la empresa a otros.

Es relevante destacar que la fidelización del cliente se clasifica de varias maneras dependiendo de la metodología utilizada, pero la más común es la siguiente:

- La fidelización conductual: Se refiere al comportamiento del cliente, es decir, con qué frecuencia hacen reservaciones en el negocio y cuánto gastan cada vez. Esta fidelización se mide utilizando métricas como la retención de clientes, el valor promedio de compra o la vida útil del cliente.

- La fidelización cognitiva: Se refiere a las actitudes, creencias y percepciones de los clientes sobre una empresa y sus productos o servicios.

- La fidelización emocional: Se refiere a la conexión emocional de un cliente con una empresa que va más allá de la calidad del producto o servicio.

Estilos para lograr una fidelización con el cliente

La satisfacción y la fidelización pueden relacionarse con una misma idea, pero tienen connotaciones diferentes. Se puede distinguir la satisfacción y la fidelización del cliente de la siguiente manera:

- Un cliente satisfecho es aquel que ha tenido una experiencia regular o buena en cuanto a la adquisición de un producto o servicio, sin embargo, no ha creado un vínculo con la empresa, simplemente cumplió sus expectativas de manera efectiva.

- Un cliente fidelizado es aquel que tiene un vínculo con una empresa por cualquier factor de fidelización, ya sea una serie de buenas experiencias, confianza en la empresa o simplemente fanatismo por un producto o servicio brindado por el negocio en cuestión.

Por lo tanto, la meta a largo plazo es la fidelización del cliente. Las empresas no quieren a personas que solo van a comprar una ni dos veces en su negocio, sino que buscan clientes que estén dispuestos a gastar e invertir continuamente en su servicio o producto.

Así pues, la fidelización del cliente es un objetivo crucial para cualquier empresa, ya que es fundamental para su supervivencia y éxito a largo plazo. Sin embargo, este objetivo no se logra de una única forma. De hecho, según el Portal de negocios de ESAN Graduate School of Business, existen distintos estilos de fidelización, cada uno con sus estrategias y técnicas específicas para alcanzar el éxito [12]. Primeramente, el estilo de fidelización se refiere a la manera en que una empresa planea y ejecuta sus estrategias para retener a sus clientes. Estos estilos de fidelización son críticos para el crecimiento y la sostenibilidad de una empresa, ya que permiten que esta logre resultados exitosos y mantenga la fidelidad de los clientes. En este sentido, es importante enfocarse en identificar el estilo adecuado a implementar, lo que puede llevar a obtener mayores beneficios a largo plazo. Al tener un enfoque detallado y específico en la forma en que se busca la fidelización del cliente, se pueden desarrollar estrategias y técnicas más efectivas. Con el objetivo de conocer y aplicar el estilo correcto, estas son las 5 estrategias usadas:

- El primer estilo es el de recompensa: Este estilo busca premiar la fidelidad del cliente con beneficios tangibles y atractivos que los motiven a seguir siendo leales a la empresa tales como; descuentos, ofertas, puntos etc [16].

- El segundo estilo es el de comunidad: Busca crear una base de clientes fieles que promuevan y hagan publicidad de la empresa a través del boca a boca [16].

-El tercer estilo es el de excelencia en el servicio: Al ofrecer un servicio o producto de calidad y conveniente a cambio de la fidelidad del cliente, se puede crear una relación duradera y beneficiosa con los clientes [16].

-El cuarto estilo es el de personalización: Al conocer las preferencias y motivaciones del cliente, se puede aumentar su satisfacción al adaptarse a las necesidades individuales del cliente [16].

-El quinto estilo es el de compromiso social: Demostrando un compromiso con la sociedad y el medioambiente, la empresa puede ganar la confianza y la lealtad de los clientes que valoran la responsabilidad social empresarial [16].

Estadísticas y formas de medir la manifestación de fidelidad del cliente

Con la implementación de diversas herramientas es posible tener una idea clara de cuán fieles son los clientes de una empresa, las herramientas más populares para medir el nivel de los clientes son:

-Revisión sobre la repetición de compras, ya que esto indica que el cliente está satisfecho con la calidad de lo que recibe y está dispuesto a seguir confiando en la empresa. De igual manera, cuando los clientes recomiendan la empresa a otras personas, están demostrando que confían lo suficiente en la marca como para poner su reputación en juego, lo que puede ayudar a aumentar la base de clientes y fortalecer la imagen de marca. [2].

-Índice de Promotores Netos o "NPS" por sus siglas en inglés, es una métrica de satisfacción que hace posible conocer el grado de probabilidad con el que alguien que ha consumido un producto o servicio que lo recomendaría a terceras personas.

-La tasa de retención de clientes, ayuda a conocer cuánto tiempo se quedan los clientes con la empresa antes de abandonarla por la competencia.

-La Tasa de Cancelación de clientes o Churn Rate negativo indica cuáles son los clientes que aumentan de valor o que compran servicios adicionales. Nos ayuda ver qué objetivos nos dan más beneficios y que es lo que prefieren los clientes.

Las manifestaciones de fidelidad de los clientes son de gran importancia para cualquier empresa, y deben ser cuidadosamente creadas y mantenidas para lograr una relación duradera y mutuamente beneficiosa.

Es importante recalcar nuevamente que los clientes fieles suelen gastar más dinero en la empresa a lo largo del tiempo, lo que contribuye a aumentar la relación existente entre la cantidad facturada en un periodo de tiempo y el número de ventas emitidas en ese mismo periodo [5].

Un dato a tomar en cuenta es que los clientes fieles suelen tener información valiosa que los competidores no

tienen, lo que puede dar a la empresa una ventaja competitiva.

Cabe destacar que todos los clientes tienen el potencial de convertirse en grandes clientes. Las estadísticas muestran que cuando un cliente utiliza un servicio, existe una posibilidad del 27% de que vuelva a utilizarlo o suscribirse a él. Si el cliente regresa, la probabilidad de que realice más compras aumenta hasta un 45%. En otras palabras, la fidelidad de los clientes permite aumentar tanto el valor de transacción promedio como la frecuencia de compra. Finalmente, mantener a los clientes existentes es siempre más rentable que conseguir nuevos clientes. Esto se debe a que no se necesita llevar a cabo acciones de marketing costosas que no siempre garantizan un retorno de inversión. Cuantos más clientes habituales tenga una empresa, menos gasto será necesario en tácticas de conversión. El ratio de conversión promedio se sitúa entre el 1% y el 3%, lo que significa que, en general, es más efectivo centrarse en mantener a los clientes existentes que en atraer nuevos clientes [1].

La medición de la fidelización de los clientes es esencial para evaluar la eficacia de las estrategias de fidelización y tomar decisiones informadas para mejorar la lealtad y retención de los clientes.

Fidelidad en el comercio internacional y sus impactos económicos

La pérdida de fidelidad en el comercio internacional puede tener un impacto en la imagen de marca y la reputación de la empresa. En un mundo cada vez más conectado, la información se difunde rápidamente a través de las redes sociales y otros canales en línea, lo que significa que las malas experiencias de los clientes pueden difundirse rápidamente y hacer que la empresa pierda su buena reputación en el mercado [13].

Otro impacto importante es el aumento de los costos de adquisición de clientes nuevos. Cuando una empresa pierde a un cliente fiel, se ve obligada a gastar más recursos en la adquisición de nuevos clientes para reemplazar el negocio perdido. Esto puede requerir una inversión significativa en marketing y publicidad, lo que aumenta los costos operativos y puede afectar incluso más la rentabilidad de la empresa y todavía más si la empresa tiene presencia global [14].

En última instancia, la pérdida de fidelidad en el comercio internacional puede tener un efecto dominó en toda la economía global. Cuando las empresas pierden ingresos y rentabilidad, es menos probable que inviertan en nuevos productos, servicios y tecnologías, lo que a su vez puede afectar el crecimiento económico y el empleo en todo el mundo. Por lo tanto, es fundamental que las empresas en el comercio internacional se enfoquen en

mantener la fidelidad de sus clientes y tomar medidas proactivas para asegurar su éxito a largo plazo en el mercado global.

Además, es importante retomar las mediciones y recalcar que el puntaje de esfuerzo del cliente es muy utilizado en el comercio global para obtener datos sobre cómo los consumidores están disfrutando o no la experiencia que estamos proporcionando aunque también el "NPS" es muy implementado en la escala internacional.

Estadísticas de la pérdida de fidelidad en el comercio internacional

Hay algunas estadísticas generales que pueden ser útiles para comprender mejor el impacto de la pérdida de fidelidad en el comercio internacional.

Según un informe de la consultora Accenture en 2017, el 80% de los clientes en todo el mundo cambian de marca después de una mala experiencia de servicio al cliente, por ejemplo, un estudio de la consultora Deloitte reveló que el 60% de los clientes que pierden la fidelidad a una marca lo hacen porque la marca no se preocupó lo suficiente por ellos, también se afirmó que, de acuerdo con una encuesta de la firma de investigación de mercado YouGov, el 45% de los consumidores globales afirmaron haber abandonado una marca debido a una mala experiencia de servicio al cliente, y el 17% lo hizo debido a una mala experiencia en línea, además, otro estudio de la firma de investigación de mercado Gartner encontró que una mejora del 5% en la retención de clientes puede aumentar los ingresos de una empresa entre un 25% y un 95%, cabe mencionar que, según un informe de la consultora Bain & Company, aumentar la retención de clientes en solo un 5% puede aumentar las ganancias de una empresa entre un 25% y un 95% [7].

Por otra parte, a nivel mercado, tres de cada cuatro empresas estadounidenses con programas de fidelización obtienen un retorno positivo de su inversión.

El 73% de los expertos en marketing consideran que la centralidad del cliente es esencial para el éxito de su empresa y su papel en ella [8]. También se sostiene que el 32% de los vendedores estadounidenses mencionó que la lealtad del cliente era su principal prioridad estratégica, además el 64% de los minoristas afirma que su programa de lealtad es su mejor forma de conexión con los clientes, así mismo, el 26% de los vendedores sin programas formales de lealtad están utilizando métodos informales para fomentar la lealtad y también, el 88% de los expertos en marketing afirman que llevar a cabo campañas coordinadas en todos los canales son actividades importantes para sus esfuerzos de lealtad así también, el 64% de los especialistas en marketing móvil afirma que mejorar la experiencia del cliente y fomentar la lealtad son sus principales prioridades para las

aplicaciones móviles, además de que el 44% de los especialistas en marketing digital mencionó que aumentará su presupuesto para programas de lealtad, mientras que el 13% planea aumentar significativamente, aunado a esto, se afirma que, el 84% de los expertos en marketing informan que la personalización tiene un impacto en la retención y la lealtad de los clientes, así también, se enfatiza que el 21% de los especialistas en marketing de marca están utilizando SMS para las comunicaciones de sus programas de fidelización, también se afirma que el 37% de los expertos en marketing han utilizado campañas móviles en sus esfuerzos de lealtad [3].

Hablando respecto a México y sus estadísticas, según un estudio realizado en el año 2014 por la plataforma de análisis PingStam, reveló que el 80% de los mexicanos son fieles a las marcas, sin embargo, el estudio igualmente reveló que en el mercado hay muchas carencias con respecto a la cercanía entre las empresas y los clientes, señalando además de que el 55% de los encuestados comentó que si la competencia les ofreciera un programa de lealtad, estos se cambiarían sin duda [15].

De acuerdo con una encuesta de PWC en México realizada en el año 2018, un porcentaje significativo (45%) de los encuestados afirmó que no volvería a interactuar con una empresa tras una mala experiencia. Este hallazgo resalta la importancia de mantener una buena relación con los clientes después de la venta de un producto o servicio, ya que esto puede ser una oportunidad para fomentar la lealtad del cliente. En un ejemplo específico, el Hotel Marriott encontró que el 80% de los huéspedes sin problemas durante su estancia regresaron, mientras que el 94% de los huéspedes que experimentaron algún problema y se solucionó de manera satisfactoria también regresaron, según se mencionó por Rogers [16].

Factores que influyen en la pérdida de fidelidad del cliente y herramientas para medir su impacto en el mercado internacional

La falta de satisfacción de los clientes puede causar la pérdida de su fidelidad si no se llevan una buena experiencia respecto a las expectativas con los productos ni los servicios que reciben. Si la calidad del producto o servicio no cumple con sus expectativas ni experimentan problemas en la entrega e incluso en el proceso de compra, es posible que pierdan la confianza en la marca. La competencia es un factor importante que puede influir en la pérdida de fidelidad de los clientes. Si los clientes tienen acceso a productos similares con mejor calidad a precios más competitivos, es probable que se sientan

atraídos por la competencia y dejen de ser leales a la marca actual.

Las necesidades y gustos de los clientes pueden cambiar con el tiempo, lo que puede afectar la lealtad a una marca en particular. Si la marca no logra adaptarse a estos cambios y seguir ofreciendo productos y servicios que satisfagan las nuevas necesidades y gustos de los clientes, estos pueden buscar alternativas en otros lugares.

Las malas experiencias de los clientes pueden ser perjudiciales para la fidelidad a una marca. Si un cliente tiene una mala experiencia en un establecimiento, con un empleado o con el producto o servicio, es probable que tenga una opinión negativa de la marca y que pierda su fidelidad.

La falta de compromiso de la marca con sus clientes puede influir en la pérdida de la fidelidad. Si la marca no se preocupa por satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, estos se sentirán subvalorados y buscarán alternativas que los valoren más. Los cambios en el liderazgo de una empresa pueden afectar la relación con los clientes y su fidelidad a la marca. Si el nuevo liderazgo cambia la estrategia o los valores de la empresa, los clientes pueden sentir que han dejado de identificarse con la marca y optar eventualmente por buscar alternativas [8].

Respecto a la medición de pérdidas en una empresa internacional por la pérdida de fidelización de clientes es un proceso de análisis y evaluación que se utiliza para determinar los factores que causan la pérdida de ingresos o beneficios en una empresa. El objetivo principal de la medición de pérdidas es identificar áreas de mejora y oportunidades para maximizar la rentabilidad de la empresa [9].

La medición de las pérdidas se puede basar en dos herramientas fundamentales. La primera es mediante una retroalimentación del cliente hacia el producto o servicio que se ha adquirido, dicha información es favorable para identificar puntos de mejora en la experiencia del usuario, sin embargo, esto no nos da una idea muy clara de cuánto se está perdiendo por una mala experiencia de un cliente que se traduce en una pérdida de fidelidad con mismo. Eso nos arroja a la segunda herramienta que, en esencia es un conjunto de métodos financieros y no financieros que nos permiten saber la magnitud de las pérdidas por falta de fidelización del cliente [6]. Las herramientas para medir el impacto de las causas de la pérdida de fidelización son comúnmente aplicadas en las empresas de todo tipo pero que tienen un objetivo común, seguir expandiéndose.

El análisis de estados financieros, como el balance general y la cuenta de resultados, puede proporcionar información sobre los ingresos, costos y gastos de la empresa y ayudar a identificar las fuentes de pérdidas

detalladamente, así también, proporciona información sobre las técnicas de venta establecidas para determinada sección empresarial y/o servicio vendido, lo cual ayuda a identificar las causas que provocan las pérdidas financieras en razón de la fidelidad del cliente.

Los ratios financieros son una forma de evaluar la situación financiera de una empresa. Algunos ratios que pueden indicar pérdidas son el margen de beneficio, el margen de beneficio bruto, la rentabilidad del activo total (Por sus siglas en inglés, ROA), la rentabilidad del capital total (Por sus siglas en inglés, ROE) y la relación de gastos a ingresos. Esta herramienta nos ayuda a analizar profundamente si las técnicas empleadas en la empresa para ofrecer un producto o servicio son realmente factibles en relación con su costo de empleo y el beneficio de fidelización de clientes que conlleva.

El análisis de tendencias puede proporcionar información sobre si la empresa está mejorando o empeorando en términos de ingresos, rentabilidad y fidelización. Para este análisis es necesario hacer un estudio sobre el comportamiento de los clientes con respecto a la adquisición de un producto o servicio, así se tendrá claro qué es lo que se está haciendo bien y qué se está haciendo mal.

Encuestas de satisfacción del cliente: las encuestas de satisfacción del cliente pueden proporcionar información valiosa sobre la calidad de los productos o servicios de la empresa y ayudar a identificar áreas de mejora, es la herramienta más fundamental para saber cómo ha sido la experiencia del cliente y tomar acción directa de los puntos débiles del negocio para corregir cualquier tipo de problema en el proceso de fidelización [4].

Conclusión

La fidelización de los clientes es un aspecto fundamental para el éxito y la rentabilidad de las empresas. En la era de la globalización y la competencia feroz, la fidelidad del cliente es una estrategia clave para asegurar la supervivencia y el crecimiento sostenido de cualquier negocio. Por lo tanto, las empresas están constantemente buscando maneras de fortalecer y mejorar sus relaciones con los clientes para aumentar su lealtad y retenerlos a largo plazo.

En esta investigación, se abordó el proceso de las empresas para establecer fidelización con el cliente y los factores de riesgo para perder lealtad. Uno de los principales factores que puede influir en la pérdida de fidelidad de los clientes es la falta de satisfacción. Si los clientes no están satisfechos con los productos ni servicios que reciben, es menos probable que sigan siendo fieles a la marca. Por lo tanto, es esencial que las empresas se esfuercen por ofrecer productos y servicios de alta calidad que cumplan con las expectativas de los

clientes. Las empresas también deben asegurarse de que el proceso de compra y entrega sea fácil y sin problemas, ya que una mala experiencia puede ser suficiente para hacer que un cliente pierda la fidelidad.

Subsecuentemente, la falta de compromiso de la marca con sus clientes puede influir en la pérdida de fidelidad. Si la marca no se preocupa por satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, estos pueden sentir que no son valorados y tendrán que buscar alternativas que sí los valoren. Por lo tanto, las empresas deben ser proactivas en su relación con los clientes, escuchar sus comentarios y sugerencias, y tomar medidas para mejorar la experiencia del cliente y la satisfacción. Las empresas pueden implementar programas de recompensa y fidelización para recompensar a los clientes leales, así como involucrar a los clientes en el proceso de toma de decisiones de la empresa.

Es importante destacar que en el contexto del comercio internacional, la fidelidad también puede ser particularmente importante debido a los desafíos adicionales asociados con la realización de negocios en diferentes países y culturas. La pérdida de fidelidad en el comercio internacional puede tener un impacto significativo en las empresas y economías involucradas en el comercio global, afectando la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Por lo tanto, las empresas deben estar conscientes de las diferencias culturales y las expectativas de los clientes en diferentes países y adaptarse en consecuencia.

Además, la fidelidad del cliente es crucial para el éxito a largo plazo de cualquier empresa. Es importante que las empresas estén alerta a los factores que pueden influir en la pérdida de fidelidad y se adapten a los cambios para asegurar la satisfacción y lealtad de los clientes. Para lograrlo, es necesario implementar estrategias de fidelización efectivas que permitan establecer una relación duradera y beneficiosa para ambas partes.

Otra estrategia importante es mantener una comunicación efectiva con los clientes. Las empresas deben estar en constante contacto con sus clientes para conocer sus necesidades y expectativas, y para ofrecerles soluciones rápidas y efectivas en caso de problemas o reclamos. Esto también implica estar presentes en las redes sociales y en otros canales de comunicación que utilicen los clientes, para que puedan hacer llegar sus comentarios y sugerencias de manera fácil y directa.

Asimismo, las empresas deben poner en práctica políticas de devolución y garantía de calidad para ofrecer tranquilidad a los clientes en cuanto a la calidad de los productos y servicios que están comprando. Esta medida no solo aumenta la satisfacción de los clientes, sino que

también refuerza la confianza en la marca y su compromiso con la calidad.

En otro punto, las empresas también pueden implementar programas de fidelización que involucren a los clientes en la creación de nuevos productos o servicios. Al incluir a los clientes en el proceso de innovación y desarrollo, las empresas no solo demuestran su compromiso con satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, sino que también fortalecen su relación con ellos.

La fidelización de los clientes es un aspecto crucial para el éxito y la rentabilidad de las empresas en la era de la globalización y la competencia feroz. Para lograrla, es necesario prestar atención a los factores que influyen en la pérdida de fidelidad y adoptar estrategias de fidelización efectivas que permitan establecer una relación duradera y beneficiosa para ambas partes. Esto implica ofrecer incentivos a los clientes leales, mantener una comunicación efectiva, ofrecer políticas de devolución y garantía de calidad y, en algunos casos, involucrar a los clientes en el proceso de innovación y desarrollo. En definitiva, la fidelización de los clientes es un compromiso constante que requiere de la atención y dedicación de las empresas para asegurar la satisfacción y lealtad de los clientes a largo plazo.

Referencias

- [1] Ortega C. Clientes satisfechos: Quiénes son y cómo tenerlos [Internet]. QuestionPro. 2017 [citado el 3 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/logra-que-clientes-satisfechos-lleguen-las-ventas-por-ti/>
- [2] Andrade AM. Cliente satisfecho como estrategia [Internet]. Universidad Americana de Europa. 2020 [citado el 3 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://unade.edu.mx/cliente-satisfecho/>
- [3] Ortega C. Beneficios de la satisfacción del cliente [Internet]. QuestionPro. 2021 [citado el 3 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/beneficios-de-la-satisfaccion-del-cliente/>
- [4] Vera M. ¿Cuánto cuesta fidelizar a los clientes? [Internet]. Com.mx. [citado el 3 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.flowwww.com.mx/blog/cuanto-cuesta-fidelizar-a-los-clientes>
- [5] Cressan A, Ellram LM, Colicchia C. Culture counts: Implications of consumer preferences for more sustainable ecommerce fulfillment. *J Clean Prod* [Internet]. 2023;382(135288):135288. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652622048624>
- [6] Mora Contreras CE. La Calidad del Servicio y la Satisfacción del Consumidor. *Rev Bras Mark* [Internet]. 2011;10(2):146-62. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4717471747325008.pdf>
- [7] Estadísticas sobre Fidelización de Clientes [Internet]. Preti.lat. [citado el 3 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://preti.lat/articulo/estadisticas-fidelizacion-clientes>
- [8] Pérdida de clientes: Causas y cómo evitarlas [Internet]. AgendaPro.com. AgendaPro; 2021 [citado el 3 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://blog.agendapro.com/perdida-de-clientes-causas-y-como-evitarlas>
- [9] Botnam O. Medición de la Fidelidad y la Retención de Clientes con KPIs [Internet]. Bscdesigner.com. BSC Designer - software de planificación estratégica; 2019 [citado el 3 de marzo de 2023].

- Disponible en: <https://bucdesigner.com/es/kpis-de-la-lealtad-del-cliente.html>
- [10]da Silva D. ¿Qué hacer cuando un cliente no está satisfecho? [9 CONSEJOS] [Internet]. Zendesk MX. Zendesk; 2021 [citado el 3 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.zendesk.com.mx/blog/satisfaccion-del-cliente/>
- [11]InboundCycle. ▷ Fidelización de clientes: Qué es, ventajas y estrategias [Internet]. Inboundcycle.com. 2017 [citado el 3 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/fidelizacion-clientes>
- [12]5 estrategias de fidelización de clientes [Internet]. Edu.pe. [citado el 3 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.esm.edu.pe/conexion-esm/5-estrategias-de-fidelizacion-de-clientes>
- [13]Trilhaes L. El impacto de la reputación e imagen de marca sobre tu empresa [Internet]. LinkedIn.com. 1500380867000 [citado el 3 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/el-impacto-de-la-reputacion-e-imagen-marca-sobre-tu-empresa-trilhaes>
- [14]Pascual H. El coste de perder a un cliente [Internet]. E-goi. 2020 [citado el 4 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://blog-e-goi.com/es/coste-perder-cliente/>
- [15]El Financiero. El 80% de los mexicanos son fieles a las marcas, revela estudio [Internet]. El Financiero; 2017 Sep 25 [citado 3 de abril de 2023]. Disponible en: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/el-80-de-los-mexicanos-son-fieles-a-las-marcas-revela-estudio/>
- [16]Forbes México. La lealtad del cliente: el eslabón más sólido para las marcas [Internet]. [citado el 3 de abril de 2023]. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/la-lealtad-del-cliente-el-eslabon-mas-solido-para-las-marcas/>
- [17]Instasent. Como se fideliza un cliente: ejemplos y técnicas más eficaces [Internet]. Instasent; [citado el 03 de abril de 2023]. Disponible en: <https://www.instasent.com/blog/como-se-fideliza-un-cliente-ejemplos-y-tecnicas-mas-eficaces>



Contents lists available at ScienceDirect

Journal of Retailing and Consumer Services

journal homepage: <http://www.elsevier.com/locate/jretconser>



A study on China's time-honored catering brands: Achieving new inheritance of traditional brands

Shu-Ning Zhang^a, Yong-Quan Li^{a,*}, Chih-Hsing Liu^{b,c,*}, Wen-Qi Ruan^d

^a Research Center of Tourism and Hospitality Management, College of Tourism, Huaqiao University, Quanzhou, Fujian, 362021, PR China

^b National Kaohsiung University of Science and Technology, Department of Tourism Management, No. 415, Chien Kung Road, Kaohsiung, 807, Taiwan

^c Ming Chuan University, Leisure & Recreation Administration Department, 5 De Ming Rd, Gui Shan District, Taoyuan County, 333, Taiwan

^d College of Tourism, Huaqiao University, Quanzhou, Fujian, 362021, PR China

ARTICLE INFO

Keywords:
Brand heritage
The time-honored catering brand
Word of mouth
Brand authenticity
Creative performance
Cultural proximity

ABSTRACT

The time-honored brand is the best brand retained from centuries of business and handicraft competition, representing inestimable brand, economic and cultural value. However, it has encountered the issue of heritage in the new era. To address this issue, in view of the critical role of customer word-of-mouth (WOM) in brand inheritance and reputation, this study constructed and examined the WOM path of time-honored catering brands by investigating 606 customers. Its conclusions highlight the positive antecedent of brand authenticity for customers' in-person WOM and EWOM. The path is influenced by the mediation mechanisms of response (awakening of interest), cognition (brand experience) and affection (brand identification). Moreover, the interaction between creative performance and brand authenticity can positively promote customers' brand experience. However, cultural proximity plays different roles in the stages of customers' brand attitudes and behaviors. The results provide managerial implications for how to promote the sustainable inheritance of traditional brands.

1. Introduction

Around the world, many traditional brands are struggling with their own decline (Li et al., 2019). Similarly, in China, the time-honored brand is the best surviving centuries of business and handicraft competition after generations of inheritance, showing irreplaceable value. Unfortunately, most traditional brands won in history but have lost today. A survey by the Ministry of Commerce of the People's Republic of China showed that the number of China time-honored brands dropped from approximately 16,000 in 1949 to 1128 in 2016 (Li et al., 2019). Only 10% are thriving, and many time-honored brands' survival and growth are at serious risk. Especially with the explosive growth of modern restaurants, traditional catering brands are experiencing unprecedentedly fierce market competition and challenges (Cheng et al., 2018; Troiville et al., 2019; Phung et al., 2019; Koh et al., 2009). How to survive and inherit traditional catering brands today is an urgent issue to be solved, which is related to the sustainable development of traditional excellent brands and the common treasure of mankind.

The customer perspective is critical for evaluating the development

of catering companies. Traditional catering references have explored consumer decision, intention, satisfaction, service experience, brand image, etc. (Sürücü et al., 2019; Halim and Hamed, 2005; Stankovic et al., 2019; Tan and Chang, 2010). However, previous conclusions mainly highlight the customers' response to the consumption process and pay little attention to the future survival of traditional catering (Chen and Huang, 2016). Importantly, brand inheritance is mainly influenced by consumer word-of-mouth (WOM). The connotation and development of the time-honored catering brand indicates that it historically relies on customer in-person WOM to earn social reputation and loyalty (He, 2008; Tian et al., 2018). Today, information technology and social media are advancing rapidly. Electronic word-of-mouth (EWOM) is not limited by time and space, showing a wider promotion effect. Accordingly, customer WOM contributes to greater influence than transitional marketing tools, such as enterprise publicity (Steven Podoshen, 2006); customer WOM can change consumer brand attitudes, brand behaviors, and brand choices (Chu and Kim, 2011; East et al., 2008; Séraphin et al., 2019). Therefore, an excellent means of exploring the time-honored catering brand inheritance path is examining how to

* Corresponding author. National Kaohsiung University of Science and Technology, Department of Tourism Management, No. 415, Chien Kung Road, Kaohsiung, 807, Taiwan.

** Corresponding author.

E-mail addresses: snz1995@163.com (S.-N. Zhang), lyqax@163.com (Y.-Q. Li), phd20110909@gmail.com (C.-H. Liu), wqr1992@163.com (W.-Q. Ruan).

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102290>

Received 12 May 2020; Received in revised form 13 August 2020; Accepted 30 August 2020

Available online 17 September 2020

0969-6989/© 2020 Elsevier Ltd. All rights reserved.

improve the customer WOM path. This new attempt can fill the theoretical gaps of traditional catering inheritance and provide managerial implications for its sustainable development in the new era.

Exploring the inheritance of the time-honored brands actually means constructing the formation path of customer WOM. Several issues have been raised and need to be addressed further. First, what is the guiding factor for customers in customer WOM about time-honored brands? Different from fast food and creative restaurants, etc., the essence and evaluation standards of the time-honored brand depends on recipe originality, craftsmanship, historical culture, brand spirit and so forth (Li, 2018). Inheritance points to brand authenticity as the core element of the time-honored catering brands. In other words, brand authenticity represents a symbol of the unique Chinese catering culture (Tsai and Lu, 2012; Modya and Hanksb, 2019), which is also regarded as a brand symbol and an attraction that determines customers' consumption motivation (Moullard et al., 2016). Therefore, this study asserts that brand authenticity is the critical leading factor for the inheritance of time-honored Chinese catering brands.

Second, how does the authenticity of time-honored brands promote customers' WOM? Few scholars have attempted to examine the relationship between brand authenticity and customer WOM (DiPietro and Levitt, 2019), especially in the context of time-honored catering brands. However, the stimulus-organism-response (SOR) theory contributes to a theoretical foundation for investigating the time-honored catering brands' WOM path (Chang et al., 2011). To this end, this study supposes that brand authenticity as a brand stimulus may promote customers' WOM in 3 stages: awaken, experience and identify (Moullard et al., 2016; Tsai and Wang, 2017; Kim et al., 2019). Recently, culture and creativity are considered important development factors (Zhang et al., 2019a,b). In the new era, can traditional catering improve customer experience with creative performance? Moreover, time-honored brands show profound cultural heritage. What role do customers' cultural backgrounds play in brand heritage? This study will systematically answer these questions to clarify the inheritance path of traditional catering brands.

The perspectives of WOM and creativity provide a new research scheme for the inheritance path of time-honored catering brands. Our research not only addresses urgent issues, providing a theoretical path for the brand inheritance of time-honored catering brands and clarifying the specific role of the influencing factors, but also expands consumer behavior theory (Liu and Jang, 2009), brand management theory (Hyun, 2009) and cultural theory (Arnould and Thompson, 2005). More importantly, our results are of great practical value and provide the significant contribution of specific managerial guidance for the sustainable development path of traditional catering brands.

2. Literature review and hypothesis development

2.1. The time-honored brands

The phrase "time-honored brands" refers to well-recognized brands with unique regional cultural and historical value, traditional well-known brands that have passed down through several generations and established before 1956. These brands have a long history of recipes, crafts or services and have won a wide range of social praise (He, 2008; Tian et al., 2018). Because of the combination of unique traditional historical value and modern marketing brand concepts, the time-honored brand has become a popular research topic in academic circles (Shang and Chen, 2016). Related studies focus on the development of traditional catering brands, including traditional food technology, cooking (Li and Hsieh, 2004), protection, innovation (Lee, 2018; Koh et al., 2009) and business models of traditional restaurants (Indrawan et al., 2016). Some references reflect consumers' attitudes toward traditional food, including consumer brand image evaluation (Almli et al., 2011; Sürücü et al., 2019), perception (Guerrero et al., 2010), motivation (Wang et al., 2015), and preferences (Balogh et al., 2016). Moreover, China time-honored catering brands are the most

unique and important branch of traditional catering. However, a large number of time-honored catering brands have gradually disappeared from the market (Mu, 2017). Few studies have focused on the realistic and severe problems of inheritance and development that time-honored catering brands face. The current research on time-honored catering brands mainly explores the following two aspects: First, the importance of brand value and realistic problems, such as the relationship between the brand equity of time-honored brands and generational transfer (He, 2008), and discussions on intangible value and brand value (Li, 2018; Grace and O'Cass, 2005; Sarker et al., 2019). Second, the exploration of time-honored brand development strategies, including micromarketing strategies (Leng, 2004), brand activation and revitalization (Forêt and Mazzalovo, 2014), and brand image design (Guo and Kwon, 2018). These studies mainly discuss the development of time-honored brands from the perspective of business management, and few scholars have conducted quantitative research from the perspective of customers. For example, Mu (2017) found that consumers' nostalgic psychology played a key positive role in cognition and purchase intention by constructing a purchase intention model of time-honored brands. Huang (2017) analyzed the difference in Chinese and foreign customers' experiences with time-honored catering brands from a cross-cultural perspective.

Accordingly, previous studies show the following gaps: (1) Previous studies mainly considered the perspective of enterprise management, ignoring the fact that customer WOM is a critical factor in time-honored brands' ability to earn a reputation and in their historical heritage (Tian et al., 2018). Therefore, this study is innovative in its research perspective on time-honored catering brands and explores brand inheritance from the perspective of customer WOM. (2) Current studies do not pay enough attention to the core element of brand authenticity or clearly explore the inheritance path of time honored brands from the customer perspective. Therefore, this study constructs a brand inheritance model of time-honored catering brands. (3) Although some scholars have paid attention to the impact of traditional catering on customer experience from a cross-cultural perspective or the perspective of innovation (Huang, 2017; Koh et al., 2009), fewer studies have answered whether cultural factors and creativity can improve customers' cognitive attitudes and behaviors regarding catering time-honored brands. To address these unresolved issues, we introduce the moderator variables of creative performance and cultural proximity.

2.2. SOR theory and model construction

The stimulus-organism-response (SOR) theory was first proposed by Mehrabian and Russell (1974) and was later modified by Jacoby (2002). SOR theory emphasizes that some external influences provoke and change the individual's emotional and cognitive condition, leading to certain behavioral outcomes (Kamboj2018). The "S-O-R framework" consists of 3 components: stimulus, organism and response. The first "stimulating" component refers to "stimulating an individual's influence". In the restaurant experience, stimulation is an expression of the core features provided by the restaurant. Undoubtedly, brand authenticity, as brand packaging attraction (Moullard et al., 2016), is an external stimulus condition for the time-honored catering brands to awaken customers' interest and passion. Creative performance as a means of innovation, to some extent, belongs to an external stimulus.

The "organism" is a second component of SOR theory and refers to the customers' cognition and affection. The organism exists in the process from stimuli to customer responses (Kamboj et al., 2018). Cognition represents people's understanding of things or phenomena, which specifically includes psychological experience processes such as feeling, perception, imagination, and thinking. Further, affection is the attitude that people produce about whether objective things meet their own needs. After interest is aroused by brand authenticity, customers are more likely to engage with the brand, resulting in brand experience. Brand experience is a critical attribute of direct and lasting links for customers to connect with time-honored brands (Tsai and Wang, 2017;

Ong et al., 2018). When the experience notably meets customers' expectations of the brand, it will stimulate a high-level affection of brand identification (Kempf, 1999).

Behavior, as a final stage, is the response of customers to external stimuli. Positive brand experience and brand identification promote customers to form cognition and emotion for traditional brands and ultimately lead to the WOM behavior (Kim et al., 2019). In other words, to realize the WOM behavior regarding time-honored catering brands, customers may need to experience the intermediary mechanism process of awakened interest, brand experience and brand identification.

In addition, we need to consider some key accelerators. Some of time-honored Chinese catering brands perform poorly and are being eliminated (Li, 2018) because they fail to match changing consumer trends or lack innovation (Leng, 2004; Munthree et al., 2013). Creativity is the manifestation of the originality and genuineness of time-honored brands, which may be a great approach for customers to better understand the brands (Hornig et al., 2013). Further, cultural background, such as cultural proximity, is considered another significant factor affecting customers' experiences and value evaluations (Chang et al., 2011). The role of cultural background in customer attitude and behavior is still unknown. However, the time-honored brand has a distinctive cultural characteristic. Under this scenario, it is of great significance to explore the influence of cultural proximity on the customer's dining process. Based on these viewpoints, the study will explore the moderating effects of creative expression and cultural proximity.

Consequently, based on SOR theory, this study constructed a more complex two-stage mediating moderating model in Fig. 1.

2.3. Mediation roles of the awakening of interest

Brand authenticity refers to the degree to which a brand is perceived to be original and authentic, which means that it is unique rather than derivative (Akbar and Wymer, 2017). If the food is produced by traditional or manual methods, the product may be considered authentic (Cinelli and LeBoeuf, 2020). The connotations and historical value of time-honored catering brands all point to the high level of uniqueness and originality of the brands, and these characteristics are the core of the brands' attraction and stimulation of consumer demand. Experiencing authentic food is the primary motivation for customers to become interested and make decisions, which highlights the influence of authenticity on consumer decisions and behaviors (Jiménez-Barreto et al., 2020). Guevremont and Grohmann (2018) assert that the nature of brand authenticity can awaken great interest from consumers. The awakening of interest reflects the stimulation of a customer's potential interest in something, which serves as an important factor in predicting

customer behavior (Machleit et al., 1993). If sensory and affective interest is awakened, they will have a strong need to participate in the brand experience and be satisfied through brand experience. In a word, the brand authenticity of time-honored catering brands will awaken customers' interest and enhance their in-depth brand experience, because customer interests can arouse their positive emotions. When customer interest is aroused, the impression of authenticity of time-honored catering brands will be deepened, thereby affecting customer brand experience. Thus, this study concludes that the authenticity of time-honored catering brands can enhance customers' experience by awakening their interest.

Hypothesis 1. Brand authenticity will affect customers' brand experience through awakening their interest.

2.4. Mediation roles of brand experience

In an ever more competitive market, brands must offer memorable experiences to their customers if they want to differentiate themselves and build a solid competitive position (Iglesias et al., 2019). Brand-related stimuli (i.e., product, design, atmosphere, packaging and publicity) is the main source of consumers' subjective response and feelings, which are called brand experience (Brakus et al., 2009; Carlson et al., 2019; Liljander et al., 2009; Ong et al., 2018). The concept of brand experience is of great interest to marketers because brand experience is crucial in determining consumers' brand attitudes and behaviors (Sahin et al., 2011). Scholars have confirmed that brand experience is the leading factor driving customers with positive brand attitudes (Shamim and Mohsin Butt, 2013) and driving brand identity (Rahman, 2014). Customers' understanding and identification of time-honored brands will be generated and enhanced easily when they have deep experiences, such as the mobilization of the senses, affection, behavior, and even intelligence (Fuller et al., 2008). Further, some scholars assert that consumer brand experience is often closely associated with the authenticity represented by traditional culture and enhancement (Alexander, 2009). Brand authenticity is often used by companies to stimulate customer (Laub et al., 2018). The reason is that authenticity has become an important indicator of a brand, enriching the brand experience (Modya and Hanksb, 2019). If time-honored catering brands can show the characteristics of being original and genuine, their customer brand experience will be enhanced. Therefore, the authenticity of time-honored catering brands can enhance consumer brand experience and ultimately lead to positive brand identification.

Hypothesis 2a. Brand authenticity will affect customers' brand identification through brand experience.

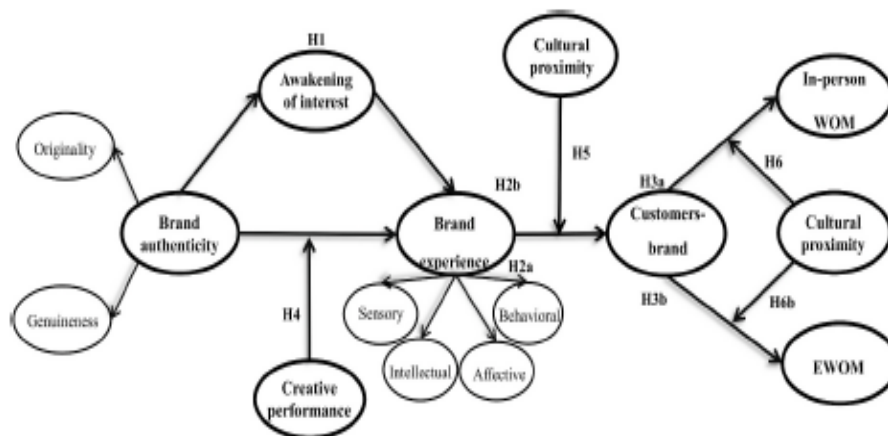


Fig. 1. Proposed research framework.

Another viewpoint on the effects of brand experience emphasizes that when a brand awakens the interest of consumers, internally consistent consumption desires will enhance brand depth experience (Coelho et al., 2018). The rationale for Hypothesis 2a is that brand experience is subjective and an internal consumer response. Over time, brand experiences may produce changes in affective bonds, participation behaviors, senses and intelligence (Prentice et al., 2019; Brakus et al., 2009). In this study, the sensory experience comprises the tactile, visual, auditory, olfactory, and gustatory stimulation generated in customers by brands (Iglesias et al., 2019). Because of the sense of history and cultural heritage of time-honored brand, the affective dimension captures the degree to which customers perceive it as an emotional brand (Iglesias et al., 2019). The intelligence level and behavioral level are the imagination, curiosity and customer attitude and behavior initiated by the brand, respectively (Das et al., 2019). These aspects compose the internal results of the stimulus that awakens the experience; in particular, contact with senses and behaviors greatly enhances the experience (Pinker, 1997). In the early stage of customer visits, marketers try to enhance the experience by awakening visitors with promotional materials (Kim and Ko, 2012). Some evidence in other research fields also shows that commercial websites enhance customers' online experiences by attracting their interest (Nah et al., 2011). In this study, the original attraction of time-honored catering brands can successfully awaken customer interest, which will trigger customers' motivation to participate in the experience and enhance their brand experience level (Jones and Runyan, 2013; Chhabra, 2010). When the customers' interests are aroused, they will identify the time-honored catering brands through in-depth brand experience. Therefore, the hypothesis is as follows:

Hypothesis 2b. Awakening customers' interest will affect their brand identification through brand experience.

2.5. Mediation roles of customers' brand identification

Customers' brand identification is regarded as a high degree of brand understanding and recognition (Popp and Woratschek, 2017), which affects additional customer behavior toward the brand, including positive WOM and other supportive behaviors (Zhu et al., 2016). WOM has become one of the most effective marketing tools (Prentice et al., 2019). Arnett, German, and Hunt (2003) assert that brand WOM is a way of expressing and improving self-identity, and a behavioral response to customer identification. Individuals achieve identification with a specific brand after experience, which ultimately leads to a positive behavioral outcome (Alexander, 2009). Therefore, brand experience is often regarded to predict consumer behavior (Zarantonello and Schmitt, 2010). Further, brand identity as a link between brand and customer consistency promotes customers' intention to recommend (Berroze et al., 2019). More importantly, brand identification mainly occurs after a memorable positive brand experience (Merk and Michel, 2019), because positive brand experience forms an identity between the customer and the brand (Han et al., 2020). When the degree of customer brand experience with time-honored catering brands is high, customers will show positive brand identification psychology and support the brands through WOM (Han et al., 2020). Further, according to SOR theory, brand experience is the cognitive process of interacting with time-honored catering brands, identification represents the customer's brand attitude, and WOM is the display of customers' brand behavior. In the process of brand experience accumulation, customers gain a comprehensive understanding of the brand and take action (WOM) (Hanna and Rowley, 2011; Saleem et al., 2018). In other words, after obtaining a higher brand experience, customers will enhance their recognition of time-honored brands and immediately generate brand WOM to support their identification psychology.

Additionally, WOM includes two important forms of communication: in-person WOM and EWOM (Eelen et al., 2017). In-person WOM is the

real-time interaction between time-honored brand fans and other potential customers after the former's brand recognition (Klesse et al., 2015). In-person WOM with strong credibility has a high success rate in influencing other customers to visit. In the process of EWOM, customers have more time to think and reconstruct the communication content regarding time-honored brands (Sijoria et al., 2019). Whether it is in-person WOM in the traditional period or EWOM in the Internet era, it shows the important brand communication behavior after customer's brand identity. Therefore, this study asserted that customer brand experience will influence brand identification, resulting in both positive in-person WOM behavior and EWOM behavior.

Hypothesis 3a. Customers' brand identification mediates the relationship between their brand experience and in-person WOM.

Hypothesis 3b. Customers' brand identification mediates the relationship between their brand experience and EWOM.

2.6. Moderation roles of creative performance

Creative performance is described as the ability to generate new ideas, behaviors, concepts, designs and service programs. It refers to update old ideas into new and unique ideas (Wang and Netemeyer, 2004). Previous studies indicate that creative performance can present innovative service forms and improve product quality (Sternberg, 2012), which are key factors in improving brand experience (Füller et al., 2011). Especially, the combination of authenticity and creativity has become the key means for the development of tourism and leisure experience in the new period (Zhang et al., 2019). The authenticity of time-honored brands contributes to a key feature for customers in choosing to visit the restaurant (Ponnam and Balaji, 2014). However, customers evaluate brand experience not only for the brand's authenticity but also for its creativity (Darvishmotevali et al., 2018). In the construction of time-honored catering brands, different creative ways can be adopted to improve customers' brand experience, such as the presentation of unique ideas, new marketing strategies and new services (Darvishmotevali et al., 2018). The creative development of innovation products and services by brands can satisfy the changing needs of customers (Chang and Teng, 2017). Moreover, creativity is regarded as the best expression and transmission method of brand authenticity conservation and inheritance. It not only helps customers enhance their cognition and understanding of the original nature of the brand, but also influences customers' brand experience and enhancing the emotional connection between customers and brands (Schmitt, 2010). Therefore, this study concludes that the interaction between authenticity and creative performances of time-honored catering brands can enhance customers' brand experience.

Hypothesis 4. Creative performance will positively moderate the relationship between the brand authenticity and brand experience.

2.7. Moderation roles of cultural proximity

Unlike other brands, time-honored brands are well known for their splendid culture (Mu, 2017) and characteristics of regional cultures in China (Forè and Mazzalovo, 2014). Some scholars argue that cultural background factors (e.g., cultural differences, cultural proximity, and cultural distance) can explain a variety of customer dining behaviors (Sheldon and Fox, 1988). For example, Chang et al. (2011) found that customers evaluated the local cuisine based on their own culinary culture and habits. In the background of time-honored catering brands, the process of customers' cognition (brand experience), attitude (brand identification) and behavior (WOM) may be affected by cultural proximity. Although many studies have proven that cultural proximity influences customers' visit motivation, interest, and familiarity (Weiermair, 2000; Huang et al., 2013), no direct evidence has confirmed that cultural proximity plays an important role in determining the

customers' brand attitudes and the backwards behavior of time-honored catering brands. Kivela and Crofts (2006) believe that restaurants have become the main channel for customers to experience local cultures, and the degree of cultural proximity is likely to affect their attitudes toward a customer destination. The time-honored catering brands represent unique regional cultures, and the degree of cultural proximity can affect the degree of customers' recognition of their brands (Forêt and Mazza-lovo, 2014), because previous research has shown that the unique food culture determines which customer groups are targeted (Kivela and Johns, 2003). Therefore, customers with the similar cultural backgrounds are likely to show a more positive brand identification after an in-depth brand experience. Therefore, another Hypothesis is as follows:

Hypothesis 5. Cultural proximity will positively moderate the relationship between brand experience and brand identification.

Cultural background may influence the change of customer attitude to positive behavior. Culture includes factors such as common values, beliefs, attitudes, behavior norms, customs, rituals, ceremonies and perceptions (Warner and Joyn, 2002). Especially in China, there are differences in the cultures of different ethnic groups, geographical locations, and regions, etc. (Zhang et al., 2019), causing differences in customer preferences, tastes, and habits, etc., because cultural characteristics are deeply rooted and influence multiple individual behaviors and distinct cultural background of time-honored catering brands (Atkins and Bowler, 2001). For example, Barreto (2014) asserts that cultural differences can affect the expression of customers' WOM. When the cultural background is similar, customers are more likely to express their opinions and recommendations through WOM after understanding and recognizing the time-honored catering brands (Yaveroğlu and Donthu, 2002). As part of a place's intangible cultural heritage, time-honored catering brands reflect local culture characteristics and create a sense of place (Gordin and Trabskaya, 2013). Customers with stronger cultural proximity can find cultural resonance with such brands and prefer to recommend the catering brand to others. If they have similar cultural backgrounds to the brands, customers can easily understand time-honored catering brands. Additionally, cultural proximity in a region plays social and other comprehensive roles as a background factor (Sahin and Baloglu, 2011), affecting the customer WOM (in-person WOM and EWOM). Therefore, this study concludes that customers with higher cultural proximity are more likely to have positive in-person WOM and EWOM after the identification.

Hypothesis 6a. Cultural proximity will positively moderate the relationship between customers' brand identification and in-person WOM.

Hypothesis 6b. Cultural proximity will positively moderate the relationship between customers' brand identification and EWOM.

3. Methodology

This study used a questionnaire survey to collect data and used structural equation modeling (SEM) for data analysis. The latter is a quantitative research method with positivism, a methodology often used in restaurant research (Chou et al., 2020; Han et al., 2020; Chen et al., 2014). Questionnaire surveys can reduce the interference of the surveyor with the respondents. Furthermore, SEM can test the relationship between multiple variables at the same time in this study. It provides a more complete test of the entire proposed theoretical model, avoiding inaccurate standard error estimates or evaluation biases due to non-independent observations (Liu, 2018). Therefore, the method can well test the problem of Hypothesis relationship and customer's WOM path formation in this study.

3.1. Sampling

To make the investigation in this study more accurate, data were collected using questionnaires completed by customers; an intercept

approach was utilized in Fujian Province (Zhang and Xu, 2019). We followed several lines of reasoning and consulted several resources to select the samples. First, according to the definition and industry standards for China's time-honored brands, a brand must have been established before 1956 and must possess unique products, skills or services. Further, the brand must show bright regional cultural characteristics and historical and cultural value and have a good reputation. Second, as the conditions for becoming a time-honored brand are relatively strict, we selected 11 time-honored brands with broad social awareness distributed throughout China (shown in Fig. 2). For example, Qianjude (全聚德) was founded in 1864 of the Qing dynasty, with a history of 157 years. Founder Yang Quanren, famous for making Beijing roast duck, pioneered the roast duck. At present, the roast duck technology has been selected as a national intangible heritage project. Moreover, Qianjude's "all-duck feast (全鸭席)" and more than 400 special dishes are known as "The First Chinese Food". Zhou Enlai, the former prime minister of the People's Republic of China, has repeatedly chosen Qianjude's "all-duck feast" as the state banquet. Overall, Fig. 2 showed the typicality and representativeness of our research objects. Third, before the survey, we asked the respondents to choose the time-honored catering brands with which they had the deepest impression or experience to complete the questionnaire. Therefore, the people who had no consumption experience with time-honored catering were not asked to participate.

3.2. Data collection

To efficiently gather quality research data, the data were collected using the following steps. First, we conducted survey training for investigators, such as the questionnaire distribution process and anonymous surveying, etc. Second, several trained assistants were instructed to intercept customers who passed through the research area near restaurants and to distribute the questionnaire (Zhang et al., 2019). Third, we clarified the purpose of the questionnaire and the procedure for completing it and answered any doubts. Fourth, the respondents were asked to fill in the items one by one. Then, the research assistants checked the questionnaire before it was collected and gave restaurant coupons as a token of appreciation. Finally, the questionnaires were completed from January to April 2019. A total of 700 questionnaires were distributed, and 689 questionnaires (98.42%) were recovered. After checking the validity of the collected questionnaires, 83 invalid questionnaires (with completely self-consistent data and incomplete data) were excluded, leaving 606 questionnaires (86.57%) for the data analysis. Table 1 summarizes the detailed statistics of the respondents.

3.3. Measurement

The study scales consisted of the following constructs: Brand authenticity, Awakening of interest, Brand experience, Brand identification, Creative performance, Cultural proximity, In-person WOM and EWOM. The scales were originally developed in English and then translated into Chinese. Thus, a back-translation procedure (Brislin, 1976) was conducted by four professors and researchers in the tourism management research field to retain the original meanings of the items and obtain the Chinese version of the scale. Moreover, to make the measurement more accurate, we adopted a 7-point Likert scale (1 = totally disagree to 7 = totally agree) (Stylidis et al., 2017).

A maturity scale based on the previous literature was used in this study. Specifically, (1) *Brand authenticity* was measured using the scale of Modya and Hanksb (2019) containing 8 items, which comprised the two sub-dimensions of Originality (3 items) and Genuineness (5 items). (2) We assessed *Awakening of interest* using 4 items from Tercia et al. (2020), measuring the degree of customers' interest in time-honored caterings (3) From Brakus et al. (2009), we used 11 items (e.g., *Sensory*, 2 items; *Intellectual*, 3 items; *Affective*, 3 items; and *Behavioral*, 3 items). To measure *Brand experience*. (4) Five items adapted from Popp and Woratschek (2017) were used to measure *Customers' brand*



Fig. 2. The case of China's time-honored catering brands investigated in this study.

Table 1
Background of participants.

Items	Frequency	Percent	Items	Frequency	Percent
Gender			Education background		
Male	329	54.3%	Junior high school or below	21	3.5%
Female	277	45.7%	Senior high school	111	18.3%
Age			Junior college	129	21.3%
21–30	233	38.4%	University	311	51.3%
31–40	262	43.2%	Master or	34	5.6%
41–50	81	13.4%	Doctor		
51 or over	30	5.0%	Monthly income (\$)		
Number of experiences			510 or below	174	28.7%
Once	84	13.9%	510–730	140	23.1%
2–3 times	224	37.0%	731–1160	153	25.2%
4–5 times	115	19.0%	1160–1820	103	17.0%
6 times or over	183	30.2%	1821–5600	32	5.3%
			5601 or over	4	0.7%

identification, reflecting the degree to which the customers' identified the time-honored brands. (5) We used 6 items adopted from Darvish-motevali et al. (2018) to measure *Creative performance*, showing customers' perception of the creative ideas, behaviors or measures conveyed by time-honored brands. (6) *Cultural proximity* was also measured by 6 items (Huang et al., 2013), which reflected the degree of proximity between the permanent residence culture of customers and the culture of the time-honored brands they visited. (7) The variables of *In-person WOM* (3 items) and *EWOM* (7 items) were measured by items from Eelen et al. (2017). (8) Some variables related to demographics were controlled, including gender, age, education background, monthly income and number of experiences with relevant brands (Fu et al., 2016; Pan et al., 2017).

3.4. Data analysis

The mean, standard deviation, factor loading, composite reliability (CR), average variance extracted (AVE) and Cronbach's alpha value of measurement variables are shown in Table 2. All of the Cronbach's alpha values were above 0.797, indicating the high level reliability for each construct (Ryu et al., 2019). The standardized factor loading of each

item was significant above 0.700, satisfying the threshold value of exceeding 0.60 (Gieling and Ong, 2016). Moreover, the value of CR was within the range of 0.796–0.944 (above 0.70), and the value of AVE ranged from 0.640 to 0.725 (above 0.50), which demonstrated the reliability and convergent validity of each construct (Bagozzi and Yi, 1989). Further, Cronbach's alpha value was higher than the 0.70 cut-off recommended by Chow and Chan (2008), showing the high level of internal consistency of each construct.

To confirm the construct validity, we used confirmatory factor analysis (CFA) to examine the first and second factor structures (Zhang et al., 2019; Sijoria et al., 2019). The first factors include awakening of interest, customers' brand identification, creative performance, cultural proximity, in-person WOM and EWOM. The results demonstrated a good fit with a one-factor analysis ($\chi^2 = 1377.853$, $p < .001$; $\chi^2/df = 3.288$; CFI = 0.947; IFI = 0.947; NFI = 0.925; RFI = 0.917; TLI = 0.941; AGFI = 0.833 and RMSEA = 0.062). In an alternative second-factor analysis, the model of brand authenticity, including the two dimensions of originality and genuineness, indicated an acceptable fit ($\chi^2 = 88.183$, $p < .001$; $\chi^2/df = 4.641$; CFI = 0.979; IFI = 0.979; NFI = 0.973; RFI = 0.960; TLI = 0.969; AGFI = 0.932 and RMSEA = 0.078). This study also assessed the CFA of the brand experience dimensions of sensory, intellectual, affective and behavioral, which indicated an acceptable model fit ($\chi^2 = 164.964$, $p < .001$; $\chi^2/df = 4.874$; CFI = 0.970; IFI = 0.970; NFI = 0.962; RFI = 0.948; TLI = 0.958; AGFI = 0.900 and RMSEA = 0.080). The CFA examination results indicated that the first- and second-factor structure models were considered acceptable for future study.

As shown in Table 3, there was a high level of correlation between the structures.

Therefore, the variance inflation factor test (VIF) needed to be examined to determine whether there was a high level of collinearity between each construct. The results showed that all the VIFs of the constructs were less than 5.51 (Liu, 2018), indicating that collinearity was not a serious issue. Further, this study confirmed discriminant validity between each pair of constructs because the values of AVE were greater than the correlation coefficient (Fornell and Larcker, 1981).

In addition, this study used similar steps to measure each variable of serious correlations between variables (Craighead et al., 2011). According to the previous suggestions, the values of common method variation (CMV) needed to be calculated (Podsakoff et al., 2003). We applied Satorra-Bentler's scaled chi-square difference method using SPSS 21.0. Finally, the results of the common factor model showed that the first factor that was extracted only explained 48.5% of the variance below the 50% threshold (Podsakoff, 1986). Therefore, there was no concern about potential common method variation in this study.

Table 2
Descriptive statistics and confirmatory factor analysis.

Constructs and factors	Factor Loading	CR	AVE
Brand authenticity (Modya and Hanish, 2019)			
Originality (Cronbach's alpha = .844)		.842	.640
This time-honored catering brand was a pioneer in the industry.	.799		
This time-honored catering brand is innovative.	.758		
This time-honored catering brand is unique.	.840		
Genuineness (Cronbach's alpha = .904)		.906	.658
This time-honored catering brand is sincere.	.815		
The gourmet recipes of the time-honored catering brand is real.	.829		
This time-honored catering brand is honest.	.842		
This time-honored catering brand is undisputed.	.755		
This time-honored catering brand is legitimate.	.811		
Awakening of interest (Cronbach's alpha = .913) (Tercis et al., 2020)			
I would like more information about this time-honored catering brand.	.835	.913	.725
Learning more about this time-honored catering brand would be useful to me.	.857		
I am curious about this time-honored catering brand.	.849		
I am intrigued by this time-honored catering brand.	.865		
Brand experience (Brakus et al., 2009)			
Sensory (Cronbach's alpha = .797)		.796	.662
I find this time-honored catering brand interesting in a sensory way.	.809		
This time-honored catering brand does appeal to my senses.	.818		
Intellectual (Cronbach's alpha = .885)			
I engage in a lot of thinking when I encounter this time-honored catering brand.	.835	.863	.677
This time-honored catering brand does caught my imagination.	.838		
This time-honored catering brand stimulates my curiosity and problem solving.	.795		
Affective (Cronbach's alpha = .860)			
This time-honored catering brand induces feelings and sentiments.	.855	.885	.720
I do have strong emotions for this time-honored catering brand.	.851		
This time-honored catering brand is emotional.	.840		
Constructs and factors			
	Factor Loading	CR	AVE
Behavioral (Cronbach's alpha = .843)			
I engage in physical actions and behaviors when I use time-honored catering brand.	.878	.848	.653
This time-honored catering brand results in bodily experiences.	.835		
This time-honored catering brand is not action oriented.	.700		
Customers-brand identification (Cronbach's alpha = .920) (Popp and Wortschke, 2017)			
This time-honored catering brand says a lot about the kind of person I am.	.845	.920	.697
This time-honored catering brand's image and my self-image are similar in many respects.	.822		
This time-honored catering brand plays an important role in my life.	.845		
I am very attached to the time-honored catering brand.	.818		
The time-honored catering brand raises a strong sense of belonging.	.844		
Creative performance (Cronbach's alpha = .926) (Darvishanotevali et al. (2018))			
Employees of the time-honored catering brand could carry out his/her routine tasks in resourceful ways.	.803	.926	.677
This time-honored catering brand could come up with novel ideas to satisfy customer needs.	.829		
This time-honored restaurant offers a variety of dishes for customers to choose from.	.754		

Table 2 (continued)

Constructs and factors	Factor Loading	CR	AVE
Cultural proximity (Cronbach's alpha = .919) Huang et al. (2013)			
This time-honored restaurant has new perspectives on old difficulties.	.835	.918	.653
This time-honored restaurant provide methods for solving problems when existing answers are not apparent.	.860		
This time-honored catering brand is creative.	.850		
In-personal WOM (Cronbach's alpha = .875) Etem et al. (2017)			
I've always wanted to visit this time-honored catering brand.	.835	.875	.701
This time-honored catering brand make me feel like home.	.833		
This is a place where most people want to go.	.801		
To experience this time-honored brand is a new attempt.	.742		
This time-honored catering brand could increase my knowledge of history.	.830		
This time-honored restaurant a mysterious place.	.802		
Constructs and factors			
	Factor Loading	CR	AVE
E-WOM (Cronbach's alpha = .934) Etem et al. (2017)			
Expressing your opinion about this time-honored catering brand online.	.792	.944	.708
Sharing ideas for new products and experiences of this time-honored catering brand online.	.838		
Participating in a discussion on the brand website of this time-honored catering brand.	.861		
Liking this time-honored catering brand on WeChat or Weibo.	.849		
Sending or sharing online messages or photos of this time-honored catering brand to others.	.849		
Writing an online review about this time-honored catering brand.	.850		
Writing something or post a video about this time-honored catering brand. Online	.849		

4. Results

To test the research Hypothesis in this study, a two-step procedure was followed. First, SEM was applied in AMOS 20.0 to test the overall model structure. Further, we used a bootstrap confidence interval approach, Monte Carlo approach 2000 resampling, 95% bias-corrected confidence intervals (CI) and p-values (Liu, 2018) to examine the mediating effects. Second, this study employed hierarchical regressions to test the moderating effects with STATA 13.0 (Zhang et al., 2019). Fig. 3 shows the standardized path coefficients, and each direct path was significant at $P < .001$. Further, the overall model fit the data well ($\chi^2 = 1929.127$, $p < .001$; $\chi^2/df = 2.954$; CFI = 0.940; IFI = 0.940; TLI = 0.935; NFI = 0.912; AGFI = 0.823; RFI = 0.905 and RMSEA = 0.057).

4.1. Mediating effects test

This study tested the mediators of awakening of interest, brand experience and customers' brand identification using SEM. First, Hypothesis 1 proposed that awakening of interest mediated the relationships between brand authenticity and brand experience. As illustrated in Fig. 3, the two sub-dimensions of brand authenticity (Originality, $\beta = 0.970$; Genuineness, $\beta = 0.944$; all $p < .001$) directly affected the mediator of awakening of interest ($\beta = 0.779$; $p < .001$). Moreover,

Table 3
Means, standard deviations, correlations and discriminant validity.

Variables	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	VR
Brand authenticity													
1. Originality	(.800)												
2. Genuineness	.800	(.811)											2.72
3. Awakening of interest	.684	.660	(.852)										4.00
Brand experience													
4. Sensory	.702	.721	.720	(.814)									3.47
5. Intellectual	.709	.733	.769	.804	(.823)								3.69
6. Affective	.640	.608	.755	.698	.797	(.849)							4.99
7. Behavioral	.665	.701	.770	.733	.797	.764	(.808)						3.94
8. Customers-brand identification	.653	.666	.772	.722	.760	.727	.734	(.835)					5.51
9. Creative performance	.702	.700	.791	.722	.748	.736	.736	.830	(.823)				4.60
10. Cultural proximity	.646	.652	.747	.713	.748	.725	.744	.833	.805	(.800)			5.16
11. In-person WOM	.616	.628	.759	.666	.718	.670	.729	.804	.747	.808	(.837)		4.98
12. E-WOM	.615	.637	.749	.666	.721	.725	.693	.834	.793	.807	.829	(.841)	5.23
Mean	5.355	5.521	5.212	5.306	5.237	5.163	5.293	5.209	5.248	5.337	5.300	5.111	
S.D.	1.118	1.021	1.173	1.100	1.149	1.231	1.153	1.152	1.058	1.088	1.150	1.178	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. Correlation values above 0.608 were significant at * $p < .001$. Square root of average variance extraction are shown on the diagonal in bold.

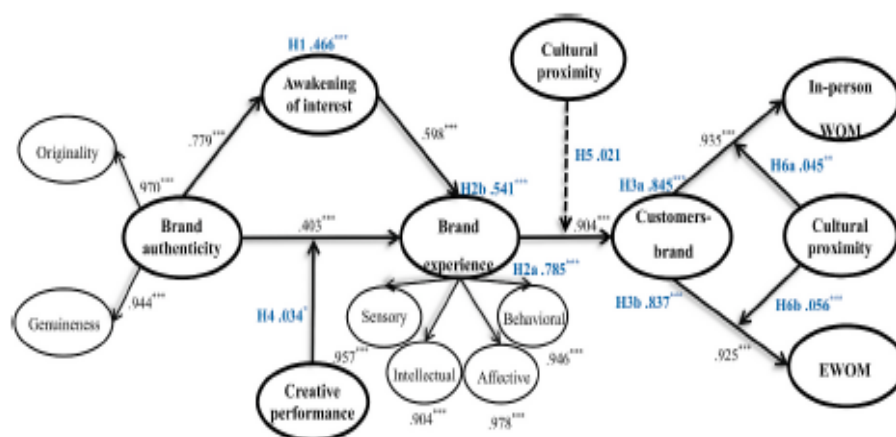


Fig. 3. Research framework results.

$\chi^2 = 1929.127$, $p < .001$; $\chi^2/df = 2.954$; CFI = 0.940; IFI = 0.940; TLI = 0.935; NFI = 0.912; AGFI = 0.823; RFI = 0.905 and RMSEA = 0.057.

awakening of interest was positively associated with brand experience ($\beta = 0.598$; $p < .001$). The average indirect effects of brand authenticity on brand experience through awakening of interest were significant ($\beta = 0.466$; $p < .001$). Therefore, Hypothesis 1 was supported.

Second, the mediating effect of brand experience was examined in terms of the predictions of hypotheses 2a and 2b. The direct effects of brand authenticity on brand experience (Sensory, $\beta = 0.957$; Intellectual, $\beta = 0.904$; Affective, $\beta = 0.978$; Behavioral, $\beta = 0.946$; all $p < .001$) were positive and significant ($\beta = 0.403$, $p < .001$). Additionally, brand experience had a positive effect on customers' brand identification ($\beta = 0.904$; $p < .001$). Thus, brand experience played a mediator role on the relationships between brand authenticity and customers' brand identification ($\beta = 0.785$; $p < .001$) and the relationship between awakening of interest and customers' brand identification ($\beta = .541$; $p < .001$). As such, Hypotheses 2a and Hypotheses 2b were supported.

Hypotheses 3a and Hypotheses 3b predicted that customers' brand identification played a mediator role in the relationships among brand experience, in-person WOM and EWOM. Customers' brand identification affected in-person WOM ($\beta = 0.935$; $p < .001$) and EWOM ($\beta = 0.925$; $p < .001$) positively and significantly. The results showed that customers' brand identification mediated the relationship between brand experience and in-person WOM ($\beta = 0.845$; $p < .001$). Further, brand experience had a positive and significant effect on EWOM through customers' brand identification ($\beta = 0.837$; $p < .001$), which

demonstrated that Hypotheses 3a and 3b were supported. As seen in Table 4, no confidence intervals of the two-tailed tests contained 0 (Saleem et al., 2018), confirming that the mediator variables for awakening of interest, brand experience and customers' brand identification were fully supported with Hypotheses 1 to 3.

4.2. Moderating effects test

The relationships between brand authenticity and customer WOM were also moderated by creative performance and cultural proximity. As shown in Table 5, Models 1 and 3 were the baseline models, including the control variables and independent variables of brand authenticity and brand experience. Models 2 and 4 added interaction effects, which examined Hypotheses 4 and 5. The results indicated that the coefficient for the interaction term brand authenticity $\times$ creative performance was positive and significant for brand experience ($\beta = 0.034$; $p < .05$).

Further, a slope test was used, and a two-dimensional diagram was drawn to further confirm the interaction effect's specific development trend. Fig. 4 demonstrates that when the customers perceived that the time-honored catering brands had a high level of creative performance, the effects of brand authenticity on brand experience were enhanced. Moreover, the results showed that the interaction effect of brand experience and cultural proximity on customers' brand identification was not significant ($\beta = 0.021$; $p = .204$), which did not support Hypothesis 5.

Table 4
Mediating effect test for H1 to H3.

Hypothesis path	Standard error	Estimates	Bias-corrected 95% CI		Percentile 95% CI		Results
			Lower	Upper	Lower	Upper	
H1: Brand authenticity → Awakening of interest → Brand experience	.049	.466***	.377	.576	.365	.560	Support
H2a: Brand authenticity → Brand experience → Customers-brand identification	.029	.785***	.716	.834	.722	.837	Support
H2b: Awakening of interest → Brand experience → Customers-brand identification	.061	.541***	.416	.662	.413	.655	Support
H3a: Brand experience → Customers-brand identification → In-person WOM	.022	.845***	.799	.883	.800	.884	Support
H3b: Brand experience → Customers-brand identification → E-WOM	.021	.837***	.790	.872	.793	.874	Support

*P < .05; **P < .01; ***P < .001.

Table 5
Results of the moderators test with H4 and H5.

Variables	Brand experience				Customers-brand identification			
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
Intercept	.160	1.00	1.077	2.22**	.257	1.54	.801	1.74
Control variables								
Gender	.056	1.29	.056	1.28	-.065	-1.40	-.067	-1.42
Age	.072	2.49*	.070	2.43*	-.014	-0.46	-.017	-0.54
Education	-.041	-1.77	-.039	-1.68	-.050	-2.02*	-.051	-2.08*
Monthly economic	.044	2.10*	.041	1.99*	-.039	-1.72	-.038	-1.71
Number of experiences	.070	3.33***	.071	3.39***	.047	2.07*	.285	2.92**
Creative performance								
Cultural proximity					.583	16.25***	.481	5.45***
Independent Variable								
Brand authenticity	.412	12.85***	.233	2.45***				
Brand experience					.400	10.48***	.285	2.92**
Interaction								
Brand authenticity* Creative performance			.034	2.00*				
Brand experience* Cultural proximity							.021	1.27
Model statistics								
R ²	.756		.757		.765		.766	
R ² adj	.753		.754		.763		.763	
F	264.11***		232.76***		278.58***		244.21***	

*P < .05; **P < .01; ***P < .001.

A similar procedure method was used to examine Hypotheses 6a and 6b. Table 6 summarized the moderating effects of cultural proximity. Model 6 showed that the moderator of cultural proximity associated with customers' brand identification and in-person WOM was positive and significant ($\beta = 0.045$; $p < .01$). Further, there was also a positive interaction effect of customers' brand identification and cultural proximity on EWOM ($\beta = 0.056$; $p < .001$). As shown in Fig. 5 and Fig. 6, the simple slope analysis showed that at a higher level of cultural proximity,

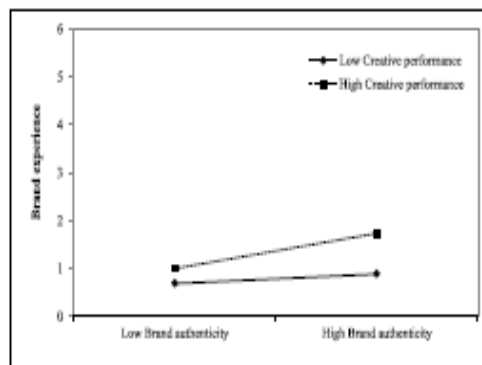


Fig. 4. Interaction of brand authenticity and creative performance on brand experience.

there were two more significant positive correlations between customers' brand identification, In-person WOM and EWOM. Thus, Hypotheses 6a and Hypotheses 6b were supported.

4.3. Robustness checks

To examine whether the results of this study have strong stability, the same procedure including SEM and regression analyses was used to test the mediating moderating models (Tsai et al., 2015; Liu, 2017). The independent variable of brand authenticity was separated into two dimensions of originality and genuineness in the alternative model. Fig. 7 summarized the output path estimates, which showed that all direct paths were significant. The overall fitness of the alternative model was worse than that of the proposed model ($\chi^2 = 2529.291$, $p < .001$; $\chi^2/df = 3.873$; CFI = 0.911; IFI = 0.911; TLI = 0.904; NFI = 0.884; AGFI = 0.802; RFI = 0.875 and RMSEA = 0.069).

Specifically, the mediating effects of awakening of interest on the relationship between originality and brand experience ($\beta = 0.381$; $p < .001$) and the relationship between genuineness and brand experience ($\beta = 0.253$; $p < .001$), which provided evidence regarding Hypothesis 1. Further, originality ($\beta = 0.465$; $p < .001$) and genuineness ($\beta = 0.499$; $p < .001$) affected brand experience through awakening of interest. Additionally, brand experience mediated the effect of awakening of interest on customers' brand identification ($\beta = 0.579$; $p < .001$), which still supported Hypotheses 2a and Hypotheses 2b. Moreover, customers' brand identification positively and still significantly mediated the

Table 6
Results of the moderator test with H6a and H6b.

Variables	In-personal WOM				E-WOM			
	Model 5		Model 6		Model 7		Model 8	
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
Intercept	.288	1.60	1.427	3.15**	.200	1.20	1.610	3.87***
Control variables								
Gender	-.011	-0.22	-.016	-0.31	-.087	-1.83	-.093	-1.98
Age	.014	0.42	.006	0.17	.060	1.93	.049	1.60
Education	.030	1.13	.028	1.06	-.030	-1.22	-.033	-1.34
Monthly economic	.009	0.27	.008	0.31	.005	0.21	.003	0.14
Number of experiences	.094	3.60***	.091	3.51***	.058	2.41*	.055	2.29*
Cultural proximity	.501	11.59***	.288	3.24***	.456	11.41***	.192	2.34*
Independent Variable								
Customers-brand identification (CBI)	.375	9.17***	.131	1.34	.466	12.36***	.164	1.83
Interaction								
CBI* Cultural proximity			.045	2.74**			.056	3.69***
Model statistics								
R ²	.722		.726		.774		.779	
R ² _{adj}	.719		.722		.771		.776	
F	222.28***		197.55***		292.51***		263.06***	

* $P < .05$; ** $P < .01$; *** $P < .001$.

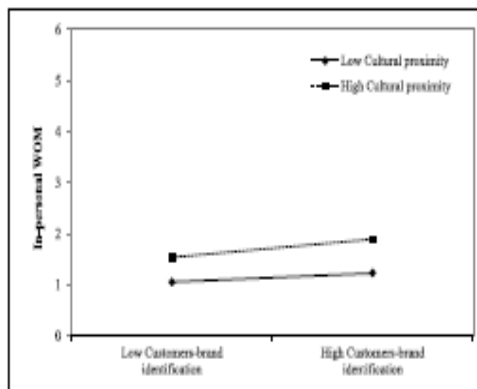


Fig. 5. Interaction of customers' brand identification and cultural proximity with in-person WOM.

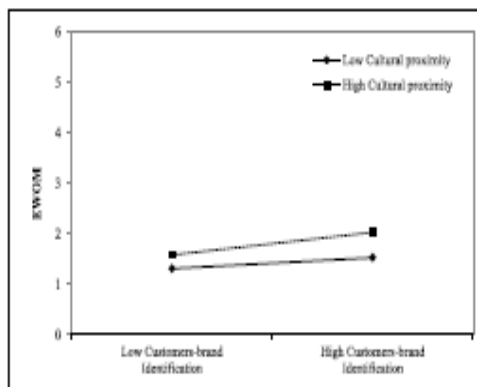


Fig. 6. Interaction of customers' brand identification and cultural proximity with E-WOM.

relationships among brand experience, in-person WOM and E-WOM (H3a: $\beta = 0.799$, H3b: $\beta = 0.788$; all $p < .001$). Therefore, Hypotheses 3a and 3b were fully supported. Next, we evaluated two moderators. The

interaction effects of originality $\times$ creative performance were not significant for brand experience ($\beta = 0.029$; $p = .087$), but genuineness $\times$ creative performance ($\beta = 0.051$; $p < .01$) was positive and significant for brand experience, which partially supported Hypothesis 4. Similarly, the moderating test results of cultural proximity were identical to the proposed model validation results. Undoubtedly, the structural model proposed in this study was robust.

5. Conclusions

The inheritance path of traditional catering brands has always been an issue that needs urgent theoretical response (Tian et al., 2018). This study analyzes the development characteristics of time-honored catering brands and finds the significance of customer WOM for brand heritage. Based on SOR theory, we construct and test the WOM path. First, this study has proved that brand authenticity is a critical leading factor and the interaction between brand authenticity and creative performance can promote the traditional brand inheritance. Brand authenticity reflects the originality and genuineness of time-honored catering brands, which is one of the characteristics that distinguish these brands from other catering brands. However, the heritage of time-honored catering brands needs creative elements to improve customer experience in the performance reflects the combination of historical and innovative elements to enhance customer experience, leading to customer brand WOM behavior.

Second, customers' responses to the brand (awakening of interest), cognition (brand experience) and attitudes (brand identity) are the important mediating factors for their WOM. SOR theory consolidates the theoretical foundation of the inheritance path model. As the stimulus, brand authenticity can successfully awaken customers' potential interest for experience. The brand experience process mobilizes customers' positive senses, behaviors, affections, intelligence and other comprehensive feelings (Brakus et al., 2009), leading to brand identification towards traditional brands. Consequently, customers manifest desired behaviors such as in-person WOM and E-WOM, showing positive results for brand recognition (Dimitriadis and Papista, 2010). This study highlights the positive effects of cognition (brand experience) and affection (identification) on customers' WOM in the context of time-honored catering brands.

Third, an interesting finding shows that cultural proximity can strengthen the behavior (WOM) of customers after brand identification, but it cannot strengthen the formation process of customers' brand

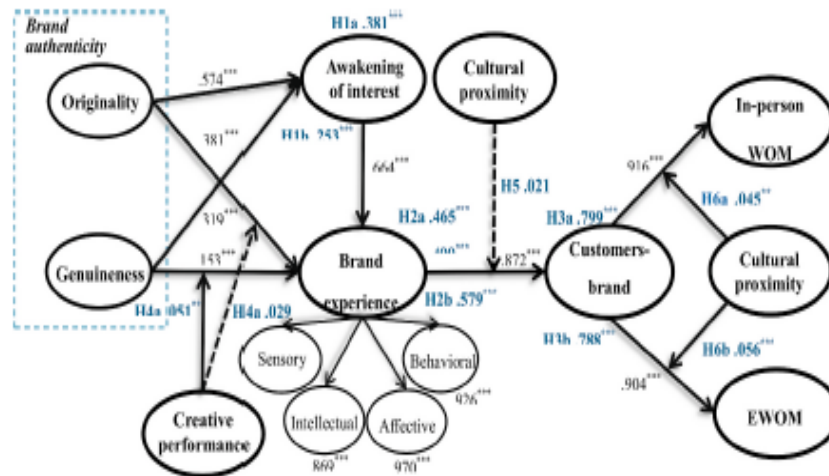


Fig. 7. Alternative model results—Separate the dimension of brand authenticity into originality and genuineness.

identification. Customers with higher cultural proximity are willing to express common cultural emotions and generate desired behavior. It is easier to convey the cultural connotation and essence of time-honored brands. Brand identification is a direct consequence of affective mobilization in the process of brand experience (Stryker, 2004). Further, customers' brand identification is actually the evaluation of intuitive feelings in the process of high-level experience (Lin and Sung, 2014). This evaluation is mainly aimed at the experience level of catering products, especially food, rather than cultural backgrounds. It is difficult to enhance or weaken the influence of customer brand experience on brand identification through cultural proximity.

5.1. Theoretical implications

Given the decline and failures stemming from serious issues with time-honored catering brands (Li, 2018), the study results contribute significant theoretical value and breakthroughs to the research field.

First, this study is the first to provide a specific path of traditional catering brand inheritance. The theoretical process highlights the core driver of brand authenticity and the accelerator of creative performance. Although many scholars have emphasized the unique historical and cultural value of traditional catering brands (Tian et al., 2018), to date, few studies have focused on addressing the brand decline and constructing a theoretical path of traditional catering brand inheritance, especially in remodeling from a new customer perspective rather than an enterprise perspective (Li et al., 2019; He, 2008). Importantly, the critical leading factor of brand authenticity is placed in the present and the future, not just historical period (Lu et al., 2015; Sims, 2009). Only the combination of old originality and new creativity approaches can contribute to the process of high levels of customer WOM (Lu et al., 2015; Wang and Netemeyer, 2004). This study is a new attempt to explore the creative performance of time-honored catering brands in terms of products and services because the variable is often used to represent the influence of employee service behavior (Darvishmotevali et al., 2018). Therefore, creativity based on brand authenticity needs to be valued in the future.

Second, the findings contribute to the different influences of cultural background factors on traditional catering customers in attitude and behavior processes. The conclusions respond to the previous arguments about the influence of cultural distance on individuals (Huang et al., 2013). They further help us to re-understand the different roles of cultural proximity in the three stages of before, during and after a visit. Many studies have proven that customers with greater cultural differences have more novelty interest and motivation before they visit

(Huang, 2017; Huang et al., 2013). However, the different findings in this study provide direct evidence for cultural proximity strengthening or weakening customer attitudes and behaviors after visits rather than before visits as indicated in a previous study (Sims and Rebecca, 2009). Moreover, on the basis of the influence of cultural differences on customer motivation, we distinguish and expand the different roles of cultural proximity in different stages of customer experience, especially in the context of traditional cultural brands. The results complement the research on cross-cultural customer psychology and behavior and cultural theory (Huang, 2017).

Third, this study provides a new perspective to address and confirm the relationship between brand authenticity and customer behavior. Although previous studies have highlighted that authenticity, as an attraction, plays an important role in customer satisfaction, evaluation and motivation (Zeng et al., 2012; DiPietro and Levitt, 2019). This study expands the research on the influence of brand authenticity on customer WOM. More importantly, the research identifies the three-stage organism process through customers' responses (awakening of interest), cognitive processes (brand experience) and attitude formation (brand identification) (Lu et al., 2015; DiPietro and Levitt, 2019). This conclusion highlights that customer cognition and attitude are significant bridges in the process of forming their WOM (Moulard et al., 2016). In addition, the paths of mediating mechanisms broaden the SOR theory and facilitate theorizing how to realize traditional brand inheritance in the new period.

5.2. Managerial implications

The research results provide an important development path for the realization of time-honored catering brand inheritance. First, time-honored catering enterprises should protect their unique traditional secret formulas and manual skills to ensure the original flavor. For example, provide sufficient fund to train restaurant artisans and use original recipes. In addition, the management system of process inheritance and brand expansion need to learn from the modern enterprise development model based on their own traditional characteristics, which helps to adapt to the changing customer' demands. On the other hand, it is necessary to ensure the consistency of brand culture in services, products, and marketing: the core position of the traditional elements of time-honored catering brands, including brand logo, brand style and brand design, must be ensured. For example, authentic food ingredients and decoration features should be used, and the staff should wear cultural costumes, which will enhance the aesthetic and create a more unique and authentic service experience (Lu et al., 2015). In

addition, unlike other forms of catering such as takeout, authenticity requires a sense of presence, and live production can enhance the sensory and emotion experience. However, it is important to maintain the social distancing of the dining tables to serve the customers and allow them to enjoy the authenticity in the loose space. In each link, time-honored catering enterprises should pay attention to the cultural storytelling to highlight their historical competitiveness, such as origin of each dish, technology process, founder experience, etc.

Second, authenticity alone may no longer be enough to ensure the sustainable development of a traditional restaurant (Lu et al., 2015). Time-honored catering brands must realize that creative products and services are the driving factors of competitive advantage (Liang and James, 2014). It may include product windows and creative feature films and projects that enhance customers' intuitive perceptions of the brand (Bogicevic et al., 2019). The manifestation of time-honored products can be more diversified and creative and include the modeling of dishes, plate presentation, tableware, etc. Further, the combination of traditional and modern elements needs to be emphasized. Time-honored brands can also use creative derivatives to stimulate a diverse consumption experience, such as creative tableware souvenirs, time-honored seasonings, etc. (Ryu and Zhong, 2012). Further, personalized service should be available when necessary. Transparent window can be applied to show the cooking process, which is conducive to tourists not only get taste experience, but can also understand traditional brands visually. Moreover, due to the differences in regional tastes, managers should make appropriate improvements to adapt the taste to local people, such as reducing the spiciness.

Third, customers' WOM is spontaneous behavior, but providing online and offline WOM platforms for customers is still an initiative that time-honored catering brands must take seriously. Therefore, creating social media platforms and online communities is essential (Bernritter et al., 2016). For example, the strong tone and style of the cultural atmosphere designed by the manager is a community activity with a sense of identity, which will maintain emotional bonds through social media interaction. Further, festivals, special events should be actively taken advantage of to provide customers with promotional material about time-honored brands, pushing the customers to share brand information (Collins-Dodd and Lindley, 2003; Eelen et al., 2017). Moreover, establishing an internal connection between time-honored brands and customers is the key to maintaining WOM, which can highlight customers' identification. For example, providing time-honored brand membership, benefits and feedback systems can enhance the offline one-to-one connection between customers and brands, acting as a channel for highlighting customers' unique identities.

5.3. Limitations and future research

Although this study creates a new path model for solving the issue of time-honored catering brand inheritance and the results make great significant contributions, some limitations can provide insights for future research. This study collected data from Chinese customers of time-honored catering brands. However, research on cultural proximity needs to involve cross-cultural samples, and it is better to use a multinational sample to highlight the influence of cultural distance on customer attitudes and behaviors. Future research may examine different groups in transnational cultures to ensure the universality and external validity of the Hypothesis model proposed in this study (Hwang and Ok, 2013). Further, an examination of the results through a comparative study of transnational samples is needed, such as in different countries. In addition, SEM was used in this study to discuss the inheritance of time-honored catering brands from the perspective of customers' WOM. The multilevel model may be the best way to examine the influence of brand authenticity on customers' WOM. Unfortunately, there were a total of 1128 time-honored authorized enterprises in 2016, and only one in ten of them is thriving. Further, time-honored catering brands are few, and there may be fewer than 30 typically successful

time-honored catering brands that satisfy our study sample needs (Li et al., 2019), and this is insufficient to meet the data standards for the multilevel method. Future research may not only be limited to samples of time-honored catering brands but also attempt to study traditional catering enterprises. The robustness of the model may be further examined through a multilevel analysis method. Finally, future research can use qualitative interviews to investigate the relationship between spatial distance, crowding degree and customer brand authenticity experience in a new, post-COVID 19 world order.

References

- Akbar, M.M., Wymer, W., 2017. Refining the conceptualization of brand authenticity. *J. Brand Manag.* 24 (1), 14–32.
- Alexander, N., 2009. Brand authentication: creating and maintaining brand aura. *Eur. J. Market.* 43 (3/4), 551–562.
- Alm, V.I., Verbeke, W., Vanhouacker, F., Nas, T., Hersleth, M., 2011. General image and attribute perceptions of traditional food in six European countries. *Food Qual. Prefer.* 22 (1), 129–138.
- Arnott, D.B., German, S.D., Hunt, S.D., 2003. The identity salience model of relationship marketing success: the case of nonprofit marketing. *J. Market.* 67 (2), 89–105.
- Arnould, E.J., Thompson, C.J., 2005. Consumer culture theory (CCT): twenty years of research. *J. Consum. Res.* 31 (4), 868–882.
- Atkins, P., Bowler, I., 2001. *Food in Society*. Arnold, London.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y.J., 1989. On the use of structural equation models in experimental designs. *J. Market. Res.* 26 (3), 271–284.
- Balogh, P., Bekesi, D., Gorton, M., Popp, J., Lengyel, P., 2016. Consumer willingness to pay for traditional food products. *Food Pol.* 61, 176–184.
- Barreto, A.M., 2014. The word-of-mouth phenomenon in the social media era. *Int. J. Mark. Res.* 56 (5), 631–654.
- Bernritter, S.F., Verlegh, P.W.J., Smit, E.G., 2016. Why nonprofits are easier to endorse on social media: the roles of warmth and brand symbolism. *J. Interact. Market.* 33, 27–42.
- Berruete, A., Campo, S., Yagüe, M.J., 2019. Am I Biza? Measuring brand identification in the tourism context. *Journal of Destination Marketing and Management* 11, 240–250.
- Bogicevic, V., Seo, S., Kandampully, J.A., Liu, S.Q., Radd, N.A., 2019. Virtual reality presence as a preamble of tourism experience: the role of mental imagery. *Tourism Manag.* 74, 55–64.
- Bräns, J.J., Schmitt, B.H., Zanantello, L., 2009. Brand experience: what is it? how is it measured? does it affect loyalty? *J. Market.* 73 (3), 52–68.
- Brislin, R.W., 1976. Back-translation for cross-cultural research. *J. Cross Cult. Psychol.* 1 (3), 185–216.
- Carbon, J., Wyllie, J., Rahman, M.M., Voola, R., 2019. Enhancing brand relationship performance through customer participation and value creation in social media brand communities. *J. Retailing Commun. Serv.* 50, 333–341.
- Chang, J.H., Teng, C.C., 2017. Intrinsic or extrinsic motivations for hospitality employees' creativity: the moderating role of organization-level regulatory focus. *Int. J. Hospit. Manag.* 60, 133–141.
- Chang, R.C., Kivela, J., Mak, A.H., 2011. Attributes that influence the evaluation of travel dining experience: when East meets West. *Tourism Manag.* 32 (2), 307–316.
- Chen, Q., Huang, R., 2016. Understanding the importance of food tourism to Chongqing, China. *J. Vacat. Mark.* 22 (1), 42–54.
- Chen, H.-B., Yeh, S.-S., Hsiao, T.-C., 2014. Nostalgic emotion, experiential value, brand image, and consumption intentions of customers of nostalgia-themed restaurants. *J. Bus. Res.* 67 (3), 354–360.
- Cheng, L., Lu, Y., Li, D., Jiang, X., 2018. An empirical study on culinary tourism destination brand personality and its impact in the context of Confucian culture. *Tour. Trib.* 33 (1), 25–41.
- Chiswick, D., 2016. Back to the past: a sub-segment of generations' perceptions of authenticity. *J. Sustain. Tourism* 18 (6), 793–809.
- Chou, S.-P., Horng, J.-S., Liu, C.-H., Huang, Y.-C., Zhang, S.-N., 2020. The critical criteria for innovation entrepreneurship of restaurants considering the interrelationship effect of human capital and competitive strategy: a case study in Taiwan. *J. Hospit. Tourism Manag.* 42, 222–234.
- Chow, W.S., Chan, L.S., 2008. Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Inf. Manag.* 45 (7), 458–465.
- Cinelli, M.D., Lellouf, R.A., 2020. Keeping it real: how perceived brand authenticity affects product perceptions. *J. Consum. Psychol.* 30 (1), 40–59.
- Costello, P.S., Rita, P., Santos, Z.R., 2018. On the relationship between consumer-brand identification, brand community, and brand loyalty. *J. Retailing Commun. Serv.* 43, 101–110.
- Collins-Dodd, C., Lindley, T., 2003. Store brands and retail differentiation: the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions. *J. Retailing Commun. Serv.* 10 (6), 345–352.
- Craighead, C.W., Ketchen, D.J., Dunn, K.S., Hult, G.T.M., 2011. Addressing common method variance: guidelines for survey research on information technology, operations, and supply chain management. *IEEE Trans. Eng. Manag.* 58 (3), 578–588.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., De Vita, G., 2018. Emotional intelligence and creative performance: looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. *Int. J. Hospit. Manag.* 73, 44–54.

- Das, G., Agarwal, J., Mallikar, N.K., Varshneya, G., 2019. Does brand experience translate into brand commitment? a mediated-moderation model of brand passion and perceived brand ethicality. *J. Bus. Res.* 95, 479–490.
- Dimitriadis, S., Papista, E., 2010. Integrating relationship quality and consumer-brand identification in building brand relationships: proposition of a conceptual model. *Market. Rev.* 10 (4), 385–401.
- Díaz, R.B., Levina, J., 2019. Restaurant authenticity: factors that influence perception, satisfaction and return intentions at regional American-style restaurants. *Int. J. Hospit. Tourism Adm.* 20 (1), 101–127.
- East, R., Hammond, K., Lomas, W., 2008. Measuring the impact of positive and negative word of mouth on brand purchase probability. *Int. J. Res. Market.* 25 (3), 215–224.
- Eiden, J., Özturan, P., Verlegh, P.W., 2017. The differential impact of brand loyalty on traditional and online word of mouth: the moderating roles of self-brand connection and the desire to help the brand. *Int. J. Res. Market.* 34 (4), 872–891.
- Forêt, P., Mazzoleni, G., 2014. The long march of the Chinese luxury industry towards globalization: questioning the relevance of the “China time-honored brand” label. *Lux 1* (1), 133–153.
- Fornell, C., Larcker, D.F., 1981. Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *J. Market. Res.* 18 (1), 39–50.
- Fu, H., Ye, B.H., Xiang, J., 2016. Reality TV, audience travel intentions, and destination image. *Tourism Manag.* 55, 37–48.
- Fuller, J., Hutter, K., Paulant, R., 2011. Why co-creation experience matters? Creative experiences and its impact on the quantity and quality of creative contributions. *R D Manag.* 41 (3), 259–273.
- Fuller, J., Mätzler, K., Hoppe, M., 2008. Brand community members as a source of innovation. *J. Prod. Innovat. Manag.* 25 (6), 608–619.
- Gieling, J., Oog, C., 2016. Wafien tourism experiences and national identity: the case of Airborne Museum “Hartenstein” in Oosterbeek, The Netherlands. *Tourism Manag.* 57, 45–55.
- Gordin, V., Trubskaya, J., 2013. The role of gastronomic brands in customer destination perception: the case of St. Petersburg. *Place Branding & Public Diplomacy* 9 (3), 189–201.
- Gracie, D., O’Cass, A., 2005. Service branding: consumer verdicts on service brands. *J. Retailing Consum. Serv.* 12 (2), 125–139.
- Guerren, I., Claret, A., Verbeke, W., Endler, G., Zakowska-Biemana, S., Vanhousacker, P., et al., 2010. Perception of traditional food products in six European regions using free word association. *Food Qual. Prefer.* 21 (2), 225–233.
- Grosvonts, A., Grosvonts, B., 2018. Does brand authenticity alleviate the effect of brand scandals? *J. Brand Manag.* 25 (4), 322–336.
- Guo, J., Kwon, K., 2018, July. The remodeling of brand image of the time-honored restaurant brand of Wuhua based on emotional design. In: 2018 International Conference on Education Science and Social Development (ESSD 2018). Atlantis Press.
- Hallin, W.Z.W., Hamed, A.B., 2005. Consumer purchase intention at traditional restaurant and fast food restaurant. In: Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference, Australia, pp. 107–112.
- Han, S.H., Elkind, Y., Chen, C.S., Park, M.J., 2020. Antecedents and the mediating effect of customer-restaurant brand identification. *J. Hospit. Market. Manag.* 29 (2), 202–220.
- Hanna, S., Rowley, J., 2011. Towards a strategic place brand-management model. *J. Market. Manag.* 27 (5–6), 458–476.
- He, J.X., 2008. Transference or severance: an exploratory study on brand relationship quality of China’s time-honored brands based on intergenerational influence. *Front. Bus. Res. China* 2 (4), 518–552.
- Hering, J.S., Liu, C.H., Chou, S.F., Tsai, C.Y., 2013. Creativity as a critical criterion for future restaurant space design: developing a novel model with DEMATEL application. *Int. J. Hospit. Manag.* 33, 96–105.
- Huang, J., 2017. The dining experience of Beijing roast duck: a comparative study of the Chinese and English online consumer reviews. *Int. J. Hospit. Manag.* 56, 117–129.
- Huang, W.J., Chen, C.C., Lin, Y.H., 2013. Cultural proximity and intention to visit: destination image of Taiwan as perceived by Mainland Chinese visitors. *Journal of Destination Marketing & Management* 2 (3), 178–184.
- Hwang, J., Ok, C., 2013. The antecedents and consequence of consumer attitudes toward restaurant brands: a comparative study between casual and fine dining restaurants. *Int. J. Hospit. Manag.* 32, 121–133.
- Hyun, S.S., 2009. Creating a model of customer equity for chain restaurant brand formation. *Int. J. Hospit. Manag.* 28 (4), 529–539.
- Iglesias, O., Mackovic, S., Kalp, J., 2019. How does sensory brand experience influence brand equity? Considering the roles of customer satisfaction, customer affective commitment, and employee empathy. *J. Bus. Res.* 96, 343–354.
- Indrawan, M.L., Nantono, M.D.T.P., Adil, F., Rosanty, Y., 2016. A business model canvas: traditional restaurant “melay” in North Sumatra, Indonesia. *Journal of Business Management and Strategy* 7 (2), 102–120.
- Jacoby, J., 2002. Stimulus-organism-response reconsidered: an evolutionary step in modeling (consumer) behavior. *J. Consum. Psychol.* 12 (1), 51–57.
- Jiménez-Barbero, J., Buldo, N., Campo, S., 2020. Destination brand authenticity: what an experimental stimulus? A multigroup analysis of its antecedents and outcomes through official online platforms. *Tourism Manag.* 77, 104022.
- Jones, B.P., Bunyau, B.C., 2013. Brand experience and brand implications in a multi-channel setting. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 23 (3), 285–290.
- Kamboj, S., Sarmah, B., Gupta, S., Dwivedi, Y., 2018. Examining branding co-creation in brand communities on social media: applying the paradigm of Stimulus-Organism-Response. *Int. J. Inf. Manag.* 39, 169–185.
- Kennedy, D.S., 1999. Attitude formation from product trial: distinct roles of cognition and affect for hedonic and functional products. *Psychol. Market.* 16 (1), 35–50.
- Kim, A.J., Ko, E., 2012. Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *J. Bus. Res.* 65 (10), 1480–1486.
- Kim, S., Han, S., Moon, H., Choo, S.L., Han, H., 2019. Experience, brand prestige, perceived value (functional, hedonic, social, and financial), and loyalty among Generation Z customers. *Int. J. Hospit. Manag.* 77, 169–177.
- Kivela, J., Crofts, J.C., 2006. Tourism and gastronomy: gastronomy’s influence on how customers experience a destination. *J. Hospit. Tourism Res.* 30 (3), 354–377.
- Kivela, J., Johns, N., 2003. Restaurants, gastronomy and customers: a novel method for investigating customers’ dining out experiences. *J. Tourism* 51 (1), 3–19.
- Kleane, A.-K., Levav, J., Goussens, C., 2015. The effect of preference expression modality on self-control. *J. Consum. Res.* 42 (4), 535–550.
- Koh, Y., Lee, S., Boo, S., 2009. Impact of brand recognition and brand reputation on firm performance: US-based multinational restaurant companies’ perspective. *Int. J. Hospit. Manag.* 28 (4), 620–630.
- Lasch, F., Ferdinand, H.M., Kramer, I., Pitzmann, J.U., 2018. How archetypal brands leverage consumers’ perception: a qualitative investigation of brand loyalty and storytelling. *Markenbrand* 6 (6/2018), 46–54.
- Lee, G., 2018. How to protect traditional food and foodways effectively in terms of intangible cultural heritage and intellectual property laws in the Republic of Korea. *Int. J. Cult. Property* 25 (4), 543–572.
- Leung, Z.M., 2004. Research on the reasons and countermeasures for the lagging development of China’s traditional brand. *J. Beijing Technol. Univ. (Soc. Sci.)* 19 (1), 55–57 (in Chinese).
- Li, C., Cai, Z., Chen, J., Zhou, N., 2019. Brand revitalization of heritage enterprises for cultural sustainability in the digital era: a case study in China. *Sustainability* 11 (6), 1769.
- Li, J., 2018, May. Intangible assets are more valuable than the tangible—study on the innovation and development of the traditional time-honored brands. In: 2018 8th International Conference on Social Science and Education Research (SSER 2018). Atlantis Press.
- Li, J.H., Hsieh, Y.H.P., 2004. Traditional Chinese food technology and cuisine. *Asia Pac. J. Clin. Nutr.* 13 (2), 147–154.
- Liang, L., James, A.D., 2014. The low-cost carrier model in China: the adoption of a strategic innovation. *Technol. Anal. Strat. Manag.* 21 (1), 129–148.
- Lin, J.S., Sung, Y., 2014. Nothing can tear us apart: the effect of brand identity fusion in consumer-brand relationships. *Psychol. Market.* 31 (1), 54–69.
- Liu, C.H.S., 2018. Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice. *Tourism Manag.* 64, 258–270.
- Liu, C.H., 2017. The relationships among intellectual capital, social capital, and performance: The moderating role of business ties and environmental uncertainty. *Tourism Manag.* 61, 553–561.
- Liu, Y., Jung, S.S., 2009. Perceptions of Chinese restaurants in the US: what affects customer satisfaction and behavioral intentions? *Int. J. Hospit. Manag.* 28 (3), 338–348.
- Lijander, V., Polk, P., Van Riel, A., 2009. Modelling consumer responses to an apparel store brand: store image as a risk reducer. *J. Retailing Consum. Serv.* 16 (4), 281–290.
- Lu, A.C.C., Garney, D., Lu, C.Y., 2015. Authenticity perceptions, brand equity and brand choice intention: the case of ethnic restaurants. *Int. J. Hospit. Manag.* 50, 36–45.
- MacInnis, K.A., Allen, C.T., Madden, T.J., 1993. The mature brand and brand interest: an alternative consequence of ad-evoked affect. *J. Market.* 72–82.
- Mehrabian, A., Russell, J.A., 1974. *An Approach to Environmental Psychology*. MIT Press, Cambridge.
- Merk, M., Michel, G., 2019. The dark side of adperson brand identification in the luxury sector: when brand orientation generates management issues and negative customer perception. *J. Bus. Res.* 102, 339–352.
- Modya, M., Haskah, L., 2019. Türk Dogru. Parallel pathways to brand loyalty: mapping the consequences of authentic consumption experiences for hotels and Airbnb. *Tourism Manag.* 74, 65–80.
- Moulard, J.G., Raggio, R.D., Polk, J.A.G., 2016. Brand authenticity: testing the antecedents and outcomes of brand management’s passion for its products. *Psychol. Market.* 33 (6), 421–436.
- Me, J., 2017. The study on activation strategy of time-honored brand. In: MATEC Web of Conferences, vol. 100. EDP Sciences, 05043.
- Munifire, S., Bick, G., Abnett, R., 2013. A framework for brand revitalization through an upscale line extension. *J. Prod. Brand Manag.* 15 (3), 157–167.
- Nah, F.F.H., Eichenbrenner, B., DeWester, D., 2011. Enhancing brand equity through flow and telepresence: a comparison of 2D and 3D virtual worlds. *MIS Q.* 35(1), 731–747.
- Ong, C.H., Lee, H.W., Ramayah, T., 2018. Impact of brand experience on loyalty. *J. Hospit. Market. Manag.* 27 (7), 755–774.
- Pan, L., Zhang, M., Garney, D., Lu, L., 2017. Development and validation of a destination personality scale for mainland Chinese travelers. *Tourism Manag.* 59, 338–348.
- Phang, M.T., Ly, P.T.M., Nguyen, T.T., 2019. The effect of authenticity perceptions and brand equity on brand choice intention. *J. Bus. Res.* 101, 726–736.
- Posner, S., 1997. *How the Mind Works*. Norton, New York.
- Podakoff, P.M., 1986. Self-exports in organizational research: problems and prospects. *J. Manag.* 12 (4), 531–544.
- Podakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., Podakoff, N.P., 2003. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *J. Appl. Psychol.* 88, 879–903.
- Potnam, A., Balaji, M.S., 2014. Matching visitation motives and restaurant attributes in casual dining restaurants. *Int. J. Hospit. Manag.* 37, 47–57.
- Popp, B., Wontschek, H., 2017. Consumers’ relationships with brands and brand communities: The multifaceted roles of identification and satisfaction. *J. Retailing Consum. Serv.* 35, 46–56.

- Prestice, C., Wang, X., Loureiro, S.M.C., 2019. The influence of brand experience and service quality on customer engagement. *J. Retailing Consum. Serv.* 50, 50–59.
- Rahman, M., 2014. Differentiated brand experience in brand parity through branded branding strategy. *J. Strat. Market.* 22 (7), 603–615.
- Ryu, K., Lohin, X.Y., Gordon, S.E., Fu, X., 2019. Effect of a brand story structure on narrative transportation and perceived brand image of luxury hotels. *Tourism Manag.* 71, 348–363.
- Ryu, K., Zhong, Y., 2012. Antecedents and consequences of customers' menu choice in an Authentic Chinese restaurant context. *J. Hospit. Market. Manag.* 21 (8), 852–871.
- Sahin, A., Zehir, C., Kitapci, H., 2011. The effects of brand experiences, trust and satisfaction on building brand loyalty: an empirical research on global brands. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 24, 1288–1301.
- Sahin, S., Baloglu, S., 2011. Brand personality and destination image of Istanbul. *Anatolia-An International Journal of Tourism and Hospitality Research* 22, 69–88, 01.
- Saleem, M.A., Yousif, A., Wanaya, A., 2018. Drivers of customer loyalty and word of mouth intentions: moderating role of interactional justice. *J. Hospit. Market. Manag.* 27 (8), 877–904.
- Saecker, M.M., Mohd-Ary, A.A., Kamarulzaman, Y., 2019. Conceptualising consumer-based service brand equity (CBBSE) and direct service experience in the airline sector. *J. Hospit. Tourism Manag.* 38, 39–48.
- Schmitt, B.H., 2010. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. John Wiley & Sons.
- Sérapiin, H., Zaman, M., Olver, S., Bourlataux-Lajoie, S., Desquet, F., 2019. Destination branding and overtourism. *J. Hospit. Tourism Manag.* 38 (1), 1–4.
- Shamsin, A., Mohsin Butt, M., 2013. A critical model of brand experience consequences. *Asia Pac. J. Market. Logist.* 25 (1), 102–117.
- Shang, W., Chen, N., 2016. A study on development strategies of time-honored catering brand from the perspective of food tourism. *International Leisure Review* 5 (2), 88–110.
- Sheldon, P.J., Fox, M., 1988. The role of foodservice in vacation choice and experience: a cross-cultural analysis. *J. Trav. Res.* 27 (2), 9–15.
- Sijoria, C., Mukherjee, S., Datta, B., 2019. Impact of the antecedents of electronic word of mouth on consumer based brand equity: a study on the hotel industry. *J. Hospit. Market. Manag.* 28 (1), 1–27.
- Sims, Rebecca, 2009. Food, place and authenticity: local food and the sustainable tourism experience. *J. Sustain. Tourism* 17 (3), 321–336.
- Stanić, D., Kamburovic, D., Zavadskas, E.K., Smarandache, F., Cavallaro, F., 2019. An approach to determining customer satisfaction in traditional Serbian restaurants. *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 6 (3), 1127–1138.
- Sternberg, R.J., 2012. The assessment of creativity: an investment-based approach. *Creativ. Res. J.* 24 (1), 3–12.
- Steven Podoshen, J., 2006. Word of mouth, brand loyalty, acculturation and the American Jewish consumer. *J. Consum. Market.* 23 (5), 266–282.
- Stryker, S., 2004. Integrating emotion into identity theory. In: *Theory and Research on Human Emotions*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 1–23.
- Stylianidis, D., Shari, A., Belhassen, Y., 2017. Testing an integrated destination image model across residents and customers. *Tourism Manag.* 58, 184–195.
- Ştirici, Ö., Öztürk, Y., Okumus, F., Bilgihan, A., 2019. Brand awareness, image, physical quality and employee behavior as building blocks of customer-based brand equity: consequences in the hotel context. *J. Hospit. Tourism Manag.* 40, 114–124.
- Tan, T.H., Chang, C.S., 2010. Development and evaluation of an RFID-based e-restaurant system for customer-centric service. *Expert Syst. Appl.* 37 (9), 6482–6492.
- Tercia, C., Teichert, T., Sirad, D., Soehadi, A., 2020. Conveying pre-visit experiences through travel advertisements and their effects on destination decisions. *J. Destin. Market. Manag.* 16, 10031.
- Tian, G., Zhao, J., Liu, L., Xie, S., Liu, Y., 2018. Old names meet the new market: an ethnographic study of classic brands in the foodservice industry in Shantou, China. *Hum. Organ.* 77 (1), 52–63.
- Troville, J., Hair, J.F., Cliquet, G., 2019. Definition, conceptualization and measurement of consumer-based retailer brand equity. *J. Retailing Consum. Serv.* 50, 73–84.
- Tsai, C.T.S., Lu, P.H., 2012. Authentic dining experiences in ethnic theme restaurants. *Int. J. Hospit. Manag.* 31 (1), 304–306.
- Tsai, C.T.S., Wang, Y.C., 2017. Experiential value in branding food tourism. *Journal of Destination Marketing & Management* 6 (1), 56–65.
- Tsai, C.Y., Horng, J.S., Lin, C.H., Hu, D.C., 2015. Work environment and atmosphere: the role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *Int. J. Hospit. Manag.* 46, 26–35.
- Wang, G., Netemeyer, R.G., 2004. Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. *J. Bus. Res.* 57 (8), 805–812.
- Wang, O., De Steur, H., Gellynck, X., Verbeke, W., 2015. Motives for consumer choice of traditional food and European food in mainland China. *Appetite* 87, 143–151.
- Weiermair, K., 2000. customers' perceptions towards and satisfaction with service quality in the cross-cultural service encounter: implications for hospitality and tourism management. *Manag. Serv. Qual.: Int. J.* 10 (6), 397–409.
- Yaverglis, I.S., Donthu, N., 2002. Cultural influences on the diffusion of new products. *J. Int. Consum. Market.* 14 (4), 49–63.
- Zarantonello, L., Schmitt, B.H., 2010. Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behaviour. *J. Brand Manag.* 17 (7), 532–540.
- Zeng, G., Go, F., de Vries, H.J., 2012. Paradox of authenticity versus standardization: expansion strategies of restaurant groups in China. *Int. J. Hospit. Manag.* 31 (4), 1090–1100.
- Zhang, H., Xu, H., 2019. A structural model of liminal experience in tourism. *Tourism Manag.* 71, 84–98.
- Zhang, S.N., Li, Y.Q., Liu, C.H., Ruan, W.Q., 2019a. Critical factors in the identification of word-of-mouth enhanced with travel apps: the moderating roles of Confucian culture and the switching cost view. *Asia Pac. J. Tourism Res.* 24 (5), 422–442.
- Zhang, S.-N., Li, Y.-Q., Liu, C.-H., Ruan, W.-Q., 2019b. How does authenticity enhance flow experience through perceived value and involvement: the moderating roles of innovation and cultural identity. *J. Trav. Tourism Market.* 36 (6), 710–728.
- Zhu, D.H., Sun, H., Chang, Y.P., 2016. Effect of social support on customer satisfaction and citizenship behavior in online brand communities: the moderating role of support source. *J. Retailing Consum. Serv.* 31, 287–293.



Emerald Insight



International Journal of Quality & Reliability Management...

Service quality, customer satisfaction and loyalty in automobile repair services sector

Ernest Emeka Izogo Ike-Elechi Ogba

Article information:

To cite this document:

Ernest Emeka Izogo Ike-Elechi Ogba , (2015), "Service quality, customer satisfaction and loyalty in automobile repair services sector", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 32 Iss 3 pp. 250 - 269

Permanent link to this document:

<http://dx.doi.org/10.1108/IJQRM-05-2013-0075>

Downloaded on: 10 February 2015, At: 13:58 (PT)

References: this document contains references to 75 other documents.

To copy this document: permissions@emeraldinsight.com

The fulltext of this document has been downloaded 137 times since 2015*

Users who downloaded this article also downloaded:

Muhammad Kashif, Sharifah Suzana Wan Shukran, Mohsin Abdul Rehman, Syamsulang Sarifuddin, (2015), "Customer satisfaction and loyalty in Malaysian Islamic banks: a PAKSERV investigation", International Journal of Bank Marketing, Vol. 33 Iss 1 pp. 23-40 <http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-08-2013-0084>

Dennis A Rauch, Michael Dwain Collins, Robert D Nale, Peter B. Barr, (2015), "Measuring service quality in mid-scale hotels", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 27 Iss 1 pp. 87-106 <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-06-2013-0254>

Albert Caruana, (2002), "Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction", European Journal of Marketing, Vol. 36 Iss 7/8 pp. 811-828 <http://dx.doi.org/10.1108/03090560210430818>

Access to this document was granted through an Emerald subscription provided by 510662 []

For Authors

If you would like to write for this, or any other Emerald publication, then please use our Emerald for Authors service information about how to choose which publication to write for and submission guidelines are available for all. Please visit www.emeraldinsight.com/authors for more information.

About Emerald www.emeraldinsight.com

Emerald is a global publisher linking research and practice to the benefit of society. The company manages a portfolio of more than 290 journals and over 2,350 books and book series volumes, as well as providing an extensive range of online products and additional customer resources and services.

Emerald is both COUNTER 4 and TRANSFER compliant. The organization is a partner of the Committee on Publication Ethics (COPE) and also works with Portico and the LOCKSS initiative for digital archive preservation.

Service quality, customer satisfaction and loyalty in automobile repair services sector

250

Ernest Emeka Izogo and Ike-Elechi Ogba

Department of Marketing, Ebonyi State University, Abakaliki, Nigeria

Received 3 May 2013
Revised 2 January 2014
Accepted 6 January 2014

Abstract

Purpose – The purpose of this study is to explore the dimensional structure of the SERVQUAL scale within non-western service setting as well as the impact of service quality dimensions on customer satisfaction and loyalty.

Design/methodology/approach – A quantitative approach was employed, using 32-item, seven-point Likert-scaled questionnaire administered to 384 participants with 55.99 per cent usable response rate. Data were analysed using exploratory factor analysis, Cronbach's internal consistency and γ test to, respectively, measure scale suitability, usability and strength/direction of association.

Findings – The outcome from the study was the reduction of the 32 items to 26 scale items with 0.929 total α score. Further outcomes show that service quality dimensions are significant predictors of customer satisfaction and loyalty with the commitment dimension accounting for the highest degree of this impact.

Research limitations/implications – Findings failed to corroborate past research as it was established that distinct efforts to measure customer satisfaction and loyalty within non-western service contexts proved to be less useful. However, outcomes cannot be generalized and as such, the modified scale that emerged from this research should receive more rigorous tests in other emerging services contexts.

Practical implications – Automobile repair services firms within Ebonyi State will be better placed in their strategic responses to customer loyalty if they boost customers' satisfaction through excellent service quality improvement actions.

Social implications – The best way to enhance the welfare of the consumers of automobile repair services in Ebonyi State is by improving the empathy, tangibles, responsiveness, reliability and commitment dimensions of service quality.

Originality/value – The paper demonstrates that the commitment dimension of service quality emerged as the most significant predictor of customer satisfaction and loyalty. The research also demonstrates that satisfied customers will definitely be loyal because a distinct effort to measure customer satisfaction and loyalty was found to be less useful.

Keywords Nigeria, Customer satisfaction, Customer loyalty, Service quality, Automobile services sector, Non-western services setting

Paper type Research paper



International Journal of Quality & Reliability Management
Vol. 32 No. 3, 2015
pp. 250-269
© Emerald Group Publishing Limited
0265-671X
DOI: 10.1108/IJQRM-05-2013-0075

Research background

Service quality and its consequences is one of the few topics in services marketing literature that have received extensive academic research for over three decades. Consequently, several researches have established service quality as an important determinant of customer satisfaction which in turn influences customers' loyalty (Headley and Miller, 1993; Spreng *et al.*, 1996; Hossain and Leo, 2009; Ilias and Panagiotis, 2010; Kuo *et al.*, 2011). As such, when a firm delivers service quality that meets or exceeds customers' expectations, the possible result will be customer satisfaction and loyalty. Schiffman *et al.* (2012) therefore argue that service quality is a determinant of whether the consumer ultimately remains with the company (loyalty) or defects to a competitor. Thus, a service organization's long-term success is essentially

determined by its ability to expand and maintain a large and loyal customer base (Kandampully, 1998) through service quality that meets or exceeds customer expectations.

Whilst service quality is a concept that is relevant in both manufacturing and services sector, the remarkable growth in the latter sector makes the study of service quality within the sector more attractive. For example, in Europe, as in the USA, the importance of services in the economy is increasing, with nearly two-thirds of the European Union Workforce in the service sector (Dibb and Simkin, 2009). Similar findings exist within the non-western economies where according to the CIA World Factbook (2012) the contribution of services to Nigeria's Gross Domestic Product (GDP) was estimated at 38 per cent in 2010, being the highest as industry and agriculture parallel 32 and 30 per cent, respectively, in the same year. "According to the Bureau of Labour Statistics, the service industry will account for 98 per cent of total employment increase between 2008 and 2018, and nearly 80 per cent of employed people will be in the service industry" (Lamb *et al.*, 2012).

Given the dramatic growth in the services sector, the footprints of automobile repair services are changing accordingly. Izogo (2013) argued that the demand for automobile repair services have been on the increase whilst there have been a shift from manual to automatic transmission vehicles with more complex systems due to technology changes. Onyekachi (2012) stated that approximately ₦400 billion have been spent on car importation in the past two decades while Bisiriyu (2012) argued that the Nigerian Automobile Manufacturers Association in its latest statistics revealed that Nigerians imported 96,629 vehicles between January and September of 2012 with a breakdown showing that 22,192 of these vehicles were new and 74,437 vehicles were used ones. With such impressive growth in the automobile repair sector follows the concern that the practitioners within the sector have barely followed the developments in this sector. Onyekachi (2012) argued that Nigeria still witness slow growth in its repairs and maintenance services. This arises mainly from the fact that used cars dominate in the import statistics and these cars have become more complicated and computerized; thus, requiring specialized skills for service and repair to boost service quality. Etemad-Sajadi and Rizzuto (2013) are of the view that service quality improvements are the key to competitive success. Accordingly, Taap *et al.* (2011) had earlier argued that organizations have shifted attention to the importance of maintaining competitiveness by means of measuring their service quality from the eyes of customers through initiating major service quality change programmes because poor service quality leads to higher costs of acquiring customers to replace those who have been lost. We suppose at this point that practitioners within the Nigerian automobile repair sector have been rarely guided in this respect due to lack of published research studies.

Furthermore, although some academic evidences suggest inconsistencies in service quality conceptualizations, measurement and dimensional structure especially within non-western settings (see e.g. Taap *et al.*, 2011; Abdullah *et al.*, 2011; Carman, 1990), Parasuraman *et al.*'s (1985, 1988) SERVQUAL has till date remained the most widely applied (Etemad-Sajadi and Rizzuto, 2013; Taap *et al.*, 2011; Ladhari, 2008). Taap *et al.* (2011) are of the view that even though literature on service quality is rich and varied, the SERVQUAL model still prevails as one of the best approaches in measuring service quality. SeyedJavadin *et al.* (2012) stated that service quality is usually measured by the SERVQUAL scale. As such, the SERVQUAL seem to be seen as a global measure of service quality. But despite a more and more globalized world, customers have differing needs and perceptions (Etemad-Sajadi and Rizzuto, 2013). According to Samen *et al.* (2013), the SERVQUAL dimensions appear to be different according to the

type of service industry and country. Consequently, "adapting to the local needs and preferences is a step towards superior service quality" (Etemad-Sajadi and Rizzuto, 2013). If this is the case, it can therefore be argued that assessing service quality using a widely applied service quality measure like SERVQUAL in a non-western context like Nigeria can provide a workable blueprint for service quality improvement programmes for automobile repair services organizations. Based on the above issues therefore, the aim of this paper is twofold. First, the paper explores the dimensional structure of the SERVQUAL scale within the Nigerian automobile repair services sector. Second, the paper aims at establishing the impact of service quality dimensions on customer satisfaction and loyalty. Such research is expected to guide automobile repairers in their strategic responses to service quality improvement and consequently assist them in satisfying and boosting customers' loyalty.

SERVQUAL

Parasuraman, *et al.*'s (1985, 1988) dimensions of service quality is one of the commonly used and cited components in service quality literature (Othman and Owen, 2001). The SERVQUAL scale is a 22-item scale that measures service quality along five factors (components), which forms the cornerstone on which all other research on service quality have been built (Sureshchandar *et al.*, 2002). Parasuraman *et al.* (1985) identified ten dimensions of service quality which was subsequently collapsed into five (Parasuraman *et al.*, 1988). They measured the above dimensions using the disconfirmation approach. According to this technique, measures of service quality can be derived quite simply by subtracting expectation scores from perception scores. These scores can be subsequently weighted to reflect the relative importance of each aspect of service quality. The outcome from a one-off study is a measure that tells the company whether its customers' expectations are exceeded or not. SERVQUAL results can be used to identify which components of a service the company is particularly good or bad at. It can also be used to monitor service quality over time; compare performance with that of competitors; compare performance between different branches within a company or measure customer satisfaction within a particular service industry.

Irrespective of wide acceptance and application of the SERVQUAL scale, its disconfirmation approach has been keenly contested. Cronin and Taylor (1992) are of the view that the conceptualization of service quality as a gap between expectations and performance is inadequate. They argue that the concept of service quality should be customers' attitude towards the service, since the concept of satisfaction is defined as a gap between expectations and performance or disconfirmation of expectations. An attitude-based conceptualization would argue for either an importance-weighted evaluation of performance on specific service attributes (Cronin and Taylor, 1992). They suggested that service quality should be measured by performances-only measures (SERVPERF). Though Cronin and Taylor (1992) never altered the five dimensions of the SERVQUAL, they believe that perceptions only are better predictors of service quality. What Cronin and Taylor (1992) simply meant is that the expectations component of the SERVQUAL scale should be expunged instead of using both performance and expectation components simultaneously. Jain and Gupta (2004) therefore argue that the SERVQUAL scale will be able to explain greater variance in the overall service quality if measured with a single-item scale.

Though the originators of the SERVQUAL claim it is generic for measuring service quality, some academics argue otherwise (see e.g. Etemad-Sajadi and Rizzuto, 2013; Dahiyat *et al.*, 2011; Qin *et al.*, 2010; Buttle, 1996; Carman, 1990; Cronin and Taylor, 1992,

1994). Ford *et al.*'s (1993) cross-cultural empirical findings seem to indicate that the scale is also country specific. In view of this, Carman (1990) argued that empirical findings concerning facets of service quality indicate acceptance of the SERVQUAL dimensions, subject to additional dimensions that emanate from industry-specific contexts. Similarly, Carman (1990), Cronin and Taylor (1992) and Dahiyat *et al.* (2011) all argued that what is required for different service settings is a modification of the instrument. Babakus and Mangold (1992) argue that significant wording changes in the SERVQUAL scale may be the only necessary input for individual service settings.

Within non-western contexts, service quality researchers that based their studies on the SERVQUAL have mostly demonstrated that the dimensional structure as well as the item assignment of the scale is not always generic as contended by its originators. Whereas Samen *et al.* (2013) and Dahiyat *et al.* (2011) in their respective studies of the Jordanian mobile service sector identified three dimensions of service quality – reliability, interaction quality and tangibles, Qin *et al.* (2010) found that reliability, responsiveness and tangibles are three important attributes of service quality in the fast food industry in China. Still, Etemad-Sajadi and Rizzuto (2013) also found that the five dimensions of SERVQUAL were established within the Chinese fast food industry. Berndt (2009) identified customer-focused quality, tangibles, delivery quality, communication quality and customer care quality as the dimensions of service quality within the South African vehicle servicing sector. Within the healthcare service context in Japan, Eleuch (2011) established that SERVQUAL is a three-dimensional construct comprising staff behaviour when delivering services, technical quality and physical appearance. Given these research evidences, the dimensional structure of the scale tends to be context specific and varies across studies. Samen *et al.* (2013) consequently argued that the debate on service quality is still far from complete and there is still an avenue for a potential contribution to service quality literature. It is on this critical note that it therefore becomes timely and necessary to guide service industries within specific contexts especially non-western settings on the dimensions of service quality to stress most.

Service quality and customer satisfaction

The link between service quality and customer satisfaction has been the focus of research. Sureshchandar *et al.* (2002) found that service quality and customer satisfaction were highly related. Ladhari (2009), Dahiyat *et al.* (2011) and Samen *et al.* (2013) all claimed that service quality is an important antecedent of customer satisfaction. Wang and Shieh (2006) found that except responsiveness, all the five SERVQUAL dimensions explored have a significant positive effect on overall user satisfaction. Other research studies confirming the relationships between customer satisfaction and service quality dimensions depict mixed results. Jamal and Naser (2003) and Baumann *et al.* (2007) found that there is no significant relationship between customer satisfaction and tangible aspects of service environment. This finding is contrasted with previous research by Blodgett and Wakefield (1999). Dabholkar *et al.* (1996) also argued that the tangible aspects of service quality do influence customers' perceptions of service quality. Kumar *et al.* (2010) found that assurance, empathy and tangibles are the important factors of customer satisfaction whereas Mengi (2009) reported that responsiveness and assurance are important drivers of customer satisfaction. Arasli *et al.* (2005) pointed out that reliability dimension of SERVQUAL has the highest impact on customer satisfaction in Greek Cypriot banking industry, while Chaniotakis and Lymperopoulos (2009) found that reliability is not related to customer satisfaction. Samen *et al.* (2013) found that reliability exerts the strongest

effect on customer satisfaction within Jordan's mobile service industry. Aga and Safakli (2007) found that only empathy out of five dimensions of SERVQUAL was related to customer satisfaction. In the hotel industry, Fah and Kandasamy (2011) found that all the five dimensions of SERVQUAL are significantly related to satisfaction among hotel guests in Malaysia even though tangibility appears to be the most significant dimension towards customer satisfaction.

These results therefore show that customers will be satisfied with the services of a firm if they perceive such services as offering high quality. It therefore becomes necessary that organizations that want to satisfy its customers must step-up the quality of their services offerings to the customers. This is particularly important because customers who are satisfied are likely to become more attracted to the firm's offerings than those who are dissatisfied. The literatures equally show that there is no consensus on the determinants of service quality and the strengths of each component on customer satisfaction tends to differ across studies and contexts. This clearly shows why it is necessary to identify service quality attributes that impact greater on customer satisfaction in specific service settings so as to inform managers on the areas where improvements are needed. In view of this, we propose that:

- H1.* There is strong positive relationship between service quality dimensions and customer satisfaction.

Service quality, customer satisfaction and customer loyalty

The causal link between perceived service quality and customer satisfaction, and which of this construct has a direct impact on customer loyalty has been debated in the literature (Cronin and Taylor, 1992, 1994). Two basic approaches to studying this relationship have been identified in the literature. Some researchers choose to study the direct link between service quality and customer loyalty (Headley and Miller, 1993; Boulding *et al.*, 1993; Cronin and Taylor, 1992) while a number of other research studies demonstrated that customer satisfaction plays a mediating role between service quality and customer loyalty (Ilias and Panagiotis, 2010; Dhandabani, 2010; Olorunniwo *et al.*, 2006; Benjamin, 2006; Caruna *et al.*, 2000).

Further, the nature of relationship between satisfaction and loyalty has also been a subject of debate amongst academics. Oliver (1999) argued that satisfaction and loyalty are not surrogates for each other and that it is possible for a customer to be loyal without being highly satisfied and to be highly satisfied and yet not be loyal. Naumann *et al.* (2010) found that switching motives and actual reasons for switching are quite different and customers, despite being satisfied, are more likely to switch suppliers for reasons other than quality. In a multisectoral study spanning four industries (i.e. banks, pest control, dry cleaning and fast food) conducted by Cronin and Taylor (1992), it was found that satisfaction determines repurchase intentions. However, even though there are situations in which satisfied customer do not repeat purchase or dissatisfied customers choose to remain loyal, there is greater likelihood that satisfied customers will be loyal than otherwise. We therefore propose the following hypotheses:

- H2.* There is strong positive relationship service quality dimensions and customer loyalty.
- H3.* There is strong positive relationship between customer satisfaction and customer loyalty.

Considering the issues that emerged from literature, the proposed relationships among service quality, customer satisfaction and customer loyalty is modelled in this research as reflected in Figure 1.

Research methodology

Sample

The sample responses were drawn from the general area of Abakaliki urban, a south-eastern Nigerian city, with specific focus on the mechanic village. This is because the mechanic village (site) has the highest concentration of automobile repair services consumers in Ebonyi State of Nigeria. Respondents were conveniently and purposively approached in the mechanic village. The strength of the convenience sampling technique lies in its ability to generate a large pool of respondents in a relatively short time (Hair *et al.*, 2006). Even though conveniently generated samples may not be representative and as such hinder the ability to generalize results (Saunders *et al.*, 2009; Hair *et al.*, 2006), the purposive component incorporated in the sampling approach took care of the anticipated threats of these lapses. Efforts were made to ensure that selected respondents are those capable of answering the questionnaire items. So even though respondents were conveniently approached, not all the respondents contacted were actually given the questionnaire. Asika (1991) argue that a researcher may be guided by what he considers typical cases which are the most likely to provide him with the requisite data or information. This care was particularly exercised in this research because Saunders *et al.* (2009, p. 367) suggested that sample needs to be as representative and accurate as possible where it will be used to generalize about the total population.

Measuring instrument and measures

The major research instrument used in collecting the data for this study is the questionnaire. This was because in a review of 30 different service quality studies, Ladhari (2008) found that the quantitative method (survey questionnaire) was the main approach for data collection. Consequently, to test the proposed research model, three variables (service quality, customer satisfaction and customer loyalty) were operationalized in line with evidences emanating from literature. A total of 32 scale items that sort to evaluate the different aspects of service quality, customer satisfaction

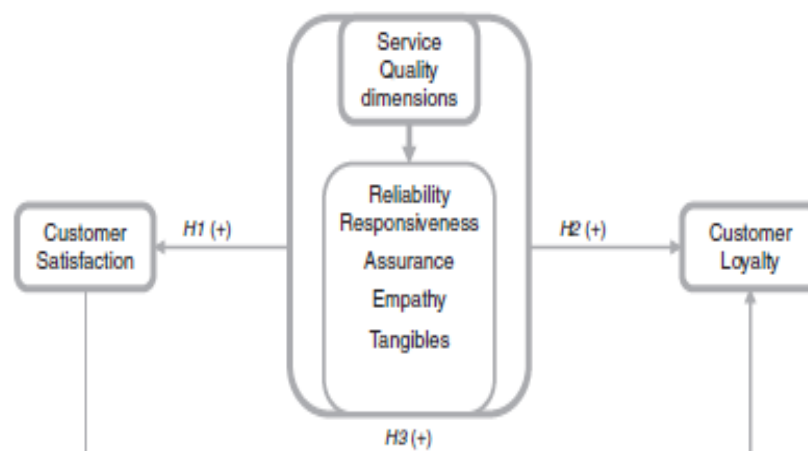


Figure 1.
Research framework

and customer loyalty were used. Of the 32 scale items, 22 items assessed service quality (which was measured using the performance-only approach), five items measured customer satisfaction and another five items measured customer loyalty. All measures used in this research were adopted and modified from existing scales (Parasuraman *et al.*, 1994, p. 207; Zeithaml *et al.*, 1996, p. 38; Brady *et al.*, 2002, pp. 28-29; Olorunniwo and Hsu, 2006, p. 111). The wording of all scales was adapted to suit the chosen service and cultural issues within the context of study.

The questionnaire (scale-items) was presented in a seven-point Likert rating scale with 7 = "very strongly agree" and 1 = "very strongly disagree" at both extremes. Likert rating scale was used because it is best suited for research designs that use self-administered surveys (Hair *et al.*, 2006). On its own part, the seven-point Likert rating scale is common because of its ability to provide participants with extended options; and literature also supports the view that there is a positive relationship between the number of scale points and scale reliability (Malhorta, 1996).

Exploratory factor tools in the form of principal component analysis (PCA) were performed. The aim was to reduce the 32 items and produce smaller numbers of variables and focus on scale components to enable it to capture the actual and intended components. The internal consistency of the items extracted with PCA was established using the Cronbach's α internal consistency measure. Because the component extractions exhibited good internal reliability, items representing each of the extracted factors were averaged to form corresponding constructs for further analyses. γ test of association was employed to establish the strength and direction of relationship between service quality dimensions and customer satisfaction and loyalty. γ is a measure of association based on the logic of proportionate reduction of error appropriate for two ordinal variables (Babbie *et al.*, 2007). In respect of the strength of relationship, the closer to -1.00 or 1.00, the stronger the association between the variables, but the closer to 0.00, the weaker the relationship between the variables (Babbie *et al.*, 2007). In terms of the direction of relationship, a negative sign indicates a negative association while a positive sign indicates a positive association between the variables (Babbie *et al.*, 2007).

Analysis

Response rate and demographic outcomes

Out of the 384 questionnaires distributed, a total of 256 were returned. This produced a response rate of 66.67 per cent. Out of this, 41 questionnaires were discounted based on serious omissions in some of the demographic questions as well as scale items. Therefore, to avoid obtaining misleading information in this research, the researchers concluded that it would be appropriate to exclude such data in favour of more genuine and standard questionnaires. Consequently, the usable questionnaires extracted were 215 which produced a response output of 55.99 per cent. However, it was clearly supported within literature that response rate above 30 per cent is good and acceptable level when the research uses survey questionnaire (Crimp and Wright, 1995).

Male respondents had the highest frequency level at 81.4 per cent while the female respondents' frequency level was 18.6 per cent. This is culturally influenced because lesser percentage of women visits motor mechanics as most men assist their wives in taking their vehicles to the mechanics. In terms of respondents' age, 10.7 and 40.0 per cent of the respondents were within the age brackets of 20-29 and 30-39, respectively, while 34.0 and 13.5 per cent were within the age bracket of 40-49 and 50-59, respectively, whilst only 1.9 per cent of the respondents were 60 years and over. No

respondent was under 20 years. This might be because it is difficult in Nigeria to find an under 20 who own a car. In terms of marital status, 23.7 per cent are single, while 74.0 and 2.3 per cent, respectively, are married and divorced/separated/widowed.

Respondents with a monthly income level of $\leq 50,000$ reported the highest frequency level (25.6 per cent), followed by respondents with a monthly income range of $\text{N}50,001 - \text{N}100,000$ (21.9 per cent). Next, respondents whose monthly income range fell in between $\text{N}100,001 - \text{N}150,000$ and $\text{N}150,001 - \text{N}200,000$ had a frequency level of 19.5 and 10.7 per cent, respectively, whilst respondents with monthly income range of $\text{N}250,001+$ reported a response rate of 16.7 per cent. Finally, respondents with monthly income range of $\text{N}200,001 - \text{N}250,000$ reported the lowest frequency level (5.6 per cent).

Assessing scale suitability: scale items reduction and factor extraction

In order to measure the suitability and usability of the questionnaire, exploratory factor analysis was used in form of PCA with varimax rotation for scale items reduction, factor extraction and identification of smaller sets of factors with Eigenvalues ≥ 1.0 .

Prior to performing the PCA, the suitability of data for factor analysis was confirmed. The sampling adequacy for analysis was verified using the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure. The overall KMO value was 0.918, which is far above the acceptable limit of 0.5 (Hair *et al.*, 1995). Further inspection of the correlation matrix as suggested by (Pallant, 2005, p. 191) revealed the presence of many coefficients of 0.3 and above. The factorability of the correlation matrix was supported and established using Bartlett's (1954) test of sphericity, which showed components extractions are statistically significant ($p = 0.000$).

Based on the convergence from the Kaiser's criterion, the factor loading after rotation shows the reduction of the 32 items to 26 usable items (see Table I) with evidence of high communality. The output also shows extraction of six components, which fits into six factors or variables (loyalty/satisfaction, empathy, tangibles, responsiveness, reliability and commitment), with 61.69 per cent of the total variance loading accounted for by the six components. The initial eigenvalues of the six factors are 11.796, 2.216, 1.960, 1.428, 1.216 and 1.124, respectively (see Table II).

Furthermore, there was sufficient evidence about the connection of the 26 items to the six factors extracted by the rotated factor/component matrix which confirmed the following: nine items were used to measure loyalty/satisfaction; six items were used to measure empathy dimension of service quality; four items were used to measure tangibles (tangible attributes) dimension of service quality; two items were used to measure responsiveness dimension of service quality; four items were used to measure reliability dimension of service quality; and one item was used to measure commitment which is not one of the SERVQUAL dimensions reported by its originators.

With regard to the reliability of the scale measurement, the Cronbach α coefficients also showed high total scale reliability of 0.929. This is above the required minimum score of 0.70 (Nunnally, 1978).

It can therefore be argued that the study shows that the adopted and modified scales are useful in constituting customers' perception of service quality, customer satisfaction and customer loyalty within the automobile repair services sector. This is because the factor analysis of the scale items adapted from literature show that the loading factor values for the items that were used to measure the operationalized concepts (SERVQUAL, customer satisfaction and customer loyalty) (the 26 items identified in the automobile repair services sector) were well above 0.50. Consequently,

	Component					
	1	2	3	4	5	6
I recommend my automobile repairer to people who seek my advice	0.817					
I encourage friends and relatives to patronize my automobile repairer	0.815					
I intend to continue patronizing my Abakaliki automobile repairer	0.800					
Employing the services of my automobile repairer was a right choice	0.764					
My overall experience with my automobile repairer services pleases me	0.754					
I consider my automobile repairer in Abakaliki as my first choice	0.731					
I intend to continue patronizing my Abakaliki automobile repairer even if his charges increase	0.678					
Automobile repairer makes effort to understand my needs	0.670					
Automobile repairer is competent in fixing faults in customers' cars	0.582					
Automobile repairer apprentices make effort to understand customer needs		0.734				
Automobile repairer apprentices give customers individual attention		0.733				
Automobile repairer apprentices deal with customers in a caring manner		0.713				
Automobile repairer apprentices apologize when mistakes are made		0.653				
Automobile repairer apprentices are always polite		0.577				
Automobile repairer responds to customers' enquiries		0.573				
Automobile repairer has enough parking space for customers			0.781			
Automobile repairer provides an environment free from danger			0.780			
Automobile repairer makes use of modern equipments in repairing cars			0.611			
Automobile repairer apprentices appear professional in their place of work			0.569			
Automobile repairer serves customers promptly				0.620		
Automobile repairer keeps customers informed about when servicing of their cars will be performed				0.601		
Automobile repairer repairs cars right the first time					0.704	
Automobile repairer fixes cars as promised					0.683	
Automobile repairer fixes faults in cars at the promised time					0.600	
Automobile repairer is reliable in terms of handling faults in cars					0.571	
Automobile repairer is always willing to rectify faults in cars						0.603

Table I.
Rotated
component matrix^a

Notes: Extraction method: principal component analysis. Rotation method: varimax with Kaiser normalization. ^aRotation converged in ten iterations

Component	Initial eigenvalues		Extraction sums of squared loadings		Rotation sums of squared loadings	
	Total	% of variance	Cumulative %	Total	% of variance	Cumulative %
1	11.796	36.863	36.863	11.796	36.863	20.579
2	2.216	6.926	43.789	2.216	43.789	33.372
3	1.960	6.126	49.915	1.960	49.915	41.841
4	1.428	4.463	54.378	1.428	54.378	49.541
5	1.216	3.799	58.177	1.216	58.177	56.753
6	1.124	3.512	61.689	1.124	61.689	61.689
Note: Extraction method: principal component analysis						

Automobile
repair services
sector

259

Table II.
Total variance
explained

these results are significant. Based on this, items loading as a single factor can be averaged to form corresponding constructs for further analysis.

Also evident from the results of the factor analysis is that both customer satisfaction items and customer loyalty items loaded as a single factor. This implies that in a non-western emerging services environment like Ebonyi State of Nigeria, it makes no sense to measure the two as separate constructs.

Investigating the impact of service quality dimensions on customer satisfaction and loyalty

Outputs from the assessment of the relationship between the empathy dimension of service quality and customer satisfaction and loyalty as shown in Table III reveals evidence of a strong, extremely interesting association between these two variables with an aggregate γ value of 0.426, at $p < 0.01$ (significance level). The positive value of γ indicates evidence of positive relationship between the empathy dimension of service quality and customer satisfaction and loyalty. This means that as the level of empathy increases, so does customer satisfaction and loyalty in respect of this dimension. It can therefore be said that knowing customer's perceived level of empathy can improve our estimate of his satisfaction and loyalty by 42.6 per cent.

Outcomes from the assessment of the relationship between the tangibles dimension of service quality and customer satisfaction and loyalty shows evidence of strong positive relationships between the variables with an aggregate γ value of 0.389, at $p < 0.01$ (significance level) (see Table III). The positive value of γ indicates evidence of positive relationship between the tangibles dimension of service quality and customer satisfaction and loyalty. This means that as the perceived level of tangibles increases, so does customer satisfaction and loyalty in respect of this dimension. It can therefore be said that knowing customer's perceived level of tangibles can improve our estimate of his satisfaction and loyalty by 38.9 per cent.

Results from further assessment of the relationship between the responsiveness dimension and customer satisfaction and loyalty as shown in Table III reports evidence of strong, extremely interesting positive relationships between the two variables with an aggregate γ value of 0.410, at $p < 0.01$ (significance level). This means that as the perceived level of responsiveness increases, so does customer satisfaction and loyalty in respect of this dimension. It can therefore be said that knowing customer's perceived level of responsiveness can improve our estimate of his satisfaction and loyalty by 41.0 per cent.

In assessing the relationship between the reliability dimension and customer satisfaction and loyalty as shown in Table III, evidence of strong positive relationships with an aggregate γ of 0.425, at $p < 0.01$ (significance level) was established.

		Customer satisfaction and loyalty	
		Value	Approx. sig.
Table III. γ test outputs (service quality dimensions x customer satisfaction and loyalty)	Empathy	0.426	0.000
	Tangibles	0.389	0.000
	Responsiveness	0.410	0.000
	Reliability	0.426	0.000
	Commitment	0.442	0.000
	Note: γ is significant at the 0.01		

This means that as the perceived level of reliability increases, so does customer satisfaction and loyalty in respect of this dimension. It can therefore be said that knowing customer's perceived level of reliability can improve our estimate of his satisfaction and loyalty by 42.6 per cent.

Finally, outputs from the assessment of the relationship between the commitment dimension and customer satisfaction and loyalty as shown in Table III reveals an evidence of strong positive relationships with an aggregate γ value of 0.442, at $p < 0.01$ (significance level). This means that as the perceived level of commitment increases, so does customer satisfaction and loyalty in respect of this dimension. It can therefore be said that knowing customer's perceived level of commitment can improve our estimate of his satisfaction and loyalty by 44.2 per cent.

Discussion and summary

This research set out to explore the dimensional structure of the SERVQUAL scale and the possible impact of service quality dimensions on customer satisfaction and loyalty within a non-western automobile repair services sector. Following outcomes from review of literatures and conceptual frameworks relating to service quality, customer satisfaction and loyalty, three hypotheses were generated and tested using research instruments adapted from previous studies. The outcome from the study suggests that the dimensional structure of the SERVQUAL scale within the automobile services sector does not match the results previously reported in the literature by the originators of the SERVQUAL scale (Parasuraman *et al.*, 1985, 1988). Commitment was a new different dimension that was identified in this research and there were equally differences in items assignments across the five dimensions identified. The identification of commitment as one of the dimensions of service quality also validates Johnston and Silvestro (1990) views that commitment is one of the determinants of service quality. The outcome also validates the views of Carman (1990) who argued that the SERVQUAL dimensions are a good starting point for scale construction.

Another unique outcome from the factor analysis as has been noted previously was that both customer satisfaction items and customer loyalty items loaded as a single factor. This implies that in a non-western emerging services environment like Ebonyi State, distinct effort to measure the two as separate constructs is less useful. This result differs from past key research outcomes (Caruna *et al.*, 2000; Cronin and Taylor, 1992) that all confirmed the mediating role of customer satisfaction in the link between service quality and customer loyalty, respectively, in Korean mobile telecommunication services industry and USA four industries including banks, pest control, dry cleaning and fast food. This outcome may be as a result of the cultural discrepancies between the business context of this research and those of earlier studies.

On the whole, however, the result from this analysis supports the use of items connected with the six components (factors) for the assessment of service quality, customer satisfaction and loyalty. The result therefore proves that the scale (instrument) is a suitable (highly reliable and valid) scale for the assessment of service quality, customer satisfaction and loyalty. The 26 items confirmed as valid measures of service quality, customer satisfaction and loyalty in this research is reported in Appendix.

Divergent variations were also established in terms of the impact of service quality dimensions on customer satisfaction and loyalty. However, other past research outcomes revealed some interesting findings that contrasted our results. Arasli *et al.* (2005) and Samen *et al.* (2013) all pointed out that reliability dimension of SERVQUAL

has the highest impact on customer satisfaction in Greek Cypriot banking industry. Aga and Safakli (2007) found that only empathy out of five dimensions of SERVQUAL was statistically significant related to customer satisfaction. In the hotel industry, Fah and Kandasamy (2011) found that all the five dimensions of SERVQUAL are significantly related to satisfaction among hotel guests in Malaysia even though tangibility appears to be the most significant dimension towards customer satisfaction. Overall, our results validate the views that service quality dimensions are an important antecedent of customer satisfaction (Ladhari, 2009; Dahiyat *et al.*, 2011; Samen *et al.*, 2013). However, the variations in the results of past research *vis-à-vis* our research findings is a clear indication that the ranking of the importance of the determinants of service quality on customer satisfaction is context specific and equally varies across services sectors as reported in literature. We strongly suppose that cultural differences are one of the contextual issues that may cause this variation.

Conclusions, implications and further research

The SERVQUAL scale is a valid and reliable scale for measuring automobile service quality and can serve as a good starting point for scale construction. However, the dimensions of service quality are context specific and less generic as contended by the originators of the SERVQUAL dimensions. This suggests that basing service quality assessment on the original SERVQUAL dimensions can be misleading. As such, context-specific service quality dimensions are therefore needed to assist companies in their service quality improvement programmes. If this fit is achieved, the general welfare of consumers *vis-à-vis* service quality will be enhanced.

It was equally established that distinct efforts to measure customer satisfaction and customer loyalty within the automobile repair services contexts is less useful. This implies that a satisfied customer will be a loyal customer. Automobile repair services firms within Ebonyi State will therefore be better placed in their strategic responses to customer loyalty if they boost customers' satisfaction through excellent service quality improvement actions.

On the whole, however, the modified scale that emerged from this research is suitable and usable for assessing automobile repair service quality, customer satisfaction and loyalty in non-western emerging services contexts. This is because it has been known that studies that examined the impact of service quality on customer satisfaction and loyalty in the automobile repair services sector is not many whilst it is seriously doubted that such study exist within non-western African countries including Nigeria (Ogba, 2008).

Furthermore, customers' satisfaction with the different dimensions of automobile repair service quality still ranks very low even as dissatisfaction was recorded in respect of some dimensions (tangibles and responsiveness). If nothing is done by the automobile services providers to check these shortfalls, their long-run success may be affected. Marketers of automobile repair services in Ebonyi State must therefore consider improving the tangibles, responsiveness, empathy, reliability and commitment dimensions of service quality as the results of this research proved that they are underperforming in all these dimensions especially in the tangibles and responsiveness dimensions where customers' perception was out rightly unsatisfactory. Concentrating on the antecedents of service quality will assist automobile repair services providers to enhance service quality and consequently improve customer satisfaction and loyalty. Finally, service quality dimensions are good

predictors of customer satisfaction and loyalty but the impact of each dimension varies across sectors and contexts.

As it is difficult to generalize results across other services settings, several issues associated with the limitations inherent in this study await further research. The proposed scale should receive more rigorous tests in two directions. First, modified version of the refined scale that emerged from this research should be tested across other services sectors especially in non-western emerging services environments to further confirm consistency of findings. This will serve to expose the dimensions of service quality where improvements are needed and will go a long way in forestalling occasions leading to customer dissatisfaction in specific services contexts. Second, the need to further confirm that a single scale can be used to measure both customer satisfaction and customer loyalty in non-western contexts has been evidenced in the findings of this research.

References

- Abdullah, F., Suhaimi, R., Saban, G. and Hamali, J. (2011), "Bank service quality (BSQ) index: an indicator of service performance", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 28 No. 5, pp. 542-555.
- Aga, M. and Safakli, Q.V. (2007), "An empirical investigation of service quality and customer satisfaction in professional accounting firms: evidence from North Cyprus", *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 5 No. 3, pp. 84-98.
- Arasli, H., Katircioglu, S.T. and Mehtap-Smadi, S. (2005), "A comparison of service quality in the banking industry", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 23 No. 7, pp. 508-526.
- Asika, N. (1991), *Research Methodology in the Behavioural Sciences*, Longman Nigerian Plc, Ikeja.
- Babakus, E. and Mangold, W.G. (1992), "Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation", *Health Services Research*, Vol. 26 No. 6, pp. 767-786.
- Babbie, E., Halley, F. and Zaino, J. (2007), *Adventures in Social Research: Data Analysis Using SPSS14.0 and 15.0 for Windows*, 6th ed, Pine Forge Press, Thousand Oaks, CA.
- Bartlett, M.S. (1954), "A note on the multiplying factors for various chi square approximations", *Journal of the Royal Statistical Society*, Vol. 16 No. 2, pp. 296-298.
- Baumann, C., Burton, S., Elliott, G. and Kehr, H. (2007), "Prediction of attitude and behavioural intentions in retail banking", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 25 No. 2, pp. 102-116.
- Benjamin, O.E. (2006), "Correlates of customer loyalty to their bank: a case study in Nigeria", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24 No. 7, pp. 494-508.
- Berndt, A. (2009), "Investigating service quality dimensions in South African motor vehicle servicing", *African Journal of Marketing Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 1-9.
- Bisriyu, R. (2012), "Nigeria imported 96,629 vehicles in nine months", available at www.punchng.com/business/business-economy/nigeria-imported-96629-vehicles-in-ninemonths/ (accessed 12 June 2013).
- Blodgett, J. and Wakefield, K. (1999), "Customer response to intangible and tangible service factors", *Psychology and Marketing*, Vol. 16 No. 1, pp. 51-68.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. and Zeithaml, V.A. (1993), "A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30 No. 1, pp. 7-27.

- Brady, M.K., Cronin, J.J. and Brand, R.R. (2002), "Performance-only measurement of service quality: a replication and extension", *Journal of Business Research*, Vol. 55 No. 1, pp. 17-31.
- Buttle, F. (1996), "SERVQUAL: review, critique, research agenda", *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 1, pp. 8-32.
- Carman, J.M. (1990), "Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions", *Journal of Retailing*, Vol. 66 No. 1, pp. 33-35.
- Caruna, A., Money, A.H. and Berthon, P.R. (2000), "Service quality and satisfaction – the moderating role of value", *European Journal of Marketing*, Vol. 34 Nos 11/12, pp. 1338-1352.
- Chaniotakis, I. and Lymperopoulos, C. (2009), "Service quality effect on satisfaction and word-of-mouth in the healthcare industry", *Managing Service Quality*, Vol. 19 No. 2, pp. 229-242.
- CIA World Factbook (2012), "Nigeria GDP: composition by sector", available at www.indexmundi.com/nigeria/gdp_composition_by_sector.html (accessed 8 April 2012).
- Crimp, M. and Wright, L.T. (1995), *The Marketing Research Process*, Prentice-Hall Inc., Englewood.
- Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1992), "Measuring service quality: a reexamination and extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 3, pp. 55-68.
- Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1994), "SERVPERF vs SERVQUAL: reconciling performance-based and perception-minus-expectations measurement of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 1, pp. 125-131.
- Dabholkar, P.A., Thorpe, D.I. and Rentz, J.O. (1996), "A measure of service quality for retail stores: scale development and validation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24 No. 1, pp. 3-16.
- Dahiyat, S.E., Akroush, M.N. and Abu-Lail, B.N. (2011), "An integrated model of perceived service quality and customer loyalty: an empirical examination of the mediation effects of customer satisfaction and customer trust", *International Journal Services and Operations Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 453-490.
- Dhandabani, S. (2010), "Linkage between service quality and customers loyalty in commercial banks", *International Journal of Management and Strategy*, Vol. 1 No. 1, pp. 1-22.
- Dibb, S. and Simkin, L. (2009), *Marketing Essentials*, Cengage Learning EMEA, London.
- Eleuch, A. (2011), "Healthcare service quality perception in Japan", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 24 No. 6, pp. 417-429.
- Etemad-Sajadi, R. and Rizzuto, D. (2013), "The antecedents of consumer satisfaction and loyalty in fast food industry: a cross-national comparison between Chinese and Swiss consumers", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 30 No. 7, pp. 780-798.
- Fah, L.K. and Kandasamy, S. (2011), "An investigation of service quality and customer satisfaction among hotels in Langkawi", *2011 Proceedings of the International Conference on Management (ICM)*, pp. 731-749.
- Ford, J.W., Joseph, M. and Joseph, B. (1993), "Service quality in higher education: a comparison of universities in the United States and New Zealand using SERVQUAL", working paper, Old Dominion University, Norfolk, VA.
- Hair, J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1995), *Multivariate Data Analysis*, 4th ed., Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Hair, J.F., Bush, R.P. and Ortinau, D.J. (2006), *Marketing Research within a Changing Environment*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.

- Headley, D.E. and Miller, S.J. (1993), "Measuring service quality and its relationship to future behaviour", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 13 No. 4, pp. 32-41.
- Hossain, M. and Leo, S. (2009), "Customer perception on service quality in retail banking in Middle East the case of Qatar", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 2 No. 4, pp. 338-350.
- Ilias, S. and Panagiotis, T. (2010), "Investigating the impact of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in mobile telephony in Greece", *The TQM Journal*, Vol. 22 No. 3, pp. 330-343.
- Izogo, E.E. (2013), "Determining the impact of service quality on customer satisfaction and loyalty: a study of automobile repair services sector in Ebonyi State", MSc dissertation, Ebonyi State University, Abakaliki.
- Jain, S.K. and Gupta, G. (2004), "Measuring service quality, SERVQUAL vs SERPERF scales", *Vikalpa*, Vol. 29 No. 2, pp. 25-37.
- Jamal, A. and Naser, K. (2003), "Factors influencing customer satisfaction in the retail banking sector in Pakistan", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 29-53.
- Johnston, R. and Silvestro, R. (1990), "The determinants of service quality – a customer-based approach", *1990 Proceedings of the Decision Science Institute Conference, November, San Diego, CA*.
- Kandampully, J. (1998), "Service quality to service loyalty: a relationship which goes beyond customer services", *Total Quality Management*, Vol. 9 No. 6, pp. 431-443.
- Kumar, S.A., Mani, B.T., Mahalingam, S. and Vanjikovan, M. (2010), "Influence of service quality on attitudinal loyalty in private retail banking: an empirical study", *IUP Journal of Management Research*, Vol. 9 No. 4, pp. 21-38.
- Kuo, T.N., Chang, K.C., Cheng, Y.S. and Lai, C.H. (2011), "The impact of service quality, customer satisfaction and loyalty in the restaurant industry: moderating effect of perceived value *quality and reliability (icqr)*", *2011 IEEE International Conference, 14-17 September*, pp. 551-555.
- Ladhari, R. (2008), "Alternative measures of service quality: a review", *Measuring Service Quality*, Vol. 18 No. 1, pp. 65-86.
- Ladhari, R. (2009), "Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions: a study in the hotel industry", *Managing Service Quality*, Vol. 19 No. 3, pp. 308-331.
- Lamb, C.W., Hair, J.F. and McDaniel, C. (2012), *MKTG5: Instructor Edition*, Cengage Learning, Natorp Boulevard.
- Malhorta, N.K. (1996), *Marketing Research: An Applied Orientation*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Mengi, P. (2009), "Customer satisfaction with service quality: an empirical study of public and private sector banks", *IUP Journal of Management Research*, Vol. 8 No. 9, pp. 7-17.
- Naumann, E., Haverila, M., Khan, S.M. and Williams, P. (2010), "Understanding the causes of defection among satisfied B2B service customers", *Journal of Marketing Management*, Vol. 26 No. 9, pp. 878-900.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*, 2d ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Ogba, I.E. (2008), "Commitment in the workplace: the impact of income and age on employee commitment in Nigerian banking sector", *Management Research News*, Vol. 31 No. 11, pp. 867-878.
- Oliver, R.L. (1999), "Whence consumer loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol. 63 No. 4, pp. 33-44.
- Olorunniwo, F. and Hsu, M.K. (2006), "A typology analysis of service quality, customer satisfaction and behavioral intentions in mass services", *Managing Service Quality*, Vol. 16 No. 2, pp. 106-123.

- Olorunnigbo, F., Hsu, M.K. and Udo, G.J. (2006), "Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory", *Journal of Services Marketing*, Vol. 20 No. 1, pp. 59-72.
- Onyekachi, C.G. (2012), "Development of a mobile auto repairs and maintenance system in Nigeria", MSc dissertation, University of Manchester, Manchester.
- Othman, A. and Owen, L. (2001), "Adopting and measuring customer service quality (SQ) in Islamic banks: a case study in Kuwait finance house", *International Journal of Islamic Financial Services*, Vol. 3 No. 1, pp. 1-26.
- Pallant, J. (2005), *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows (Version 12)*, Open University Press, Maidenhead.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 4, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, pp. 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1994), "Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria", *Journal of Retailing*, Vol. 70 No. 3, pp. 201-230.
- Qin, H., Prybutok, V.R. and Zhao, Q. (2010), "Perceived service quality in fast-food restaurants: empirical evidence from China", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 27 No. 4, pp. 424-437.
- Samen, A.A.A-E, Akroush, M.N. and Abu-Lail, B.N. (2013), "Mobile SERVQUAL: a comparative analysis of customers' and managers' perceptions", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 30 No. 4, pp. 403-425.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009), *Research Methodology for Business Students*, 5th ed., Pearson Education Ltd, Harlow.
- Schiffman, L.G., Kanuk, L.L. and Hansen, H. (2012), *Consumer Behaviour: A European Outlook*, 2nd ed., Pearson Education Ltd, Harlow.
- SeyedJavadin, S., Rayej, H., Yazdani H., Estiri, M. and Aghamiri, S.A. (2012), "How organizational citizenship behavior mediates between internal marketing and service quality: the case of Iranian GAS company", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 512-530.
- Spreng, R.A., MacKenzie, S.B. and Olshavsky, R.W. (1996), "A reexamination of the determinants of consumer satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60 No. 3, pp. 15-32.
- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. and Anantharaman, R.N. (2002), "Determinants of customer-perceived service quality: a confirmatory factor analysis approach", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16 No. 1, pp. 9-34.
- Taap, M.A., Chong, S.C., Kumar, M. and Fong, T.K. (2011), "Measuring service quality of conventional and Islamic banks: a comparative analysis", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 28 No. 8, pp. 822-840.
- Wang, I.M. and Shieh, C.J. (2006), "The relationship between service quality and customer satisfaction: the example of CJC library", *Journal of Information and Optimization Sciences*, Vol. 27 No. 1, pp. 193-209.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996), "The behavioural consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60 No. 2, pp. 31-46.

Further reading

Automobile

Cauchick Miguel P.A. and Saloni, G.E. (2004), "A review of models for assessing service quality", *Produção*, Vol. 14 No. 1, pp. 12-30. repair services sector

Darren, L.R. (2008), "An exploratory study of the contextual stability of SERVQUAL amongst three retail clusters in far North Queensland", *Journal of Place Management and Development*, Vol. 1 No. 1, pp. 46-61.

267

Kumar, M., Kee, F. and Manshor, A. (2009), "Determining the relative importance of critical factors in delivering service quality of banks: an application of dominance analysis in SERVQUAL model", *Managing Service Quality*, Vol. 19 No. 2, pp. 211-228.

Ladhari, R., Ladhari, R. and Morales, M. (2011), "Bank service quality: comparing Canadian and Tunisian customer perceptions", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 29 No. 3, pp. 224-246.

National Bureau of Statistics (2011), "2011 GDP forecast for Nigeria", available at www.nigerianstat.gov.ng/uploads/latestRelease/77453f2463e9e78a10afffe27091935bdf45f12a.pdf (accessed 8 April 2012).

Ogba, I.E. (2007), "Organizational commitment in developing countries: the case of Nigeria", PhD thesis, University of Northumbria, Newcastle upon Tyne.

(The appendix follows overleaf.)

RESEARCH ARTICLE

Thailand's Automotive Service Quality Customer Satisfaction: A SERVQUAL Model CFA of Suzuki Motor

Pichaipat Chaichinarat, Thanin Ratanaolarn, Krissana Kiddee, and Paitoon Pimdee
King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, Thailand
php.chai@gmail.com

Abstract: Thailand's automotive industry is the 12th largest in the world and plays an important role in Thailand's economy. Under the government mandated Thailand 4.0 vision, the automotive sector has been identified as one of the 10 crucial sectors for future economic growth. Within this sector, service quality has repeatedly been identified as one of the most competitive factors amongst the major dealers. Service quality is a fundamental aspect of service provisioning, which demonstrates excellence and long-term success. The purpose of this paper is, therefore, to investigate service quality within Thailand's Suzuki Motor Company by adopting the five dimensions of the SERVQUAL model (tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy) for analysis. Additionally, the study also examined the validity of the service quality model and compared service quality satisfaction amongst Thailand's Suzuki Motor Company service staff. By using multi-stage random sampling, 537 customers responded. Using both quantitative and qualitative research methods, the main research instrument was a questionnaire which used a 5-point Likert type agreement scale. An analysis was undertaken in which the mean (standard deviation (S.D.)), correlation analysis, and percentage were evaluated. Furthermore, a second-order confirmatory factor analysis was performed using Mplus Version 8 software. The statistical values were Chi-square = 2572.016, $df = 979$, RMSEA = .07, SRMR = .051, TLI = .901, CFI = .912. Results from the five identified dimensions were in line with the hypothesized model, with the weight of all the variables being positive. These included responsiveness, empathy, reliability, tangibility, and assurance.

Keywords: assurance, empathy, reliability, responsiveness, tangibles

Thailand's automotive industry has been continuously developing for over 50 years, due in part to the strong support from both the public and private sectors. In 2016, Thailand became the 6th largest commercial vehicle producer in the world, while holding onto its status as the 12th largest automotive manufacturer (Asawachintachit, 2017). From these achievements, the Thai automotive industry now contributes approximately 12% to the country's

gross domestic product (GDP; Board of Investment, 2015), and employs an estimated 550,000 workers (Phoosawad & Jones, 2017). These statistics have, thus, helped make Thailand the largest auto producer within the 10-nation ASEAN (Association of Southeast Asian Nations) community.

Despite severe shocks arising from the 1997–98 and 2008–09 financial crises, the industry bounced back strongly to export not only completed vehicles

but also parts and components. In the peak year of 2013, Thailand manufactured 2.46 million vehicles, while in 2014 Thailand's automotive industry became the largest export sector, contributing US\$30 billion to the total exports for that year (Yongpisanphob, 2017).

Thailand also has a growing consumer market for all forms of transportation, including cars, light trucks, and motorcycles. It has even been recognized as the world's leader in pickup truck manufacturing. However, Thailand's domestic car ownership rate is currently at 227 cars per 1,000 people, which is relatively low when compared to advanced economies such as Germany and South Korea with 559 and 412 cars per 1,000 people, respectively (Aimpichaimongkol & Pantaweesak, 2017). This is supported by MarkLines (2017), which reported that even though Thailand is the 12th largest producer of automobiles and trucks in the world, of the 1,988,823 produced in 2017, only 871,644 were sold into the domestic market.

In this market, the automotive producers and their associated market share for domestic sales in December 2017 were Toyota (30%), Isuzu (14.8%), Honda (6.7%), Ford (6.5%), Mazda (6.0%), Suzuki (3.0%), Chevrolet (2.7%), and Mercedes-Benz (1.7%; MarkLines, 2017). All others represented another 6.2%. Obviously, these companies represent a crowded and highly competitive market.

Therefore, the automotive industry has recognized that to meet growing customer demands, there is a need to offer services together with their products, which can be implemented into their core offerings (Velimirović, Duboka, & Damnjanović, 2016). A fundamental trend in manufacturing industries is the movement from a *pure manufacturing* paradigm to a business model in which a central role is assigned to the service component of products based on the value they provide to consumers (Cohen, Agrawal, & Agrawal, 2006; Guajardo, Cohen, & Netessine, 2016). The movement towards a service-based economy has coincided with this change and has encouraged many manufacturing firms to put more emphasis on the delivery of services associated with their product offerings (Shankar, Berry, & Dotzel, 2009).

In Thailand, confirmation of scholar theory can be seen in Figure 1's results from the J. D. Power Asia Pacific 2017 Thailand Customer Service Index (CSI) study (J. D. Power, 2018). In it, the study measured new-vehicle owner satisfaction, with the after-sales service process at an authorized service center by examining dealership performance. From the five factors ranked, service quality (29%), service initiation (26%), vehicle pickup (18%), service advisor (15%), and service facilities (12%) were judged to be the most important.

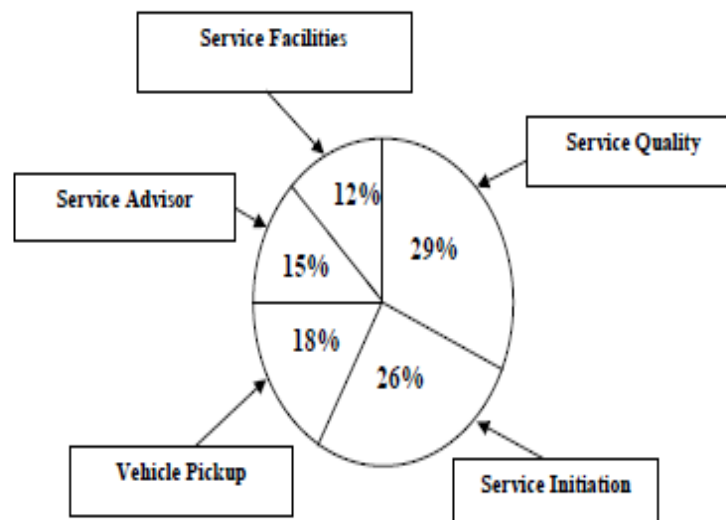


Figure 1. J. D. Power Asia Pacific 2017 Thailand Customer Service Index (CSI) study.

Note: The 2017 Thailand CSI study is based on responses from 2,770 new-vehicle owners who purchased their vehicle between January 2015 and May 2016 and took their vehicle for service to an authorized dealer or service center between July 2016 and May 2017. The study was fielded from January through May 2017. Source: J. D. Power (2018)

Additionally, service quality (SQ) is also the best metric to evaluate the satisfaction of customers in the comparison between expectations (service expectation) and the service perception. According to Angelova and Zekiri (2011), in today's competitive environment, delivering high quality service is the key to a sustainable competitive advantage. Also, according to Ross, Goetsch, and Davis (1997), SQ is a comparison between the customer's expectations in the product or service, and the actual perceived value of the customer or the customer sees that the product or service is the best and meets the expectations.

In this environment, as we had privileged access to Suzuki Motor Thailand customer service facilities, we set out to establish how important service quality is to the company's customers. Although not a dominant player such as Toyota, Suzuki in 2018 plans to sell 34,000 vehicles in Thailand, which represents 3.3% of Thailand's domestic automobile sales (Maikaew, 2018).

A 2017 survey of 2,770 Thai new-vehicle owners who took their vehicle to an authorized dealer or service center between July 2016 and May 2017 found that the most important aspect in customer service is service quality (J. D. Power, 2018). According to the survey results, overall satisfaction for mass market brands averages 866 (on a 1,000-point scale), down from 873 in 2016, with only Suzuki and Chevrolet not experiencing lower consumer ratings. Understanding the crucial importance of the domestic automotive market to Thailand's economy, we adopted the SERVQUAL model originally outlined by Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985, 1988) as our model to evaluate Thailand's Suzuki Motor's customer service experiences. Using the service quality (SERVQUAL) measurement tool, five dimensions were analyzed including tangibles, reliability, responsibility, assurance, and empathy. We then set out to verify that the data was consistent with the empirical data and the related hypotheses. The results of the study can be used as a guideline for creating a training curriculum for the development of more efficient and effective service center employees.

Literature Review

Service Quality (SERVQUAL)

Early conceptualization of service quality was formed by Grönroos (1983, 1984), in which service quality was defined as what consumers receive and how consumers receive the service. This Nordic model was based on a disconfirmation paradigm (Oliver, 1980) that compares perceived performance and expected service. This was one of the first attempts to measure the quality of service. The Grönroos (1983, 1984) model was general in nature and offered little technique in measuring technical and functional quality.

A few years later, Parasuraman et al. (1985) jointly published, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," which appeared in the fall issue of *Journal of Marketing*. Three years later, in the *Journal of Retailing*, they published their approach for defining and measuring service quality, SERVQUAL. The service quality model (Parasuraman et al., 1988) indicated that service quality could be measured through five functional quality dimensions. These included tangibility, reliability, responsiveness, assurance, and empathy (Figure 1). Furthermore, the OECD (2006, par. 1) defined quality as "the totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs."

In the automotive industry, Ford famously reinvented itself with the corporate slogan *Quality is Job 1* (Meredith, 1998). In more recent years, Toyota has embraced the slogan, *The best built cars in the world*, implying that quality is most important when making a purchase decision (Pope, 2016). Quality is, therefore, concerned with product longevity and strength, as well consumer satisfaction in the after-sales service process and through advertisement through word-of-mouth.

Ford's 18-year slogan is backed up by Grönroos (1984), which classified SERVQUAL into two groups: expected service and perceived service. This included technical quality, in which functional quality is seen to be a very important dimension of a perceived service. There is also the element of functional quality which is the "how" component, where technical quality is the "what" (Kang & James, 2004).

Parasuraman et al. (1985, 1988) have defined that the perceived quality of the product/service is caused by the expectation of customers or clients using the service. In Figure 2, a model for business use of the SERVQUAL model is depicted. From this model, businesses can utilize a questionnaire that measures customer expectations of service quality in terms of the five dimensions and their perceptions of the service they receive.

Service organizations are physical presences that can be seen and felt and are related to the delivery of services. Equipment providers must, therefore, should look beautiful and provide modern equipment and technology. Materials associated with the service have to be clean, service staff must have a professional personality, and organizations should facilitate both service users and service providers (Parasuraman et al., 1988). This is consistent with Haywood-Farmer (1988) study which indicated that the three most important attributes in service quality were (1) physical facilities and processes, (2) people's behavior, and (3)

professional judgment.

SERVQUAL has, therefore, been widely used to study the broader service industry where the organization needs to understand the perceptions of its target audience in the service they need, and is a technique that provides quality measurement (Ladhari, 2009). According to Pongchamchavalit and Fongsuwan (2015), the main goal of service is to reduce the difference between what is expected and what is actually delivered. This is because a higher level of customer service management increases the burden and cost on the provider. This, however, must be balanced with the perceived necessity of the service and the risk of customer dissatisfaction.

This paper, therefore, investigated previous research on SERVQUAL and the original five dimensions shown in Table 1. Some researchers have also added other dimensions to the original model, which this study has added as *skill* and *professionalism* when appropriate, as noted in Table 2.

Table 2

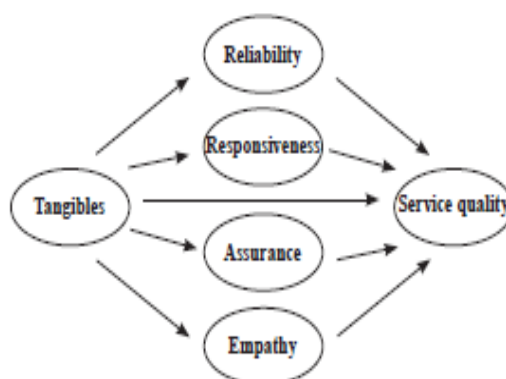


Figure 2. SERVQUAL model.

Table 1
Dimensions of SERVQUAL's RATER

Dimensions	Definition
Reliability	Ability to perform the promised service dependably and accurately.
Assurance	It includes competence, courtesy, credibility, and security. Knowledge and courtesy of employees and their ability to inspire trust and confidence.
Tangibles	According to Pillai and Bagavathi (2010), tangibles include the <i>appearance of physical facilities, equipment, personnel, and communication materials</i> that convey service quality to consumers.
Empathy	Parasuraman et al. (1988) referred to "empathy caring," which was the individual attention a firm gives to its customers. This includes access, communication, and understanding the customer.
Responsiveness	Willingness to help customers and provide prompt service.

Dimensions of Service Quality from 1980 to 2018

Year	Authors	R ¹	A	T	E	R ²	S	P
1980	Oliver (1980)							
1983	Grönroos (1983)							
1984	Grönroos (1984)	*		*	*		*	
1985	Parasuraman et al. (1985)	*	*	*	*	*		
1988	Parasuraman et al. (1988) (SERVQUAL)	*	*	*	*	*		*
1988	Haywood-Farmer (1988)			*	*	*		
1989	Woodside, Frey, and Daly (1989)	*	*	*		*		
1990	Zeithaml, Parasuraman, and Berry (1990)	*	*	*	*	*		
1991	Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1991)	*	*	*	*	*		
1992	Mersha and Adlakha (1992)	*	*	*			*	*
1993	Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1993)	*	*	*	*	*		
1994	Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1994)	*	*	*	*	*		
1994	Ghobadian, Speller, and Jones (1994)	*				*		
1994	Rosen and Karwan (1994)	*	*	*		*	*	*
1996	Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1996)	*	*	*	*	*		
1997	Johnston (1997)	*	*	*	*	*		
2000	Dabholkar, Shepherd, and Thorpe (2000)	*			*			
2001	Brady and Cronin (2001)		*	*				*
2004	Yang and Peterson (2004)	*	*	*		*		
2005	Choi, Lee, and Kim (2005)		*				*	*
2006	Kang (2006)	*	*	*		*	*	*
2008	Berndt (2009)	*	*	*	*	*		
2010	Pillai and Bagavathi (2010)	*	*	*	*	*		
2010	Sarathy (2010)	*	*	*	*	*		
2013	Ambekar (2013)	*	*	*	*	*		
2015	Khan and Jadoun (2015)	*	*	*	*	*		
2015	Pongcharuchavalit and Fongsuwan (2015)	*	*	*	*	*		
2016	Shahin and Nassibeh (2016)	*	*	*	*	*		
2016	Jasinskas, Streimikiene, Svagzdiene, and Simanavicius (2016)	*	*	*	*	*	*	

Note: Reliability = R¹, Assurance = A, Tangible = T, Empathy (Attitude) = E, Responsiveness = R², Skill = S, Professionalism = P

Methods

The population of the study was 3,600 individuals who were automotive service customers at Suzuki Motor (Thailand). Scholars have suggested sample sizes with the ratio of 20:1 (questionnaires collected to each observed variable used) as a strong method for determining sample size (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013; Schumacker & Lomax, 2004). Also, according to Mertler (2016), in education research beyond a certain point ($n = 5,000$), the population size becomes irrelevant and a sample size of 400 will be adequate. Increasing the size of the sample beyond this point is not critical, but doing so will increase the confidence with which the researcher can generalize results.

Therefore, based on the various methods of determining sample size, we set out to obtain a minimum of 400 questionnaires by use of multi-stage random sampling. This process was divided into two stages which consisted of: 1) The customers were divided into four subgroups according to the age range of service recipients, and 2) simple random sampling was determined by a lottery method for each age range of the customers.

The research instrument was a questionnaire on service quality training development curriculum for employees in the automotive industry. This was divided into two parts: Part 1's consumer's basic characteristics and Part 2's measurement of employee service quality according to the model originally outlined by Parasuraman et al. (1988).

In the Parasuraman et al. (1988) model, there were five key elements identified. As such, the study used the same five elements for the consumer's questionnaire. These included tangibles with 14 items, reliability with eight items, responsiveness with 11 items, assurance with five items and finally, empathy with eight items, for a total of 46 items. Each item was rated using a 5-point, Likert type agreement scale with 5 indicating the highest quality of service, while 1 was reserved for minimal service quality.

Furthermore, five experts in their related fields were called to rate each item in the questionnaire using the index of item-objective congruence (IOC; Hambleton, 1984). IOC is a process where content experts rate

individual items on the degree to which they do or do not measure the specific objectives listed by the test developer. Normally, IOCs from 0.60 to 1.00 are considered acceptable (Hambleton, 1984). Based on these criteria, all the questionnaire items were judged to be highly reliable as tangibles, had a confidence ranking of .932, reliability was .953, responsiveness was .944, assurance was .960, and, empathy was .930.

Additionally, statistical analysis of the data was divided into three parts. These included:

- 1) The characteristics of the respondents' basic statistics (Table 3).
- 2) The preliminary agreement before the analysis of the constituent elements was based on the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test (Kaiser, 1974). The KMO Test is a measure of how suited the data is for factor analysis, and measures sampling adequacy for each variable in the model and the complete model (Cerny & Kaiser, 1977). For reference, Kaiser put the following values on the results: 0.00 to 0.49 unacceptable, 0.50 to 0.59 miserable, 0.60 to 0.69 mediocre (acceptable), 0.70 to 0.79 middling (good), 0.80 to 0.89 meritorious (very good), and finally, 0.90 to 1.00 marvelous (excellent; Cerny & Kaiser, 1977).
- Also, Bartlett's test of sphericity is often combined with KMO testing to determine the measure of sampling adequacy, which is also a statistical test for the presence of correlation among variables (Hair et al., 2013).
- 3) When conducting a confirmatory factor analysis (CFA), the range of goodness of fit (GoF) in the Mplus Version 8 software statistics using commonly recognized include Chi-Square, comparative fit index (CFI), Tucker-lewis Index (TLI), root mean square error of approximation (RMSEA), and the standardized root mean square (SRMR).

The SRMR used is based on the work of Hu and Bentler (1999), who recommended SRMR as a generally unbiased measure. Further, they recommend the use of the SRMR with one other fit measure to evaluate the adequacy of an SEM, such as the Tucker

Lewis Index (TLI) (also referred to as the non-normed fit index or NNFI). Values of SRMR 0.08 correspond to a well-fitted model, while values of TLI beyond 0.90 suggest an acceptable fit (Marsh & Balla, 1994).

Results

Table 3 presents the results of the data analysis of service quality research for customers of Thailand's

Suzuki Motor, and shows that 51% of the sample's 537 customers were male (274 individuals) and were between 31–40 years of age (39.40%). Customer education levels were also high, with 64.1% having at least a bachelor's degree or higher. Salaries were also quite high when compared to Thai base/educational levels, with 79.5% of Suzuki's customers earning 15,000 Thai baht per month (US\$474) or more.

Table 3
Characteristics of the Respondents

General information	Number	%
1. Customer Sex		
Male	274	51.00
Female	263	49.00
Total	537	100.00
2. Customer Age		
20–30 years old	191	35.60
31–40 years old	212	39.40
41–50 years old	88	16.40
51–60 years old	46	8.90
Total	537	100.00
3. Customer Education		
Undergraduate	193	35.90
Bachelor	295	55.00
Postgraduate	49	9.10
Total	537	100.00
4. Customer Income		
Less than 15,000 Thai Baht	121	22.50
15,000–25,000 Thai Baht	210	39.10
25,000–35,000 Thai Baht	138	25.70
More than 35,000 Thai Baht	68	12.70
Total	537	100.00
5. Customer Occupation		
Government / State Enterprises	83	15.50
Private business	168	31.30
Company employee	241	44.80
Government pensioner	10	1.90
Retiree/pensioner	35	6.50
Total	537	100.00

Table 4 shows the customer's evaluation of Suzuki Motor's employee service quality. From it, overall service quality was determined to be at a high level (= 4.374, S.D. = .449). The variable at the highest level was responsibility (= 4.406, S.D. = .476). This was followed by empathy (= 4.378, S.D. = .531). The majority of respondents rated service satisfaction higher than average and when studying the distribution characteristics based on the Kurtosis (Ku) value, all variables are judged as normal. The results of the analysis were also skewed (SK) in between -0.827 to

-0.647, with the Kurtosis (Ku) values between -0.215 to 0.246. Subsequently, we then analyzed the data. The data was not converted to adjust the normal curve distribution in the variables.

Table 5 shows the correlation coefficients between the five observed variables within the SERVQUAL measurement model using AMOS Version 20. From the 10 pairs of relationships between the variables, correlation coefficient values ranged from 0.697 to 0.776.

Table 4

Average Standard Deviation of Observed Variables of Service Quality Modeling for Employees in the Automotive Industry

No	Variable		S.D.	Skewness	Results	Kurtosis	Results
1	Tangibles	4.337	.481	-.764	skewed left	.161	Normal
2	Reliability	4.374	.504	-.783	skewed left	.246	Normal
3	Responsibility	4.406	.476	-.827	skewed left	.141	Normal
4	Assurance	4.373	.546	-.647	skewed left	-.215	Normal
5	Empathy	4.378	.531	-.747	skewed left	.176	Normal
	Total	4.374	.449	-.712	skewed left	-.013	Normal

Table 5

Mean (standard Deviation (S.D.), and Correlation Coefficients of the Observed Variables (n=537)

Observable variable	Correlation				
	Tangibility	Reliability	Responsiveness	Assurance	Empathy
Tangibility	1.000				
Reliability	0.720	1.000			
Responsiveness	0.763	0.749	1.000		
Assurance	0.710	0.697	0.738	1.000	
Empathy	0.705	0.733	0.776	0.722	1.000
Mean	4.33	4.37	4.40	4.37	4.37
S.D.	0.48	0.50	0.47	0.54	0.53

Note: Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0.905

Bartlett's Test of Sphericity: Chi-Square = 2103.314, df = 10

Table 6
Indices of Harmony with Empirical Data of the Confirmatory Element Model

Criteria Index	Criteria	Values	Results	Supporting theory/comments
1. RMSEA	< 0.08	0.070	passed	(Browne & Cudeck, 1993)
2. CFI	> 0.90	0.912	passed	(Hu & Bentler, 1999)
3. TLI (NNFI)	> 0.90	0.901	passed	(Marsh & Balla, 1994)
4. SRMR	0.08	0.051	passed	(Hu & Bentler, 1999)

Within the relationships, the highest correlation coefficient between variables was 0.776, which was the relationship between responsiveness and empathy. Second to this was the relationship between tangibility and responsiveness with 0.763. However, at the bottom of the relationship scale was that of reliability and assurance with 0.697.

Bartlett's test of sphericity indicated a chi-square value = 2103.314, with the degrees of freedom (df) = 10, which is statistically significant at the 0.05 level. Further testing showed the KMO = 0.905, which is approaching a perfect 1 (Cerny & Kaiser, 1977). This shows that the variables are related and suitable to be used in the first order CFA.

Table 6 shows that the second-order CFA results of the structural integrity check of the service quality measurement model using MPLUS Version 8 are consistent with the empirical data as the chi-square = 2572.016, df = 979, RMSEA = .07, SRMR = .051, TLI = .901, CFI = .912. For the factor loading weights, the components of each variable were positive, with responsibility having the greatest value (0.891). Opposite to this was assurance = 0.829. Moreover, the reliability coefficient of variable R^2 describes the variance of service quality components valuable from 0.686 to 0.794.

Table 7 presents the relationship results of the second order CFA structural integrity check of the service quality measurement. In it, R^2 values are indicated, which are always between 0 and 100%. When there are high R^2 values and low p -values, the model is interpreted to mean that a lot of variation within the data and is significant (best scenario; Frost, 2017). Usually, the larger the R^2 , the better the regression model fits the observations. However, studies that try to explain human behavior generally have R^2 values less than 50% (Frost, 2017).

Tangibility

The most important element was identified as a clearly marked entrance as well as location signs on adjacent roads (T9), which has a loading factor weight = 0.703 and a R^2 = 0.494, while service technician use of industry-standard tools and equipment was judged to be second in importance (T10), with a factor loading weight = 0.699 and an R^2 = 0.489. The *coefficient of determination* (R^2) describing the variance of the physical characteristics was from 0.127 to 0.494.

Reliability

Concerning SERVQUAL's reliability, customers felt that keeping service records was most important (R5), followed by their accuracy and maintenance (R6). Supporting this was R5's loading factor weight = 0.739, and a R^2 = 0.547, while R6 had a factor loading weight = 0.716 and a R^2 = 0.512. The *coefficient of determination* (R^2) describing the variance of the physical characteristics in reliability was from 0.383 to 0.547.

Responsiveness

Concerning SERVQUAL's responsiveness, the most important element was E11, which is the ability of the service staff to answer the phone in a friendly and professional way, which has a loading factor weight = 0.701, and an R^2 = 0.510. Second in importance was E6, which is service staff being able to quickly resolve problems. This was supported by a factor loading weight = 0.677 and an R^2 = 0.458. The *coefficient of determination* (R^2) describing the variance of the physical characteristics was from 0.389 to 0.492.

Table 7
Structural Integrity Examination of Service Quality Modeling

Item		Description	Elements of service quality			
			b_{AC}	S.E	t	R^2
1st order CFA Tangibility						
T1	The service clearly shows genuine auto parts.	0.443	0.037	12.074	0.196	
T2	Each employee's name and position are clearly identified.	0.357	0.040	8.988	0.127	
T3	There is a customer appointment schedule.	0.377	0.039	9.667	0.142	
T4	Customers are notified about the schedule of their service.	0.642	0.028	23.299	0.412	
T5	The service center provides product information and brochures.	0.588	0.030	19.301	0.345	
T6	The service center prominently displays product information in waiting areas as well as on the In the Internet.	0.673	0.026	25.994	0.453	
T7	Technical information is available in the customer lounge.	0.620	0.029	21.481	0.384	
T8	The service center organizational chart is displayed with staff details.	0.673	0.026	26.059	0.453	
T9	The service center location is clearly marked on the entrance and roads.	0.703	0.024	29.100	0.494	
T10	Equipment and tools used are industry standards.	0.699	0.024	28.739	0.489	
T11	The service center using state of the art diagnostics tools and equipment.	0.682	0.025	26.932	0.464	
T12	The service center waiting area is comfortable and allows for the customer view vehicle's maintenance.	0.641	0.028	23.213	0.411	
T13	Service center staff are professionally dressed to a high standard.	0.629	0.028	22.221	0.396	
T14	The service center is very attractive and well decorated.	0.567	0.031	18.006	0.321	
Reliability						
R1	Service staff can tell the customer approximately when they are done and how much.	0.660	0.027	24.494	0.435	
R2	Service is completed on time.	0.619	0.029	21.213	0.383	
R3	Service staff are capable of providing customers the service required.	0.685	0.026	26.801	0.469	
R4	Service is done correctly the first time.	0.655	0.027	24.115	0.429	
R5	Customer service records and kept and can be used again.	0.739	0.022	33.098	0.547	
R6	Customer service records are correctly entered and maintained.	0.716	0.024	30.083	0.512	
R7	Customer service maintenance checklists are accurately followed.	0.512	0.026	25.404	0.450	
R8	Customer billing is accurate and reasonable.	0.634	0.028	22.293	0.401	
Responsibility						
E1	Customer service staff are quick to greet the customer and verify what needs to be done.	0.647	0.027	23.781	0.419	
E2	Service staff are quick and responsive.	0.635	0.028	22.748	0.404	
E3	Service staff are enthusiastic about their jobs and helping customers.	0.644	0.028	23.393	0.414	
E4	Service staff are respectful and quickly greet their customers.	0.635	0.028	22.675	0.404	

E5	Once an appointment has been made, there is no need to repeat the request.	0.604	0.030	20.343	0.364
E6	Service staff can quickly resolve problems.	0.677	0.026	26.454	0.458
E7	Service staff maintain a worksheet of customer maintenance details.	0.675	0.026	26.181	0.455
E8	Service staff can provide clear and accurate information about vehicle maintenance.	0.675	0.026	26.248	0.455
E9	The service facility has sufficient numbers of service staff.	0.624	0.028	21.946	0.389
E10	In the case that there is additional work to be done, service staff and ready and able to provide the information needed to the customer.	0.646	0.027	23.674	0.418
E11	Service staff quickly answer the phone and do so in a friendly and detailed way.	0.701	0.024	28.987	0.492
Assurance					
A1	The service staff are knowledgeable and professional about the advice they give.	0.753	0.021	35.285	0.567
A2	Service staff explain in detail the work that needs to be done.	0.785	0.019	40.344	0.616
A3	Service staff pay attention to detail and follow-up work carefully.	0.850	0.015	55.390	0.723
A4	Service staff give accurate information to customers.	0.789	0.019	41.213	0.622
A5	There is a clear warranty on customer service maintenance.	0.680	0.026	25.950	0.462
Empathy					
W1	Service staff take care of all customers equally.	0.690	0.025	27.238	0.476
W2	Customer service is individualized.	0.642	0.028	22.996	0.412
W3	Service staff focus on each customer.	0.677	0.026	26.198	0.458
W4	Service staff are understanding and sympathetic to each customer.	0.737	0.022	32.821	0.543
W5	Service staff keep track of maintenance and perform it according to the customer's desires.	0.757	0.021	35.466	0.572
W6	The service center maintains after service records.	0.711	0.024	29.460	0.505
W7	My customer service center makes a follow-up call 2-3 days after the service is provided.	0.732	0.023	32.371	0.536
W8	Customer service staff act like a friend or family member.	0.399	0.038	10.375	0.159
2nd order CFA		b_{sc}	S.E.	t	R^2
Tangibility		0.892	0.014	62.066	0.795
Reliability		0.900	0.015	61.862	0.809
Responsiveness		0.941	0.012	80.317	0.885
Assurance		0.887	0.015	57.470	0.786
Empathy		0.916	0.014	66.814	0.838

Note: b_{sc} = Standardized loading, R^2 = coefficient of determination, symbol <--> = Mandatory parameters do not report values S.E. and t-values. Chi-square = 2572.016, df = 979, RMSEA = 0.070, CFI = 0.912, TLI = 0.901, SRMR = 0.51

Assurance

Concerning SERVQUAL's assurance, according to Suzuki Motor's customers, having service staff pay attention to detail and follow-up work is most important (A3), which has a loading factor weight = 0.813 and a $R^2 = 0.661$. Second, is the service staff's ability to provide customers with accurate information (A4), with a factor loading weight = 0.788, and a $R^2 = 0.622$. The coefficient of determination (R^2) describing the variance of the physical characteristics was from 0.460 to 0.661.

Empathy

Concerning SERVQUAL's empathy dimension, the most important element was the service staff's customer understanding and sympathetic nature (W5), which had a loading factor weight = 0.757 and an $R^2 = 0.572$. Second, was the service staff's ability to keep track of maintenance and perform it according to the customer's desires (W4), with a factor loading weight = 0.737, and an $R^2 = 0.543$. The R^2 describing the variance of the physical characteristics was from 0.412 to 0.572.

Discussion

Service quality is an approach to manage business processes to ensure full customer satisfaction, which helps increase the competitiveness and effectiveness of the industry. Zeithaml et al. (1990, 1996) noted that the key strategy for the success and survival of any business institution is the deliverance of quality services to customers.

Within the Indian automotive industry, technical quality, functional quality, and reputation are identified as the most frequent components of service quality. Usually, passenger car brands measure service quality by comparing initial customer expectations before the service with the perception after it has been delivered (Ambekar, 2013). The wide range of models and variants on offer, with little differentiation among products within the same price band, also encourages customers to switch from one brand to another easily. As a result, retaining customer loyalty is a key concern for automotive manufacturers in India.

From this study, the Thai consumers viewed service staff responsiveness as the most important dimension

within the SERVQUAL model. According to Berndt (2009), in South Africa, SERVQUAL responsiveness (the willingness to serve) refers to the changes in service hours from only weekdays to include weekend and night services, due to the changes in the needs of customers.

In Thailand, an automotive service department's responsiveness is viewed in simpler terms, that is, answering the phone politely and professionally and with the ability to solve problems topping the list of service quality items. This result is consistent with the findings of others that argued that companies, in order to satisfy customers, must be responsive and proactive to the needs and wants of customers (Blocker, Flint, Myers, & Slater, 2010). Quality in service is very important, especially for the growth and development of service sector business enterprises (Powell, 1995).

The second most important SERVQUAL dimension from the study was judged to be an automotive service center's staff empathy towards its customer. In the case of an automotive dealership, empathy can be seen in the interactions between the organization and the customer, and the nature of this interaction. This can include communication with customers, competence of the service staff, staff demeanor, quality of the facilities, and perceived costs (Berndt, 2009). According to Zeithaml et al. (1996), favorable behavioral intentions are associated with a service provider's ability to get its customers to say positive things about them, recommend them to other customers, remain loyal to them, spend more with the company, and pay price premiums.

In Thailand, empathy entailed the center's staff having the ability to track maintenance and perform it according to the customer's wishes. It also entailed the staff's ability (as with responsiveness) to be understanding and sympathetic to each customer. This was also consistent with Shuqin and Gang (2012) who conducted an empirical study on the relationship between after-sales service qualities in China's automobile sector. It was determined that fairness, empathy, reliability, and convenience have significant positive impacts on customer satisfaction.

SERVQUAL's reliability was judged to be the next more important dimension by Thai Suzuki Motor's

customers. This included the ability of the staff to keep accurate records that are easily accessible for a follow-up visit. In India, reliability (promised delivery) was judged to be the most important dimension of service quality. This dimension, however, was focused on a dealership's ability to deliver a vehicle at a specified time (Berndt, 2009).

Concerning tangibility, both this study and Berndt's (2009) Indian study were in perfect agreement as to what factor was the most important. In Thailand, having the service center clearly marked with signs on surroundings roads was viewed the most important of the 14 items that were surveyed for tangibility. In India, signage, parking, and layout of the dealership itself were also judged to be most important. It is also interesting to note that Thai automotive service center customers place a high value on the quality of tools and equipment, as well as state of the art diagnostics equipment. However, in another study from the automotive sector in India, tangibility's most important aspect was judged to be well-dressed and neat appearing reception desk staff members (Khan & Jadoun, 2015).

Concerning SERVQUAL's assurance, according to Suzuki Motor's customers, having service staff pay attention to detail and follow-up work was most important. Second to this was the service staff's ability to provide customers with accurate information. In India, assurance (confidence and trust) at the dealership took the form of knowledge and manner of interaction by the service advisor with the customer (Berndt, 2009). When this was positive, it inspired trust in the organization.

The results of the research show that the communications skills of the service staff play a significant role in how the service center is perceived. Service customers judge promptness, knowledge, and professionalism as necessary characteristics for a service department's staff. Therefore, service departments should develop programs and processes to enhance their staff's abilities at answering the phone in a professional and friendly manner. It is also important that the staff has quick access to customer records, and are knowledgeable about the status of their vehicle.

We would also like to note that numerous studies have been conducted that use the SERVQUAL model

in other sectors such as tourism, health care, public transport, telecommunication, and banking, whereas within the automobile service sector, published research is very limited concerning service quality and customer satisfaction. This study, therefore, can form the basis for follow-up research within the sector and can be used as an important guideline for an organization's management in setting strategies for managing customer expectations, perceptions, and operations.

References

- Aimpichaimongkol, S., & Pantaweesak, N. (2017, June 20). *What's in store for the future of Thai auto industry?* SCB Economic Intelligence Center. Retrieved from <https://www.sceic.com/en/detail/product/3645>
- Ambekar, S. (2013). Service quality gap analysis of automobile service centres. *Indian Journal of Research in Management, Business and Social Sciences*, 1(1), 38–41. doi: 10.13140/2.1.1023.0407
- Angelova, B., & Zekiri, J. (2011). Measuring customer satisfaction with service quality using American customer satisfaction model (ACSI Model). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(3), 232–258. doi: 10.6007/ijarbs.v1i2.35
- Asawachintachit, D. (2017). *Opportunity Thailand*. Thailand Board of Investment. Retrieved from <https://tinyurl.com/ybvzvr4r>
- Berndt, A. (2009). Investigating service quality dimensions in South African motor vehicle servicing. *African Journal of Marketing Management*, 1(1) 01–09. Retrieved from <https://tinyurl.com/yc332gdz>
- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., & Slater, S. F. (2010). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216–233. doi: 10.1007/s11747-010-0202-9
- Board of Investment. (2015). *Thailand: Global green automotive production base*. Retrieved from <https://tinyurl.com/neds8o>
- Brady, M. K., & Cronin, J. J., Jr. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *The Journal of Marketing*, 65(3), 34–49. doi: 10.1509/jmkg.65.3.34.18334
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural models* (pp. 131–162). Newbury Park, NJ: Sage Publications Inc.
- Cerny, C. A., & Kaiser, H. F. (1977). A study of a measure of sampling adequacy for factor-analytic correlation

- matrices. *Multivariate Behavioral Research*, 12(1), 43–47. doi: 10.1207/s15327906mbr1201_3
- Choi, Y. K. S., Lee, H., & Kim, C. (2005). Service quality dimensions and patient satisfaction relationships in South Korea: Comparisons across gender, age and types of service. *Journal of Service Marketing*, 19, 140–149. doi: 10.1108/08876600510596812
- Cohen, M. A., Agrawal, N., & Agrawal, V. (2006). Winning in the aftermarket. *Harvard Business Review*, 84(5), 129–138. Retrieved from <https://tinyurl.com/ybx96opk>
- Dabholkar, P. A., Shepherd, C. D., & Thorpe, D. I. (2000). A comprehensive framework for service quality: An investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. *Journal of Retailing*, 76(2), 139–173. doi: 10.1016/S0022-4359(00)00029-4
- Frost, J. (2017, April 15). How to interpret R-squared in regression analysis. Retrieved from <https://tinyurl.com/ydygpcw>
- Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). Service quality: Concepts and models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), 43–66. doi: 10.1108/02656719410074297
- Grönroos, C. (1983). Strategic management and marketing in the service sector. *Marketing Science Institute*, 83–104. Retrieved from <https://tinyurl.com/y8cq3agc>
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. doi: 10.1108/EUM0000000004784
- Guajardo, J., Cohen, M. A., & Netessine, S. (2016). Service competition and product quality in the U.S. automobile industry. *Management Science*, 62(7), 1860–1877. doi: 10.1287/mnsc.2015.2195
- Kaiser, H. (1974). An index of factor simplicity. *Psychometrika* 39, 31–36.
- Kang, G.-D., & James, J. (2004). Service quality dimensions: An examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(4), 266–277. doi: 10.1108/09604520410546806
- Khan, M. T., & Jadoun, R. S. (2015). Evaluation of service quality in two wheeler automobile industries using SERVQUAL model. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 4(5). Retrieved from <https://tinyurl.com/ybw7w2u5>
- Hambleton, R. K. (1984). Validating the test scores. In R. A. Berk (Ed.), *A guide to criterion-referenced test construction* (pp. 199–230). Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Haywood-Farmer, J. (1988). A conceptual model of service quality. *International Journal of Operations & Production Management*, 8(6), 19–29.
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1–55.
- J. D. Power. (2018). Satisfaction declines as new-vehicle owners expect more of service centers, J. D. Power finds [Press release]. Retrieved from <https://tinyurl.com/yal6ketj>
- Jasinskas, E., Streimikiene, D., Svagzdienė, B., & Simanavicius, A. (2016). Impact of hotel service quality on the loyalty of customers. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 559–572. doi:10.1080/1331677X.2016.1177465
- Johnston, R. (1997). Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: Importance and effect. *International Journal of Bank Marketing*, 15(4), 111–116. doi: 10.1108/02652329710189366
- Kang, G.-D. (2006). The hierarchical structure of service quality: Integration of technical and functional quality. *Journal of Managing Service Quality*, 16, 37–50. doi: 10.1108/09604520610639955
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172–198. doi: 10.1108/17566690910971445
- Maikaew, P. (2018, February 9). Suzuki seeks HEV privileges from BoI. *Bangkok Post*. Retrieved from <https://www.bangkokpost.com/print/1409810/>
- MarkLines. (2017). *Thailand - Flash report, Sales volume, 2017*. Retrieved from <https://tinyurl.com/y7m4gu2u>
- Marsh, H. W., & Balla, J. R. (1994). Goodness of fit in confirmatory factor analysis: The effects of sample size and model parsimony. *Quality and Quantity*, 28(2), 185–217. doi: 10.1007/BF01102761
- Meredith, R. (1998, May 4). The media business: Advertising; Ford is jettisoning its 17-year-old 'quality is job one' tagline for 'Better ideas. Driven by you.' *New York Times*. Retrieved from <https://tinyurl.com/y9ngabl7>
- Mersha, T., & Adlakha, V. (1992). Attributes of service quality: The consumers' perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 3, 34–45.
- Mertler, C. A. (2016). *Introduction to educational research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- OECD. (2006). Quality – ISO. Retrieved from <https://tinyurl.com/y8k7pvr4>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460–469. doi: 10.2307/3150499
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication. *Journal of Marketing*, 49(Fall), 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perception of service quality. *Journal of*

- Retailing*, 64(1), 12–40. Retrieved from <https://tinyurl.com/yb3mj7a7>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67, 420–450. Retrieved from <https://tinyurl.com/ya33gp8m>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1993). Research note: More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*, 69(1), 140–147.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for future research. *Journal of Marketing*, 58, 111–124. doi: 10.2307/1252255
- Phosawad, S., & Jones, C. (2017). Antecedents affecting Thai auto parts enterprise organization performance. *Asian International Journal of Social Sciences*, 17(2), 4–40. doi: 10.29139/aijss.201700201
- Pillai, R. S. N., & Bagavathi, V. (2010). *Marketing management*. New Delhi, India: S. Chand & Company.
- Pongcharuchavalit, S., & Fongsuwan, W. (2015). Thai information technology customer loyalty perceptions: A structural equation model. *Research Journal of Business Management*, 9, 188–202. doi:10.3923/rjbm.2015.188.202
- Pope, C. (2016, April 20). Toyota, the 'best built cars in the world'? Ad watchdog not so sure. *The Irish Times*. Retrieved from <https://tinyurl.com/yby7ys43>
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15–37.
- Rosen, L. D., & Karwan, K. R. (1994). Prioritizing the dimensions of service quality: An empirical investigation and strategic assessment. *International Journal of Service Industry Management*, 5(4), 39–52. doi: 10.1108/09564239410068698
- Ross, D. F., Goetsch, D. L., & Davis S. B. (1997). *Quality Management: Introduction to total quality management for production, processing and services* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Sarathy, V. P. (Ed.). (2010). *Service quality: An introduction*. Hyderabad, India: ICFAI University Press.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shahin, A., & Nassibeh, J. (2016). Estimation of customer dissatisfaction based on service quality gaps by correlation and regression analysis in a travel agency. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 99–108. Retrieved from <http://tinyurl.com/zyfwov2>
- Shankar, V., Berry, L., & Dotzel, T. (2009). A practical guide to combining products and services. *Harvard Business Review*, 87(11), 94–99. Retrieved from <https://tinyurl.com/ycfna4y2>
- Shuqin, W., & Gang, L. (2012). An empirical study of after-sales service relationship in China's auto industry. *International Conference on Mechanical Engineering and Material Science*, 10(2), 175–178. doi: 10.2991/mems.2012.123
- Velimirović, D., Duboka, C., & Damjanović, P. (2016). Automotive maintenance quality of service influencing factors. *Technical Gazette*, 23(5), 1431–1438. doi: 10.17559/TV-20140402074657
- Woodside, A. G., Frey, L. L., & Daly, R. T. (1989). Linking service quality, customer satisfaction, and behavioral intention. *Journal of Health Care Marketing*, 9(December), 5–17.
- Yang, X., & Peterson, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Psychology & Marketing*, 21(10), 799–822. doi: 10.1002/mar.20030
- Yongpisanphob, W. (2017). Thailand industry outlook 2017–19: Auto parts industry. *Krungsri Research*. Retrieved from <https://tinyurl.com/y9leyzdb>
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York, NY: Free Press.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(April), 31–46.

The research register for this journal is available at
<http://www.emeraldinsight.com/researchregisters>



The current issue and full text archive of this journal is available at
<http://www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm>

Service loyalty

Service
loyalty

The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction

Albert Caruana

Centre for Communication Technology, University of Malta,
Msida, Malta

811

Received October 1999
Revised May 2000;
October 2000

Keywords Loyalty, Service quality, Customer satisfaction, Banking

Abstract Service loyalty, with its final effect on repurchasing by customers, appears to have received relatively little attention. This study starts by first delineating the concept of service loyalty and proceeds to distinguish between service quality and customer satisfaction. A mediational model that links service quality to service loyalty via customer satisfaction is proposed. Appropriate measures are identified and a postal survey is undertaken among 1,000 retail banking customers. A response rate of 20.5 per cent is obtained. Results indicate that customer satisfaction does play a mediating role in the effect of service quality on service loyalty. The effects of a number of demographic indicators on service loyalty are also reported. Implications are discussed, limitations of the study are noted and possible areas for further research are indicated.

Introduction

Service loyalty, with its final effect on repurchasing by customers, is perhaps one of the most important constructs in services marketing. Indeed, loyal customers that indulge in repeat purchases are the bedrock of any business. One of the more obvious questions relates to the demographic characteristics of loyal customers, whether any such variables are more salient than others and how these can be used for segmentation purposes (e.g. Frank, 1967). However, work that integrates the role of service loyalty within the context of other service marketing variables like service quality and customer satisfaction has received less attention.

Service quality has been the subject of considerable interest by both practitioners and researchers in recent years, spurred on by the original work by Parasuraman *et al.* (1985). An important reason for the interest in service quality by practitioners results from the belief that this has a beneficial effect on bottom-line performance for the firm. However, practitioners often tend to use the terms service quality and customer satisfaction interchangeably. Among academics the satisfaction construct is recognised as being distinct and has developed along fairly independent lines from service quality (e.g. Oliver, 1980). The concepts of service quality, customer satisfaction and service loyalty are related to each other. Theoretically, the expectancy/disconfirmation paradigm in process theory can provide the grounding for this study, with service quality as an antecedent construct and service loyalty as an outcome variable of customer satisfaction. A better understanding of the effects of service quality and customer satisfaction on service loyalty can help academics



European Journal of Marketing,
Vol. 36 No. 7/8, 2002, pp. 811-828.
© MCB UP Limited, 0309-0566
DOI 10.1108/03090560210430818

in the development of a model of service marketing. It can also provide practitioners with indications as to where best to devote marketing attention and scarce corporate resources.

This study seeks to contribute to the development of a conceptual framework that integrates service loyalty, service quality and customer satisfaction. It reviews the literature on these three constructs and outlines the expected relationships in a research model. Appropriate measures are identified and research is carried out among retail banking customers to test the hypothesised relationships. The demographic characteristics of loyal customers are also investigated. Implications for theory development and management are discussed.

Service loyalty

The conceptualisation of the loyalty construct has evolved over the years. In the early days the focus of loyalty was brand loyalty with respect to tangible goods (Cunningham, 1956; Day, 1969; Kostecki, 1994; Tucker, 1964). Cunningham (1956) defined brand loyalty simply as "the proportion of purchases of a household devoted to the brand it purchased most often". Cunningham (1961) was to broaden the spectrum of analysis by focusing on store as opposed to brand loyalty using the same measures he had used earlier for brands. Over time the foci have continued to expand, reflecting the wider perspective of marketing to include other types of loyalty such as vendor loyalty. However, few studies have looked at customer loyalty of services (Oliver, 1997). The intention of this section is to show the evolution of the loyalty construct over time, mapping out the construct's domain and its specific components to provide a clear definition of the service quality construct used in this study.

A review of the literature indicates that much of the initial research emphasised the behavioural dimension of loyalty. This is epitomised by Tucker (1964, p. 32) who holds that:

No consideration should be given to what the subject thinks nor what goes on in his central nervous system, his behaviour is the full statement of what brand loyalty is.

A review by Jacoby (1971) confirms that prior studies have focused entirely on behavioural outcomes and ignored consideration of what went on in customers' minds. Brand loyalty was simply measured in terms of its outcome characteristics (Jacoby and Chestnut, 1978). This involved determining the sequence of purchase (Brown, 1952, 1953; Lawrence, 1969; McConnell, 1968; Tucker, 1964), proportion of purchase devoted to a given brand (Cunningham, 1956) and probability of purchase (Frank, 1962; Maffei, 1960).

Day (1969) argued that "there is more to brand loyalty than just consistent buying of the same brand. Attitudes for instance". Building on this work, Jacoby (1969, 1971) provided a conceptualisation of brand loyalty that incorporated both a behavioural and an attitudinal component. The behavioural aspect of loyalty focuses on a measure of proportion of purchase of

a specific brand, while attitude is measured by a single scale (Day, 1969) or multi-scale items (Selin *et al.*, 1988). Day obtained a value for loyalty by dividing the ratio of purchase of a brand by the mean scores obtained for attitude. The behavioural and attitudinal aspects of loyalty are reflected in the conceptual definition of brand loyalty offered by Jacoby and Chestnut (1978). These authors hold that:

Brand loyalty is (1) biased (i.e. non random), (2) behavioural response (i.e. purchase), (3) expressed over time, (4) by some decision making unit, (5) with respect to one or more brands out of a set of such brands, and is a function of psychological processes.

Much of the work on loyalty in the 1970s and early 1980s has used this conceptualisation (cf. Goldberg, 1981; Lutz and Winn, 1974; Snyder, 1986). More recently, Dick and Basu (1994) suggest an attitudinal theoretical framework that also envisages the loyalty construct as being composed of 'relative attitude' and 'patronage behavior'.

A further aspect of loyalty identified by other researchers in more recent years is cognitive loyalty. This is seen as a higher order dimension and involves the consumer's conscious decision-making process in the evaluation of alternative brands before a purchase is effected. Gremler and Brown (1996) extend the concept of loyalty to intangible products, and their definition of service loyalty incorporates the three specific components of loyalty considered, namely: the purchase, attitude and cognition. Service loyalty is defined as:

The degree to which a customer exhibits repeat purchasing behavior from a service provider, possesses a positive attitudinal disposition toward the provider, and considers using only this provider when a need for this service exists (Gremler and Brown, 1996).

Service quality

Definitions of service quality hold that this is the result of the comparison that customers make between their expectations about a service and their perception of the way the service has been performed (Lewis and Booms, 1983; Lehtinen and Lehtinen, 1982; Grönroos, 1984; Parasuraman *et al.*, 1985, 1988, 1994). Lehtinen and Lehtinen (1982) give a three-dimensional view of service quality. They see it as consisting of what they term 'interaction', 'physical' and 'corporate' quality. At a higher level, and essentially from a customer's perspective, they see quality as being two-dimensional, consisting of 'output' and 'process' quality. The model proposed by Grönroos (1984, 1990) highlights the role of technical (or output) quality and functional (or process) quality as occurring prior to, and resulting in, outcome quality. In this model technical quality refers to what is delivered to the customer, be it the meal in a restaurant, the solution provided by a consultant, or the home identified by the estate agent. Functional quality is concerned with how the end result of the process was transferred to the customer. This concerns both psychological and behavioral aspects that include the accessibility to the provider, how service employees perform their task, what they say and how the service is done. Thus

while technical quality can often be quite readily evaluated objectively, this is more difficult to do with functional quality. The model also recognises that customers also have some type of image of the firm, which has a quality impact in itself and functions as a filter. The customers' perceived quality is the result of the evaluation they make of what was expected and what was experienced, taking into account the influence of the organisation's image.

In operationalising the service quality construct, Parasuraman *et al.* (1985, 1988, 1994) have made use of qualitative and quantitative research following generally accepted psychometric procedures. This resulted in the development of the original 22-item SERVQUAL instrument that represents one of the most widely used operationalisations of service quality. It has provided researchers with the possibility of measuring the performance-expectations gap (gap 5) ostensibly composed of five determinants. In further developing the expectations side of their gap model, Berry and Parasuraman (1991) and Zeithaml *et al.* (1993) argue that expectations can be conceptualised to exist at two levels: the desired; and the adequate. In between there exists a zone of tolerance reflecting the degrees of heterogeneity individual customers are willing to accept. Interestingly, the original service quality gap (gap 5) now splits into two (Zeithaml *et al.*, 1993). Gap 5A results from the contrast between perceived service and desired service and is termed the measure of service superiority (MSS). Gap 5B contrasts perceived service with adequate service and is termed the measure of service adequacy (MSA). The authors argue that companies providing a service above the adequate level have a competitive advantage. However, such companies need to strive so that perceived service exceeds the service level desired by customers. This will ensure 'customer franchise' which results in unwavering customer loyalty.

The contention by the developers of SERVQUAL that the instrument can be applied to determine the service quality offering of any service firm has led to its extensive adoption (cf. Dabholkar *et al.*, 1996). The various replications undertaken have highlighted a number of areas of both theoretical and psychometric concern. First, the conceptualisation and usefulness of the expectations side of the instrument has been questioned (cf. Boulding *et al.*, 1993; Cronin and Taylor, 1992, 1994; Forbes *et al.*, 1986; Tse and Wilton, 1988). Second, the problems expectation scores pose in terms of variance restriction have been highlighted (cf. Babakus and Boller, 1992; Brown *et al.*, 1993). Third, there are problems associated with difference scores including findings showing that the performance items on their own explain more variance in service quality than difference scores (Babakus and Boller, 1992; Cronin and Taylor, 1992, 1994). Cronin and Taylor (1992, 1994) show empirically that the perception items in SERVQUAL exhibit a stronger correlation with service quality than the difference score computations suggested by SERVQUAL. They therefore suggest the use of SERVPERF that consists solely of the 22 performance items of SERVQUAL. Finally, the number of factors extracted is not stable (cf. Bouman and van der Wiele, 1992; Carman, 1990; Cronin and Taylor, 1992, 1994; Gagliano and Hathcote, 1994).

In response to the empirical findings that have emerged, Parasuraman *et al* (1994) have undertaken significant changes. First, there has been a reconceptualisation and extension of the expectations side distinguishing between desired and minimum expectations. Second, they have suggested the use of a three-column format SERVQUAL that eliminates the need to re-administer items. The authors have also suggested a reduction in the number of items to 21, the use of nine-point instead of seven-point scales, and recognise the possibility of the existence of three rather than five dimensions, where "responsiveness, assurance and empathy meld into a single factor".

The Grönroos and the gap model of service quality provide parallel conceptualisation of the construct. The contribution made by Parasuraman *et al* has been in developing the widely used SERVQUAL. Cronin and Taylor (1992, 1994) have shown that SERVPERF does a better job in measuring service quality. This paper takes the view that the conceptualisation of service quality as a gap is correct, but adopts the position by Rust *et al* (1996, p. 249) who hold that service quality is simply confirmation/disconfirmation in satisfaction theory. Operationally this means that the gap is measured directly by asking respondents to provide a score for each of the performance items in SERVQUAL in relation to their expectations rather than ask these separately and then calculating the gap. This preserves the conceptualisation of service quality but has the advantage of being more statistically reliable and cutting the length of the questionnaire.

Customer satisfaction

The expectancy/disconfirmation paradigm in process theory (Mohr, 1982) provides the grounding for the vast majority of satisfaction studies and encompasses four constructs:

- (1) expectations;
- (2) performance;
- (3) disconfirmation; and
- (4) satisfaction.

Dis/confirmation arises from discrepancies between prior expectations and actual performance. This conceptualisation is reflected in the definition of satisfaction by Tse and Wilton (1988, p. 204) as:

The consumer's response to the evaluation of the perceived discrepancy between prior expectations (or some norm of performance) and the actual performance of the product as perceived after its consumption.

At face value this definition is very similar to that put forward for service quality. However, a number of distinctions are often made between customer satisfaction and service quality. These include that satisfaction is a post-decision customer experience while quality is not (Bolton and Drew, 1991; Boulding *et al*, 1993; Cronin and Taylor, 1994; Oliver, 1980, 1993; Parasuraman *et al*, 1988). A further point concerns expectations that are defined differently

in the satisfaction and quality literature. In the satisfaction literature "expectations reflect anticipated performance" (Churchill and Suprenant, 1982, p. 492) made by the customer about the levels of performance during a transaction. On the other hand, in the service quality literature, expectations are conceptualised as a normative standard of future wants (Boulding *et al.*, 1993, p. 8). These normative or ideal standards represent enduring wants and needs that remain unaffected by the full range of marketing and competitive factors. Normative expectations are therefore more stable and can be thought of as representing the service the market oriented provider must constantly strive to offer (Zeithaml *et al.*, 1993).

One of the hurdles in looking at antecedents and consequences of customer satisfaction is the absence of a consensus as to what constitutes satisfaction. Without a clear and broadly accepted conceptual and operational definition the development of satisfaction measurement instruments is somewhat arbitrary, and any conclusions about interactions with other constructs are problematic. To identify the conceptual domain of the customer satisfaction construct, Giese and Cote (2000) conduct research that involves a review of the satisfaction literature together with group and personal interviews. They define the customer as the ultimate user of a product. Their research suggests three general components that constitute the customer satisfaction construct. First, customer satisfaction is a summary affective response that varies in intensity. Second, the response pertains to a particular focus, be it a product choice, purchase or consumption. Finally, the response occurs at a particular time that varies by situation, but is generally limited in duration. The authors hold that these three aspects provide a framework for a context specific operational definition. They describe customer satisfaction as:

A summary affective response of varying intensity, with a time-specific point of determination and limited duration, directed toward focal aspects of product acquisition and/or consumption.

This definition can be used to develop context relevant definitions. For the purpose of this study the definition of customer satisfaction with retail banking services:

Involves a post purchase, global affective summary response, that may be of different intensities, occurring when customers are questioned and undertaken relative to the retail banking services offered by competitors.

Research model

There has been significant effort in the past to look at the area of service quality, customer satisfaction and, to a lesser extent, service loyalty. However, there is considerable confusion in the demarcation between service quality and customer satisfaction. Grönroos (1984, 1990) and Parasuraman *et al.* (1985, 1988, 1994), both argue that perceived service quality results from the comparison that customers make between expected quality and experienced or outcome quality. The expectancy/disconfirmation paradigm that ultimately

results in satisfaction or dissatisfaction makes a similar point. Use is made of this paradigm in process theory to accommodate both the Grönroos and the gap model.

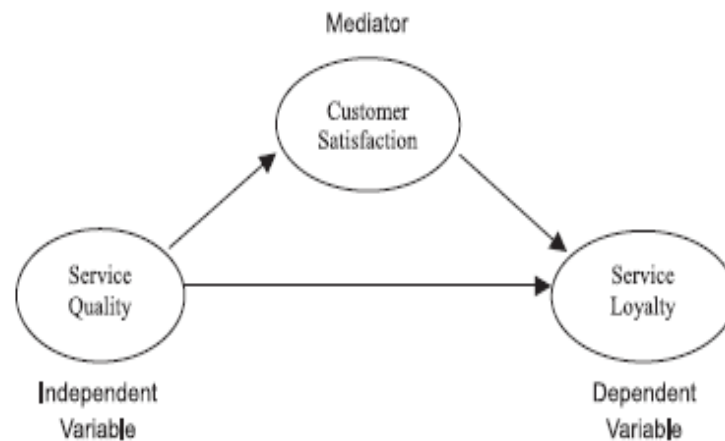
It is clear from Grönroos (1984) that the most important aspect to perceived service quality is the functional rather than the technical side of quality. The gap model and its resultant SERVQUAL measure primarily focus on what Grönroos (1984, 1990) terms the functional aspect of quality. It is suggested that these two models represent parallel concepts that can both be viewed as one type of confirmation/disconfirmation in satisfaction theory. It is for this reason that we adopt the suggestion by Rust *et al.* (1996, p. 249) who argue that service quality is simply confirmation/disconfirmation and who advocate the direct measurement of the perception items in SERVQUAL in relation to respondents' expectations. On its own the gap model has no theoretical grounding and the use of difference score measures relative to ideal expectations is questionable. The approach being suggested has the advantage of providing a clearer theoretical underpinning to the constructs, data that are more statistically reliable while cutting the length of the questionnaire.

As a process in time, service quality takes place before, and leads to, overall customer satisfaction. Although Cronin and Taylor originally hypothesised that satisfaction is an antecedent of service quality, their research with a multi-industry sample showed, in a LISREL analysis, an opposite relationship. Service quality appears to be only one of the service factors contributing to customers' satisfaction judgements (Cronin and Taylor, 1992; Ruyter *et al.*, 1997; Spreng and Mackoy, 1996). There are clearly other antecedents.

Overall satisfaction with an experience does lead to customer loyalty. Bearden and Teel (1983) argue that customer satisfaction is important to the marketer because 'it is generally assumed to be a significant determinant of repeat sales, positive word of mouth and consumer loyalty'. Similarly, Bloemer and Poiesz (1989) have also argued that 'satisfaction can be thought of as an important determinant of brand loyalty', while Selnes (1993) argues that it is satisfaction with a brand that leads to customer loyalty. This view is also supported by Dick and Basu (1994). LaBarbera and Mazursky (1983) show empirically that brand loyal customers had a lower probability to switch brands due to higher levels of satisfaction. On the basis of the above, customer satisfaction is indicated as acting as a mediator in the link between service quality and service loyalty as per Figure 1.

Baron and Kenny (1986, p. 1177) provide the procedure that can be used to investigate the mediating effect depicted in Figure 1. This involves the computation of three regression equations: first, the regression of the mediator (customer satisfaction) on the independent variable (service quality), second, the regression of the dependent variable (service loyalty) on the independent variable (service quality); and third, the regression of the dependant variable (service loyalty) on both the independent variable (service quality) and on the mediator (customer satisfaction). For mediation to hold: in the first regression equation the independent variable must affect the mediator; in the second

Figure 1.
Research model



equation the independent variable must be shown to affect the dependent variable; and in the final equation the mediator must affect the dependent variable to the exclusion of the independent variable.

The research

The questionnaire used consisted of 37 items split between three instruments that each measured service loyalty, service quality and customer satisfaction respectively. Demographic variables were also collected. To measure service loyalty the 12-item measure suggested by Gremler and Brown (1996) that captures their conceptualisation of service loyalty has been used. Seven-point scales described at either end by "strongly agree" and "strongly disagree" were used. To measure service quality the 21-item SERVQUAL instrument was used. However, in line with the conceptualisation envisaged, rather than collect expectation and perception items separately, service quality is treated as disconfirmation in satisfaction theory, and perceptions data relative to respondent expectations are collected directly. Therefore, for each perception item respondents were asked to consider their views in terms of their expectations on a three-point scale. Was the perception on the particular item worse than expected, about as expected or better than expected? To measure customer satisfaction the instrument provided by Bitner and Hubbert (1994) was used. This is in line with the conceptualisation of customer satisfaction adopted. The instrument consists of a four-item scale that looks at post-purchase, global affective summary responses measured using a five-point Likert-type scale appropriately described at either end. The wordings of the items, together with descriptive statistics, appear in the Appendix.

Postal questionnaires were undertaken because of consideration of costs. It is known that almost all households in Malta have a bank account and use was therefore made of the telephone directory as a convenient sampling frame. The "critical sample size" for the intended subsequent LISREL analysis is considered to be 200 replies (Hair, 1998, p. 605). Since the reply rate for anonymous postal surveys in Malta is in the region of 23 per cent, mailings

were sent to 1,000 households generated at random from an electronic version of the telephone directory that excluded commercial subscribers. The covering letter sought to generate interest, reassure potential respondents of the minimum effort required in replying, and provided an undertaking of anonymity. By the closing date, three weeks later, 194 replies were received. Given that 52 of the original questionnaires were returned for various reasons, an acceptable response rate of 20.5 per cent was achieved. To test for non-response bias use was made of the technique suggested by Armstrong and Overton (1977). This assumes that late respondents are similar to non-respondents. *t*-tests were used to compare the means for each of the items of the last 30 replies received to the mean for the same items from the rest of the respondents. Differences were not statistically significant and this was treated as sufficient assurance that the data obtained were likely to be a fair representation of the population of interest.

Results

Respondents were almost equally split between males (43.8 per cent) and females, 73.2 per cent were married and 12.4 per cent were single. The mean age was 43 (SD = 15.6) and 73.2 per cent of respondents had completed up to secondary level of education. The check for reliability provided (Cronbach, 1951) alphas that ranged from 0.79 to 0.95, which exceeded the acceptable cut-off point of 0.70 (Nunnally, 1978). The third customer satisfaction item (item 24 in the Appendix) was deleted as this has an item-to-total correlation of less than 0.5. The Appendix provides loadings resulting from a simultaneous factor analysis followed by a varimax rotation of all the items of the three constructs that make up the questionnaire. Results show a clear factor structure. The service loyalty and customer satisfaction items load on two separate factors, while the service quality items load on three factors. The loading of the service quality items is in line with the latest findings by Parasuraman *et al.* (1994). The responsiveness, assurance and empathy items melding into one factor and distinct factors for tangibles and reliability arise. Also in line with recent findings, SERVQUAL item 6 (item 22 in the Appendix) that had previously been treated as a responsiveness item tends to load with the reliability items. The loading results in the Appendix provide support for both convergent and discriminant validity, with items expected to load together actually doing so.

The results of the regression equations required to test the mediation model are shown in Table I. The conditions required for mediation to hold are present. The effect of service quality on the service loyalty is much less in the third equation than in the second and the *R* has improved. Although perfect mediation cannot be claimed as the beta for service quality in the third equation is still significant (at $p < 0.05$), a mediation effect can be confirmed as the beta value has declined very considerably. Service quality acts on service loyalty via customer satisfaction. As can be expected, service quality and customer satisfaction are correlated ($r = 0.45$; $p < 0.00$), resulting in multicollinearity, and this is compounded by the possible presence of measurement error in the

results. To overcome these concerns structural equation modelling can be used. This has the advantage of taking all the relevant paths being tested directly and dealing with complications of measurement error, correlated measurement error and even feedback that are incorporated directly into the model (Baron and Kenny, 1986). To do this the model in Figure 1 was used as the basis of a LISREL 8.3 (Jöreskog *et al.*, 1999) analysis. The results provided a very good fit ($\chi^2(3) = 2.24$; $p = 0.52$; GFI 0.98) and standardised beta values that are very close to those obtained from the multiple regression (Table II). The major difference is that the marginal decline in the value of the beta for the link between service quality and service loyalty is enough to render this link non-significant. The LISREL analysis can be considered to be a more robust test of the interrelationship among constructs, and the results obtained provide support for a completely mediated effect of service quality on service loyalty via customer satisfaction.

Means for each of the constructs were tested against classificatory variables. Statistically significant lower mean scores were obtained for the three constructs as the education level of respondents increases (Table III). Results of a further ANOVA also shows statistically significant differences between age groups for all constructs, with younger respondents tending to give lower scores (Table IV). Results of *t*-tests and an ANOVA for gender and marital status, respectively, indicated no statistically significant differences.

To investigate which elements of age or education play the most salient effect, the service loyalty construct was investigated further as this is ultimately what determines defection or repurchases. To do this analysis

Table I.
Results of regression
equations testing
mediation

<i>y</i>	Customer satisfaction	Service loyalty	Service loyalty
R^2	0.20	0.16	0.421
F	47.91***	37.66***	69.30***
Beta – service quality	0.45***	0.41***	0.15*
Beta – customer satisfaction			0.57***
Note: Betas reported are standardised values			
*** $p < 0.000$; * $p < 0.05$			

Table II.
ML estimates for
structural model
parameters

Parameter	Unstandardised value	Standardised value	<i>t</i> -values
<i>Gamma</i>			
Service quality → customer satisfaction	0.67	0.53	7.04***
<i>Beta</i>			
Customer satisfaction → service loyalty	0.59	0.59	8.44***
Service quality → service loyalty	0.17	0.14	1.91
Note: *** $p < 0.000$			

CHAID (chi-squared automated interaction detector) was applied to the data. The results in tree diagram form are depicted in Figure 2. These show that 62.5 per cent of respondents are less loyal. Education is the primary variable that explains the presence of service loyalty, with those that have completed education at post-secondary level (codes 3-5) and above being proportionally (72.8 per cent) the least loyal. Moreover, the analysis indicates that within the category of those that have completed education at post-secondary level and above, 90 per cent of those in the 15-39 years age bracket (code 1-5) are even less loyal.

Discussion

The findings indicate that the questionnaires identified to measure service loyalty, customer satisfaction and service quality exhibit acceptable psychometric properties in terms of both reliability and validity. The results confirm the hypothesised relationships in the research model. Service quality is found to act on service loyalty via customer satisfaction. The results also show that while gender and marital status provided no basis for differentiation among constructs, education and age play a major role in determining the different perceptions of customers about the constructs investigated. Analysis using CHAID for the service loyalty construct shows that it is education followed by age that is the salient segmentation variable.

The research contributes to our knowledge by providing support for the contention that customer satisfaction performs a mediating role in the link between service quality and service loyalty. Service quality has been found to be an important input to customer satisfaction and explains 53 per cent of its variance. However, the main focus of management attention should be on customer satisfaction, of which service quality is an important antecedent. Identification of the various elements, besides service quality, that contribute to overall customer satisfaction becomes critical. Other elements that could be contributing to customer satisfaction could include other constructs such as transaction satisfaction, value and corporate reputation or image. Similarly, it is just as critical to identify other elements, in addition to customer satisfaction, that have a direct impact on service loyalty. A clearer understanding as to the sequence of relationship between service quality, customer satisfaction, service loyalty and ultimately the performance of the firm can help ensure better targeting of limited marketing resources. It is interesting that service loyalty is primarily affected by education and only to a secondary extent by age.

	Primary	Secondary	Post- secondary	Graduate	Post- graduate	F	Sig
Service quality	53.91	54.61	52.44	45.61	45.06	6.42	0.000
Customer satisfaction	12.81	13.14	11.95	10.94	10.43	4.01	0.004
Service loyalty	73.08	73.84	67.16	64.83	59.21	3.72	0.006

Table III.
ANOVA for means of
constructs on the basis
of education

Table IV.
ANOVA for means of
constructs on the basis
of age bracket

	Service quality	Customer satisfaction	Service loyalty
<i>Age group</i>			
15-19	48.30	12.33	68.86
20-24	51.01	11.50	60.61
25-29	48.80	10.07	57.78
35-34	49.82	12.91	73.90
40-44	56.00	12.90	72.22
45-49	54.27	12.82	70.00
50-54	51.82	11.68	69.45
55-59	58.61	15.00	80.20
60-64	55.43	12.94	74.14
65-69	54.28	14.08	74.74
70-74	56.02	14.17	81.13
75-80	55.00	14.00	84.00
<i>F</i>	1.882	2.407	2.504
<i>Sig.</i>	0.039	0.007	0.005

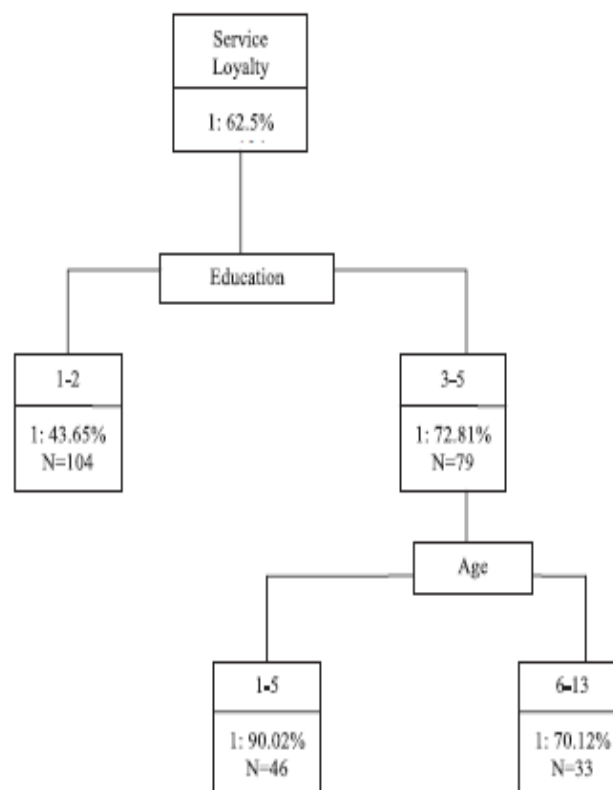


Figure 2.
Tree diagram of results
from CHAID analysis of
service loyalty

Education, occupation and income are considered to be critical elements in social class. It is likely that the variable of influence on service loyalty could quite well be social class. Knowing whether the different social class groupings exhibit different levels of service loyalty could have considerable marketing

implications. This type of analysis can help identify segments that have the highest potential of defection and where best to target limited marketing resources. It is crucial for service firms to establish benchmarks for the constructs under consideration and to regularly and systematically monitor its performance among its customers in the same manner that the firm monitors its management accounts. Different benchmarks may be required for the different segments that the firm targets. Moreover, such monitoring can be extended to include a comparison of the firm's performance on the three constructs to those of its competitors.

All research has its limitations and this study is no exception. In a strict sense the results pertain only to the respondents and generalisations to a wider population or industry should be done with caution. The sample size is not large but adequate for the type of analysis undertaken. While there is an argument for the relationship investigated to be undertaken with more than one sector to support the findings' generalisability, this needs to be balanced with 'chameleon effects' that are likely to creep in and cause the meaning of customer satisfaction to vary as a result of the different research contexts (Giese and Cote, 2000).

This study provides a number of directions for future research. Work can focus on identifying and possibly developing a unique measure of customer satisfaction for a banking context. It is also possible to look at developing a richer model that incorporates other constructs beyond the three used in this study and to consider their interactive effects. The role of value and its exact relationship to customer satisfaction and service loyalty could prove to be an interesting area of study. Similarly, the role of corporate reputation or image is worthy of further elaboration. Does corporate reputation have an effect on service quality, on customer satisfaction or on both? Is there a reverse relationship from these two constructs to corporate reputation? How important is the role of customer involvement? What is the effect of switching cost? How important are emotions in service loyalty?

References

- Armstrong, J.S. and Overton, T.S. (1977), 'Estimating non-response bias in mail surveys', *Journal of Marketing Research*, Vol. XIV, August, pp. 396-402.
- Babakus, E. and Boller, G.W. (1992), 'An empirical assessment of the SERVQUAL scale', *Journal of Business Research*, Vol. 24 No. 3, May, pp. 253-68.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), 'The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 No. 6, pp. 1173-82.
- Bearden, W.O. and Teel, J.E. (1983), 'Selected determinants of consumer satisfaction and complaint behavior', *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, February, pp. 21-8.
- Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services – Competing through Quality*, Free Press, Macmillan, New York, NY.
- Bitner, M.J. and Hubbert, A.R. (1994), 'Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality', in Rust, R.T. and Oliver, R.L. (Eds), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage, London, pp. 72-94.

- Bloemer, J.M.M. and Poiesz, T.B.C. (1989), "The illusion of consumer satisfaction", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 2, pp. 43-8.
- Bolton, R.N. and Drew, J.H. (1991), "A multistage model of customers' assessments of service quality and value", *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, March, pp. 375-84.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. and Zeithaml, V. (1993), "A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioural intentions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, February, pp. 7-27.
- Bouman, M. and van der Wiele, T. (1992), "Measuring service quality in the car service industry: building and testing an instrument", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3 No. 4, pp. 4-16.
- Brown, G.H. (1952), "Brand loyalty – fact or fiction?", *Advertising Age*, Vol. 23, 9 June, pp. 53-5.
- Brown, G.H. (1953), "Brand loyalty – fact or fiction?", *Advertising Age*, Vol. 24, 26 January, pp. 75-6.
- Brown, T.J., Churchill, G.A. Jr and Peter, J.P. (1993), "Improving the measurement of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 68 No. 1, Spring, pp. 127-39.
- Carman, J.M. (1990), "Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions", *Journal of Retailing*, Vol. 66 No. 1, Spring, pp. 33-55.
- Churchill, G.A. Jr and Surprenant, C. (1982), "An investigation into the determinants of customer satisfaction", *Journal of Marketing Research*, No. XIX, November, pp. 491-504.
- Cronbach, L.J. (1951), "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, Vol. 16 No. 3, September, pp. 297-333.
- Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1992), "Measuring service quality: a re-examination and extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56, July, pp. 55-68.
- Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1994), "SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance based and perception based – minus – expectation measurements of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 125-31.
- Cunningham, R.M. (1956), "Brand loyalty – what, where, how much", *Harvard Business Review*, Vol. 39, November-December, pp. 116-38.
- Cunningham, R.M. (1961), "Customer loyalty to store and brand", *Harvard Business Review*, Vol. 39, November-December, pp. 127-37.
- Dabholkar, P.A., Thorpe, D.I. and Rentz, J.O. (1996), "A measure of service quality for retail stores: scale development and validation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24 No. 1, Winter, pp. 3-16.
- Day, G.S. (1969), "A two dimensional concept of brand loyalty", *Journal of Advertising Research*, Vol. 9, September, pp. 29-36.
- Dick, A.S. and Basu, K. (1994), "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 No. 2, pp. 99-113.
- Frank, R.E. (1962), "Brand choice as a probability process", *Journal of Business*, Vol. 35, January, pp. 43-56.
- Frank, R.E. (1967), "Correlates of buying behavior for grocer products", *Journal of Marketing*, Vol. 31, October, pp. 48-53.
- Forbes, J.D., Tse, D.K. and Taylor, S. (1986), "Toward a model of consumer post-choice response behaviour", in Lutz, R.L. (Ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 13, Association for Consumer Research, Ann Arbor, MI, pp. 658-61.
- Gagliano, K.B. and Hathcote, J. (1994), "Customer expectations and perceptions of service quality in apparel retailing", *Journal of Services Marketing*, Vol. 8 No. 1, pp. 60-9.
- Giese, J. and Cote, J. (2000), "Defining customer satisfaction", *Academy of Marketing Science Review*, available at: www.amsreview.org/amsrev/theory/giese00-01.html

- Goldberg, S.M. (1981), 'An empirical study of lifestyles correlates to brand loyalty behaviour', *Advances in Consumer Research*, Vol. 9, pp. 456-60.
- Gremler, D.D. and Brown, S.W. (1996), 'Service loyalty: its nature, importance and implications', in Edvardsson, B., Brown, S.W., Johnston, R. and Scheuing, E.E. (Eds), *Proceedings American Marketing Association*, pp. 171-80.
- Grönroos, C. (1984), 'A service quality model and its market implications', *European Journal of Marketing*, Vol. 18 No. 4, pp. 36-44.
- Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing*, D.C. Heath & Co., Lexington, MA.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C., *Multivariate Data Analysis*, 4th ed., Macmillan, New York, NY.
- Jöreskog, K.G., Sörbon, D., du Toit, S. and du Toit, M. (1999), *LISREL 8: New Statistical Features*, Scientific Software International, Chicago, IL.
- Jacoby, J. (1969), *Towards a Multi-brand Model of Brand Loyalty*, Paper 105, Department of Psychology, Purdue University, West Lafayette, IN.
- Jacoby, J. (1971), 'A model of multi-brand loyalty', *Journal of Advertising Research*, Vol. 11, pp. 25-31.
- Jacoby, J. and Chestnut, R.W. (1978), *Brand Loyalty: Measurement and Management*, John Wiley, New York, NY.
- Kostecki, M.M. (1994), *Marketing Strategies for Services: Globalisation, Client Orientation, Deregulation*, Pergamon Press, Oxford.
- LaBarbera, P.A. and Mazursky, D. (1983), 'A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process', *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, November, pp. 393-404.
- Lawrence, R.J. (1969), 'Patterns of buyer behavior: time for a new approach?', *Journal of Marketing Research*, Vol. VI, May, pp. 137-44.
- Lehtinen, U. and Lehtinen, J.R. (1982), 'Service quality – a study of dimensions', unpublished working paper, Service Management Institute, Helsinki, pp. 439-60.
- Lewis, R.C. and Booms, B.H. (1983), 'The marketing aspects of service quality', in Berry, L.L., Shostack, G. and Upah, G. (Eds), *Emerging Perspectives in Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 99-107.
- Lutz, R.J. and Winn, P.R. (1974), 'Developing a Bayesian measure of brand loyalty: a preliminary report', in Curhan, R.C. (Ed.), *Proceedings of the American Marketing Association*, Vol. 36, Chicago, IL.
- McConnell, J.D. (1968), 'The development of brand loyalty: an experimental study', *Journal of Marketing Research*, Vol. V, February, pp. 13-19.
- Maffei, R.B. (1960), 'Brand preference and simple Markov processes', *Operations Research*, Vol. 8, March-April, pp. 210-18.
- Mohr, L.B. (1982), *Explaining Organizational Behavior*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed., McGraw Hill, New York, NY.
- Oliver, R.L. (1980), 'A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions', *Journal of Marketing Research*, Vol. XVII, November, pp. 460-9.
- Oliver, R.L. (1993), 'A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts', in Swartz, T.A., Bowen, D.E. and Brown, S.W. (Eds), *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, Vol. 2, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 65-85.
- Oliver, R.L. (1997), *Satisfaction. A Behavioural Perspective on Consumers*, McGraw Hill, Maidenhead.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), 'A conceptual model of service quality and its implication for future research', *Journal of Marketing*, Vol. 49, April, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), 'SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality', *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, Spring, pp. 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1994), 'Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria', *Journal of Retailing*, Vol. 70 No. 3, pp. 201-30.
- Rust, R.T., Zahorik, A.J. and Keiningham, T.L. (1996), *Service Marketing*, Harper Collins, New York, NY.
- Ruyter, K., Bloemer, J. and Peeters, P. (1997), 'Merging service quality and service satisfaction: an empirical test of an integrative model', *Journal of Economic Psychology*, Vol. 18, pp. 387-406.
- Selin, S., Howard, D.R., Udd, E. and Cable, T. (1988), 'An analysis of consumer loyalty to municipal recreation programs', *Leisure Sciences*, Vol. 10, pp. 210-23.
- Selnes, F. (1993), 'An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty', *European Journal of Marketing*, Vol. 27 No. 9, pp. 1935.
- Snyder, D.R. (1986), 'Service loyalty and its measurement: a preliminary investigation', in Vankatesan, M., Schmalensee, D.M. and Marshall, C. (Eds), *Proceedings of the American Marketing Association*, Chicago, IL, pp. 44-8.
- Spreng, R.A. and Mackoy, R.D. (1996), 'An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction', *Journal of Retailing*, Vol. 72 No. 2, pp. 201-14.
- Tucker, W.T. (1964), 'The development of brand loyalty', *Journal of Marketing Research*, Vol. 1, August, pp. 325.
- Tse, D.K. and Wilton, P.C. (1988), 'Models of consumer satisfaction formation: an extension', *Journal of Marketing Research*, Vol. XVII, November, pp. 460-9.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1993), 'The nature and determinants of customer expectations of service', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21 No. 1, pp. 1-12.

Descriptor	Mean	Std Dev	LOY*	SAT*	SQ1*	SQ2*	SQ3*
<i>Service loyalty</i>							
1. Say positive things about XYZ to other people	5.71	1.57	0.69				
2. Intend to continue doing business with XYZ	6.10	1.32	0.78				
3. Encourage friends and relatives to do business with XYZ	5.69	1.57	0.70				
4. Seldom consider switching away from XYZ	5.43	1.84	0.60				
5. Doubt that I would switch	5.87	1.61	0.72				
6. Really like doing business with XYZ	5.90	1.43	0.83				
7. To me, XYZ is clearly the best to do business with	5.88	1.47	0.87				
8. Believe XYZ is a good bank	6.22	1.24	0.83				
9. Try to use XYZ every time I need services	5.99	1.42	0.89				
10. Consider XYZ my primary bank	5.89	1.53	0.88				
11. First choice when I need XYZ services	5.92	1.43	0.90				
12. Primary place where I consider when I want to use XYZ services	5.88	1.51	0.86				
Service loyalty scale	70.49	14.54					
<i>Customer satisfaction</i>							
13. Based on all of your experience, how satisfied overall are you	4.21	1.01		0.61			
14. Based on all my experience, I am (reversed)	Deleted						
15. Compared to other banks you have done business with,	4.04	1.14		0.72			
16. In general I am satisfied	4.22	1.05		0.68			
Customer satisfaction scale	12.48	2.81					
<i>Service quality</i>							
17. Providing services as promised	2.40	0.57				0.52	
18. Dependability in handling customer service problems	2.45	0.57				0.54	
19. Performing services right first time	2.53	0.58				0.64	
20. Providing services at the promised time	2.42	0.59				0.74	
21. Keeping customers informed when service will be provided	2.52	0.58				0.56	
22. Prompt service to the customer	2.37	0.67			0.42	0.62	
23. Willingness to help customers	2.66	0.55			0.63		

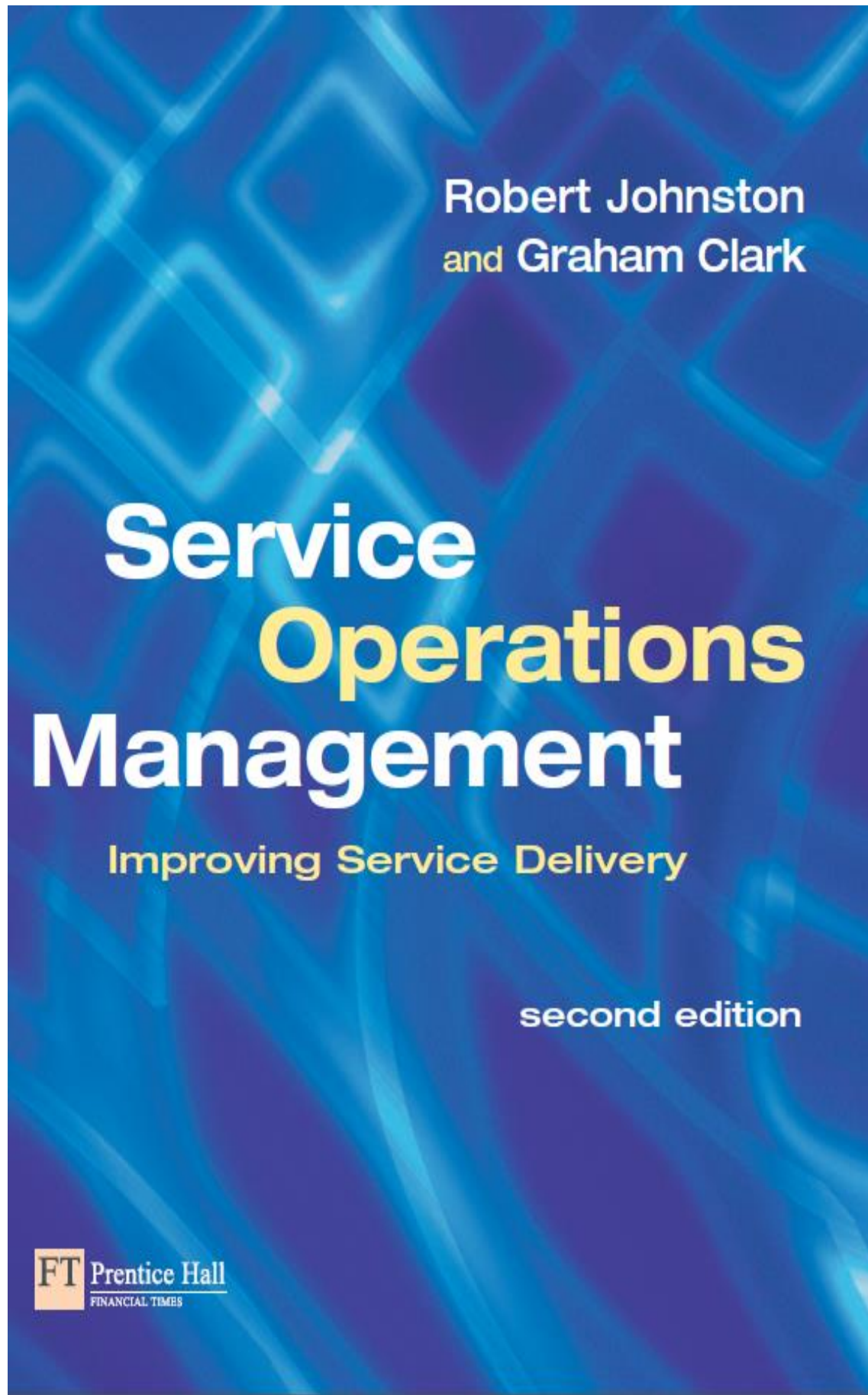
(continued)

Table A1.
Items with descriptive
statistics and factor
loadings

Table A1.

Descriptor	Mean	Std Dev	LOY*	SAT*	SQ1*	SQ2*	SQ3*
24. Readiness to respond to customers' requests	2.60	0.56			0.65		
25. Employees that instil confidence in customers	2.62	0.54			0.64		
26. Making customers feel safe in their transactions	2.58	0.58			0.55		
27. Employees who are consistently courteous	2.61	0.58			0.71		
28. Employees who have the knowledge to answer customer questions	2.62	0.55			0.71		
29. Giving customers individual attention	2.59	0.56			0.65		
30. Employees who deal with customers in a caring fashion	2.55	0.57			0.78		
31. Having the customers' best interests at heart	2.58	0.57			0.69		
32. Employees who understand the needs of their customers	2.53	0.57			0.79		
33. Convenient business hours	2.34	0.70			0.49		
34. Modern equipment	2.45	0.68					0.81
35. Visually appealing facilities	2.39	0.63					0.80
36. Employees who have a neat, professional appearance	2.57	0.59					0.64
37. Visually appealing materials associated with the service	2.40	0.60					0.62
Service quality scale	52.78	8.13					

Note: * Loadings less than 0.35 are not shown



part two Customer and supplier relationships

69

3	Customers and relationships	71
3.1	Introduction	71
3.2	Customers and customer segmentation	72
3.3	Customer retention	81
3.4	Managing customer relationships	83
3.5	Managing business relationships	91
3.6	Summary	98
3.7	Discussion questions	99
3.8	Questions for managers	99
3.9	Further reading	100
3.10	References	100
	Case exercise: The National Brewery	101
4	Customer expectations and satisfaction	104
4.1	Introduction	104
4.2	Customer satisfaction, service quality and confidence	105
4.3	Customer expectations	112
4.4	Defining expectations – service quality factors	117
4.5	Finding expectations and assessing satisfaction	121
4.6	Managing perceptions	127
4.7	Summary	134
4.9	Discussion questions	135
4.9	Questions for managers	135
4.10	Further reading	135
4.11	References	136
	Case exercise: The North County Breast Screening Unit	137
5	Managing supply relationships	141
5.1	Introduction	141
5.2	Types of supply relationships	142
5.3	Managing service supply chains	143
5.4	Managing through intermediaries	155
5.5	Supply partnerships	159
5.6	Service-level agreements	162
5.7	Summary	164
5.8	Discussion questions	165
5.9	Questions for managers	165
5.10	Further reading	165
5.11	References	165
	Case exercise: The Regional Forensic Science Laboratory	166

MARKETING DE SERVICIOS

personal, tecnología y estrategia

SEXTA EDICIÓN



CHRISTOPHER LOVELOCK

JOCHEN WIRTZ



CONTENIDO

Acerca de los colaboradores de las lecturas y los casos ix

Prefacio xvii

PARTE I: COMPRENSIÓN DE LOS MERCADOS, PRODUCTOS Y CLIENTES DE SERVICIOS 2

CAPÍTULO 1 Nuevos enfoques de marketing en la economía de servicios 4

¿Por qué estudiar los servicios? 6

¿Qué son los servicios? 12

Los servicios plantean diferentes desafíos de marketing 16

Los servicios necesitan una mezcla de marketing más amplia 22

CAPÍTULO 2 Comportamiento del cliente en los encuentros de servicios 32

Las diferencias entre los servicios afectan el comportamiento del cliente 33

Toma de decisiones del cliente: el modelo de consumo de servicios en tres etapas 38

La etapa previa a la compra 40

La etapa del encuentro de servicio 49

Etapa posterior al encuentro de servicio 58

Lectura

Nick Wingfield, "En un mundo vertiginoso, una manera de mantenerse al día: renta de posesiones" 64

PARTE II: CREACIÓN DEL MODELO DE SERVICIO 66

CAPÍTULO 3 Desarrollo de los conceptos de servicio: elementos básicos y complementarios 68

Planeación y creación de servicios 69

La flor del servicio 77

Planeación y creación de marca para productos de servicio 86

Desarrollo de nuevos servicios 89

CAPÍTULO 4 Distribución de los servicios a través de canales físicos y electrónicos 98

La distribución en un contexto de servicios 99

Determinación del tipo de contacto: opciones de entrega del servicio 100

Decisiones sobre el lugar y el tiempo 103

Entrega de servicios en el ciberespacio 107

El papel de los intermediarios 110

El desafío de la distribución en mercados domésticos grandes 112

Distribución internacional de servicios 114

CAPÍTULO 5 Exploración de los modelos de negocios: fijación de precios y administración de ingresos 124

Una fijación de precios efectiva es fundamental para el éxito financiero 125

CONTENIDO

Acerca de los colaboradores de las lecturas y los casos ix

Prefacio xvii

PARTE I: COMPRENSIÓN DE LOS MERCADOS, PRODUCTOS Y CLIENTES DE SERVICIOS 2

CAPÍTULO 1 Nuevos enfoques de marketing en la economía de servicios 4

¿Por qué estudiar los servicios? 6

¿Qué son los servicios? 12

Los servicios plantean diferentes desafíos de marketing 16

Los servicios necesitan una mezcla de marketing más amplia 22

CAPÍTULO 2 Comportamiento del cliente en los encuentros de servicios 32

Las diferencias entre los servicios afectan el comportamiento del cliente 33

Toma de decisiones del cliente: el modelo de consumo de servicios en tres etapas 38

La etapa previa a la compra 40

La etapa del encuentro de servicio 49

Etapa posterior al encuentro de servicio 58

Lectura

Nick Wingfield, "En un mundo vertiginoso, una manera de mantenerse al día: renta de posesiones" 64

PARTE II: CREACIÓN DEL MODELO DE SERVICIO 66

CAPÍTULO 3 Desarrollo de los conceptos de servicio: elementos básicos y complementarios 68

Planeación y creación de servicios 69

La flor del servicio 77

Planeación y creación de marca para productos de servicio 86

Desarrollo de nuevos servicios 89



Contents

Introduction: WHAT THIS BOOK WILL DO FOR YOU

- 1 **Chapter 1**
EXCEPTIONAL SERVICE: THE SECRET WEAPON:
 Making Money With Customer Service

- 29 **Chapter 2**
WORLD CLASS SERVICE ROLE MODELS:
 Modeling the Best

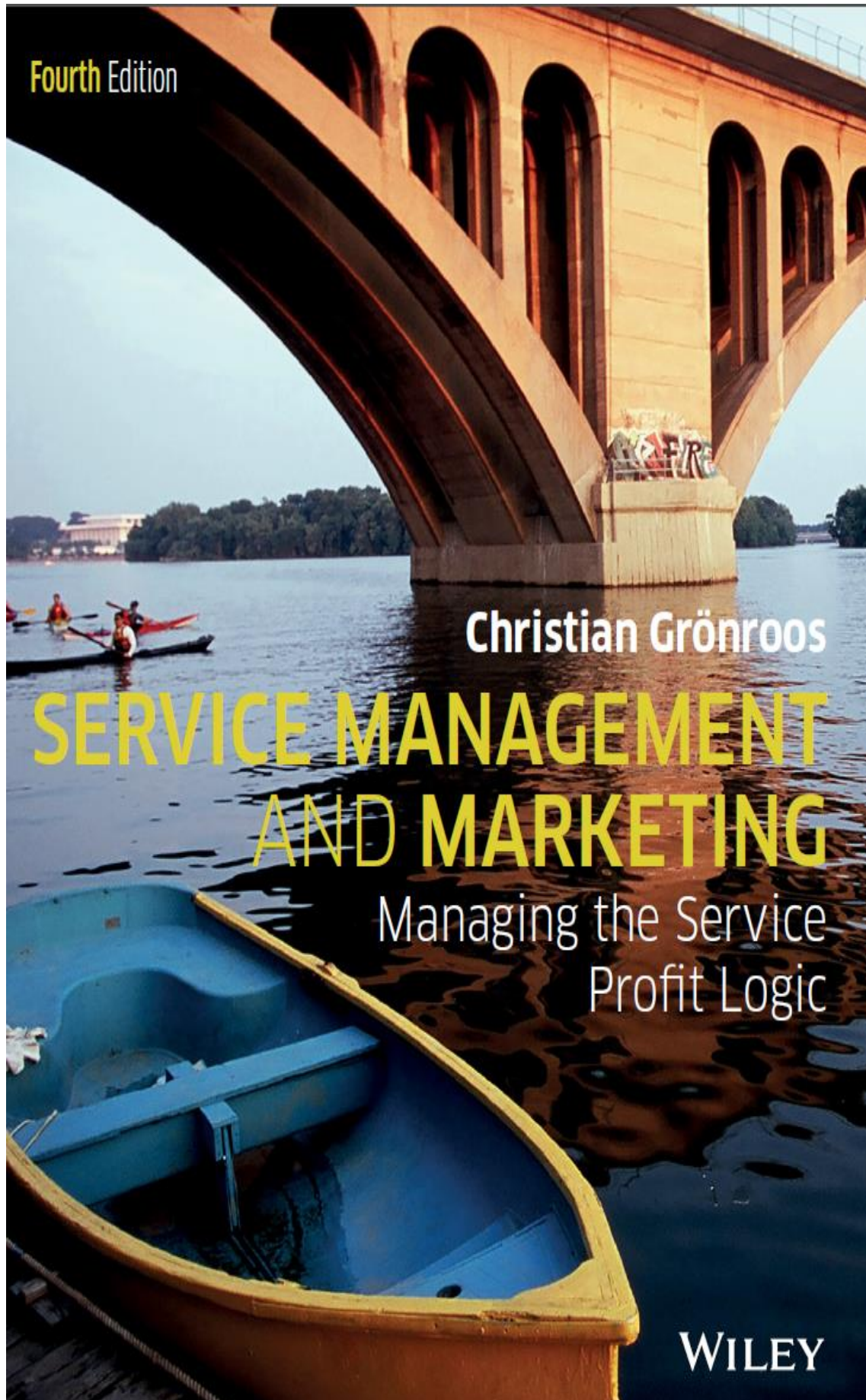
- 53 **Chapter 3**
IN THE BEGINNING WAS... THE PLAN:
 Removing the Blindfold

- 85 **Chapter 4**
LET'S GET ORGANIZED:
 How to Get There from Here

- 113 **Chapter 5**
LET ME INTRODUCE YOU TO... YOUR CUSTOMER:
 Service Is What Your Customer Says it is

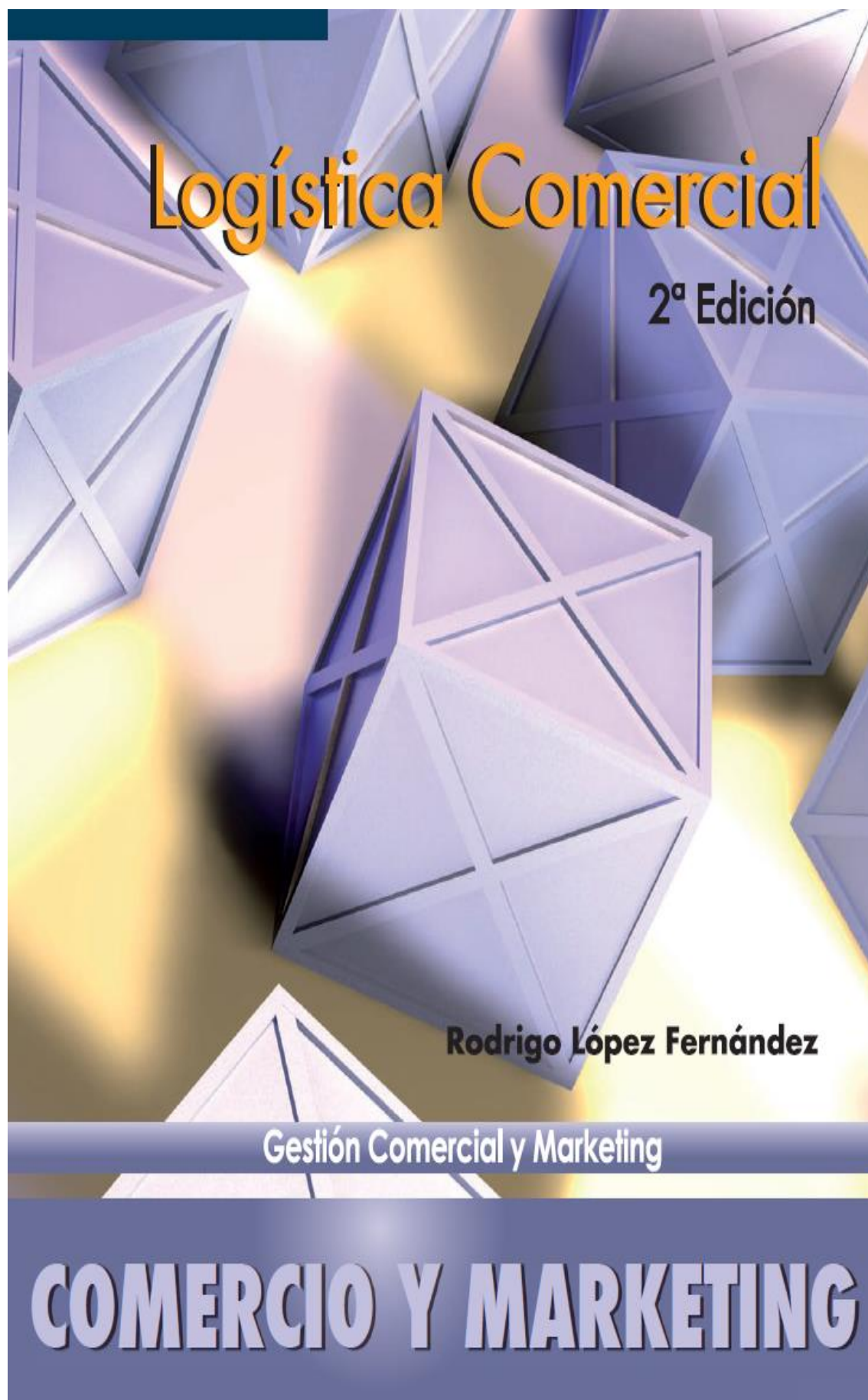
- 133 **Chapter 6**
DON'T HIRE EMPLOYEES WHO HATE CUSTOMERS:
 They Are Untrainable

- 159 **Chapter 7**
CARROTS ARE MOTIVATIONAL FOR EMPLOYEES:
 Break Your Stick

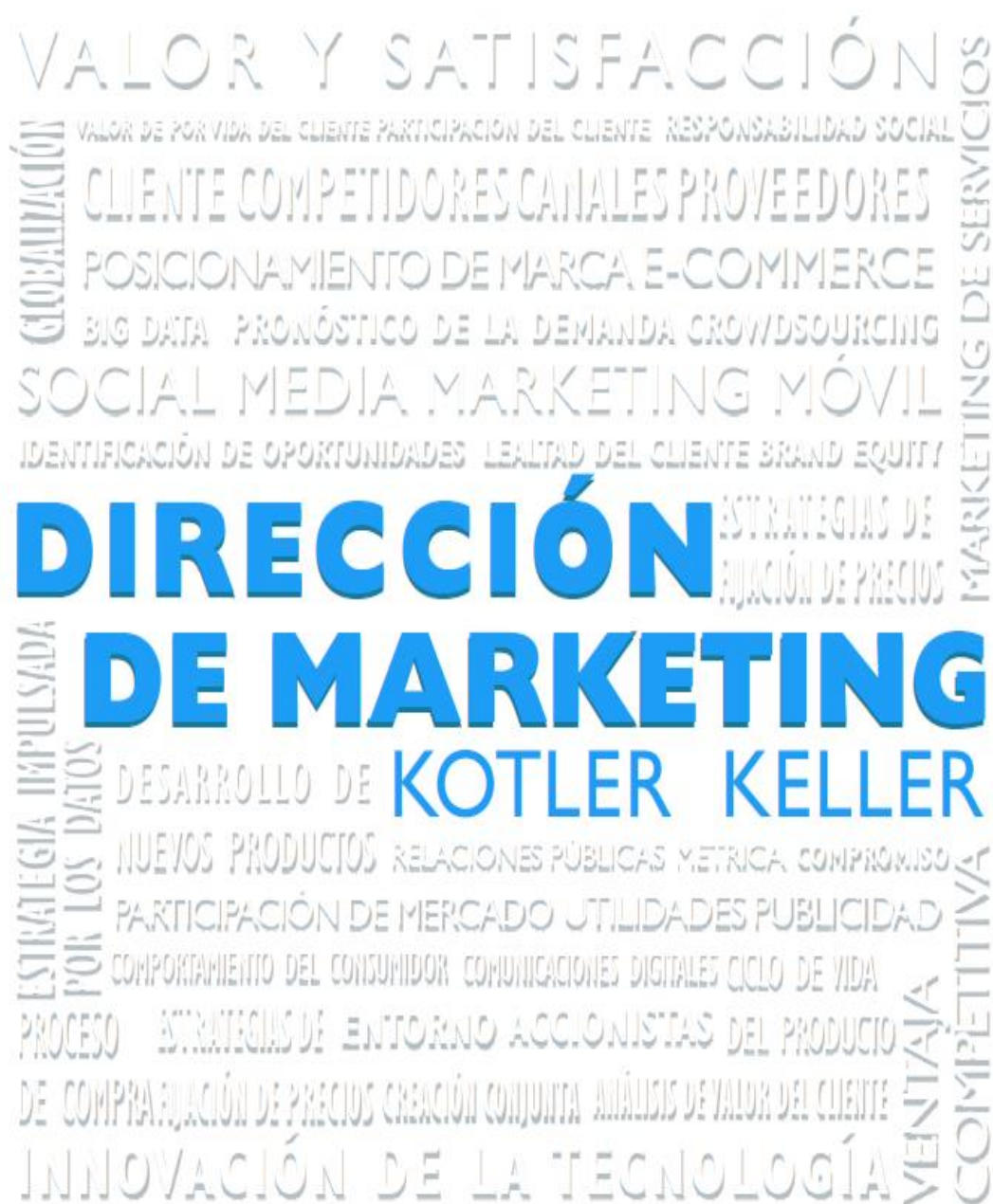


CONTENTS

<i>Preface</i>	vii
1 The Service and Relationship Imperative: Managing in Service Competition	1
2 The Nature of Service and Service Consumption, and its Customer Management Implications	47
3 The Service Profit Logic and Service Management Principles	69
4 Service and Relationship Quality	93
5 Quality Management in Service	127
6 Return on Service and Relationships	157
7 Managing the Augmented Service Offering	205
8 Managing Productivity in Service Organizations	235
9 Managing Marketing or Customer-Focused Management	267
10 Managing Integrated Marketing Communication and Relationship Communication	311
11 Managing Brand Relationships and Image	337
12 Social Media in Service Management and Marketing <i>Written by Johanna Gummerus</i>	357



3.3.2. Estanterías convencionales fijas	64	6. Gestión de stocks (I). Las variables de la gestión de stocks.....	125
3.3.3. Sistema <i>drive in</i>	65	6.1. La gestión de stocks	126
3.3.4. Sistema dinámico	67	6.2. Clases de stocks	126
3.3.5. Estanterías móviles	68	6.2.1. Según su función.....	126
3.3.6. Sistemas robotizados.....	69	6.2.2. Según su naturaleza física.....	128
3.3.7. Homogeneidad del producto y sistema de almacenaje.....	71	6.3. Clasificación de los artículos según su importancia. Criterio ABC.....	128
4. La organización interna del almacén (II). Gestión de movimientos e información en el almacén. Los recursos humanos	79	6.4. El comportamiento del stock. El stock medio.....	131
4.1. La entrada de mercancías. Normas de colocación de mercancías y criterios de distribución.....	80	6.4.1. El movimiento del stock.....	131
4.1.1. La recepción de mercancías	80	6.4.2. Cálculo del stock medio	135
4.1.2. La codificación de los productos	81	6.5. Las variables que afectan a la gestión de stocks.....	136
4.1.3. Sistemas de ubicación	85	6.5.1. El nivel de servicio	136
4.1.4. Zonificación ABC y otros criterios de ubicación	86	6.5.2. La demanda	137
4.1.5. Sistemas de localización	88	6.5.3. Métodos de previsión de demanda.....	140
4.2. Gestión de salidas del almacén.....	88	6.5.4. Los costes de la gestión de stocks.....	148
4.2.1. Criterios de salida de mercancías.....	88	6.5.5. Los plazos de entrega.....	149
4.2.3. El picking	89	7. Gestión de stocks (II). Modelos de gestión de stocks.....	155
4.3. Los recursos humanos en el almacén	91	7.1. Modelos de gestión de stocks.....	156
4.3.1. La definición de puestos de trabajo	91	7.1.1. Sistema de revisión continua.....	156
4.3.2. La productividad	92	7.1.2. Sistemas de revisión periódica.....	164
5. Los costes logísticos	101	7.1.3. Los recuentos	165
5.1. Definiciones	102	7.2. La planificación de las necesidades de materiales	168
5.2. Los costes derivados del activo	102	7.3. Los sistemas de gestión Just in Time (JIT).....	171
5.3. Los costes logísticos	106	8. La valoración y la gestión financiera del stock.....	177
5.4. Los costes de almacenaje.....	107	8.1. Las normas contables sobre la valoración de las existencias.....	178
5.4.1. El coste del espacio	107	8.1.1. El precio de adquisición	178
5.4.2. El coste de las instalaciones.....	108	8.1.2. El coste de producción	181
5.4.3. Coste de manipulación.....	110	8.1.3. Las correcciones de valor.....	183
5.4.4. El coste de posesión del stock.....	112	8.2. La valoración de las salidas	183
5.4.5. Coste de administración.....	112	8.2.1. El método del precio medio ponderado	186
5.4.6. Otros costes generales.....	114	8.2.2. El método FIFO (First-In, First-Out)	188
5.4.7. Costes ocultos	114	8.2.3. El método LIFO (Last-In, First-Out)	190
5.5. Los costes de aprovisionamiento o emisión de pedidos.....	115		
5.6. Presupuestos y desviaciones	116		
5.7. La asignación de costes.....	117		
5.7.1. Imputación de costes al producto.....	117		



Decimoquinta edición

Contenido breve

Prefacio xvii

PARTE 1 Comprensión de la dirección de marketing 2

Capítulo 1 Definición de marketing para las nuevas realidades 3

Capítulo 2 Desarrollo de estrategias y planes de marketing 35

PARTE 2 Identificación de las oportunidades de mercado 66

Capítulo 3 Recopilación de información y pronósticos de la demanda 67

Capítulo 4 Investigación de mercados 99

PARTE 3 Conexión con los clientes 126

Capítulo 5 Creación de relaciones de lealtad de largo plazo 127

Capítulo 6 Análisis de los mercados de consumo 157

Capítulo 7 Análisis de los mercados empresariales 189

Capítulo 8 Acceso a los mercados globales 217

PARTE 4 Creación de marcas fuertes 244

Capítulo 9 Identificación de segmentos de mercado y mercados meta 245

Capítulo 10 Diseño de posicionamiento de marcas 275

Capítulo 11 Creación de capital de marca 299

Capítulo 12 Abordaje de la competencia y estimulación del crecimiento 335

PARTE 5 Creación de valor 366

Capítulo 13 Establecimiento de la estrategia de productos 367

Capítulo 14 Diseño y administración de servicios 399

Capítulo 15 Lanzamiento de nuevas ofertas de mercado 429

Capítulo 16 Desarrollo de estrategias y programas de precios 461

PARTE 6 Entrega de valor 492

Capítulo 17 Diseño y administración de los canales integrados de marketing 493

Capítulo 18 Administración de las ventas al detalle, al mayoreo y de la logística 527

PARTE 7 Comunicación de valor 556

Capítulo 19 Diseño y administración de comunicaciones integradas de marketing 557

Capítulo 20 Administración de las comunicaciones masivas: publicidad, promociones de ventas, eventos y experiencias, y relaciones públicas 585

Capítulo 21 Administración de las comunicaciones digitales: en línea, de social media y móviles 615

Capítulo 22 Administración de las comunicaciones personales: marketing directo, marketing de bases de datos y ventas personales 635

PARTE 8 Administración de un marketing responsable para el éxito a largo plazo 656

Capítulo 23 Administración de una organización de marketing holístico para el largo plazo 657

Apéndice: Plan de marketing y ejercicios para Sonic A1

Notas finales N1

Glosario G1

Índice de nombres I1

Empresas, marcas y organizaciones I5

Índice analítico I16

OPERATIONS MANAGEMENT

FIFTH EDITION



ROBERT JOHNSTON, MICHAEL SHULVER,
NIGEL SLACK AND GRAHAM CLARK

Brief contents



Preface	xii
New features for this edition	xv
Case examples and exercises	xvi
Authors' acknowledgements	xx
About the authors	xxi

Part I

Framing service operations 1

1 Introduction to service operations	3
2 The world of service	36
3 Service strategy	63
4 The service concept	95

Part II

Service people 123

5 Customer relationships	125
6 Service quality	163
7 Designing customer experience	198
8 People in the service operation	230
9 Service culture	269

Part III

Delivering service 297

10 Service supply networks	299
11 Designing the service process	335
12 Managing service performance	377
13 Service resources and capacity	420



CAPÍTULO III: EL SERVICIO AL CLIENTE

La cadena de valor	61
Actividades Primarias:	62
Actividades de Apoyo:	63
El servicio como valor agregado	63
Servicio al cliente	65
Calidad total en la atención y servicio	67
Cultura de servicio al cliente	76
Estrategias para lograrlo	77
Talleres, reflexiones y ejercicios	80

CAPÍTULO IV: EN BUSCA DE LA LEALTAD

Niveles de relaciones con el cliente	85
Importancia de la fidelización	87
Matriz de fidelidad	88
Bases de datos de clientes	93
Administración de la relación con clientes	95
Gestión de la lealtad	97
Marketing relacional	99
Acciones estratégicas para lograr la satisfacción	102
Talleres, reflexiones y ejercicios	106

CAPÍTULO V: FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Programas de fidelización	111
Diseño de un programa de fidelización	113
Marketing: captación, repetición, relación y satisfacción	117
Del marketing tradicional al de relaciones	121
Marketing uno por uno	123
Talleres, reflexiones y ejercicios	126

CAPÍTULO VI: LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE

¿Por qué puede fracasar el marketing relacional?	133
Relaciones con los clientes	135
Ciclo de vida del cliente	138
Cientes para siempre	141
¿Se trata de algo diferente?	146
A manera de conclusión	148
Talleres, reflexiones y ejercicios	154

BIBLIOGRAFÍA

SEMBLANZA DEL AUTOR

Norma Internacional

ISO 9001:2015

Quinta edición: 2015-09-15

Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos.

Quality management systems — Requirements.

Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por el Translation Working Group, que ha certificado la conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa.

IMPORTANTE:

La presente Norma Internacional se suministra únicamente para fines didácticos. Por favor, no copiarla, no publicarla en internet, y no compartirla o distribuirla con terceras personas.

Para el uso dentro del sistema de gestión de su organización, por favor, adquiera una publicación oficial con un organismo de normalización autorizado.

PRÓLOGO INTERNACIONAL

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

En la parte 1 de las Directivas ISO/IEC se describen los procedimientos utilizados para desarrollar esta norma y para su mantenimiento posterior. En particular debería tomarse nota de los diferentes criterios de aprobación necesarios para los distintos tipos de documentos ISO. Esta norma se redactó de acuerdo con las reglas editoriales de la parte 2 de las Directivas ISO/IEC (véase www.iso.org/directives).

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de cualquiera o todos los derechos de patente. Los detalles sobre cualquier derecho de patente identificado durante el desarrollo de esta norma se indican en la introducción y/o en la lista ISO de declaraciones de patente recibidas (véase www.iso.org/patents).

Cualquier nombre comercial utilizado en esta norma es información que se proporciona para comodidad del usuario y no constituye una recomendación.

Para obtener una explicación sobre el significado de los términos específicos de ISO y expresiones relacionadas con la evaluación de la conformidad, así como información de la adhesión de ISO a los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) respecto a los Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC), véase la siguiente dirección: <http://www.iso.org/iso/foreword.htm>.

El comité responsable de esta norma es el ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, Subcomité SC 2, *Sistemas de la calidad*.

Esta quinta edición anula y sustituye a la cuarta edición (Norma ISO 9001:2008), que ha sido revisada técnicamente, mediante la adopción de una secuencia de capítulos revisados y la adaptación de los principios de gestión de la calidad revisados y de nuevos conceptos. También anula y sustituye al Corrigendum Técnico ISO 9001:2008/Cor.1:2009.

PRÓLOGO DE LA VERSIÓN EN ESPAÑOL

Esta Norma Internacional ha sido traducida por el Grupo de Trabajo *Spanish Translation Task Force* (STTF) del Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, en el que participan representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los siguientes países:

Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Estados Unidos de América, Honduras, México, Perú y Uruguay.

Igualmente, en el citado Grupo de Trabajo participan representantes de COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) e INLAC (Instituto Latinoamericano de la Calidad).

Esta traducción es parte del resultado del trabajo que el Grupo ISO/TC 176, viene desarrollando desde su creación en el año 1989 para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gestión de la calidad.

CONTENIDO	PÁGINA
0 Introducción.....	6
1 Objeto y campo de aplicación.....	11
2 Referencias normativas.....	11
3 Términos y definiciones.....	11
4 Contexto de la organización.....	11
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto.....	11
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.....	12
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.....	12
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.....	12
5 Liderazgo.....	13
5.1 Liderazgo y compromiso.....	13
5.2 Generalidades.....	13
5.3 Enfoque al cliente.....	14
5.4 Política.....	14
5.4.1 Establecimiento de la política de la calidad.....	14
5.4.2 Comunicación de la política de la calidad.....	14
5.5 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.....	14
6 Planificación.....	15
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades.....	15
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.....	16
6.3 Planificación de los cambios.....	16
7 Apoyo.....	17
7.1 Recursos.....	17
7.1.1 Generalidades.....	17
7.1.2 Personas.....	17
7.1.3 Infraestructura.....	17
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos.....	17
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición.....	18
7.1.6 Conocimientos de la organización.....	18
7.2 Competencia.....	19
7.3 Toma de conciencia.....	19
7.4 Comunicación.....	19
7.5 Información documentada.....	20
7.5.1 Generalidades.....	20
7.5.2 Creación y actualización.....	20
7.5.3 Control de la información documentada.....	20
8 Operación.....	21
8.1 Planificación y control operacional.....	21
8.2 Requisitos para los productos y servicios.....	21
8.2.1 Comunicación con el cliente.....	21
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios.....	22
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios.....	22
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios.....	23

8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios.....	23
8.3.1	Generalidades	23
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo.....	23
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo.....	23
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo	24
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo	24
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo.....	24
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	25
8.4.1	Generalidades	25
8.4.2	Tipo y alcance del control	25
8.4.3	Información para los proveedores externos.....	26
8.5	Producción y provisión del servicio	26
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio	26
8.5.2	Identificación y trazabilidad.....	27
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	27
8.5.4	Preservación.....	27
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega	27
8.5.6	Control de los cambios.....	28
8.6	Liberación de los productos y servicios.....	28
8.7	Control de las salidas no conformes.....	28
9	Evaluación del desempeño.....	29
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	29
9.1.1	Generalidades	29
9.1.2	Satisfacción del cliente.....	29
9.1.3	Análisis y evaluación	29
9.2	Auditoría interna.....	30
9.3	Revisión por la dirección.....	31
9.3.1	Generalidades	31
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección.....	31
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección.....	31
10	Mejora.....	32
10.1	Generalidades	32
10.2	No conformidad y acción correctiva	32
10.3	Mejora continua.....	33
11	CORRESPONDENCIA.....	33
Anexo A (informativo) Aclaración de la nueva estructura, terminología y conceptos		34
Anexo B (informativo) Otras Normas Internacionales sobre gestión de la calidad y sistemas de gestión de la calidad desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC 176		38
Bibliografía.....		42

0 INTRODUCCIÓN

0.1 Generalidades

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Esta Norma Internacional puede ser utilizada por partes internas y externas.

No es la intención de esta Norma Internacional presuponer la necesidad de:

- uniformidad en la estructura de los distintos sistemas de gestión de la calidad;
- alineación de la documentación a la estructura de los capítulos de esta Norma Internacional;
- utilización de la terminología específica de esta Norma Internacional dentro de la organización.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos y servicios.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.

El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan (véase el capítulo A.4).

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

En esta Norma Internacional, se utilizan las siguientes formas verbales:

- "debe" indica un requisito;

- "debería" indica una recomendación;
- "puede" indica un permiso, una posibilidad o una capacidad.

La información identificada como "NOTA" se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.

0.2 Principios de la gestión de la calidad

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio.

Los principios de la gestión de la calidad son:

- enfoque al cliente;
- liderazgo;
- compromiso de las personas;
- enfoque a procesos;
- mejora;
- toma de decisiones basada en la evidencia;
- gestión de las relaciones.

0.3 Enfoque a procesos

0.3.1 Generalidades

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. En el apartado 4.4 se incluyen requisitos específicos considerados esenciales para la adopción de un enfoque a procesos.

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA (véase 0.3.2) con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos (véase 0.3.3) dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;

- c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

La Figura 1 proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados.

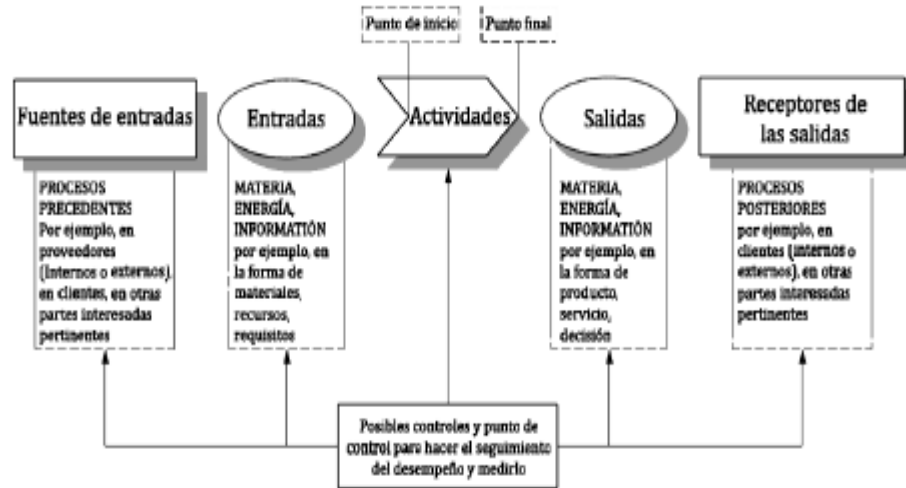
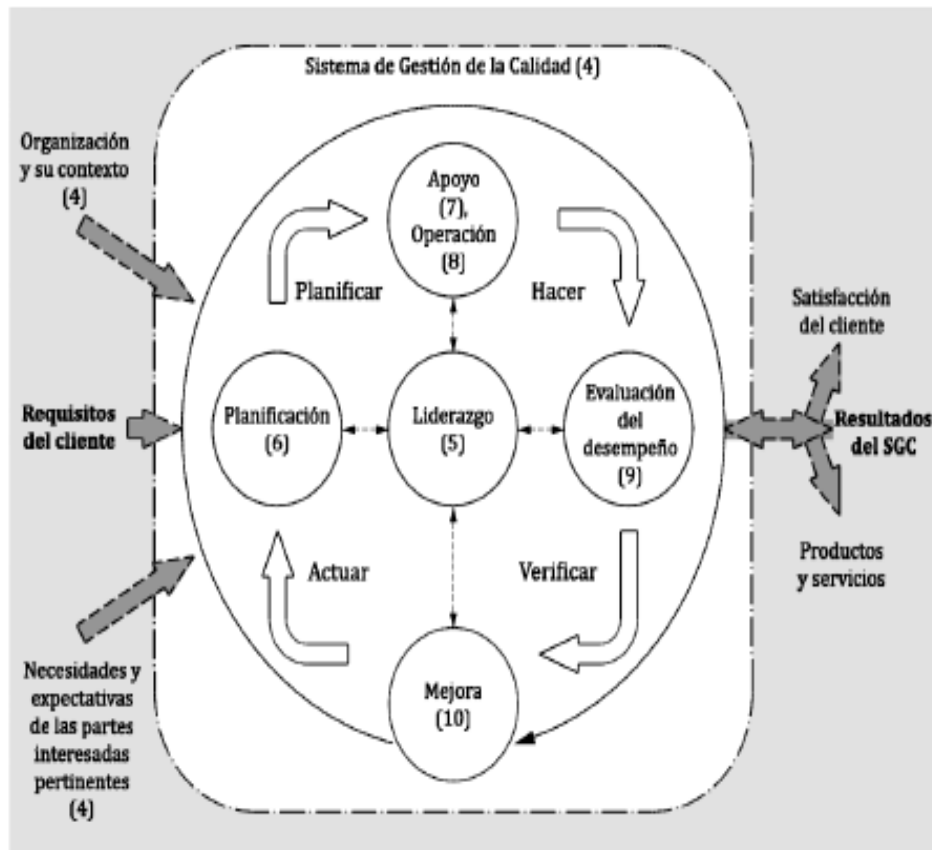


Figura 1 — Representación esquemática de los elementos de un proceso

0.3.2 Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo.

La Figura 2 ilustra cómo los Capítulos 4 a 10 pueden agruparse en relación con el ciclo PHVA.



Nota: Los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de esta Norma Internacional.

Figura 2 — Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA

El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- **Hacer:** implementar lo planificado;
- **Verificar:** realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

0.3.3 Pensamiento basado en riesgos

El pensamiento basado en riesgos (véase el Capítulo A.4) es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz. El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de esta Norma Internacional, incluyendo, por ejemplo, llevar a cabo acciones preventivas para

eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su recurrencia.

Para ser conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto, por ejemplo, un conjunto de circunstancias que permita a la organización atraer clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir los residuos o mejorar la productividad. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades.

0.4 Relación con otras normas de sistemas de gestión

Esta Norma Internacional aplica el marco de referencia desarrollado por ISO para mejorar el alineamiento entre sus Normas Internacionales para sistemas de gestión (véase el Capítulo A.1).

Esta Norma Internacional permite a una organización utilizar el enfoque a procesos, en conjunto con el ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos, para alinear o integrar su sistema de gestión de la calidad con los requisitos de otras normas de sistemas de gestión.

Esta Norma Internacional se relaciona con la Norma ISO 9000 y la Norma ISO 9004 como sigue:

- ISO 9000 *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*, proporciona una referencia esencial para la comprensión e implementación adecuadas de esta Norma Internacional.
- ISO 9004 *Gestión para el éxito sostenido de una organización. — Enfoque de gestión de la calidad*, proporciona orientación para las organizaciones que elijan ir más allá de los requisitos de esta Norma Internacional.

El Anexo B proporciona detalles de otras Normas Internacionales sobre gestión de la calidad y sistemas de gestión de la calidad que han sido desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC 176.

Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos para la gestión ambiental, la gestión de la salud y seguridad ocupacional o la gestión financiera.

Para varios sectores se han desarrollado normas del sistema de gestión de la calidad específicas del sector, basadas en los requisitos de esta Norma Internacional. Algunas de estas normas especifican requisitos adicionales del sistema de gestión de la calidad, mientras que otras se limitan a proporcionar orientación para la aplicación de esta Norma Internacional dentro del sector particular.

En la página web de acceso abierto del Comité Técnico ISO/TC 176/SC 2 en: www.iso.org/tc176/sc02/public, puede encontrarse una matriz que muestra la correlación entre los capítulos de esta Norma Internacional y la edición anterior (ISO 9001:2008).

Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados.

NOTA 1 En esta Norma Internacional, los términos "producto" o "servicio" se aplican únicamente a productos y servicios destinados a un cliente o solicitados por él.

NOTA 2 El concepto que en la versión en inglés se expresa como "statutory and regulatory requirements" en esta versión en español se ha traducido como requisitos legales y reglamentarios.

2 REFERENCIAS NORMATIVAS

Los documentos indicados a continuación, en su totalidad o en parte, son normas para consulta indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha, sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición (incluyendo cualquier modificación de ésta).

ISO 9000:2015, *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*.

3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en la Norma ISO 9000:2015

4 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Comprensión de la organización y de su contexto

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.

NOTA 1 Las cuestiones pueden incluir factores positivos y negativos o condiciones para su consideración.

NOTA 2 La comprensión del contexto externo puede verse facilitado al considerar cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.

NOTA 3 La comprensión del contexto interno puede verse facilitada al considerar cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:

- a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad;
- b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.

Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:

- a) las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1;
- b) los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2;
- c) los productos y servicios de la organización.

La organización debe aplicar todos los requisitos de esta Norma Internacional si son aplicables en el alcance determinado de su sistema de gestión de la calidad.

El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.

La conformidad con esta Norma Internacional sólo se puede declarar si los requisitos determinados como no aplicables no afectan a la capacidad o a la responsabilidad de la organización de asegurarse de la conformidad de sus productos y servicios y del aumento de la satisfacción del cliente.

4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;

- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
- d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
- f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 8.1;
- g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;
- h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe:

- a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;
- b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

5 LIDERAZGO

5.1 Liderazgo y compromiso

5.1.1 Generalidades

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

- a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;
- c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;
- d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
- e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;
- f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;
- g) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;

- h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- i) promoviendo la mejora;
- j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

NOTA En esta Norma Internacional se puede interpretar el término "negocio" en su sentido más amplio, es decir, referido a aquellas actividades que son esenciales para la existencia de la organización; tanto si la organización es pública, privada, con o sin fines de lucro.

5.1.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

5.2 Política

5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:

- a) sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;
- b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;
- c) incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables;
- d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

5.2.2 Comunicación de la política de la calidad

La política de la calidad debe:

- a) estar disponible y mantenerse como información documentada;
- b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;
- c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:

- a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;
- b) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;
- c) informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1);
- d) asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;
- e) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.

6 PLANIFICACIÓN

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

6.1.1 Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:

- a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;
- b) aumentar los efectos deseables;
- c) prevenir o reducir efectos no deseados;
- d) lograr la mejora.

6.1.2 La organización debe planificar:

- a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;
- b) la manera de:
 - 1) integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.4.);
 - 2) evaluar la eficacia de estas acciones.

Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios.

NOTA 1 Las opciones para abordar los riesgos pueden incluir: evitar riesgos, asumir riesgos para perseguir una oportunidad, eliminar la fuente de riesgo, cambiar la probabilidad o las consecuencias, compartir el riesgo o mantener riesgos mediante decisiones informadas.

NOTA 2 Las oportunidades pueden conducir a la adopción de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, acercamiento a nuevos clientes, establecimiento de asociaciones, utilización de nuevas tecnologías y otras posibilidades deseables y viables para abordar las necesidades de la organización o las de sus clientes.

6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

6.2.1 La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

Los objetivos de la calidad deben:

- a) ser coherentes con la política de la calidad;
- b) ser medibles;
- c) tener en cuenta los requisitos aplicables;
- d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;
- e) ser objeto de seguimiento;
- f) comunicarse;
- g) actualizarse, según corresponda.

La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.

6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:

- a) qué se va a hacer;
- b) qué recursos se requerirán;
- c) quién será responsable;
- d) cuándo se finalizará;
- e) cómo se evaluarán los resultados.

6.3 Planificación de los cambios

Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada (véase 4.4).

La organización debe considerar:

- a) el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales;
- b) la integridad del sistema de gestión de la calidad;
- c) la disponibilidad de recursos;
- d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.

7 APOYO

7.1 Recursos

7.1.1 Generalidades

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe considerar:

- a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;
- b) qué se necesita obtener de los proveedores externos.

7.1.2 Personas

La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.

7.1.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.

NOTA La infraestructura puede incluir:

- a) edificios y servicios asociados;
- b) equipos, incluyendo hardware y software;
- c) recursos de transporte;
- d) tecnologías de la información y la comunicación.

7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos

La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

NOTA Un ambiente adecuado puede ser una combinación de factores humanos y físicos, tales como:

- a) sociales (por ejemplo, no discriminatorio, ambiente tranquilo, libre de conflictos);
- b) psicológicos (por ejemplo, reducción del estrés, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones);
- c) físicos (por ejemplo, temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación del aire, higiene, ruido).

Estos factores pueden diferir sustancialmente dependiendo de los productos y servicios suministrados.

7.1.5 Recursos de seguimiento y medición

7.1.5.1 Generalidades

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.

La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:

- a) son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas;
- b) se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.

La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.

7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones

Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe:

- a) calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación;
- b) identificarse para determinar su estado;
- c) protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.

La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.

7.1.6 Conocimientos de la organización

La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida en que sea necesario.

Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.

NOTA 1 Los conocimientos de la organización son conocimientos específicos que la organización adquiere generalmente con la experiencia. Es información que se utiliza y se comparte para lograr los objetivos de la organización.

NOTA 2 Los conocimientos de la organización pueden basarse en:

- a) fuentes internas (por ejemplo, propiedad intelectual; conocimientos adquiridos con la experiencia; lecciones aprendidas de los fracasos y de proyectos de éxito; capturar y compartir conocimientos y experiencia no documentados; los resultados de las mejoras en los procesos, productos y servicios);
- b) fuentes externas (por ejemplo, normas; academia; conferencias; recopilación de conocimientos provenientes de clientes o proveedores externos).

7.2 Competencia

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;
- c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.

NOTA Las acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo, la formación, la tutoría o la reasignación de las personas empleadas actualmente; o la contratación o subcontratación de personas competentes.

7.3 Toma de conciencia

La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:

- a) la política de la calidad;
- b) los objetivos de la calidad pertinentes;
- c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño;
- d) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

7.4 Comunicación

La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:

- a) qué comunicar;
- b) cuándo comunicar;
- c) a quién comunicar;
- d) cómo comunicar;
- e) quién comunica.

7.5 Información documentada

7.5.1 Generalidades

El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir:

- a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional;
- b) la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

NOTA La extensión de la información documentada para un sistema de gestión de la calidad puede variar de una organización a otra, debido a:

- el tamaño de la organización y su tipo de actividades, procesos, productos y servicios;
- la complejidad de los procesos y sus interacciones; y
- la competencia de las personas.

7.5.2 Creación y actualización

Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:

- a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);
- b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);
- c) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.

7.5.3 Control de la información documentada

7.5.3.1 La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:

- a) esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite;
- b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad).

7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:

- a) distribución, acceso, recuperación y uso;
- b) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;
- c) control de cambios (por ejemplo, control de versión);
- d) conservación y disposición.

La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad, se debe identificar, según sea apropiado, y controlar.

La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra modificaciones no intencionadas.

NOTA El acceso puede implicar una decisión en relación al permiso, solamente para consultar la información documentada, o al permiso y a la autoridad para consultar y modificar la información documentada.

8 OPERACIÓN

8.1 Planificación y control operacional

La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 8, mediante:

- a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios;
- b) el establecimiento de criterios para:
 - 1) los procesos;
 - 2) la aceptación de los productos y servicios;
- c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios;
- d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;
- e) la determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para:
 - 1) tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado;
 - 2) demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.

La salida de esta planificación debe ser adecuada para las operaciones de la organización.

La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.

La organización debe asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados (véase 8.4).

8.2 Requisitos para los productos y servicios

8.2.1 Comunicación con el cliente

La comunicación con los clientes debe incluir:

- a) proporcionar la información relativa a los productos y servicios;
- b) tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;

- c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes;
- d) manipular o controlar la propiedad del cliente;
- e) establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.

8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios

Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que:

- a) los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo:
 - 1) cualquier requisito legal y reglamentario aplicable;
 - 2) aquellos considerados necesarios por la organización;
- b) la organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.

8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios

8.2.3.1 La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:

- a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma;
- b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido;
- c) los requisitos especificados por la organización;
- d) los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios;
- e) las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.

NOTA En algunas ocasiones, como las ventas por internet, es irrealizable llevar a cabo una revisión formal para cada pedido. En su lugar la revisión puede cubrir la información del producto pertinente, como catálogos.

8.2.3.2 La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable:

- a) sobre los resultados de la revisión;
- b) sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.

8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios

La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.

8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios

8.3.1 Generalidades

La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.

8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo

Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:

- a) la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo;
- b) las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables;
- c) las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo;
- d) las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo;
- e) las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios;
- f) la necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo;
- g) la necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo;
- h) los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios;
- i) el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes;
- j) la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.

8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo

La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar:

- a) los requisitos funcionales y de desempeño;
- b) la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares;
- c) los requisitos legales y reglamentarios;
- d) normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar;

- e) las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios.

Las entradas deben ser adecuadas para los fines del diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades.

Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias deben resolverse.

La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.

8.3.4 Controles del diseño y desarrollo

La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:

- a) se definen los resultados a lograr;
- b) se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos;
- c) se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas;
- d) se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto;
- e) se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación;
- f) se conserva la información documentada de estas actividades.

NOTA Las revisiones, la verificación y la validación del diseño y desarrollo tienen propósitos distintos. Pueden realizarse de forma separada o en cualquier combinación, según sea idóneo para los productos y servicios de la organización.

8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo

La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo:

- a) cumplen los requisitos de las entradas;
- b) son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios;
- c) incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación;
- d) especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.

La organización debe conservar información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.

8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo

La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos.

La organización debe conservar la información documentada sobre:

- a) los cambios del diseño y desarrollo;
- b) los resultados de las revisiones;
- c) la autorización de los cambios;
- d) las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.

8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

8.4.1 Generalidades

La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.

La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:

- a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;
- b) los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización;
- c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.

La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.

8.4.2 Tipo y alcance del control

La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.

La organización debe:

- a) asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad;
- b) definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;
- c) tener en consideración:
 - 1) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;

- 2) la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;
- d) determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.

8.4.3 Información para los proveedores externos

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.

La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:

- a) los procesos, productos y servicios a proporcionar;
- b) la aprobación de:
 - 1) productos y servicios;
 - 2) métodos, procesos y equipos;
 - 3) la liberación de productos y servicios;
- c) la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;
- d) las interacciones del proveedor externo con la organización;
- e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización;
- f) las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.

8.5 Producción y provisión del servicio

8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio

La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.

Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) la disponibilidad de información documentada que defina:
 - 1) las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar;
 - 2) los resultados a alcanzar;
- b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;
- c) la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios;

- d) el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos;
- e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida;
- f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;
- g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos;
- h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

8.5.2 Identificación y trazabilidad

La organización debe utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.

La organización debe identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.

La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.

8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma.

La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.

Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.

NOTA La propiedad de un cliente o de un proveedor externo puede incluir materiales, componentes, herramientas y equipos, instalaciones, propiedad intelectual y datos personales.

8.5.4 Preservación

La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.

NOTA La preservación puede incluir la identificación, la manipulación, el control de la contaminación, el embalaje, el almacenamiento, la transmisión de la información o el transporte, y la protección.

8.5.5 Actividades posteriores a la entrega

La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.

Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar:

- a) los requisitos legales y reglamentarios;

- b) las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios;
- c) la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios;
- d) los requisitos del cliente;
- e) la retroalimentación del cliente.

NOTA Las actividades posteriores a la entrega pueden incluir acciones cubiertas por las condiciones de la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final.

8.5.6 Control de los cambios

La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.

La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.

8.6 Liberación de los productos y servicios

La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.

La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.

La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. La información documentada debe incluir:

- a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación;
- b) trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.

8.7 Control de las salidas no conformes

8.7.1 La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.

La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.

La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:

- a) corrección;
- b) separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios;
- c) información al cliente;

- d) obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.

Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.

8.7.2 La organización debe conservar la información documentada que:

- a) describa la no conformidad;
- b) describa las acciones tomadas;
- c) describa todas las concesiones obtenidas;
- d) identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.

9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1 Generalidades

La organización debe determinar:

- a) qué necesita seguimiento y medición;
- b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;
- c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;
- d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

9.1.2 Satisfacción del cliente

La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.

NOTA Los ejemplos de seguimiento de las percepciones del cliente pueden incluir las encuestas al cliente, la retroalimentación del cliente sobre los productos y servicios entregados, las reuniones con los clientes, el análisis de las cuotas de mercado, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de agentes comerciales.

9.1.3 Análisis y evaluación

La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.

Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:

- a) la conformidad de los productos y servicios;

- b) el grado de satisfacción del cliente;
- c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;
- e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;
- f) el desempeño de los proveedores externos;
- g) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.

NOTA Los métodos para analizar los datos pueden incluir técnicas estadísticas.

9.2 Auditoría interna

9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad:

- a) es conforme con:
 - 1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad;
 - 2) los requisitos de esta Norma Internacional;
- b) se implementa y mantiene eficazmente.

9.2.2 La organización debe:

- a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas;
- b) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;
- c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;
- d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente;
- e) realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;
- f) conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.

NOTA Véase la Norma ISO 19011 a modo de orientación.

9.3 Revisión por la dirección

9.3.1 Generalidades

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.

9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección

La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:

- a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;
- b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad;
- c) la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:
 - 1) la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;
 - 2) el grado en que se han logrado los objetivos de la calidad;
 - 3) el desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;
 - 4) las no conformidades y acciones correctivas;
 - 5) los resultados de seguimiento y medición;
 - 6) los resultados de las auditorías;
 - 7) el desempeño de los proveedores externos;
- d) la adecuación de los recursos;
- e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1);
- f) las oportunidades de mejora.

9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección

Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) las oportunidades de mejora;
- b) cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad;
- c) las necesidades de recursos.

La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.

10 MEJORA

10.1 Generalidades

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.

Éstas deben incluir:

- a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras;
- b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;
- c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

NOTA Los ejemplos de mejora pueden incluir corrección, acción correctiva, mejora continua, cambio abrupto, innovación y reorganización.

10.2 No conformidad y acción correctiva

10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:

- a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:
 - 1) tomar acciones para controlarla y corregirla;
 - 2) hacer frente a las consecuencias;
- b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:
 - 1) la revisión y el análisis de la no conformidad;
 - 2) la determinación de las causas de la no conformidad;
 - 3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;
- c) implementar cualquier acción necesaria;
- d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;
- e) si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; y
- f) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

10.2.2 La organización debe conservar información documentada como evidencia de:

- a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente;

- b) los resultados de cualquier acción correctiva.

10.3 Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

11 CORRESPONDENCIA

Esta norma nacional es idéntica a la norma internacional ISO 9001:2015 "Quality management systems. Requirements".

Anexo A (informativo)

Aclaración de la nueva estructura, terminología y conceptos

A.1 Estructura y terminología

La estructura de los capítulos (es decir, la secuencia de capítulos) y parte de la terminología de la presente edición de esta Norma Internacional, en comparación con la edición anterior (Norma ISO 9001:2008), han cambiado para mejorar la alineación con otras normas de sistemas de gestión.

Esta Norma Internacional no establece requisitos en su estructura y terminología para aplicarse en la información documentada del sistema de gestión de la calidad de una organización.

La estructura de los capítulos pretende proporcionar una presentación coherente de los requisitos, más que un modelo para documentar las políticas, objetivos y procesos de una organización. A menudo la estructura y el contenido de la información documentada relacionada con un sistema de gestión de la calidad puede ser más pertinente para sus usuarios si relaciona tanto los procesos operados por la organización como la información mantenida para otros propósitos.

No hay ningún requisito para que los términos utilizados por una organización se reemplacen por los términos utilizados en esta Norma Internacional para especificar requisitos del sistema de gestión de la calidad. Las organizaciones pueden elegir utilizar términos que se adecuen a sus operaciones (por ejemplo: utilizar "registros", "documentación" o "protocolos" en lugar de "información documentada"; o "proveedor", "socio" o "vendedor" en lugar de "proveedor externo"). La Tabla A.1 muestra las principales diferencias en terminología entre esta edición de esta Norma Internacional y la edición anterior.

Tabla A.1 — Principales diferencias en terminología entre las Normas ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Productos	Productos y servicios
Exclusiones	No se utiliza (Véase el Capítulo A.5 para aclarar su aplicabilidad)
Representante de la dirección	No se utiliza (Se asignan responsabilidades y autoridades similares pero ningún requisito para un único representante de la dirección)
Documentación, manual de la calidad, procedimientos documentados, registros	Información documentada
Ambiente de trabajo	Ambiente para la operación de los procesos
Equipo de seguimiento y medición	Recursos de seguimiento y medición
Productos comprados	Productos y servicios suministrados externamente
Proveedor	Proveedor externo

A.2 Productos y servicios

La Norma ISO 9001:2008 usaba el término "producto" para incluir todas las categorías de salidas. La presente edición de esta Norma Internacional utiliza "productos y servicios". Los "productos y servicios" incluyen todas las categorías de salidas (hardware, servicios, software y materiales procesados).

La inclusión específica de "servicios" pretende destacar las diferencias entre productos y servicios en la aplicación de algunos requisitos. La característica de los servicios es que al menos parte de las salidas se realiza en la interfaz con el cliente. Esto significa, por ejemplo, que la conformidad con los requisitos no puede confirmarse necesariamente antes de la entrega del servicio.

En la mayoría de los casos, productos y servicios se usan juntos. La mayoría de las salidas que las organizaciones proporcionan a los clientes, o que les suministran los proveedores externos, incluyen tanto productos como servicios. Por ejemplo, un producto tangible o intangible puede tener algún servicio asociado o un servicio puede tener algún producto tangible o intangible asociado.

A.3 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

El apartado 4.2 especifica requisitos para que la organización determine las partes interesadas que son pertinentes para el sistema de gestión de la calidad y los requisitos de esas partes interesadas. Sin embargo, el apartado 4.2 no implica la ampliación de los requisitos del sistema de gestión de la calidad más allá del objeto y campo de aplicación de esta Norma Internacional. Como se establece en el objeto y campo de aplicación, esta Norma Internacional es aplicable cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que cumplen los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y que aspira a aumentar la satisfacción del cliente.

Esta Norma Internacional no establece requisitos para que la organización considere partes interesadas cuando ha decidido que esas partes no son pertinentes para su sistema de gestión de la calidad. La organización es la que decide si es pertinente para su sistema de gestión de la calidad un requisito particular de una parte interesada pertinente.

A.4 Pensamiento basado en riesgos

El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones previas de esta Norma Internacional, por ejemplo, mediante requisitos para la planificación, la revisión y la mejora. Esta Norma Internacional especifica requisitos para que la organización entienda su contexto (véase 4.1) y determine los riesgos como base para la planificación (véase 6.1). Esto representa la aplicación del pensamiento basado en riesgos a la planificación e implementación de los procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.4) y ayudará a determinar la extensión de la información documentada.

Uno de los propósitos fundamentales de un sistema de gestión de la calidad es actuar como una herramienta preventiva. Consecuentemente, esta Norma Internacional no tiene un capítulo o apartado separado sobre acciones preventivas. El concepto de acción preventiva se expresa mediante el uso del pensamiento basado en riesgos al formular requisitos del sistema de gestión de la calidad.

El pensamiento basado en riesgos aplicado en esta Norma Internacional ha permitido alguna reducción en los requisitos prescriptivos y su sustitución por requisitos basados en el desempeño. Existe una mayor flexibilidad que en la Norma ISO 9001:2008 en los requisitos para los procesos, la información documentada y las responsabilidades de la organización.

Aunque el apartado 6.1 especifica que la organización debe planificar acciones para abordar los riesgos, no hay ningún requisito en cuanto a métodos formales para la gestión del riesgo ni un proceso documentado de la gestión del riesgo. Las organizaciones pueden decidir si desarrollar o no una

metodología de la gestión del riesgo más amplia de lo que requiere esta Norma Internacional, por ejemplo mediante la aplicación de otra orientación u otras normas.

No todos los procesos de un sistema de gestión de la calidad representan el mismo nivel de riesgo en términos de la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos, y los efectos de la incertidumbre no son los mismos para todas las organizaciones. Bajo los requisitos del apartado 6.1, la organización es responsable de la aplicación del pensamiento basado en riesgos y de las acciones que toma para abordar los riesgos, incluyendo si conserva o no información documentada como evidencia de su determinación de riesgos.

A.5 Aplicabilidad

Esta Norma Internacional no hace una referencia a las "exclusiones" en relación con la aplicabilidad de sus requisitos para el sistema de gestión de la calidad de la organización. Sin embargo, una organización puede revisar la aplicabilidad de los requisitos debido al tamaño o la complejidad de la organización, el modelo de gestión que adopte, el rango de las actividades de la organización y la naturaleza de los riesgos y oportunidades que encuentre.

Los requisitos para la aplicabilidad se tratan en el apartado 4.3, que define las condiciones bajo las que una organización puede decidir que un requisito no se puede aplicar a ninguno de los procesos dentro del alcance de su sistema de gestión de la calidad. La organización sólo puede decidir que un requisito no es aplicable si su decisión no tuviera como resultado el fracaso a la hora de alcanzar la conformidad de los productos y servicios.

A.6 Información documentada

Como parte de la alineación con otras normas de sistemas de gestión, se ha adoptado un capítulo común sobre "información documentada" sin ningún cambio o adición significativa (véase 7.5). Cuando sea apropiado, el texto de esta Norma Internacional se ha alineado con sus requisitos. Consecuentemente, "información documentada" se utiliza para todos los requisitos de documentos.

Donde la Norma ISO 9001:2008 utilizaba una terminología específica como "documento" o "procedimientos documentados", "manual de la calidad" o "plan de la calidad", la presente edición de esta Norma Internacional define requisitos para "mantener la información documentada".

Donde la Norma ISO 9001:2008 utilizaba el término "registros" para denotar los documentos necesarios para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, esto ahora se expresa como un requisito para "conservar la información documentada". La organización es responsable de determinar qué información documentada se necesita conservar, el periodo de tiempo por el que se va a conservar y qué medios se van a utilizar para su conservación.

Un requisito para "mantener" información documentada no excluye la posibilidad de que la organización también podría necesitar "conservar" la misma información documentada para un propósito particular, por ejemplo, para conservar versiones anteriores de ella.

Donde esta Norma Internacional hace referencia a "información" en lugar de "información documentada" (por ejemplo, en el apartado 4.1: "La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas"), no hay ningún requisito de que esa información se tenga que documentar. En tales situaciones, la organización puede decidir si es necesario o no, o si es apropiado mantener información documentada.

A.7 Conocimientos de la organización

En el apartado 7.1.6 de esta Norma Internacional se considera la necesidad de determinar y gestionar los conocimientos mantenidos por la organización, para asegurarse de la operación de sus procesos y que puede lograr la conformidad de sus productos y servicios.

Los requisitos relativos a los conocimientos de la organización se introdujeron con el propósito de:

- a) salvaguardar a la organización de la pérdida de conocimientos, por ejemplo:
 - por causa de rotación de personal;
 - fracaso a la hora de capturar y compartir información;
- b) fomentar que la organización adquiera conocimientos, por ejemplo:
 - aprendiendo de la experiencia;
 - tutorías;
 - estudios comparativos con las mejores prácticas.

A.8 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

Todas las formas de provisión externa de procesos, productos y servicios se tratan en el apartado 8.4, por ejemplo, mediante:

- a) compra a un proveedor, o;
- b) un acuerdo con una compañía asociada, o;
- c) procesos contratados externamente a un proveedor externo.

La contratación externa siempre tiene la característica esencial de un servicio, ya que tendrá al menos una actividad desempeñada necesariamente en la interfaz entre el proveedor y la organización.

Los controles requeridos para la prestación externa pueden variar ampliamente dependiendo de la naturaleza de los procesos, productos y servicios. La organización puede aplicar el pensamiento basado en riesgos para determinar el tipo y la extensión de los controles apropiados para los proveedores externos particulares y para procesos, productos y servicios suministrados externamente.

Anexo B (informativo)

Otras Normas Internacionales sobre gestión de la calidad y sistemas de gestión de la calidad desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC 176

Las Normas Internacionales descritas en este anexo han sido desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC 176 para proporcionar información de apoyo para las organizaciones que apliquen esta Norma Internacional, y para proporcionar orientación para las organizaciones que elijan ir más allá de sus requisitos. La orientación o los requisitos contenidos en los documentos citados en este anexo no aumentan, o modifican, los requisitos de esta Norma Internacional.

La Tabla B.1 muestra la relación entre estas normas y los capítulos pertinentes de esta Norma Internacional.

Este anexo no incluye la referencia a normas del sistema de gestión de la calidad específicas de un sector desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC 176.

Esta Norma Internacional es una de las tres normas fundamentales desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC 176.

- ISO 9000 *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario* proporciona una referencia esencial para la comprensión e implementación adecuadas de esta Norma Internacional. Los principios de la gestión de la calidad se describen en detalle en la Norma ISO 9000 y se han tenido en cuenta en el desarrollo de esta Norma Internacional. Estos principios no son requisitos por sí mismos, pero constituyen la base de los requisitos especificados en esta Norma Internacional. La Norma ISO 9000 también define los términos, definiciones y conceptos utilizados en esta Norma Internacional.
- ISO 9001 (esta Norma Internacional) especifica requisitos orientados principalmente a dar confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización y por lo tanto a aumentar la satisfacción del cliente. También se puede esperar que su adecuada implementación aporte otros beneficios a la organización tales como la mejora de la comunicación interna, mejor comprensión y control de los procesos de la organización.
- ISO 9004 *Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad* proporciona orientación para las organizaciones que elijan ir más allá de los requisitos de esta Norma Internacional, para considerar un rango más amplio de temas que pueden conducir a la mejora del desempeño global de la organización. La Norma ISO 9004 incluye orientación sobre una metodología de autoevaluación para que una organización sea capaz de evaluar el nivel de madurez de su sistema de gestión de la calidad.

Las Normas Internacionales que figuran a continuación pueden proporcionar asistencia a las organizaciones cuando establecen o buscan mejorar sus sistemas de gestión de la calidad, sus procesos o sus actividades.

- ISO 10001 *Gestión de la Calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones* proporciona orientación a una organización para determinar que sus disposiciones para lograr la satisfacción del cliente cumplen las necesidades y expectativas del cliente. Su uso puede aumentar la confianza del cliente en una organización y mejorar la

comprensión del cliente sobre lo que espera de una organización, reduciendo por lo tanto la probabilidad de malentendidos y quejas.

- ISO 10002 *Gestión de la Calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones* proporciona orientación sobre el proceso de tratamiento de quejas al reconocer y tratar las necesidades y expectativas de quienes reclaman y al resolver cualquier queja recibida. La Norma ISO 10002 proporciona un proceso de quejas abierto, eficaz y de uso fácil, incluyendo la formación de las personas. También proporciona orientación para negocios pequeños.
- ISO 10003 *Gestión de la Calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones* proporciona orientación para la resolución eficaz y eficiente de los conflictos de forma externa por quejas relacionadas con productos. La resolución de conflictos proporciona una vía de reparación cuando las organizaciones no ponen remedio a las quejas de forma interna. La mayoría de las quejas pueden resolverse exitosamente dentro de la organización, sin procedimientos de confrontación.
- ISO 10004 *Gestión de la Calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para el seguimiento y la medición* proporciona directrices sobre acciones para aumentar la satisfacción del cliente y para determinar oportunidades de mejora de los productos, procesos y atributos valorados por los clientes. Tales acciones pueden fortalecer la lealtad del cliente y ayudar a conservar clientes.
- ISO 10005 *Sistemas de gestión de la Calidad — Directrices para los planes de la calidad* proporciona orientación para establecer y utilizar planes de la calidad como un medio de relacionar los requisitos del proceso, producto, proyecto o contrato con los métodos y prácticas de trabajo que apoyan la realización del producto. Los beneficios de establecer un plan de la calidad suponen una mayor confianza en que los requisitos se cumplirán, de que los procesos están bajo control y de la motivación que esto puede dar a los que participan activamente.
- ISO 10006 *Sistemas de gestión de la Calidad — Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos* es aplicable a proyectos desde pequeños hasta grandes, de simples a complejos, desde un proyecto individual a uno que es parte de un portafolio de proyectos. La Norma ISO 10006 se utiliza por el personal que gestiona proyectos y que necesita asegurarse de que su organización está aplicando las prácticas contenidas en las normas de sistemas de gestión de la calidad de ISO.
- ISO 10007 *Sistemas de gestión de la Calidad — Directrices para la gestión de la configuración* asiste a las organizaciones a aplicar la gestión de la configuración para la dirección técnica y administrativa a lo largo del ciclo de vida de un producto. La gestión de la configuración puede utilizarse para cumplir los requisitos de identificación y trazabilidad del producto especificados en esta Norma Internacional.
- ISO 10008 *Gestión de la Calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para las transacciones de comercio electrónico entre empresa y consumidor* proporciona orientación sobre cómo las organizaciones pueden implementar un sistema eficaz y eficiente de transacciones de comercio electrónico entre empresa y consumidor (B2C ECT, por sus siglas en inglés) y por lo tanto proporcionar una base para que los consumidores aumenten su confianza en las B2C ECT, las organizaciones aumenten la capacidad para satisfacer a los consumidores y ayuden a reducir las quejas y los conflictos.
- ISO 10012 *Sistemas de gestión de las mediciones — Requisitos para los procesos de medición y los equipos de medición* proporciona orientación para la gestión de los procesos de medición y la

confirmación metrológica del equipo de medición utilizado para apoyar y demostrar el cumplimiento con los requisitos metrológicos. La Norma ISO 10012 proporciona criterios de gestión de la calidad para un sistema de gestión de las mediciones para asegurarse de que se cumplen los requisitos metrológicos.

- ISO/TR 10013 *Directrices para la documentación del sistema de gestión de la calidad* proporciona directrices para el desarrollo y el mantenimiento de la documentación necesaria para el sistema de gestión de la calidad. El ISO/TR 10013 puede utilizarse para documentar sistemas de gestión distintos de los de las normas de sistemas de gestión de la calidad de ISO, por ejemplo, sistemas de gestión ambiental y sistemas de gestión de la seguridad.
- ISO 10014 *Gestión de la calidad — Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos* está dirigida a la alta dirección. Proporciona directrices para la obtención de los beneficios financieros y económicos a través de la aplicación de los principios de la gestión de la calidad. Facilita la aplicación de los principios de la gestión y la selección de métodos y herramientas que permitan el éxito sostenido de una organización.
- ISO 10015 *Gestión de la calidad — Directrices para la formación* proporciona directrices para asistir a las organizaciones y tratar cuestiones relacionadas con la formación. La Norma ISO 10015 puede aplicarse cuando se requiera orientación para interpretar referencias a "educación" y "formación" dentro de las normas de sistemas de gestión de la calidad de ISO. Cualquier referencia a "formación" incluye todos los tipos de educación y formación.
- ISO/TR 10017 *Orientación sobre las técnicas estadísticas para la Norma ISO 9001:2000* explica las técnicas estadísticas que se derivan de la variabilidad que puede observarse en el comportamiento y en los resultados de los procesos, incluso bajo condiciones de aparente estabilidad. Las técnicas estadísticas permiten un mejor uso de los datos disponibles para asistir en la toma de decisiones, y por tanto, ayudar a mejorar continuamente la calidad de los productos y los procesos para lograr la satisfacción del cliente.
- ISO 10018 *Gestión de la calidad — Directrices para la participación activa y la competencia de las personas* proporciona directrices que influyen en la participación activa y la competencia de las personas. Un sistema de gestión de la calidad depende de la participación activa de personas competentes y la forma en la que hayan sido introducidas e integradas en la organización. Es crítico determinar, desarrollar y evaluar los conocimientos, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo requerido.
- ISO 10019 *Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios* proporciona orientación para la selección de consultores del sistema de gestión de la calidad y el uso de sus servicios. Proporciona orientación sobre el proceso para evaluar la competencia de un consultor del sistema de gestión de la calidad y proporciona confianza en que los servicios del consultor cumplirán las necesidades y expectativas de la organización..
- ISO 19011 *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión* proporciona orientación sobre la gestión de un programa de auditoría, sobre la planificación y realización de una auditoría del sistema de gestión, así como sobre la competencia y la evaluación de un auditor y de un equipo de auditoría. La Norma ISO 19011 pretende que sea aplicada a los auditores, a las organizaciones que implementan sistemas de gestión y a las organizaciones que necesitan realizar auditorías de sistemas de gestión.

Tabla B.1 — Relación entre otras Normas Internacionales sobre la gestión de la calidad y los sistemas de gestión de la calidad y los capítulos de esta Norma Internacional

Otra Norma Internacional	Capítulo en esta Norma Internacional						
	4	5	6	7	8	9	10
ISO 9000	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo
ISO 9004	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo
ISO 10001					8.2.2, 8.5.1	9.1.2	
ISO 10002					8.2.1,	9.1.2	10.2.1
ISO 10003						9.1.2	
ISO 10004						9.1.2, 9.1.3	
ISO 10005		5.3	6.1, 6.2	Todo	Todo	9.1	10.2
ISO 10006	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo
ISO 10007					8.5.2		
ISO 10008	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo
ISO 10012				7.1.5			
ISO/TR 0013				7.5			
ISO 10014	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo
ISO 10015				7.2			
ISO/TR 0017			6.1	7.1.5		9.1	
ISO 10018	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo	Todo
ISO 10019					8.4		
ISO 19011						9.2	
NOTA "Todo" indica que todos los apartados en el capítulo específico de esta Norma Internacional están relacionados con la otra Norma Internacional.							

Bibliografía

- [1] ISO 9004, *Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad*
- [2] ISO 10001, *Gestión de la calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones*
- [3] ISO 10002, *Gestión de la calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones*
- [4] ISO 10003, *Gestión de la calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones*
- [5] ISO 10004, *Gestión de la calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para el seguimiento y la medición*
- [6] ISO 10005, *Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para los planes de la calidad*
- [7] ISO 10006, *Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos*
- [8] ISO 10007, *Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la configuración*
- [9] ISO 10008, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for business-to-consumer electronic commerce transactions*
- [10] ISO 10012, *Sistemas de gestión de las mediciones — Requisitos para los procesos de medición y los equipos de medición*
- [11] ISO/TR 10013, *Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad*
- [12] ISO 10014, *Gestión de la calidad — Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos*
- [13] ISO 10015, *Gestión de la calidad — Directrices para la formación*
- [14] ISO/TR 10017, *Orientación sobre las técnicas estadísticas para la Norma ISO 9001:2000*
- [15] ISO 10018, *Gestión de la calidad — Directrices para la participación activa y la competencia de las personas*
- [16] ISO 10019, *Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios*
- [17] ISO 14001, *Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso*
- [18] ISO 19011, *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*

- [19] ISO 31000, *Gestión del riesgo. Principios y directrices*
- [20] ISO 37500, *Guidance on outsourcing*
- [21] ISO/IEC 90003, *Software engineering — Guidelines for the application of ISO 9001:2008 to computer software*
- [22] IEC 60300-1, *Gestión de la confiabilidad — Parte 1: Directrices para su gestión y aplicación*
- [23] IEC 61160, *Revisión de diseño*
- [24] Quality management principles, ISO¹
- [25] Selection and use of the ISO 9000 family of standards, ISO¹⁾ [26]
ISO 9001 for Small Businesses — What to do, ISO¹⁾
- [27] Integrated use of management system standards, ISO¹⁾
- [28] www.iso.org/tc176/sc02/public
- [29] www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

¹ Disponible en: <http://www.iso.org>.

Anexo 16: Documento Normativo de apoyo

**INTERNATIONAL
STANDARD**

**ISO
10002**

Tercera Edición
2018-07

**Gestión de la calidad — satisfacción del
cliente — directrices para las quejas en las
organizaciones**



Copyright International Organization for Standardization

Reference number
ISO 10002:2018(E)

© ISO 2018

Provided by IHS Markit under license with ANSI
No reproduction or networking permitted without license from IHS

Licensee: Hong Kong Polytechnic University/9978803100, User: Sliu, Kit Hang
Not for Resale, 01/07/2018 04:31:38 MDT



DOCUMENTO PROTEGIDO POR DERECHOS DE AUTORE

© ISO 2018

Todos los derechos reservados. A menos que se especifique lo contrario, o se requiera en el contexto de su implementación, ninguna parte de esta publicación se puede reproducir o utilizar de otra forma o por cualquier medio, ya sea electrónico o mecánico, incluyendo fotocopias, o publicación en Internet o una intranet, sin previo aviso, permiso escrito. El permiso se puede solicitar a ISO en la dirección que figura a continuación o al organismo miembro de ISO en el país del solicitante.

ISO copyright office
CP 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Geneva
Phone: +41 22 749 01 11
Fax: +41 22 749 09 47
Email: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publicado en Suiza

© ISO 2018 - Todos los derechos reservados

ii

Contenido

	Page
Prefacio	v
Introducción	vi
1 Alcance	1
2 Referencias Normativas	1
3 Terminos y Definiciones	1
4 Principios Guía	3
4.1 Generalidades	3
4.2 Compromiso	3
4.3 Capacidad	3
4.4 Transparencia	3
4.5 Accesibilidad	3
4.6 Sensibilidad	4
4.7 Objetividad	4
4.8 Cargos	4
4.9 Integridad de la Información	4
4.10 Confidencialidad	4
4.11 Enfoque Centrado en el Cliente	4
4.12 Responsabilidad	4
4.13 Mejora	4
4.14 Competencia	4
4.15 Puntualidad	4
5 Mercado de la Gestión de Quejas	5
5.1 Contexto de la Organización	5
5.2 Liderazgo y Compromiso	5
5.3 Política	5
5.4 Responsabilidad y autoridad	5
6 Planificación, diseño y desarrollo	7
6.1 Generalidades	7
6.2 Objetivos	7
6.3 Actividades	7
6.4 Recursos	8
7 Operación del proceso de manejo de quejas	8
7.1 Comunicación	8
7.2 Recepción de quejas	8
7.3 Seguimiento de quejas	9
7.4 Acuse de recibo de quejas	9
7.5 Evaluación inicial de la queja	9
7.6 Investigación de la queja	9
7.7 Respuesta a la queja	9
7.8 Comunicando la decisión	9
7.9 Cierre de reclamación	9
8 Mantenimiento y mejora	9
8.1 Recopilación de información	9
8.2 Análisis y evaluación de quejas	10
8.3 Evaluación de la satisfacción con el proceso del manejo de las quejas	10
8.4 Monitoreo del proceso del manejo de quejas	10
8.5 Auditoría del proceso de manejo de las quejas	10
8.6 Revisión de la administración del proceso de manejo de quejas	11
8.7 Mejora continua	12

Anexo A (informativo) Interrelación de la ISO 10001, este documento, ISO 10003 y ISO 10004:13

ISO 10002:2018(E)

Annex B (informativo) Guía para pequeñas empresas	15
Annex C (informativo) Formulario para reclamante	16
Annex D (informativo) Objetividad.....	17
Annex E (informativo) Diagrama de flujo de manejo de quejas	19
Annex F (informativo) Formulario de seguimiento de quejas.....	20
Annex G (informativo) Respuestas	24
Annex H (informativo) Diagrama de flujo escalado	25
Annex I (informativo) Monitoreo continuo	27
Annex J (informativo) Auditoría.....	30
Bibliografía	31

Prefacio

ISO (Organización Internacional de normalización) es una Federación Mundial de Organismos de Normalización (organismos miembros ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en un tema que se ha establecido un Comité técnico tiene el derecho a estar representados en dicho Comité. Las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Internacional de Electrotécnica (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

En las directivas ISO/IEC, parte 1 se describen los procedimientos utilizados para desarrollar este documento y los destinados a su mantenimiento posterior. En particular cabe señalar los criterios de aprobación diferentes para los distintos tipos de documentos ISO. Este documento fue elaborado según las normas de redacción de las directivas ISO/IEC, parte 2 (véase www.iso.org/directives).

La atención a la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento pueden ser objeto de derechos de patente. ISO no se hace responsable de la identificación de cualquiera o de todos esos derechos de patente. Detalles de cualquier patente derechos identificados durante el desarrollo del documento será en la introducción o en la lista ISO de declaraciones patentes recibido (véase www.iso.org/patents).

Cualquier nombre comercial utilizado en este documento es información dada para la comodidad de los usuarios y no constituyen un endoso.

Para una explicación sobre el carácter voluntario de las normas, el significado de las expresiones y términos específicos de la ISO relacionados con evaluación de la conformidad, así como información sobre cumplimiento de la ISO a los principios de la Organización Mundial del comercio (OMC) en los obstáculos técnicos al Comercio (OTC) ver la siguiente dirección URL: www.iso.org/iso/foreword.html.

Este documento fue preparado por técnicos Comité ISO/TC 176, gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC 3, tecnologías de apoyo.

Esta tercera edición anula y sustituye a la segunda edición (ISO 10002:2014), que ha sido revisada técnicamente.

Los principales cambios en comparación con la edición anterior son los siguientes:

- alineación con ISO 9000:2015;
- alineación con ISO 9001:2015;
- mejorar la alineación con ISO 10001, ISO 10003 y ISO 10004.

Introducción

0.1 Generalidades

Este documento proporciona una guía para las organizaciones para planificar, diseñar, desarrollar, operar, mantener y mejorar un proceso de manejo de las quejas eficaz y eficiente para todo tipo de actividades comerciales o no comerciales, incluyendo las relacionadas con el Comercio electrónico. Se pretende beneficiar a la organización y sus clientes, reclamantes y otras partes interesadas pertinentes.

La información obtenida a través del proceso de manejo de las quejas puede llevar a mejoras en productos, servicios y procesos y donde las quejas son manejadas adecuadamente, puede mejorar la reputación de la organización, independientemente de su tamaño, ubicación y sector. En un mercado global, El valor de utilizar una norma internacional se hace más evidente, ya que proporciona confianza en el tratamiento coherente de las quejas.

Un proceso efectivo y eficiente de manejo de quejas refleja las necesidades y expectativas tanto de las organizaciones que suministran productos y servicios como de las personas que reciben esos productos y servicios.

El manejo de quejas a través de un proceso como se describe en este documento puede mejorar la satisfacción del cliente. Alentar los comentarios de los clientes, incluidas las quejas si los clientes no están satisfechos, puede ofrecer oportunidades para mantener o mejorar la lealtad y la aprobación de los clientes, y mejorar la competitividad nacional e internacional.

La implementación del proceso descrito en este documento puede:

- proporcionar a un demandante acceso a un proceso de manejo de quejas abierto y receptivo;
- mejorar la capacidad de la organización para resolver quejas de manera consistente, sistemática y receptiva, a la satisfacción del reclamante y la organización;
- mejorar la capacidad de la organización para identificar tendencias y eliminar las causas de las quejas, y mejorar las operaciones de la organización;
- ayudar a la organización a crear un enfoque centrado en el cliente para resolver quejas y alentar al personal a mejorar sus habilidades para trabajar con los clientes;
- Proporcionar una base para la revisión y el análisis continuos del proceso de gestión de quejas, la resolución de quejas y las mejoras de procesos realizadas.

Las organizaciones pueden usar el proceso de manejo de quejas junto con los códigos de conducta de satisfacción del cliente y los procesos externos de resolución de conflictos.

La satisfacción de las personas u organizaciones que podrían recibir o reciben un producto o un servicio de una organización pública o privada es el centro de este documento.

0.2 Relación con ISO 9001 y ISO 9004

Este documento es compatible con ISO 9001 e ISO 9004 y respalda los objetivos de estos dos estándares a través de la aplicación efectiva y eficiente de un proceso de manejo de quejas. Este documento también se puede utilizar independientemente de las normas ISO 9001 e ISO 9004.

ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad. El proceso para el manejo de quejas descrito en este documento (ISO 10002) se puede utilizar como un elemento de un sistema de gestión de la calidad.

ISO 9004 proporciona orientación para lograr el éxito sostenido de una organización. El uso de este documento (ISO 10002) puede mejorar el rendimiento en el área de manejo de quejas y aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas relevantes para facilitar el logro.

de un éxito sostenido. También puede facilitar la mejora continua de la calidad de los productos, servicios y procesos en función de los comentarios de los clientes y otras partes interesadas relevantes.

NOTA Aparte de los clientes y reclamantes, otras partes interesadas relevantes pueden incluir proveedores, asociaciones industriales y sus miembros, organizaciones de consumidores, agencias gubernamentales relevantes, personal, propietarios y otras personas que estén afectadas por el proceso de manejo de quejas.

0.3 Relación con las ISO 10001, ISO 10003 e ISO 10004

Este documento es compatible con las normas ISO 10001, ISO 10003 e ISO 10004. Estos cuatro documentos se pueden utilizar de forma independiente o conjunta. Cuando se usan juntos, estos documentos, ISO 10001, ISO 10003 e ISO 10004 pueden ser parte de un marco más amplio e integrado para mejorar la satisfacción del cliente a través de códigos de conducta, manejo de quejas, resolución de disputas y monitoreo y medición de la satisfacción del cliente. (see [Anexo A](#)).

ISO 10001 contiene orientación sobre códigos de conducta para organizaciones relacionadas con la satisfacción del cliente. Dichos códigos de conducta pueden disminuir la probabilidad de que surjan problemas y pueden eliminar las causas de las quejas y disputas que pueden disminuir la satisfacción del cliente.

La norma ISO 10003 contiene una guía sobre la resolución de disputas relacionadas con reclamos relacionados con productos y servicios que no se pudieron resolver internamente de manera satisfactoria. ISO 10003 puede ayudar a minimizar la insatisfacción del cliente derivada de quejas no resueltas.

ISO 10004 contiene una guía sobre el establecimiento de procesos efectivos para monitorear y medir la satisfacción del cliente. Se enfoca en clientes externos a la organización. Las pautas dadas en ISO 10004 pueden apoyar el establecimiento e implementación de un proceso de manejo de quejas. Por ejemplo, los procesos descritos en ISO 10004 pueden ayudar a la organización a monitorear y medir la satisfacción del cliente con el proceso de manejo de quejas. (ver [8.3](#)). Del mismo modo, la información de un proceso de manejo de quejas se puede utilizar para monitorear y medir la satisfacción del cliente. Por ejemplo, la frecuencia y el tipo de quejas pueden ser un indicador indirecto de la satisfacción del cliente (ver ISO 10004: 2018, 7.3.2).

—•••••—

GESTIÓN DE LA CALIDAD — SATISFACCIÓN DEL CLIENTE — DIRECTRICES PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS EN LAS ORGANIZACIONES

1 Alcance

Este documento proporciona pautas para el proceso de manejo de quejas relacionadas con los productos y servicios dentro de una organización, incluida la planificación, diseño, desarrollo, operación, mantenimiento y mejora. El proceso de manejo de quejas descrito es adecuado para su uso como uno de los procesos de un sistema de gestión de calidad general.

NOTA A lo largo de este documento, los términos "producto" y "servicio" se refieren a los resultados de una organización que están destinados o son requeridos por un cliente.

Este documento está destinado a ser utilizado por cualquier organización, independientemente de su tipo o tamaño, o de los productos y servicios que proporciona. También está destinado a ser utilizado por organizaciones en todos los sectores. [Annex B](#) proporciona orientación específica para pequeñas empresas.

Este documento aborda los siguientes aspectos del manejo de quejas:

- a) mejora la satisfacción del cliente mediante la creación de un entorno centrado en el cliente que está abierto a comentarios (incluidas las quejas), resolviendo cualquier queja recibida y mejorando la capacidad de la organización para mejorar sus productos y servicios, incluido el servicio al cliente;
- b) la participación activa y compromiso de la alta dirección a través de la adecuada provisión y disposición de recursos, incluida la capacitación del personal;
- c) reconoce y atiende las necesidades y expectativas de los reclamantes;
- d) proporciona a los reclamantes un proceso de quejas abierto, efectivo y fácil de usar;
- e) analiza y evalúa las quejas para mejorar la calidad de los productos y servicios, incluido el servicio al cliente;
- f) audita el proceso de tratamiento de las quejas;
- g) revisa la eficacia y eficiencia del proceso de manejo de quejas.

Este documento no se aplica a las disputas remitidas para resolución fuera de la organización o para disputas relacionadas con el empleo.

2 Referencias normativas

Los siguientes documentos se mencionan en el texto de tal manera que parte o todo su contenido constituyen requisitos de este documento. Para las referencias sin fecha, la última edición del documento de referencia (incluyendo las enmiendas) es aplicable.

ISO 9000:2015, *Sistemas de gestión de calidad — Fundamentos y vocabulario*

3 Términos y definiciones

Para el propósito de este documento, los términos y definiciones de la ISO 9000 y lo siguiente aplica. ISO e IEC mantienen bases de datos terminológicas para su uso en la normalización en las siguientes direcciones:

— Plataforma de navegación en línea disponible en <http://www.iso.org/obp>

— IEC Electropedia disponible en: <http://www.electropedia.org/>

3.1 reclamante

persona, organización (3.8) o su representante, que expresa una queja (3.2)

[FUENTE: ISO 10001:2018, 3.2]

3.2 queja

<satisfacción del cliente> expresión de insatisfacción hecha a una organización (3.8), relacionada a su product o servicio, al proceso de manejo de quejas en si mismo, donde se espera explícita o implícitamente una respuesta o resolución

Nota 1 a la entrada: las quejas se pueden presentar en relación con otros procesos en los que la organización interactúa con el cliente (3.3).

Note 2 a la entrada: Las quejas pueden presentarse directa o indirectamente a la organización.

[FUENTE: ISO 9000:2015, 3.9.3, modificada — Notas 1 and 2 a la entrada han sido añadidas]

3.3 Cliente

persona u organización (3.8) que podría recibir o recibe un producto o servicio destinado a esa persona u organización o requerida por ella

EJEMPLO: consumidor, cliente, usuario final, minorista, receptor de un product o servicios de un proceso interno, beneficiario y comprador.

Note 1 a la entrada: Un cliente puede ser interno o externo a la organización.

[FUENTE: ISO 9000:2015, 3.2.4]

3.4 Satisfacción del cliente

percepción del cliente (3.3) sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clients.

Nota 1 a la entrada: puede ser que la expectativa del cliente no sea conocida por la organización (3.8), o incluso por el propio cliente, hasta que el product o servicio sea entregado. Para alcanzar una alta satisfacción puede ser necesario cumplir una expectativa del cliente incluso si no esta declarada, ni esta generalmente implícita, ni es obligatoria.

Note 2 a la entrada: Las quejas (3.2) son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

Note 3 a la entrada: Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el cliente y éstos se han cumplido, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

[FUENTE: ISO 9000:2015, 3.9.2]

3.5 Servicio al cliente

interacción de la organización (3.8) con el cliente (3.3) a lo largo del ciclo de vida de un product o servicio

[FURTE: ISO 9000:2015, 3.9.4]

3.6 retroalimentación

<satisfacción del cliente> opiniones, comentarios and muestras de interes por un producto, o servicio o un proceso de tratamiento de quejas

Note 1 a la entrada: Retroalimentación se puede dar en relación con otros porcesos donde la organización (3.8) interactua con el cliente (3.3).

[FUENTE: ISO 9000:2015, 3.9.1, modificada— Nota 1 a la entrada ha sido añadida.]

3.7

parte interesada

persona u *organización* (3.8) que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión o actividad

EJEMPLO *Cientes* (3.3), propietarios, personas en una organización, proveedores, banca, legisladores, sindicatos, socios o sociedades que pueden incluir competidores o grupos de presión con intereses opuestos.

[FUENTE: ISO 9000:2015, 3.2.3, modificada — Nota 1 a la entrada ha sido eliminada.]

3.8

organización

personas o grupo de personas que tienen sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos

Nota 1 a la entrada: El concepto de organización incluye, entre otros, un trabajador independiente, compañía, corporación, firma, empresa, autoridad, sociedad, asociación, organización benéfica o institución, o una parte o combinación de éstas, ya estén constituidas o no, públicas o privadas.

[FUENTE: ISO 9000:2015, 3.2.1, modificada — Nota 2 a la entrada ha sido eliminada.]

4 Principios Guía

4.1 Generalidades

Se recomienda la adhesión a los principios rectores establecidos 4.2 to 4.5 para que sea eficaz y eficiente el manejo de las quejas

4.2 Compromiso

La organización debe comprometerse activamente a definir e implementar un proceso de manejo de quejas.

4.3 Capacidad

Deben estar disponibles y comprometidos los recursos suficientes para el manejo de las quejas, y deben administrarse de manera eficaz y eficiente.

4.4 Transparencia

El proceso de manejo de clientes debe ser comunicado a los clientes, personal y otras partes interesadas relevantes. A los reclamantes individuales se les debe proporcionar información adecuada sobre el manejo de las quejas.

4.5 Accesibilidad

Un proceso de manejo de quejas debe ser fácilmente accesible para todos los reclamantes. La información debe estar disponible con los detalles de cómo presentar y resolver las quejas. El proceso de manejo de quejas y la información de apoyo deben ser fáciles de entender y usar. La información debe estar en un lenguaje claro. La información y la asistencia para presentar una queja deben estar disponibles (ver *Anexo C*), en cualquier idioma o formato en que se ofrezcan o proporcionen los productos y servicios, incluidos formatos alternativos, como letra grande, Braille o cinta de audio, para que los denunciantes no estén en desventaja.

4.6 Capacidad de respuesta

La organización debe atender las necesidades y expectativas de los clientes con respecto al manejo de las quejas.

4.7 Objetividad

Cada queja debe ser atendida de manera equitativa, objetiva e imparcial a través del proceso de manejo de quejas (ver [Anexo D](#)).

4.8 Cargos

El acceso al proceso de manejo de quejas debe ser gratuito para el reclamante.

4.9 Integridad de la información

La organización debe asegurarse de que la información sobre el manejo de sus quejas sea precisa y no engañosa, y que los datos recopilados son relevantes, correctos, completos, significativos y útiles.

4.10 Confidencialidad

La información de identificación personal relacionada con el reclamante debe estar disponible cuando sea necesario, pero solo con el propósito de abordar la queja dentro de la organización y debe estar protegida de forma activa contra la divulgación, a menos que el cliente o el reclamante acepte expresamente su divulgación o divulgación sea requerida por la ley.

NOTA La información de identificación personal es información que, cuando se asocia con un individuo, se puede usar para identificarlo y se puede recuperar por su nombre, dirección, dirección de correo electrónico, número de teléfono o identificador específico similar. El significado preciso del término difiere en todo el mundo.

4.11 Enfoque centrado en el cliente

La organización debe adoptar un enfoque centrado en el cliente con respecto al manejo de quejas y debe estar abierto a comentarios.

4.12 Responsabilidad

The organization should establish and maintain accountability for, and reporting on, the decisions and actions with respect to complaints handling.

4.13 Mejora

El aumento de la eficiencia y eficacia del proceso de manejo de quejas debe ser un objetivo permanente de la organización.

4.14 Competencia

El personal de la organización debe tener atributos personales, herramientas, capacitación, educación y experiencia para el manejo de las quejas.

4.15 Puntualidad

Las quejas deben ser atendidas tan pronto como sea posible, dada la naturaleza de la queja y el proceso.

5 Marco de la Gestión de Quejas

5.1 Contexto de la organización

En la planificación, diseño, desarrollo, operación, mantenimiento y mejora del proceso de manejo de quejas, la organización debe considerar su contexto para:

- identificar cuestiones internas y externas que son relevantes para el propósito de la organización y que puedan afectar alcanzar los objetivos del proceso de manejo de quejas.
- identificar las partes interesadas que son relevantes para el proceso de manejo de quejas, y abordar las necesidades y expectativas relevantes de esas partes interesadas;
- identificando el alcance del proceso de manejo de quejas, incluyendo sus límites, y aplicabilidad, and tomando en cuentas las cuestiones internas y externas y las necesidades de las partes interesadas mencionadas anteriormente.

5.2 Liderazgo y compromiso

La Alta Gerencia debe demostrar liderazgo, y la organización debe estar activamente comprometida para el eficaz y eficiente manejo de las quejas. Es particularmente importante que el compromiso sea demostrado y promovido por la alta gerencia de la organización.

Un liderazgo fuerte y un compromiso para responder a las quejas deben permitir que tanto el personal como los clientes contribuyan a mejorar los productos, servicios y procesos de la organización.

Este liderazgo y compromiso deben reflejarse en la definición, adopción y difusión de políticas y procedimientos para la resolución de quejas. El liderazgo y el compromiso de la gerencia deben mostrarse mediante la provisión de recursos adecuados, incluida la capacitación.

5.3 Política

La alta dirección debe establecer una política explícita de manejo de quejas centrada en el cliente. La política debe ponerse a disposición de todo el personal y ser conocida. La política también debe estar disponible para los clientes y otras partes interesadas relevantes. La política debe estar respaldada por procedimientos y objetivos para cada función y función del personal incluida en el proceso.

Al establecer la política y objetivo del proceso de manejo de quejas, los siguientes factores deben ser tomados en cuenta:

- identificación de cualquier requisito legal o regulatorio;
- requisitos financieros, operacionales u organizacionales financieros;
- La entrada de clientes, personal y otras partes interesadas relevantes.

Las políticas relacionadas con la calidad y el manejo de las quejas deben estar alineadas.

5.4 Responsabilidad y autoridad

5.4.1 La alta gerencia debe ser responsable de:

- a) asegurar que el proceso de manejo de quejas y los objetivos son establecidos dentro de la organización;
- b) asegurar que el proceso de manejo de quejas es planificado, diseñado, desarrollado, operado, mantenido y continuamente mejorado de acuerdo con la política de manejo de quejas de la organización;

- c) identificar y asignar los recursos de gestión necesarios para un proceso de manejo de quejas efectivo y eficiente;
- d) asegurar la promoción del conocimiento del proceso de manejo de quejas y la necesidad de un enfoque en el cliente en toda la organización;
- e) garantizar que la información sobre el proceso de manejo de quejas se comuniquen a los clientes, reclamantes y, cuando corresponda, a otras partes directamente interesadas de manera fácilmente accesible (Ver [Anexo D](#));
- f) designar a un representante para la gestión del manejo de quejas y definir claramente sus responsabilidades y autoridad además de las responsabilidades y autoridad establecidas en [5.4.2](#);
- g) garantizar que existe un proceso para la notificación rápida y efectiva a la alta dirección de cualquier queja importante;
- h) revisar periódicamente el proceso de manejo de quejas para garantizar que se mantiene y mejora continuamente de manera efectiva y eficiente.

5.4.2 El representante de gestión de quejas debe ser responsable de:

- a) establecer un proceso de monitoreo de desempeño, evaluación y reporte;
- b) informar a la alta dirección sobre el proceso de manejo de quejas, con recomendaciones para su mejora;
- c) mantener la operación efectiva y eficiente del proceso de manejo de quejas, incluido el reclutamiento y capacitación del personal apropiado, los requisitos de tecnología, la documentación, el establecimiento y el cumplimiento de los objetivos sobre los límites de tiempo y otros requisitos, y las revisiones de procesos.

5.4.3 Otros gerentes involucrados en el proceso de manejo de quejas deben, según corresponda dentro de su área de responsabilidad, ser responsables de:

- a) asegurar que el proceso de manejo de quejas sea implementado;
- b) ponerse en contacto con el representante de gestión de quejas;
- c) garantizar la sensibilización sobre el proceso de tramitación de quejas y la necesidad de un enfoque en el cliente;
- d) asegurar que la información sobre el proceso de manejo de quejas sea fácilmente accesible;
- e) informar sobre acciones y decisiones con respecto al manejo de quejas;
- f) asegurar que el monitoreo del proceso de manejo de quejas se realice y se registre;
- g) asegurar que se tomen medidas para corregir un problema, evitar que ocurra en el futuro y que el evento se registre;
- h) asegurar que los datos de manejo de quejas estén disponibles para la revisión de la alta dirección.

5.4.4 Todo el personal en contacto con los clientes y los reclamantes debe:

- ser capacitado en el manejo de quejas;
- cumplir con los requisitos de informe de manejo de quejas determinados por la organización;
- tratar a los clientes de manera cortés y responder rápidamente a sus quejas o dirigirlos a la persona apropiada;
- 6. Mostrar buenas habilidades interpersonales y de buena comunicación.

© ISO 2018 - Todos los derechos reservados

5.4.5 Todo el personal debe:

- conocer sus funciones, responsabilidades y autoridades con respecto a las quejas;
- conocer qué procedimientos seguir y qué información brindar a los reclamantes;
- Reportar quejas que tengan un impacto significativo en la organización.

6 Planificación, diseño y desarrollo

6.1

Generalidades

La organización debe planificar, diseñar y desarrollar un eficaz y eficiente proceso de manejo de quejas a fin de incrementar la satisfacción y lealtad de los clientes, y también para mejorar la calidad de los productos y servicios prestados. Este proceso debe comprender un conjunto de actividades interrelacionadas que funcionen de manera armoniosa y utilicen diversos recursos de personal, información, materiales, financieros e infraestructura para cumplir con la política de manejo de quejas y lograr los objetivos. La organización debe tener en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones con respecto al manejo de quejas. La organización debe comprender las expectativas y percepciones de los clientes y otras partes interesadas relevantes relacionadas con el manejo de quejas. Al establecer y utilizar un proceso de manejo de quejas, la organización debe considerar y abordar los riesgos y oportunidades que pueden surgir. Esto involucra:

- seguimiento y evaluación de procesos y cuestiones externas e internas relacionados con riesgos y oportunidades;
- identificar y evaluar riesgos y oportunidades específicas;
- planificar, diseñar, desarrollar, implementar y revisar acciones correctivas y mejoras relacionadas con los riesgos y oportunidades identificados y evaluado.

Como se define en ISO 9000:2015, 3.7.9, el riesgo es el efecto de la incertidumbre, o que puede ser negativo o positivo. En el contexto del manejo de quejas, un ejemplo de un efecto negativo es la insatisfacción del cliente como resultado de recursos insuficientes para manejar el volumen o la complejidad de las quejas recibidas dentro de los límites de tiempo especificados, y un ejemplo de un efecto positivo es que la organización reconsidera los recursos asociados con el manejo de quejas como resultado de una revisión de la capacitación brindada al personal en contacto con los clientes. Estos riesgos se pueden abordar mediante la revisión de la asignación y el despliegue de recursos que conducen a la provisión de personal adicional, capacitación u opciones para acceder al proceso de manejo de quejas.

Una oportunidad está relacionada con la identificación de una nueva forma posible de obtener resultados positivos, que no necesariamente surgen de los riesgos existentes de la organización. Por ejemplo, la organización puede identificar un nuevo producto, servicio o proceso como resultado de una sugerencia del cliente proporcionado en el curso del manejo de una queja.

6.2 Objetivos

La alta dirección debe garantizar que los objetivos de manejo de quejas se establezcan y se comuniquen a las funciones y niveles relevantes dentro de la organización. Estos objetivos deben ser medibles y consistentes con la política de manejo de quejas. Estos objetivos deben establecerse a intervalos regulares como criterios de rendimiento detallados.

6.3 Actividades

La alta dirección debe garantizar que la planificación, el diseño y el desarrollo de la gestión de quejas. El proceso se lleva a cabo para mantener y aumentar la satisfacción del cliente. El proceso de manejo de quejas

puede vincularse y asociarse alinearse con otros procesos del sistema de gestión de calidad de la organización.

NOTA Un diagrama de flujo que proporciona los pasos para manejar quejas individuales se proporciona en el [Anexo E](#).

6.4 Recursos

Para asegurar que el proceso de manejo de quejas funcione de manera eficaz y eficiente, la alta gerencia debe evaluar las necesidades de recursos y proporcionarlos. Estos incluyen recursos tales como personal, capacitación, procedimientos, documentación, soporte especializado, materiales y equipos, hardware y software de computadora y financieros.

La selección, apoyo y capacitación del personal involucrado en el proceso de manejo de quejas son factores particularmente importantes.

7 Operación del proceso de manejo de quejas

7.1 Comunicación

La información relacionada con el proceso de manejo de quejas, como volantes, folletos o información electrónica, debe estar disponible para los clientes, los reclamantes y otras partes interesadas relevantes. Dicha información debe proporcionarse en un lenguaje claro y, en la medida de lo razonable, en formatos accesibles para todos, de modo que ningún reclamante se vea en desventaja. Los siguientes son ejemplos de dicha información

- donde se puedan presentar las quejas;
- cómo pueden presentar las quejas;
- información que debe proporcionar el reclamante (ver [Anexo C](#));
- el proceso de tramitación de la queja;
- períodos de tiempo asociados con varias etapas en el proceso;
- las opciones de recurso del demandante, incluidos los medios externos (ver [7.9](#));
- cómo el reclamante puede obtener retroalimentación sobre el estado de la queja.

7.2 Recibo de quejas

Al informar sobre la queja inicial, la queja debe registrarse con información de respaldo y un código de identificación único. El registro inicial de la queja debe identificar el remedio que busca el reclamante y cualquier otra información necesaria para el manejo efectivo de la queja, incluyendo:

- una descripción de la queja y datos de apoyo relevantes;
- el remedio solicitado;
- los productos y servicios o prácticas relacionadas de la organización denunciados;
- la fecha de vencimiento de una respuesta;
- datos sobre personas, departamento, sucursal, organización y segmento de mercado;
- acción inmediata tomada (si la hay).

Para una mayor orientación, ver [Anexos C y E](#).

7.3 Seguimiento de las quejas

La queja debe ser rastreada desde la recepción inicial a través de todo el proceso hasta que el reclamante esté satisfecho o se tome la decisión final. Se debe poner a disposición del reclamante un estado actualizado a pedido y a intervalos regulares, o al menos en el momento de los plazos preestablecidos. Los reclamantes deben ser tratados con cortesía y mantenerse informados sobre el progreso de su queja a través del proceso de manejo de quejas.

7.4 Acuse de recibo de la queja

La recepción de cada queja debe ser notificada al reclamante inmediatamente (por ejemplo, a través del correo postal, teléfono o correo electrónico).

7.5 Evaluación Inicial de las quejas

Después de la recepción, cada queja debe evaluarse inicialmente en términos de criterios, como la gravedad, la implicación de seguridad, la complejidad, el impacto y la necesidad y la posibilidad de una acción inmediata. Las quejas deben tratarse con prontitud de acuerdo con su urgencia. Por ejemplo, los problemas importantes de salud y seguridad deben procesarse de inmediato.

7.6 Investigación de quejas

Se deben hacer todos los esfuerzos razonables para investigar todas las circunstancias relevantes y la información relacionada con una queja. El nivel de investigación debe ser acorde con la gravedad, frecuencia de ocurrencia y severidad de la queja.

7.7 Respuestas a las quejas

Tras una investigación adecuada, la organización debe ofrecer una respuesta (ver [Anexo G](#)), por ejemplo, corregir el problema y evitar que ocurra en el futuro. Si la queja no puede resolverse de inmediato, debe tratarse de manera que conduzca a su resolución efectiva lo antes posible (ver [Anexo H](#) con respecto a la escalación).

7.8 Comunicando la decisión

La decisión o cualquier acción tomada con respecto a la queja, que sea relevante para el reclamante o para el personal involucrado, debe ser comunicada a ellos tan pronto como se tome la decisión o la acción.

7.9 Cerrando las quejas

Si el reclamante acepta la decisión o acción propuesta, entonces la decisión o acción debe ser realizada y registrada.

Si el reclamante rechaza la decisión o acción propuesta, entonces la queja debe permanecer abierta. Esta debe ser registrada y el reclamante debe ser informado de las formas alternativas de los recursos internos y externos disponibles (ver [Anexo H](#)).

La organización debe continuar supervisando el progreso de la queja hasta que todas las opciones razonables internas y externas de recursos se agotan o el reclamante está satisfecho.

8 Mantenimiento y mejora

8.1 Recolectando información

La organización debe registrar el desempeño de su proceso de manejo de quejas. La organización debe establecer e implementar procedimientos para registrar las quejas y respuestas y para utilizar estos para

ISO 10002:2018(E)

registrarlos y gestionarlos, al tiempo que protege la información personal y garantiza la confidencialidad de los reclamantes. La información recopilada debe ser relevante, correcta, completa, significativa y útil.

Esto debe incluir:

- a) especificar los pasos para identificar, recopilar, clasificar, mantener, almacenar y disponer de registros;
- b) registrar el manejo de una queja y mantener estos registros, teniendo el mayor cuidado de preservar elementos como los archivos electrónicos y los medios de grabación, ya que los registros en estos medios pueden perderse como resultado de una mala gestión u obsolescencia;
- c) mantener registros del tipo de capacitación e instrucción que han recibido las personas involucradas en el proceso de manejo de quejas;
- d) especificar los criterios de la organización para responder a las solicitudes de presentación de registros y presentaciones de registros realizadas por un reclamante o su agente; Esto puede incluir límites de tiempo, qué tipo de información se proporcionará, a quién, o en qué formato;
- e) especificar cómo y cuándo se divulgan los datos estadísticos de las quejas no personalmente identificables al público.

8.2 Análisis y evaluación de quejas

Todas las quejas deben clasificarse y luego analizarse para identificar problemas y tendencias de incidentes únicos y recurrentes, para ayudar a eliminar las causas subyacentes de las quejas e identificar oportunidades de mejora o cambios en los procesos, productos y servicios ofrecidos.

8.3 Evaluación de la satisfacción con el proceso de manejo de quejas

Se debe tomar una acción regular para determinar los niveles de satisfacción de los reclamantes con el proceso de manejo de quejas. Esto puede tomar la forma de encuestas aleatorias de los reclamantes y otras técnicas.

NOTA 1 Un método para mejorar la satisfacción con el proceso de manejo de quejas es simular un contacto con un reclamante y la organización.

NOTA 2 Ver ISO 10004 para obtener instrucciones sobre cómo monitorear y medir la satisfacción del cliente.

8.4 Monitoreando el proceso de manejo de quejas

Se debe realizar un monitoreo continuo del proceso de manejo de quejas, los recursos requeridos (incluido el personal) y los datos que se recopilarán.

El desempeño del proceso de manejo de quejas debe medirse con criterios predeterminado (ver [Anexo D](#)).

8.5 Auditando el proceso de manejo de quejas

La organización debe realizar auditorías regularmente para evaluar el desempeño del proceso de manejo de quejas. La auditoría debe proporcionar información sobre:

- conformidad del proceso con los procedimientos de tramitación de reclamaciones;
- Adecuación y eficacia del proceso para lograr los objetivos de manejo de quejas.

La auditoría del manejo de quejas puede llevarse a cabo como parte de la auditoría del sistema de gestión de calidad, por ejemplo, de acuerdo con la norma ISO 19011. Los resultados de la auditoría deben tenerse en cuenta en la revisión de la administración para identificar problemas e introducir

mejoras en el proceso de manejo de quejas. La auditoría debe ser realizada por individuos competentes e independientes de la actividad que se realiza

Se proporciona una orientación adicional en el [Anexo I](#).

8.6 Revisión por la dirección del proceso de manejo de quejas

8.6.1 La alta dirección debe revisar el proceso de manejo de quejas con regularidad para:

- garantizar su idoneidad, adecuación, eficacia y eficiencia continua;
- identificar y abordar los casos de no conformidad con los requisitos de salud, seguridad, medioambientales, del cliente, legales, reglamentarios y otros pertinentes;
- identificar y corregir las deficiencias de productos y servicios;
- identificar y corregir las deficiencias del proceso;
- evaluar los riesgos y oportunidades y la necesidad de cambios en el proceso de manejo de quejas y de los productos y servicios ofrecidos;
- evaluar la efectividad de las acciones tomadas en relación con los riesgos y oportunidades;
- evaluar los posibles cambios en la política y objetivos de manejo de quejas.

8.6.2 La entrada a la revisión por la dirección debe incluir información sobre:

- factores externos, tales como cambios en los requisitos legales y reglamentarios, prácticas competitivas o innovaciones tecnológicas;
- factores internos tales como cambios en la política, objetivos, estructura organizativa, recursos disponibles y productos y servicios ofrecidos o proporcionados;
- el desempeño general del proceso de manejo de quejas, incluidas las encuestas de satisfacción del cliente, y los resultados del monitoreo continuo del proceso;
- retroalimentación sobre el proceso de manejo de quejas;
- los resultados de las auditorías;
- riesgos y oportunidades, incluyendo las acciones relacionadas;
- la efectividad de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;
- el estado de las acciones correctivas;
- acciones de seguimiento de revisiones de gestión anteriores;
- recomendaciones de mejora.

8.6.3 La salida de la revisión por la dirección debe incluir:

- decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia y eficiencia del proceso de manejo de quejas;
- propuestas de mejora de productos y servicios.
- decisiones y acciones relacionadas con las necesidades de recursos identificadas (por ejemplo, programas de capacitación).

Los registros de la revisión de la dirección deben mantenerse y utilizarse para identificar oportunidades de mejora.

8.7 Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del proceso de manejo de quejas. Como resultado, la organización puede mejorar continuamente la calidad de sus productos y servicios. Esto se puede lograr a través de acciones correctivas, acciones tomadas en relación con los riesgos y oportunidades y mejoras innovadoras. La organización debe tomar medidas para eliminar las causas de los problemas existentes y potenciales que conducen a quejas con el fin de prevenir repetición y presencia, respectivamente. La organización debe:

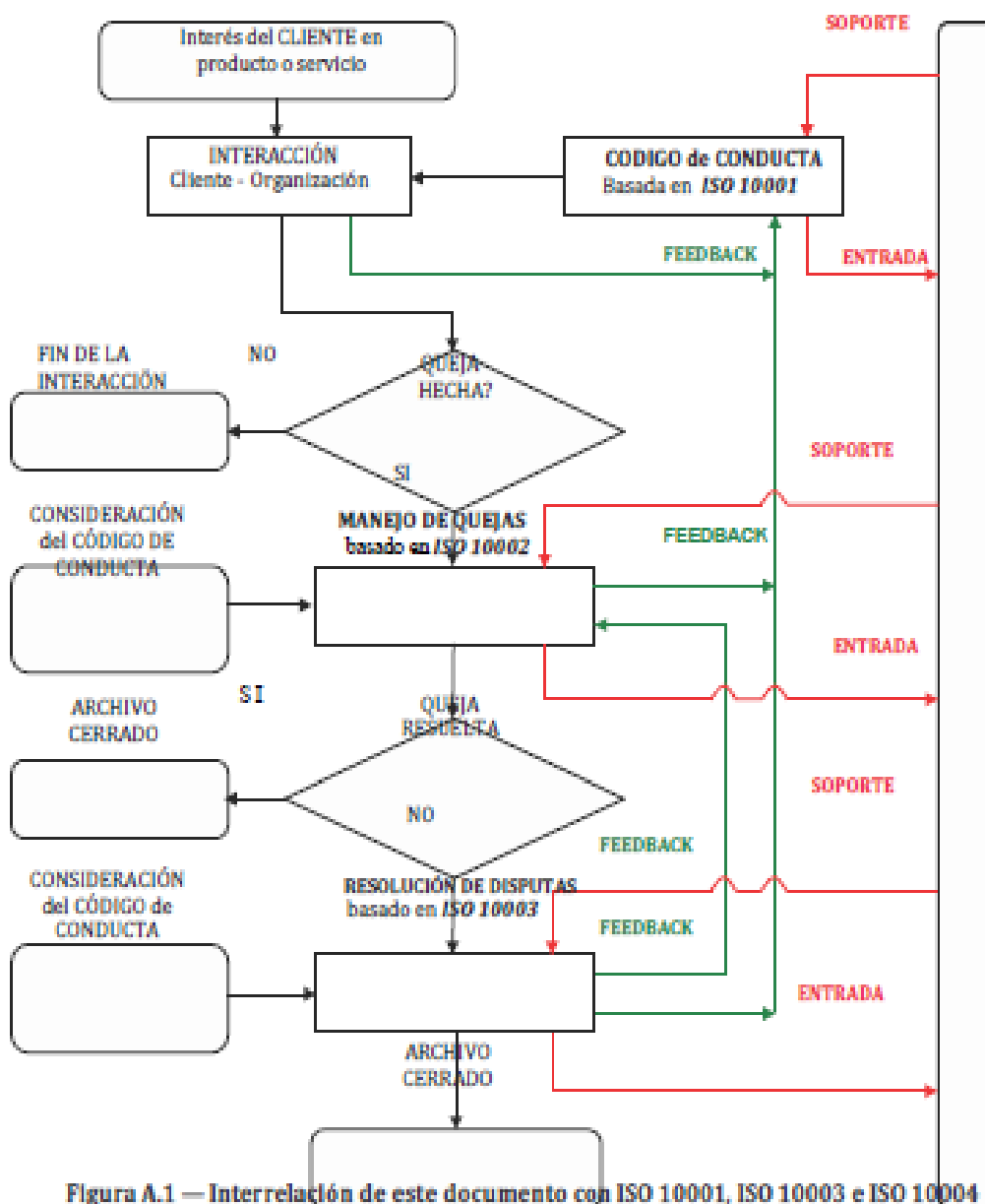
- explorar, identificar y aplicar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas en el manejo de quejas;
- fomentar un enfoque centrado en el cliente dentro de la organización;
- fomentar la innovación en el desarrollo del manejo de quejas;
- reconocer comportamientos ejemplares de manejo de quejas

Anexo A **(informativo)**

Interrelación de este documento con ISO 10001, ISO 10003 e ISO 10004

[Figura A.1](#) ilustra los procesos de la organización relacionados con el código de conducta, el manejo de quejas, la resolución externa de disputas y el monitoreo y medición de la satisfacción del cliente.

Una queja puede ser iniciada por un cliente u otro reclamante.



Anexo B (informativo)

Orientación para las pequeñas empresas

Este documento está diseñado para organizaciones de todos los tamaños. Sin embargo, se reconoce que muchas empresas más pequeñas tienen recursos limitados para dedicar a configurar y mantener un proceso de manejo de quejas. Este anexo destaca las áreas clave en las que pueden centrar su atención para lograr la máxima eficacia y eficiencia a partir de un proceso simple.

Los pasos a continuación identifican las áreas clave, con sugerencias de acción para cada uno.

- Estar abierto a las quejas: coloque una simple firma en el programa, o un párrafo en las facturas de la compañía, diciendo (ver [4.4](#)), for example: "Su satisfacción es importante para nosotros, díganos si no está satisfecho, nos gustaría hacerlo bien".
- Recolectar y registrar las quejas (ver [Anexos C y E](#)).
- Confirme el recibo de la queja del reclamante si no se recibe en persona (una llamada telefónica o un correo electrónico sera suficiente) (ver [7.4](#)).
- Evalúe la reclamación para determinar la validez, el posible impacto y quién es la mejor persona para tratarla (ver [7.5](#)).
- Resolver tan pronto como sea posible, o investigar más a fondo la queja y luego tomar una decisión sobre qué hacer al respecto y actuar con prontitud (ver [7.7](#)).
- Proporcione información al cliente sobre lo que piensa hacer con respecto a la queja y evalúe la respuesta del cliente. ¿Es probable que la acción satisfaga al cliente? Si es así, entonces muévase rápidamente para tomar la acción que el cliente espera razonablemente, teniendo en cuenta las mejores prácticas dentro de su industria (ver [7.8](#)).
- Cuando haya realizado todas las acciones posibles según su opinión para resolver la queja, informe al cliente y registre el resultado. Si la queja aún no se resuelve la satisfacción del cliente, explique su decisión y ofrezca cualquier acción alternativa posible (ver [7.9](#)).
- Revise las quejas con regularidad: una breve revisión periódica y una revisión anual más intensiva para establecer si hay tendencias, o cosas obvias que podría cambiar o corregir para evitar que se presenten las quejas, mejorar el servicio al cliente o hacer que los clientes estén más satisfechos (ver [Anexo C](#) y el seguimiento de las quejas en el punto 6 del [Anexo F](#)).

La guía anterior está diseñada para una fácil implementación. Puede ser valioso visitar otras empresas similares, quizás no hacer exactamente lo mismo, y ver cómo tratan las quejas de los clientes. Con frecuencia se pueden encontrar valiosos consejos y técnicas para aplicar.

Anexo C (informativo)

Formulario para el reclamante

El siguiente es un formulario de muestra que contiene la información principal que puede ayudar a un reclamante a proporcionar los detalles clave requeridos por la organización para manejar la queja de manera efectiva y eficiente.

1 Detalle de la Queja

Nombre/organización _____

Dirección

_____	Código	Postal
_____		Ciudad
_____		Teléfono
_____		Fax
_____		Email

Detalles de la persona que actúa en el nombre del reclamante (si aplica)

Detalles de la persona a ser contactada (si es diferente a la anterior)

2 Descripción del producto o servicio

Número de referencia (si se conoce o aplica)

Descripción

3 Problema encontrada

Fecha de ocurrencia _____

Descripción

4 Remedio solicitado

Si No

5 Fecha, firma

Fecha _____ Firma _____

6 Cierre

Lista de documentos de cierre

Anexo D (informativo)

Objetividad

D.1 Generalidades

Los principios para la objetividad en el proceso de manejo de quejas incluyen los siguientes:

- a) **Apertura:** bien publicitado, accesible y comprendido por los involucrados en una queja. El proceso debe ser claro y bien publicitado para que tanto el personal como los reclamantes puedan seguirlos.
- b) **Imparcialidad:** evitar cualquier sesgo al tratar con el reclamante, la persona denunciada o la organización. El proceso debe estar diseñado para proteger a la persona reclamante de cualquier tratamiento parcial. El énfasis debería ser colocado en la solución del problema y no en la asignación de la culpa. Si una reclamación es hecha sobre el personal, la investigación debería ser realizada por separado.
- c) **Confidencialidad:** el proceso debe estar diseñado para proteger la identidad del reclamante y del cliente, en la medida de lo posible. Este aspecto es muy importante para evitar disuadir las posibles quejas de las personas que pueden temer que dar detalles puedan causar inconvenientes o discriminación.
- d) **Accesibilidad:** la organización debe permitir que el demandante acceda al proceso de manejo de quejas en cualquier momento o tiempo razonable. La información sobre el proceso de quejas debe estar fácilmente disponible en un lenguaje claro y en formatos accesibles para todos los reclamantes. Cuando una queja afecta a diferentes participantes de la cadena de suministro, se debe hacer un plan para coordinar una respuesta conjunta. El proceso debe permitir que cualquier información que surja de las quejas sea conocida por los proveedores de la organización que estén preocupados por la queja de modo que ellos sean capaces de realizar mejoras.
- e) **Integridad:** conocer los hechos relevantes, hablar con personas de ambos lados que están involucrados en la queja para establecer un terreno común y verificar las explicaciones, siempre que sea posible.
- f) **Equidad:** dar igual trato a todas las personas.
- g) **Sensibilidad:** cada caso debe considerarse en función de sus méritos, prestando la debida atención a las diferencias individuales, y a las necesidades y expectativas.

D.2 Objetividad para el personal

Los procedimientos de manejo de quejas deben garantizar que los reclamados sean tratados de manera objetiva. Esto implica:

- Informarles inmediata y completamente sobre cualquier queja sobre su desempeño;
- darles la oportunidad de explicar las circunstancias y permitirles el apoyo adecuado;
- Manteniéndolos informados del progreso en la investigación de la queja y su resultado.

Es vital que a aquellos contra quienes se ha presentado una queja se les proporcionen todos los detalles de la queja, antes de ser entrevistados. Sin embargo, se debe respetar la confidencialidad.

Se debe asegurar al personal que está respaldado por el proceso. Se debe alentar al personal a aprender de la experiencia de manejo de quejas y a desarrollar una mejor comprensión de las perspectivas del reclamante.

D.3 Separar los procesos de manejo de quejas de los procesos disciplinarios

Los procedimientos de manejo de quejas deben estar separados de los procedimientos disciplinarios.

D.4 Confidencialidad

Además de garantizar la confidencialidad del reclamante, el proceso de manejo de quejas debe garantizar la confidencialidad en el caso de quejas contra el personal. Los detalles de tales quejas deben ser conocidos solo por los interesados directos.

Sin embargo, es importante que la confidencialidad no se use como excusa para evitar tratar una queja.

D.5 Supervisión de la objetividad

Las organizaciones deben supervisar las respuestas a las quejas para garantizar que las quejas se manejan de manera objetiva. Las medidas pueden incluir:

- un seguimiento regular (por ejemplo, mensual) de los casos resueltos de quejas seleccionados al azar;
- encuestas a los reclamantes, preguntándoles si fueron tratados de manera objetiva.

Anexo E (informativo)

Diagrama de Flujo de Manejo de Quejas

Figura E.1 ilustra los pasos del manejo individual de una queja.

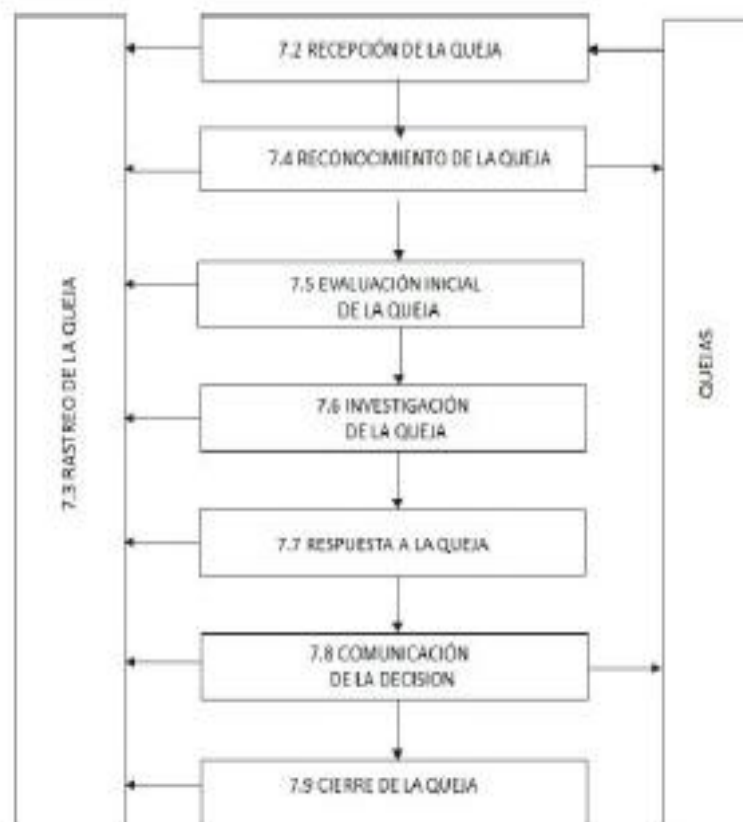


Figura E.1 — Flujograma manejo de quejas

Anexo F (informativo)

Formulario del seguimiento de quejas

La siguiente es una forma de muestra (solo para uso interno), que contiene la información principal que puede ayudar a la organización en el seguimiento de una queja.

1 Detalle de la recepción de la queja

Fecha de la queja _____ Hora _____
 de la queja _____ Nombre del
 destinatario _____
 Medio de la queja Teléfono ☐ Email ☐ Internet ☐ Personal ☐
 Correo postal ☐ Otros ☐
 Código de identificador único _____

2 Detalle del reclamante

Ver formulario para reclamante.
 Número de referencia de la queja.
 Datos relevantes sobre el reclamo.
 Queja referida por _____

3 Problema encontrado

Fecha del problema _____
 Problema recurrente Sí ☐ No ☐
 Problem category
 1 ☐ Producto no despachado
 2 ☐ Servicio no proporcionado/parcialment proporcionado
 3 ☐ Retraso en la entrega del producto
 Duración del retraso: _____
 4 ☐ Retraso en la provisión del servicio
 Duración del retraso: _____
 5 ☐ Producto defectuoso

- 6 ☐ Pobre servicio
 Detalles: _____

- 7 ☐ Producto no conforme con el pedido
- 8 ☐ Productos no ordenados
- 9 ☐ Daños sufridos
- 10 ☐ Negativa a honrar la garantía
- 11 ☐ Negativa a vender
- 12 ☐ Negativa a prestar el servicio
- 13 ☐ Prácticas comerciales/métodos ventas
- 14 ☐ Información incorrecta
- 15 ☐ Inadecuada información
- 16 ☐ Arreglos de pago
- 17 ☐ Precio
- 18 ☐ Incremento de precios
- 19 ☐ Cargos suplementarios
- 20 ☐ Costos injustificados /facturación
- 21 ☐ Términos del contrato
- 22 ☐ Cobertura del contrato
- 23 ☐ Evaluación de daños
- 24 ☐ Negativa a pagar una indemnización
- 25 ☐ Inadecuada compensación
- 26 ☐ Modificación de contrato
- 27 ☐ Mal desempeño del contrato
- 28 ☐ Cancelación/rescisión del contrato
- 29 ☐ Cancelación del servicio
- 30 ☐ Reembolso de préstamo
- 31 ☐ Interés exigido
- 32 ☐ Incumplimientos de compromiso
- 33 ☐ Facturación incorrecta
- 34 ☐ Retraso indebido en el tratamiento de una queja

ISO 10002:2018(E)

35 Otro tipo de problema:

Información adicional:

4 Complaint assessment

Evalúe el alcance y la gravedad de los efectos reales y potenciales de la queja: Severidad:

Complejidad: _____

Impacto: _____

¿Preocupación por la seguridad? Sí ☐ No ☐

Necesidad de acción inmediata Sí ☐ No ☐

Disponibilidad de acción inmediata Sí ☐ No ☐

Probabilidad de compensación Sí ☐ No ☐

5 Resolución de la Queja

Remedio solicitado Sí ☐ No ☐

Acción a ser tomada

36 Entrega del producto

37 Reparación/retrabajo del producto

38 Cambio del producto

39 Cancelación de la venta

40 Ejecución de la garantía

41 Cumplimiento de compromiso

42 Conclusión de un contrato

43 Cancelación/rescisión de contrato

- 44 Cancelación de factura
- 45 Información
- 46 Corrección de valoración de daños
- 47 Pago de una indemnización por la suma de : _____
- 48 Reembolso de un anticipo por la cantidad de: _____
- 49 Reembolso de otros pagos efectuados por la cantidad de: _____
- 50 Rebajo del precio por la cantidad de: de _____
- 51 Facilidades de pago
- 52 Disculpa
- 53 Otra acción:
- _____
- _____

6 Seguimiento de quejas

Acción tomada	Fecha	Nombre	Observaciones
Queja reconocida al reclamante			
Evaluación de la queja			
Investigación de la queja			
Resolución de la queja			
Información de la queja			
Corrección			
Corrección verificada			
Queja cerrada			

Anexo G **(informativo)**

Respuestas

La política de la organización sobre la provisión de respuestas puede incluir:

- reembolso;
- reemplazo;
- reparación/retrabajo;
- sustitución;
- asistencia técnica;
- información;
- referido;
- asistencia financiera;
- otras asistencias;
- compensación;
- disculpa;
- regalo de buena voluntad o token;
- indicación de cambios de productos, servicios, procesos, políticas, o procedimientos derivados de quejas

Los temas a considerar pueden incluir:

- abordar todos los aspectos de la queja;
- seguimiento del caso cuando sea apropiado;
- si es apropiado ofrecer remedios a otras personas que podrían haber sufrido de la misma manera que el reclamante pero que no presentaron una queja formal;
- nivel de autoridad para las diversas respuestas;
- difusión de la información a las personas relevantes.

Anexo H (informativo)

Diagrama de flujo de esclación

Figura H.1 es un diagrama de flujo de escalación.

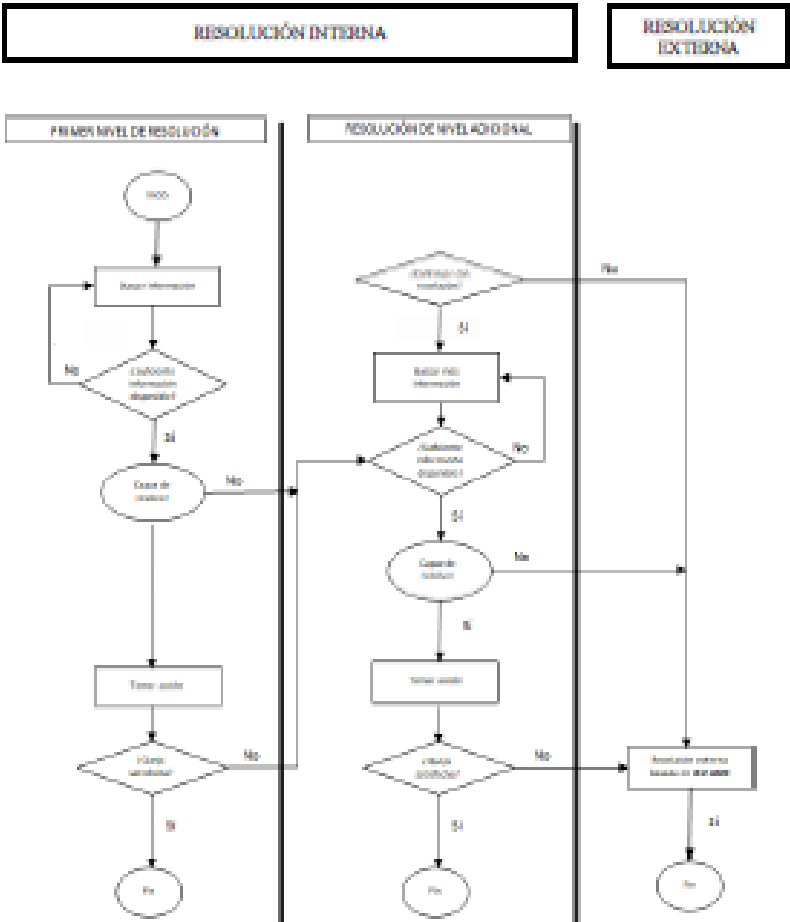


Figura H.1 — Diagrama de Flujo Escalación

Anexo I (informativo)

Monitoreo continuo

I.1 Generalidades

Este anexo es una guía genérica para un monitoreo continuo eficaz y eficiente del proceso de manejo de quejas. El enfoque adoptado debe ser apropiado para el tipo y tamaño de la organización.

I.2 Responsabilidad de la dirección

Es vital asegurar que los responsables de monitorear e informar sobre el desempeño del proceso de manejo de quejas y de tomar acciones correctivas sean competentes para este rol.

Lo siguiente son algunos de los tipos de responsabilidades que pueden ser consideradas.

a) La alta dirección debe:

- definir los objetivos de seguimiento;
- definir las responsabilidades de monitoreo;
- realizar revisiones del proceso de monitoreo;
- Asegurar que se implementan las mejoras.

b) El representante de gestión de quejas debe:

- establecer un proceso de monitoreo de desempeño, evaluación e informes;
- informar a la alta dirección sobre el desempeño revelado durante el proceso de manejo de quejas, para que se puedan realizar todas las mejoras necesarias.

c) Otros gerentes involucrados en las quejas en la organización deben asegurar que:

- el monitoreo adecuado del proceso de manejo de quejas se realice y registre dentro de su área de responsabilidad;
- las acciones correctivas se toman y registran dentro de su área de responsabilidad;
- Se dispone de datos adecuados sobre el manejo de quejas para la revisión por parte de la alta dirección del proceso de monitoreo dentro de su área de responsabilidad.

I.3 Medición del desempeño y monitoreo

I.3.1 Generalidades

La organización debe evaluar y monitorear el desempeño del proceso de manejo de quejas usando un conjunto de criterios predeterminados.

Los procesos, productos y servicios organizacionales difieren ampliamente, al igual que los criterios de monitoreo de desempeño apropiados para ellos. Las organizaciones deben desarrollar criterios de monitoreo del desempeño relevantes a sus circunstancias particulares. Se dan ejemplos en [1.3.2](#).

ISO 10002:2018(E)

L3.2 Criterios del seguimiento del desempeño

Los ejemplos de criterios que pueden considerarse e incluirse al monitorear el desempeño del proceso de manejo de quejas incluyen:

- si se ha establecido, mantenido y puesto a disposición adecuadamente una política y objetivos de manejo de quejas;
- percepción del personal sobre el compromiso de la alta dirección con el manejo de quejas;
- si las responsabilidades para el manejo de quejas han sido asignadas apropiadamente;
- si el personal en contacto con los clientes está autorizado para resolver quejas en el lugar;
- si se han establecido límites discrecionales con respecto a las respuestas para el personal en contacto con los clientes;
- si se ha nombrado personal especializado en el manejo de quejas;
- la proporción de personal en contacto con clientes que están capacitados en el manejo de quejas;
- la eficacia y la eficiencia de la capacitación en el manejo de quejas;
- el número de sugerencias del personal para mejorar el manejo de quejas;
- Actitud del personal ante el manejo de quejas.
- la frecuencia de las auditorías de gestión de quejas o revisiones de gestión;
- el tiempo necesario para implementar las recomendaciones de auditorías de manejo de quejas o revisiones de la administración;
- el tiempo necesario para responder a los reclamantes;
- grado de satisfacción del reclamante;
- La eficacia y eficiencia de los procesos requeridos para las acciones correctivas y las acciones tomadas en relación con los riesgos y oportunidades, cuando sea apropiado.

L3.3 Datos del seguimiento

El monitoreo de los datos es importante ya que proporciona un indicador directo del desempeño del manejo de quejas. Los datos de monitoreo pueden incluir el número o proporciones de:

- quejas recibidas;
- quejas resueltas en el punto en que se realizan,
- quejas priorizadas incorrectamente;
- quejas reconocidas después de la hora acordada;
- quejas resueltas después de la hora acordada;
- quejas referidas a métodos externos de resolución (ver [7.9](#));
- repetir quejas o problemas recurrentes de los que no se haya quejado;
- mejoras en trámites para las reclamaciones.

Se debe prestar especial atención en la interpretación de los datos porque:

- los datos objetivos, como los tiempos de respuesta, pueden mostrar qué tan bien está funcionando el proceso, pero es posible que no proporcionen información sobre la satisfacción del reclamante;

Anexo J **(informativo)**

Auditoría

La organización debe mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de su proceso de manejo de quejas. Por esta razón, el desempeño del proceso y los resultados deben ser monitoreados regularmente para identificar y eliminar las causas de los problemas existentes y potenciales, así como para descubrir cualquier oportunidad de mejora. El objetivo principal de una auditoría de manejo de quejas es facilitar la mejora al proporcionar información sobre el desempeño del proceso de manejo de quejas con los criterios establecidos. Tales criterios pueden incluir diversas políticas, procedimientos y estándares relacionados con el manejo de quejas.

Al examinar el desempeño del proceso de manejo de quejas, la auditoría evalúa la medida en que el proceso cumple con los criterios establecidos, así como la idoneidad del proceso para alcanzar los objetivos.

Por ejemplo, se puede implementar una auditoría para evaluar:

- la conformidad de los procedimientos de tramitación de quejas con la política y los objetivos de la organización;
- la medida en que se siguen los procedimientos de tramitación de quejas;
- la capacidad del proceso de manejo de quejas existente para lograr objetivos;
- fortalezas y debilidades del proceso de manejo de quejas;
- oportunidades de mejora en el proceso de manejo de quejas y sus resultados.

La auditoría de manejo de quejas se puede planificar y realizar como parte de la auditoría del sistema de gestión de la calidad. Para obtener más información sobre la auditoría del sistema de gestión, las organizaciones deben consultar ISO 19011.

Bibliografía

- [1] ISO 9001:2015, *Sistemas de Gestión de Calidad — Requisitos*
- [2] ISO 9004, *Gestión de la Calidad — Calidad de una organización — Guía para lograr un éxito sostenido*
- [3] ISO 10001:2018, *Gestión de la Calidad — Satisfacción del Cliente — Directrices para códigos de conducta para organizaciones*
- [4] ISO 10003, *Gestión de la Calidad — Satisfacción del Cliente — Directrices para la resolución de conflictos externa a las organizaciones*
- [5] ISO 10004:2018, *Gestión de la Calidad — Satisfacción del Cliente — Directrices para el monitoreo y la medición*
- [6] ISO 19011, *Directrices para la auditoría de sistemas de gestión*

Anexo 17: Preguntas de Investigación



Satisfacción y Mejora de Servicios en el Taller de Mecánica SAAVCAR

Nos esforzamos por brindarle un servicio de calidad y mejorar constantemente su experiencia. Para lograrlo, le invitamos a responder esta breve encuesta que no le tomará más de 5 minutos. Sus respuestas son muy importantes y nos ayudarán a evaluar y optimizar aspectos clave como la atención al cliente, la calidad técnica y el cumplimiento de tiempos

Le aseguramos que su opinión será tratada de manera confidencial. ¡Gracias por ayudarnos a crecer y ofrecerle un mejor servicio !

[Iniciar sesión en Google](#) para guardar lo que llevas hecho. [Más información](#)

1.-Mencione su edad

Tu respuesta

2.-Seleccione el Tipo de Vehículo con el que acudió, a realizar el Servicio

☐ Livianos(Ssedan, SUV, Hatchback, Coupe,Camioneta)

☐ Escolares e Intitucionales

☐ Pesados(Camiones, Camiones refrigerados,Autovolquetes.)

3.- ¿Qué tan rápido recibió respuesta al solicitar información o un servicio?

☐ Muy Rápido

☐ Rápido

☐ Regular

☐ Lento

☐ Muy Lento

4.-¿Considera adecuado el tiempo que tomó el taller para completar su servicio?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

5.-¿El personal del taller explicó claramente los servicios que le ofrecieron?

- ☐ Muy claro
- ☐ Claro
- ☐ Neutral
- ☐ Poco claro
- ☐ Nada claro

6.-¿Le proporcionaron detalles suficientes sobre costos, tiempos y procesos antes de iniciar el servicio?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

7.- ¿El servicio técnico resolvió eficazmente los problemas que presentaba su vehículo?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

8.- ¿Considera que la calidad de las reparaciones realizadas en su vehículo fue satisfactoria?

- ☐ Excelente
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala
- ☐ Muy mala

9.-¿Ha notado que los problemas por los cuales llevó su vehículo al taller se han resuelto por completo?

- ☐ SI, completamente resuelto
- ☐ SI, en su mayoría resuelto
- ☐ Parcialmente resueltos
- ☐ No resuelto
- ☐ Los problemas empeoraron

10.-¿Considera que los precios del taller son justos en relación con la calidad del servicio recibido?

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo
- ☐ Muy malo

11.-¿Cómo evaluaría el balance entre la calidad del servicio y el costo en comparación con otros talleres?

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo
- ☐ Muy malo

12.- ¿Cómo evaluaría la atención al cliente durante el proceso completo (desde la recepción hasta la entrega)?

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo
- ☐ Muy malo

13.- ¿Recomendaría este taller a otras personas por la calidad del trato y el servicio recibido?

- ☐ Definitivamente si
- ☐ Probablemente si
- ☐ No estoy seguro
- ☐ Probablemente no
- ☐ Definitivamente no

14.- ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de nuestro taller?

- ☐ Primera vez
- ☐ Una vez al Año
- ☐ Varias Veces al Año
- ☐ Una vez al Mes
- ☐ Con mayor Frecuencia

15.-¿Qué factores influyen en su decisión de elegir un taller mecánico y qué le hizo confiar en SAAVCAR?

Tu respuesta

16.-¿Puede describir algún problema o inconveniente que haya experimentado en el servicio y cómo cree que podría haberse manejado mejor?

Tu respuesta

17.-¿Qué expectativas tiene sobre la transparencia en los costos y la explicación de los trabajos realizados en su vehículo?

Tu respuesta

Enviar

Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. • [Términos del Servicio](#) • [Política de Privacidad](#)

¿Parece sospechoso este formulario? [Informe](#)

Google Formularios