

181
Zejeu



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE INGENIERIA

**METODOLOGIA PARA INCREMENTAR LA
CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE
COMO VENTAJA COMPETITIVA**

T E S I S

Que para obtener el Título de
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
AREA INDUSTRIAL

p r e s e n t a n

**CHIEMI VERONICA TAKANE KOTSUBO
ALFREDO CARDENAS VICTORIA
FERNANDO MUÑOZ PABLO
GILBERTO ALVARADO BARRERA**



FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

1995



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**METODOLOGIA PARA
INCREMENTAR LA CALIDAD
EN EL SERVICIO AL CLIENTE
COMO VENTAJA COMPETITIVA**

A nuestros padres:

Por todo el amor y dedicación que desde siempre recibimos y por el apoyo que nos brindaron para llegar al término de un ciclo más en nuestra vida.

A nuestras familias:

Por la confianza depositada en nosotros y su respaldo en todo momento.

A nuestros amigos:

Por estar con nosotros en las buenas y en las malas, brindándonos incondicionalmente su amistad y apoyo.

**Chiemi,
Fernando,
Gilberto y
Alfredo.**

	Página
INTRODUCCION.....	1
OBJETIVOS.....	3

MARCO GENERAL DE REFERENCIA:

Capítulo I.	Antecedentes.	
I.1.	Desarrollo histórico de los servicios.....	4
I.2.	La empresa mexicana ante la competencia actual.....	10
I.3.	Servicio al cliente como ventaja competitiva.....	14

MARCO CONCEPTUAL:

Capítulo II.	Conceptos.	
II.1.	Definiciones.....	18
II.1.1.	Servicio.....	18
II.1.1.1.	Clasificación de las empresas de servicios.....	20
II.1.2.	Ventaja Competitiva.....	21
II.1.3.	Cliente.....	22
II.1.3.1.	Tipos de clientes.....	23
II.1.4.	Calidad.....	24
II.2.	Características de los servicios.....	25
Capítulo III.	El enfoque al cliente, cambio necesario en la empresa mexicana.	
III.1.	Planteamiento.....	26
III.2.	Necesidades, percepciones y expectativas del cliente....	29
III.3.	Satisfacción total del cliente.....	36
III.4.	Conocimiento del cliente.....	40
III.5.	Calidad en el servicio al cliente.....	42
III.5.1.	Costo de la calidad.....	45

III.5.2.	Momentos de la verdad.....	46
III.5.3.	El Ciclo del Servicio.....	48
III.5.4.	Triángulo del servicio.....	49
III.6	Productividad en los servicios.....	54

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL:

Capítulo IV.	Agencia Automotriz (Caso práctico).	
IV.1.	Generalidades.....	58
IV.1.1	Actividades de una agencia automotriz.....	59
IV.2.	Caso Práctico.....	61
IV.2.1.	Localización.....	61
IV.2.2.	Capacidad instalada.....	62
IV.2.3.	Horario.....	62
IV.2.4.	Organigrama.....	63
IV.2.5.	Distribución.....	65
IV.2.6.	Funciones básicas del personal.....	69
IV.2.7.	Estrategias de venta.....	71
IV.2.8.	Momentos de la verdad.....	73
	IV.2.8.1. Mapeo de los momentos de la verdad.....	75

IV.2.9. Ciclo del servicio.....	78
IV.2.10. Encuestas.....	78
IV.2.11. Resultado de las encuestas.....	80
IV.2.12. Consideraciones sobre el resultado de las encuestas....	91

PROPUESTA DE SOLUCION:

Capítulo V.	Metodología para incrementar la calidad en el servicio al cliente.
V.1.	Metodología general..... 93
V.1.1.	Antes del servicio..... 95
V.1.1.1.	Establecer la filosofía..... 95
V.1.1.2.	Diagnosticar la situación actual..... 96
V.1.1.3.	Plantear una estrategia de servicio..... 102
V.1.1.4.	Mejorar e innovar los factores involucrados en la prestación del servicio al cliente..... 103
	V.1.1.4.1. Servicio material..... 105
	V.1.1.4.2. Servicio personal..... 108
	V.1.1.4.3. Organización..... 112
V.1.2.	Durante el servicio..... 116
V.1.2.1.	Brindar y controlar el servicio..... 116
	V.1.2.1.1. Servicio..... 116

V.1.2.1.2. Control.....	120
V.1.3. Después del servicio.....	122
V.1.3.1. Servicio posventa.....	122
V.1.3.2. Revisión y evaluación.....	124
V.1.3.2.1. Medición de la productividad.....	128
V.2. Costos.....	129
V.3. Propuesta de solución para la Agencia Automotriz.....	131
CONCLUSIONES.....	140
Glosario.....	143
Bibliografía.....	148

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Hoy en día, que la globalización se vive a nivel mundial, el país que no se integre a los "bloques comerciales" está fuera de contexto.

Es por ello que México se integró a esta globalización cuando se adhirió al GATT en 1986 y cuando entró en vigor, el 1o. de enero de 1994, el Tratado de Libre Comercio, junto con Estados Unidos y Canadá.

Al existir mayor competencia, tanto en productos y servicios, con más calidad y tecnológicamente más avanzados, las empresas mexicanas deberán buscar ventajas que les permitan permanecer en el mercado y, sobre todo, sobrevivir a la crisis que vive el país.

Ante esta situación, las empresas como restaurantes, hoteles, aerolíneas, hospitales, bancos o agencias automotrices están descubriendo que factores tales como bajo costo de mano de obra o una tecnología superior sólo producen ventajas transitorias, a corto plazo. Sin embargo a largo plazo, lo importante es mantener al cliente satisfecho con los productos o servicios que la empresa ofrece.

Es por esto que el producto intangible -el componente de servicio- se está convirtiendo en una ventaja competitiva, principalmente cuando el precio y la calidad del producto son iguales o similares a los de la competencia, en estos momentos se trata de competir por los mercados y sobre todo, por los clientes, ya que las expectativas de éstos últimos son hoy mayores que nunca, como más amplia que nunca es la gama de productos y servicios a elegir.

OBJETIVOS

OBJETIVOS

Objetivo General:

Resaltar la creciente importancia del servicio al cliente dentro de las empresas en el nuevo entorno competitivo, planteando una metodología que pueda ser utilizada por las empresas para obtener ventajas competitivas duraderas por medio del incremento de la calidad en el servicio que se le brinda al cliente.

Objetivos Específicos:

- Aplicar la Ingeniería Industrial en el área de satisfacción al cliente.
- Conocer los antecedentes de las empresas de servicios, y descubrir la importancia actual de la calidad en el servicio.
- Descubrir en qué se basa la satisfacción total del cliente.
- Describir diferentes conceptos y aspectos de la calidad en el servicio de manera que pueda establecerse una metodología coherente y con una base sólida.
- Aplicar la metodología propuesta en una empresa con el fin de incrementar la satisfacción del cliente mediante un servicio de calidad.
- Proponer la consideración del tema de servicio dentro del programa de la carrera de Ingeniería Industrial.

**MARCO GENERAL
DE
REFERENCIA**

CAPITULO I

ANTECEDENTES

CAPITULO I

ANTECEDENTES

I.1. Desarrollo histórico de los servicios.

El continuo crecimiento de la población ha dado lugar a una profunda diferenciación en las actividades. Con un escaso número de habitantes, la caza y la pesca proporcionaban el medio de subsistencia más económico para todos. Pero al crecer la población no sólo se hizo necesario sistematizar la cría del ganado, sino también organizar la distribución de lo producido, fue en ese momento cuando comenzaron a diferenciarse las actividades.

Esta diferenciación empezó a acentuarse en el siglo XVII cuando los mercantilistas, consideraban la actividad industrial como el sector más dinámico, y los angloholandeses veían la actividad comercial como el sector clave para el crecimiento económico.

Se considera que el surgimiento de los fisiócratas, el grupo de filósofos franceses del siglo XVIII, anunció el comienzo de la economía como un campo sistemático de estudio. Ellos estaban convencidos que el suelo ofrecía la única forma real de riqueza y por lo tanto la agricultura era la única actividad productiva considerando a las demás estériles, encontrándose entre ellas las actividades de servicio.

En 1935 A.G. Fisher dio una definición de los tres sectores utilizados como criterio de clasificación dado el orden de urgencia decreciente del consumo. El sector primario comprende la producción de los bienes esenciales de subsistencia, el secundario las actividades manufactureras que producen bienes con una demanda estándar y el terciario comprende los tipos nuevos de demanda en los bienes de consumo cuya producción y distribución se hace posible por el desarrollo de nuevas tecnologías.

En 1952, Fisher precisó que el sector terciario puede ser definido desde el punto de vista de la producción y engloba todas las actividades que proveen servicios y no productos. En este caso, comprende los productos consumidos a partir de un nivel de vida que sobrepasa las necesidades elementales.

Colin Clark, cuyas obras aparecieron entre 1940 y 1957, ofreció una visión estadística de los niveles de vida y los sectores de actividades. Sus criterios de distinción entre los sectores son:

a) De acuerdo a la naturaleza de la actividad:

- Primaria: agricultura, pesca, caza y silvicultura.
- Secundaria: manufactura, extractiva, construcción, gas y electricidad.
- Terciaria: los servicios.

b) Distingue los sectores en industria primaria, industria manufacturera y servicios. Los servicios son la construcción, el artesanado y la pequeña industria, pero su importancia no es significativa con respecto al progreso económico.

El Consejo de las Naciones Unidas en 1948 adoptó una clasificación internacional de todas las ramas de actividad económica (Tabla 1.1.1.)⁽³⁾.

⁽³⁾ ROGGERO MARIA
Urbanización, Industrialización y Crecimiento del Sector Servicios en América Latina
Editorial Nueva Visión, 1976

Esquema de los comportamientos de la producción y el consumo.⁽⁴⁾

SECTOR	PROGRESO TECNICO	CONSUMO
Primario Agricultura	Medio	Limitado
Secundario Manufactura	Grande	Elástico
Terciario Servicios	Escaso	Ilimitado

Tabla 1.1.2.

Fourastié examinó también la evolución teórica de los tres sectores económicos y luego aplicó esa evolución a las funciones socioeconómicas de las ciudades. El sector económico primario casi no tiene significación en las ciudades. Las funciones secundarias parten de un 45% en el año 1800 para luego disminuir hasta el 10% en el 2000; las terciarias también parten de un 45% para aumentar finalmente alrededor del 87%.⁽⁵⁾

En la tabla 1.1.3. puede apreciarse como ha ido cambiando el concepto de servicios según las definiciones de algunos economistas. Aunque éste ya se incluye en clasificaciones de actividades industriales en muchas economías occidentales, su suministro se considera como secundario para la producción de bienes; por lo que los servicios en cierta manera todavía no se tratan como formas válidas de prosperidad.

Sin embargo ninguno de los países llamados industrializados ha sido nunca una economía 100% manufacturera, de hecho, más del 50% del PIB es aportado por el sector servicios como es el caso de Estados Unidos con un 70%, Francia con un 65% y Alemania con un 56%.

⁽⁴⁾ ROGGERO MARIA
Urbanización, Industrialización y Crecimiento del Sector Servicios en América Latina
Editorial Nueva Visión, 1976

⁽⁵⁾ Idem (4)

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1. Desarrollo histórico de los servicios.

El continuo crecimiento de la población ha dado lugar a una profunda diferenciación en las actividades. Con un escaso número de habitantes, la caza y la pesca proporcionaban el medio de subsistencia más económico para todos. Pero al crecer la población no sólo se hizo necesario sistematizar la cría del ganado, sino también organizar la distribución de lo producido, fue en ese momento cuando comenzaron a diferenciarse las actividades.

Esta diferenciación empezó a acentuarse en el siglo XVII cuando los mercantilistas, consideraban la actividad industrial como el sector más dinámico, y los angloholandeses veían la actividad comercial como el sector clave para el crecimiento económico.

Se considera que el surgimiento de los fisiócratas, el grupo de filósofos franceses del siglo XVIII, anunció el comienzo de la economía como un campo sistemático de estudio. Ellos estaban convencidos que el suelo ofrecía la única forma real de riqueza y por lo tanto la agricultura era la única actividad productiva considerando a las demás estériles, encontrándose entre ellas las actividades de servicio.

Adam Smith, el padre de la economía clásica, criticaba a los fisiócratas. El aseveraba que la producción de bienes materiales era tan capaz de rendir un ingreso a los productores como la agricultura, y hacía una distinción entre el trabajo productivo y el improductivo. También criticaba el papel que desempeñaba en la economía las actividades de servicio y decía que éstas "no producen valor alguno porque no se concretan en un artículo permanente y vendible que no perece una vez terminado el trabajo".⁽¹⁾

Jean Baptiste Say rechazó el concepto de Smith; él sostenía que las actividades que tienen utilidad y dan satisfacción al consumidor -como el médico que cura al enfermo- son productivas y que la agricultura, la manufactura y el comercio se debían tratar sobre la misma base. Say no solamente sostenía las afirmaciones de beneficio inmaterial al lado del beneficio material, sino que utilizaba el término "servicios" para su descripción.

Alfred Marshall profundizó más en este concepto cuando afirmaba: "Los hombres no pueden crear cosas materiales. En el mundo mental y moral ciertamente ellos pueden producir ideas nuevas, pero cuando se dice que producen cosas materiales, realmente sólo están produciendo cosas útiles o en otras palabras, sus esfuerzos y sacrificios dan como resultado el cambio de la forma u organización de la materia para adaptarla mejor con miras a satisfacer deseos".⁽²⁾ Dicho de otra manera, todo lo que el hombre hace en el mundo físico es reajustar la materia para hacerla más útil, -como cuando se convierte un tronco en una mesa-. Marshall sostenía que no había ningún fundamento científico para hacer una distinción entre las actividades del ebanista y el comerciante con muebles, el pescador y el pescadero, es decir, que todas las actividades ofrecen servicios para satisfacer deseos.

La división que se tiene de bienes y servicios que refleja los puntos de vista de esa época, sugiere que la única diferencia entre un servicio y un bien es que un servicio no lleva a un cambio en la forma como lo hace un bien.

⁽¹⁾ LARREA, PEDRO
Calidad de Servicio
Ediciones Díaz de Santos, 1991

⁽²⁾ COWELL, DONALD
Mercadeo de Servicios
Fondo Editorial Legis, 1991

En 1935 A.G. Fisher dio una definición de los tres sectores utilizados como criterio de clasificación dado el orden de urgencia decreciente del consumo. El sector primario comprende la producción de los bienes esenciales de subsistencia, el secundario las actividades manufactureras que producen bienes con una demanda estándar y el terciario comprende los tipos nuevos de demanda en los bienes de consumo cuya producción y distribución se hace posible por el desarrollo de nuevas tecnologías.

En 1952, Fisher precisó que el sector terciario puede ser definido desde el punto de vista de la producción y engloba todas las actividades que proveen servicios y no productos. En este caso, comprende los productos consumidos a partir de un nivel de vida que sobrepasa las necesidades elementales.

Colin Clark, cuyas obras aparecieron entre 1940 y 1957, ofreció una visión estadística de los niveles de vida y los sectores de actividades. Sus criterios de distinción entre los sectores son:

a) De acuerdo a la naturaleza de la actividad:

- Primaria: agricultura, pesca, caza y silvicultura.
- Secundaria: manufactura, extractiva, construcción, gas y electricidad.
- Terciaria: los servicios.

b) Distingue los sectores en industria primaria, industria manufacturera y servicios. Los servicios son la construcción, el artesanado y la pequeña industria, pero su importancia no es significativa con respecto al progreso económico.

El Consejo de las Naciones Unidas en 1948 adoptó una clasificación internacional de todas las ramas de actividad económica (Tabla 1.1.1.)¹³⁾.

¹³⁾ ROGGERO MARIA
Urbanización, Industrialización y Crecimiento del Sector Servicios en América Latina.
Editorial Nueva Vision 1976

Sector Primario:	<ul style="list-style-type: none">• Agricultura y silvicultura.• Pesca y caza.
Sector Secundario:	<ul style="list-style-type: none">• Industrias extractivas.• Industrias de transformación.• Construcción y obras públicas.
Sector Terciario:	<ul style="list-style-type: none">• Comercio, bancos, seguros y negocios de bienes y raíces.• Transporte y comunicaciones.• Servicios en general: ciencia, educación, recreación, salubridad e investigación.

Tabla 1.1.1.

Jean Fourastié midió el progreso económico de acuerdo al progreso técnico, y previó como un acontecimiento próximo (hacia el año 2000) una civilización esencialmente terciaria. El fin de toda previsión económica es adaptar la producción al consumo, es decir, se trata de fabricar los objetos o de prestar los servicios que los hombres desean adquirir o utilizar. De acuerdo a los tipos de sectores a través de los cuales se distribuye la población económicamente activa, el comportamiento es el siguiente:

- **Producción primaria.** Se ha beneficiado con un progreso técnico sensible. Su demanda aumenta rápidamente en una primera etapa pero luego alcanza un nivel de saturación.
- **Producción secundaria.** Corresponde a los productos cuyas técnicas experimentaron un notable mejoramiento -como el automóvil-. Su demanda aumenta continuamente, aunque puede alcanzar un nivel sostenido a largo plazo.
- **Producción terciaria.** Comprende la totalidad de los servicios de comercio, enseñanza, salud, arte y recreación, donde el progreso técnico ha tenido escasa influencia. Su demanda es notablemente creciente y sin señal de agotamiento previsible.

Esquema de los comportamientos de la producción y el consumo.⁽⁴⁾

SECTOR	PROGRESO TECNICO	CONSUMO
Primario Agricultura	Medio	Limitado
Secundario Manufactura	Grande	Elástico
Terciario Servicios	Escaso	Ilimitado

Tabla 1.1.2.

Fourastié examinó también la evolución teórica de los tres sectores económicos y luego aplicó esa evolución a las funciones socioeconómicas de las ciudades. El sector económico primario casi no tiene significación en las ciudades. Las funciones secundarias parten de un 45% en el año 1800 para luego disminuir hasta el 10% en el 2000; las terciarias también parten de un 45% para aumentar finalmente alrededor del 87%.⁽⁵⁾

En la tabla 1.1.3. puede apreciarse como ha ido cambiando el concepto de servicios según las definiciones de algunos economistas. Aunque éste ya se incluye en clasificaciones de actividades industriales en muchas economías occidentales, su suministro se considera como secundario para la producción de bienes; por lo que los servicios en cierta manera todavía no se tratan como formas válidas de prosperidad.

Sin embargo ninguno de los países llamados industrializados ha sido nunca una economía 100% manufacturera, de hecho, más del 50% del PIB es aportado por el sector servicios como es el caso de Estados Unidos con un 70%, Francia con un 65% y Alemania con un 56%.

⁽⁴⁾ ROGGERO MARIA
Urbanización, Industrialización y Crecimiento del Sector Servicios en América Latina
Editorial Nueva Visión, 1976

⁽⁵⁾ Idem (4)

Desarrollo histórico de los servicios

Y aunque algunos economistas pronostican un próximo estancamiento, otros opinan que en el año 2000 quedará cumplida la profecía aventurada por Fourastié a mediados de siglo, cuando auguraba que el 80% de la población activa estaría ocupada para dicho año en el sector terciario.

Definiciones históricas de servicio.⁽⁶⁾

Fisiócratas (1750 aprox.).	Todas las actividades diferentes a la producción agrícola.
Adam Smith (1723 - 1790).	Todas las actividades que no terminan en productos tangibles.
Jean Baptiste Say (1767 - 1832).	Todas las actividades no manufactureras que agregan utilidad a los bienes.
Alfred Marshall (1842 - 1924).	Los servicios dejan de existir en el momento de la creación.
Países occidentales (1925 - 1960).	Los servicios no llevan a un cambio en la forma de un bien.

Tabla 1.1.3.

⁽⁶⁾ COWELL, DONALD.
Mercadeo de Servicios.
Fondo Editorial Legis, 1991.

I.2. La empresa mexicana ante la competencia actual.

Anteriormente a la apertura comercial, México vivía una economía cerrada y las políticas tradicionales se basaban en concepciones paternalistas de protección al débil, lo que implicaba cierta distorsión en las condiciones del mercado, donde el vendedor marcaba la pauta al comprador, e inclusive imponía condiciones, como corresponde a un mercado de vendedores, en el cual los clientes tenían opciones limitadas de elección.

En 1986, cuando México ingresó al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), el gobierno se comprometió a la apertura comercial así como a los principios de libre comercio entre las naciones, entre los cuales destacan la reducción y eliminación negociada de aranceles.

Por otro lado, el Tratado de Libre Comercio (TLC), que entró en vigor en 1994, le brinda a México la membresía en la zona comercial más grande del mundo -360 millones de consumidores-⁽⁷⁾, éste es un acuerdo regional cuyos beneficios inmediatos se concentran en la zona norte de América, y que a la larga le permitirán competir con los bloques que se conforman en Europa y el Pacífico Asiático.

Esta apertura comercial lleva a la plena internacionalización de la economía, el aumento de la capacidad del mercado es un gran atractivo, pero ello conlleva a la entrada de más competidores, que parten de mejores posiciones, con mayor grado de penetración, con productos y servicios de mayor calidad, tecnológicamente más avanzados, con precios más competitivos y acostumbrados a trabajar con menor grado de proteccionismo.

⁽⁷⁾ DAJER NAHUM, RICARDO.
TLC al Rescate.
Decisión, Abril, 1993.

La empresa mexicana ante la competencia actual

Ante las nuevas perspectivas, particularmente con el Tratado de Libre Comercio y en general con la apertura comercial y de fronteras, la reducción y eliminación de cuotas y permisos previos de importación, la economía mexicana se ha vuelto una de las economías más abiertas del mundo, después de haber sido hace tan sólo diez años una de las más cerradas.

Así, las empresas mexicanas se ven en la necesidad de ir hacia el mejoramiento de sus productos y servicios, paralelamente a una mayor difusión de lo que es servicio al cliente para subsistir en el mercado, ya que el mismo está pasando a manos de los consumidores y ahora son ellos quienes determinan qué, cómo, cuánto, a quién y cuándo comprar.

En el siguiente cuadro se pueden observar algunas de las diferencias a través del tiempo, ante los cambios antes mencionados⁽⁸⁾:

<ul style="list-style-type: none">• Economía cerrada.• Orientada a producción.• Visión a corto plazo.• Competencia en precios.• Relativa competencia.• Bajo nivel tecnológico.• Moderada exigencia del cliente.• Desinterés ecológico.• Entorno relativamente estable.• Deshumanización de la producción.• Bajo nivel de información.• Dirección impositiva.	<ul style="list-style-type: none">• Economía abierta.• Orientada al cliente.• Visión a largo plazo.• Competencia en calidad.• Alta competencia.• Alto nivel tecnológico.• Alta exigencia del cliente.• Control ecológico.• Entorno dinámico y flexible.• Especialización y desarrollo humano.• Información amplia y accesible.• Dirección orientada al servicio.• Calidad Total.• Competencia universal.
---	---

1980

1990

2000

⁽⁸⁾ PICAZO MANRIQUEZ, LUIS
Ingeniería de Servicios.
Editorial McGraw Hill, 1992

La economía mexicana ha tenido una economía de servicios desde hace por lo menos un siglo. Este sector contribuía en 1895 con 52.7% del PIB, aumentando al 55% en 1950 y al 66% en 1991, como dato más reciente. Por su parte, la industria de la transformación pasó de representar 9% del PIB en 1895, al 17% en 1950 y a 23% en 1991; pero en términos de empleo ésta última nunca ha ocupado a más del 13% del total del personal.⁽⁹⁾ Esto significa que más del 60% del total de la fuerza laboral está empleada en el sector servicios.

Es por ello que las empresas deben comprender que México está cambiando, puesto que las nuevas realidades económicas y de negocios son completamente diferentes al pasado. Esto implica tener una visión en el tiempo, en espacio y en acciones para enfrentar las nuevas décadas en las cuales el consumidor tendrá el papel principal.

Afortunadamente, se han observado en México algunas innovaciones en la forma en que ciertas empresas están percibiendo el mercado, el trabajo y las labores de las personas involucradas en ellas, pero estos casos son la excepción, debido a diversas condiciones por las que atraviesan las empresas mexicanas, entre las cuales están:

- Falta de sistemas de administración modernos, de tecnología adecuada y de procesos innovadores.
- Carencia del uso de controles sistemáticos de calidad.
- Insuficiencia en la red de comunicaciones y servicios, lo que propicia bajos niveles de desarrollo e integración del mercado nacional.
- Dificultades para obtener apoyo crediticio oportuno, que las obligan a recurrir a fuentes alternativas inadecuadas, como el financiamiento de proveedores y prestamistas, que encarecen los préstamos y deterioran su capacidad financiera.
- Capacidad financiera limitada, que obliga a las empresas a comprar insumos en el mercado abierto, donde existen variaciones constantes de precio.

⁽⁹⁾ EL MERCADO DE VALORES.
Los Servicios.
Diciembre, 1991.

Hoy en día se vive una etapa de transición que está definiendo el curso de las empresas mexicanas, la cual parte de la crisis más profunda y duradera de las últimas décadas hacia fenómenos de globalización, modernización, búsqueda de competitividad, calidad y productividad. Por su baja competitividad, las empresas se enfrentan a importantes retos en el nuevo entorno del mercado trilateral. Sin embargo, su flexibilidad para adaptarse les permitirá adecuarse a esas circunstancias económicas.

La actitud ante la apertura económica, lejos de ser defensiva, requiere de una gran preocupación por parte de todos para capacitarse y lograr en poco tiempo estándares de calidad, competitividad y niveles de excelencia en el servicio de las empresas. Dichas características, que por décadas fueron consideradas lujos innecesarios, se vuelven requisitos fundamentales hoy en día. Es así como Tom Peters⁽¹⁰⁾ muestra el perfil de la empresa con éxito en la década de los 90:

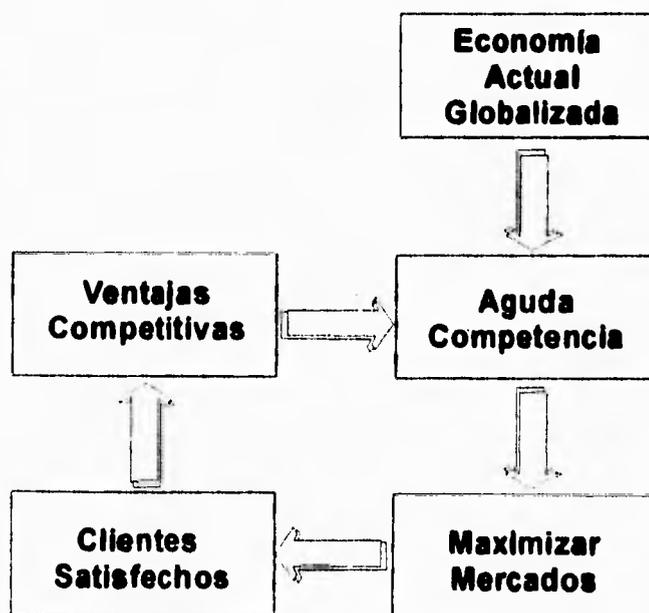
1. Más horizontal (menos jerárquica, con una estructura de menos niveles).
2. Compuesta de unidades empresariales dotadas de mayor autonomía.
3. Orientadas hacia la diferenciación, productora de bienes y servicios de alto valor agregado, y creadora de nichos de mercado.
4. Concientizada de la necesidad de ofrecer calidad
5. Concientizada de la necesidad de ofrecer buen servicio.
6. Sensibilizada, a todos los niveles, ante las necesidades y demandas del cliente.
7. Mucho más rápida a la hora de proyectar e introducir la innovación.
8. Dotada de un perfil flexible sumamente capacitado y consciente de que el personal es el principal medio para añadir valor a sus productos.

⁽¹⁰⁾ LARREA, PEDRO.
Calidad de Servicio.
Ediciones Díaz de Santos, 1991

I.3. Servicio al cliente como ventaja competitiva.

En el actual mundo económico y de negocios, la principal característica es la aguda competencia entre países y empresas para maximizar sus mercados. En este esquema, el propósito inmediato de las empresas es lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles como el escalón para lograr sus objetivos de supervivencia, de crecimiento real y rentabilidad.

Para lograr dichas ventajas, la formulación de estrategias debe centrarse prioritariamente en el cliente y no en la competencia tradicional de sólo ganar por ganar; que generalmente lleva a una guerra desgastante entre los competidores. Todo esto puede observarse en el siguiente cuadro:



Servicio al cliente como ventaja competitiva

Las ventajas competitivas deben evaluarse desde el punto de vista de su efectividad en el mercado y en términos de rentabilidad, lo cual implica analizar si los clientes, además de percibir las características del servicio y su conexión con la satisfacción de sus necesidades, las valoran, es decir, las juzgan portadoras de valor y, en consecuencia, están dispuestos a pagar por ellas.

En este escenario de rivalidades, cada empresa busca disponer de armas que signifiquen una posición ventajosa ante los demás, y que neutralicen todas sus ventajas, para así poder estar siempre adelante de ellos, para lo cual las empresas deben:

- Encontrar un elemento singular o único, con respecto a la competencia, éste debe ser suficientemente sustancial como para ser percibido como diferente de lo normal.
- Satisfacer las necesidades de los clientes mejor que los competidores.

Hoy en día, las empresas están volviendo la mirada hacia la calidad en el servicio que brindan al cliente, ya que es la única forma de hacer diferente al producto o servicio.

La atención al cliente aparece como una posibilidad para elevar el nivel de percepción que el cliente tiene respecto al producto o servicio básico, aumentando el valor del mismo. Por lo anterior resulta importante la mejora en la prestación del servicio para poder ser más competitivos, lo cual implica considerar el entorno de la empresa, analizar su posición dentro de éste y tener un concepto claro del lugar que se quiere ocupar.

Para llevar a cabo dicha mejora se debe aplicar la creatividad y un pensamiento a nivel global, de modo que sea posible lograr un enfoque significativo de las necesidades y expectativas de los clientes para crear una diferencia en el mercado.

Asimismo se debe establecer la dirección de las empresas en función de una estrategia orientada hacia los clientes, la cual se plantea con el fin de anticiparse a los cambios en el mercado y seguir siendo competitivo. Toda estrategia de servicio debe estar apoyada en una organización que permita una rápida respuesta a cualquier exigencia de un cliente, y ésta debe incluir:

- a) **Las necesidades y expectativas de los clientes.** Ninguna empresa puede sobrevivir si las necesidades de sus clientes no están perfectamente definidas o si se ignoran una vez conocidas.
- b) **Las actividades de los competidores.** Sin saber lo que hacen estos es imposible que una empresa pueda obtener alguna ventaja competitiva por medio de la calidad y la innovación de sus servicios; debe al menos conocer los resultados visibles de las estrategias de sus competidores. Hay que saber por qué los clientes utilizan los servicios de la competencia.
- c) **Una visión a futuro.** Escuchar a los clientes y observar a los competidores son aspectos importantes, pero tal vez no basten para mantener las diferencias y la satisfacción del cliente durante largos periodos. Las empresas que se destacan de las demás son las que tienen líderes creativos que favorecen la experimentación y el cambio, permitiendo que su equipo desarrolle una visión a futuro. No se trata de proyectar el futuro a partir de la posición actual, sino de elaborar un cuadro muy claro de dónde quisieran estar y cómo llegar a ocupar esa posición.

La competencia entre las empresas se ha incrementado por el nuevo entorno que se está viviendo en México. Como resultado de lo anterior, la opción que tienen dichas empresas para sobrevivir en el mercado es buscar constantes ventajas competitivas entre las cuales, el desarrollo tecnológico y la creación de mercados no pueden constituir una ventaja competitiva duradera por la rapidez con que se copian las nuevas tecnologías o con que se atacan los nuevos mercados.

Servicio al cliente como ventaja competitiva

Debido a estas circunstancias, la opción que tienen las empresas es formular estrategias centradas en la calidad, la productividad y el servicio, donde este último adquiere un papel relevante.

En la tabla 1.3.1. se pueden apreciar los factores clave para el éxito de una empresa en diferentes países⁽¹¹⁾:

Orden de importancia	México	Estados Unidos	Japón	Alemania
1	Servicio a clientes	Servicio a clientes	Desarrollo de productos	Habilidad de la fza. de trabajo
2	Calidad de los productos	Calidad de los productos	Gestión	Solución de problemas
3	Tecnología	Tecnología	Calidad de los productos	Gestión

Tabla 1.3.1.

⁽¹¹⁾ SUAREZ NUÑEZ, TIRSO.
Gestión a la mexicana.
Management Today, Junio 1983.

**MARCO
CONCEPTUAL**

CAPITULO II

CONCEPTOS

CAPITULO II

CONCEPTOS

II.1. Definiciones.

Para comprender mejor el contexto de este trabajo, se definirán los conceptos básicos que lleven a un claro entendimiento referente al mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente.

II.1.1. Servicio.

La definición que da en 1962 sobre los servicios la American Marketing Association (AMA) los describe como "actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta o se suministran con respecto a la venta de bienes".⁽¹⁾

Phillip Kotler dice que: "Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico".⁽²⁾

⁽¹⁾ COWELL, DONALD.
Mercadeo de Servicios.
Fondo Editorial Legis, 1991.

⁽²⁾ COTTLE, DAVID.
El Servicio Centrado en el Cliente.
Ediciones Díaz de Santos, 1991.

Definiciones

Según Jacques Horovitz, "servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".⁽³⁾

Jean Paul Flipo define al servicio como "el resultado de un reto o sucesión de actos, de duración y localización definidos, conseguido gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición del cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados".⁽⁴⁾

T. P. Hill, define al servicio como "el cambio que una unidad productiva origina en la condición de una persona o de un bien perteneciente a ésta".⁽⁵⁾

De las definiciones anteriores se concluye que servicio es:

"Un beneficio intangible que puede o no estar ligado a un producto físico, que se produce y se consume en forma simultánea y cuya finalidad es mejorar el nivel de satisfacción del cliente, haciendo algo más de lo estrictamente indispensable. El resultado del mismo sólo se observará después de haber sido brindado, siendo su efecto claro y duradero".

⁽³⁾ HOROVITZ, JACQUES
La Calidad del Servicio.
Editorial McGraw Hill, 1990.

⁽⁴⁾ CHIAS, JOSEP
El Mercado son Personas.
Editorial McGraw Hill, 1991.

⁽⁵⁾ LARREA, PEDRO.
Calidad de Servicio
Ediciones Díaz de Santos, 1991.

II.1.1.1. Clasificación de los servicios.

La gran variedad de las actividades económicas englobadas bajo el concepto del sector terciario hacen que las clasificaciones de los servicios sean muy variadas, una de las más representativas es la que Brownig y Singelmann señalan en base a las características del consumo de que son objeto, lo cual puede observarse en la siguiente tabla⁽⁶⁾:

A. Servicios de distribución:
1. Comercio al por menor
2. Transporte y almacenamiento
3. Comunicaciones
4. Comercio al por mayor
B. Servicios de producción:
5. Servicios bancarios, crediticios y otros servicios financieros
6. Seguros
7. Agencias inmobiliarias y automotrices
8. Servicios de ingeniería y arquitectura
9. Contabilidad y teneduría de libros
10. Servicios jurídicos
C. Servicios sociales:
11. Servicios médicos y sanitarios
12. Enseñanza
13. Servicios de asistencia social y religiosa
14. Organizaciones no lucrativas
15. Administración pública
16. Servicios profesionales y sociales de diversa naturaleza
D. Servicios personales:
17. Centros hoteleros y de hospedaje
18. Establecimientos de comidas y bebidas
19. Servicios de reparaciones
20. Lavandería y tintorería
21. Peluquerías y salones de belleza
22. Servicios de espectáculos y esparcimiento

⁽⁶⁾ CUADRADO ROURA, JUAN RAMON.
Los servicios en España.
Editorial Pirámide

Definiciones

Otra forma de clasificar a las empresas es la que se refiere a lo que éstas ofrecen al mercado, de esta forma se han diferenciado cuatro categorías que son las siguientes⁽⁷⁾:

- 1. Un bien tangible puro.** La oferta consiste en un tangible puro sin ningún servicio explícito que la acompañe. El objetivo es la venta de un elemento tangible. Ejemplo: venta de un jabón.
- 2. Un bien tangible con servicios concomitantes.** La oferta consiste en un bien con servicios que la acompañan. El objeto de la venta es un elemento tangible. Ejemplo: venta de un automóvil.
- 3. Un servicio con bienes y servicios concomitantes.** La oferta consiste en un servicio con bienes o servicios que la acompañan. El objeto de la venta es un intangible. Ejemplo: transporte aéreo de pasajeros.
- 4. Un servicio puro.** La oferta consiste en un servicio. El objeto de la venta es un elemento intangible. Ejemplo: un masaje.

II.1.2. Ventaja competitiva.

Una ventaja competitiva es aquella que está compuesta por todos aquellos elementos y condiciones que, en conjunto, permiten a las empresas alcanzar un mayor nivel de competencia, pudiendo ser en base a menores costos, mayor calidad y mejor servicio.

Una ventaja competitiva es el nivel que alcanza una empresa, que comparado con el de sus competidores es suficientemente alto ante sus clientes. De manera que gana una participación en el mercado mayor y disfruta de un margen de utilidad mayor al de sus competidores, o inclusive, le da la posibilidad de cobrar un precio más alto por su producto.

⁽⁷⁾ COWELL, DONALD.
El Mercadeo de Servicios.
Fondo Editorial Legis, 1991.

II.1.3. Cliente.

El significado común de la palabra cliente, es el individuo que compra bienes o servicios. El cliente es una persona que impulsada por un interés personal, tiene la opción de recurrir a una empresa en busca de un producto o servicio, o de ir a otra parte.

Un autor anónimo define al cliente de la siguiente manera⁽⁶⁾:

- El cliente es la persona más importante de la empresa; al entenderlo, entendemos nuestro negocio.
- El cliente no depende de nosotros... nosotros dependemos de él; gracias a él existimos, sin él cerraríamos nuestras puertas.
- El cliente no interrumpe nuestro trabajo... es el propósito del mismo. Nos hace el favor de darnos la oportunidad de servirle.
- El cliente es la persona que nos trae sus necesidades. Nuestro trabajo es satisfacerlas de tal modo que sea ventajoso para ambos.
- El cliente no es el dinero que ingresa, es una persona humana con sentimientos y por ello debe ser tratada con respeto.
- El cliente no es una persona con la que se debe discutir. Nadie, jamás le ha ganado una discusión a un cliente.
- El cliente no es un simple dato estadístico... es un ser humano de carne y hueso que tiene emociones y prejuicios, igual que nosotros.

⁽⁶⁾ COTTLE, DAVID
El Servicio Centrado en el Cliente
Ediciones Diaz de Santos, 1991.

II.1.3.1. Tipos de clientes.

Las categorías de clientes tienen gran importancia, puesto que son eslabones de una misma cadena de producción y distribución para llegar al consumidor final y satisfacer sus necesidades, éstas son:

- **Cliente interno.** Todo el personal de una empresa es considerado como cliente interno, ya que es el receptor primario de la estrategia de servicios. Este puede crear valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo.
- **Cliente externo.** Esta categoría de clientes comprende a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia.
- **Consumidor final.** Es la categoría de clientes usuarios del producto o servicio, quienes valorarán cuanto se diga o se anuncie de éste. Ellos son los que deben estar plenamente convencidos de que el producto tiene un valor agregado o beneficio superior al que ofrece la competencia, además de como se ofrezca, es decir, el servicio de apoyo. En última instancia, del consumidor final depende la lealtad al producto y a la empresa.
- **Cliente potencial.** En esta categoría el individuo se interesa por un determinado producto o servicio, pero todavía no ha decidido comprarlo.
- **Comprador eventual.** El individuo se convierte en un comprador eventual puesto que ya se ha decidido a comprar un producto o servicio pero todavía no se convierte en cliente habitual.
- **Cliente habitual o usuario.** En esta categoría el individuo ha incorporado a su vida las consecuencias de la compra, se ha convertido en un comprador o usuario regular de un producto o servicio.

II.2.4. Calidad.

La calidad es una filosofía que implica la participación general del personal de la empresa con una mentalidad de hacer las cosas bien, a la primera y con cero errores, un cambio en el estilo de liderazgo cualquiera que sea su nivel, y que pone énfasis en la satisfacción del cliente y la mejora continua. Siendo una actitud intelectual y vital dirigida a remover todas las energías de la empresa en busca de niveles excelentes de respuesta a las necesidades de los clientes.

Según Ralph Barra, la calidad es: "Dar al cliente o a la siguiente persona en el proceso lo que requiere, ya sea un bien o un servicio, adecuado para su uso, y hacer esto de tal forma que cada tarea se realice bien y a la primera con un adecuado equilibrio económico -precio y la satisfacción del cliente-"⁽⁹⁾.

La calidad se aplica a cualquier empresa tanto si opera con fines lucrativos, como si no. Se aplica no sólo a esas personas que trabajan por un salario, sino también a los voluntarios que trabajan gratuitamente, porque la calidad se refiere a lo que hace la gente y cómo se comporta con los demás.

El término calidad se aplica al rendimiento de las personas, incluyendo sus decisiones y actos, independientemente del nivel en que trabajen. Se aplica a productos y servicios.

La calidad es una función permanente dentro de una empresa. Son las personas de esta empresa las que determinan si la función de la calidad se está llevando a cabo o no de una forma aceptable.

El cliente es quien juzga finalmente si la calidad de esos bienes y servicios es aceptable y satisfactoria. Esta es la razón por la que el cliente debe ser el centro de cualquier programa de mejora de calidad. La calidad es perfección: cero defectos, cero errores, cero fallas, cero pérdida de tiempo, cero quejas y cero conductas inaceptables.

⁽⁹⁾ ING OYARZABAL, ALEJANDRO.
Apuntes Calidad

II.2. Características de los servicios.

A continuación se presentan las características básicas de los servicios según Leonard L. Berry⁽¹⁰⁾:

- a) **Intangibilidad.** Es la característica principal que distingue a los productos de los servicios. Los servicios son intangibles, no se les puede tocar, probar, oler o ver.

- b) **Tangibilidad.** Es la parte física del servicio.

- c) **Heterogeneidad.** Al tratarse de una actuación normalmente llevada a cabo por seres humanos, los servicios son difíciles de generalizar. Es difícil lograr la estandarización de los contactos del personal de la empresa con el cliente, o bien la estandarización de la producción de los servicios. Hay que asegurar un patrón de conformidad, aunque finalmente es difícil asegurar el mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad.

- d) **Caducidad.** Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar; si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad de servicio se pierde.

- e) **Inseparabilidad.** Generalmente un servicio se consume mientras se produce, a menudo con el cliente implicado en el proceso, a diferencia de los bienes o productos; por esto se dice que un servicio no se puede separar de la persona que lo otorga.

⁽¹⁰⁾ BERRY, LEONARD Y DAVID BENNET.
Calidad de Servicio
Ediciones Díaz de Santos, 1991.

CAPITULO III

EL ENFOQUE AL CLIENTE, CAMBIO NECESARIO EN LA EMPRESA MEXICANA

CAPITULO III

EL ENFOQUE AL CLIENTE, CAMBIO NECESARIO EN LA EMPRESA MEXICANA

III.1. Planteamiento.

Los países en vías de desarrollo se dedican principalmente a exportar bienes genéricos, tales como, petróleo crudo, metales sin procesar, café y frutos agrícolas. Esto genera una mentalidad de cantidad en vez de pensar en calidad y en diferenciación del producto, fijándose las metas en términos de toneladas y no de valor por unidad de producto.

Países como México, han fincado su desarrollo principalmente en sus recursos naturales, propiciando con ello una competencia de precios en el mundo. Estos países al estar sujetos económicamente a sus recursos naturales, se ven afectados cuando las naciones industrializadas tienden a reducir el consumo de éstos. El desarrollo económico de un país no se da por cultivo de la tierra, ni maquilando productos genéricos, sino agregando valor a lo que se produce o se vende.

La apertura comercial estimula a las empresas a centrar sus esfuerzos en la satisfacción del cliente y en una operación más eficiente y efectiva. Para lograrlo, primero se debe conocer al cliente a fondo, para proporcionarle artículos de mayor valor, lo que implica cambiar el enfoque que se tiene de proveedor de productos genéricos a proveedor de artículos diferenciados. Esto debido a que si se elaboran productos con mayor valor de acuerdo a las preferencias del mercado, se tendrá como resultado la fidelidad del cliente.

Planteamiento

La fidelidad del cliente es lo que determina la rentabilidad de las empresas, debido a que los clientes satisfechos compran más productos; además, al proporcionar calidad, el precio puede pasar a segundo término, logrando entonces márgenes más elevados. Asimismo la mayor familiaridad con el cliente, reduce los costos de negociación.

Hoy en día, las empresas están empezando a darse cuenta de la importancia de dar un servicio de calidad. La mayor parte de las empresas en México no han brindado un soporte de servicio, lo que ha perjudicado la economía y la capacidad competitiva de las mismas.

Aunque siempre han existido problemas entre los que prestan el servicio y los que lo reciben, actualmente esta relación parece haber llegado a un punto crítico, la hostilidad y el resentimiento no deben formar parte de esta relación. Esta es una de las razones por las que la calidad en el servicio se ha convertido en un tema importante, debido a que los clientes son cada vez más críticos respecto del servicio que reciben, ya que no sólo desean un servicio mejor, sino que lo esperan.

Así, un servicio sobresaliente no sólo atrae, mantiene y deleita la lealtad del cliente, sino que se convierte en la base que las empresas de hoy necesitan para competir internacionalmente.

Este énfasis se debe a que muchas empresas cuyos mercados eran limitados hace unos años, están ahora compitiendo en mercados de mayor amplitud donde muchas compañías ofrecen los mismos productos al mismo precio y con garantías iguales, por esto, si una empresa quiere diferenciarse de sus competidores tendrá que hacerlo en base al servicio que brinde a sus clientes.

Para competir a nivel global hay que proporcionar valor agregado a un producto o servicio a través de la calidad. Para esto, las empresas deben aprender a detectar oportunidades para brindar a los clientes dicho valor, además deben analizar cuidadosamente el mercado, encontrando cuáles son las necesidades fundamentales de éste y desarrollar sus productos de acuerdo a los deseos del cliente.

A continuación se presentan las estrategias, según Theodore Levitt, que se tenían en el pasado, centrada en el producto y la del presente centrada en el servicio⁽¹⁾:

AYER

Enfasis en el producto

- Costo
- Productividad
- Centralización
- Estructura jerárquica
- Círculos de Calidad liderados por empleados
- Impulso directivo
- Calidad de producto

HOY

Enfasis en el servicio

- Calidad de servicio
- Servicio de valor agregado
- Proximidad al cliente
- Gestión de calidad
- Equipos de trabajo
- Dirección participativa
- Flexibilidad
- Desmasificación
- Descentralización
- Reestructuración
- Dimensiones óptimas

⁽¹⁾ LARREA, PEDRO.
Calidad de Servicio
Ediciones Díaz de Santos, 1991

III.2. Necesidades, percepciones y expectativas del cliente.

La calidad de vida es el reto actual de la economía de servicio. Es así como actualmente las empresas deben enfocarse hacia la satisfacción de los clientes, lo que implica tener una excelente calidad en el servicio. Ante tal situación, es necesario que las empresas conozcan bien cuáles son las necesidades y las expectativas de sus clientes.

Si se considera a la actividad económica como aquella que tiene por objeto la satisfacción de las necesidades humanas por medio de bienes o servicios; puede decirse entonces que la necesidad es la carencia de algo. La conciencia de dicha necesidad es seguida del deseo de satisfacerla.

Es necesario conocer el origen de estas necesidades y de su comportamiento. Se debe comenzar tomando en cuenta que los clientes en sus decisiones de compra, tienen un comportamiento racional al buscar la satisfacción de sus necesidades. Es así como por ejemplo, en las transacciones de bienes de producción como en las de bienes de consumo, el comprador tiende a establecer relaciones duraderas con el proveedor que juzgue más adecuado. Existe un conjunto de argumentos racionales y de motivaciones psicológicas -atracción, empatía, inercia- que influyen en las decisiones de compra o uso de un servicio.

El nivel de satisfacción que tengan los clientes con un servicio dependerá tanto de las expectativas como de la percepción del desempeño. La sensación de recibir o no calidad constituye una relación entre la percepción y las expectativas. De modo que:

1. En el área de la percepción, primero existe el rendimiento del personal y una evaluación de los métodos utilizados para ofrecer determinados servicios. Existe también una evaluación de la calidad y de algunos factores intangibles tales como simpatía o antipatía.

2. En el área de las expectativas, es claro que el cliente habrá recibido el efecto de la promoción de ventas; sus expectativas estarán influidas por: la publicidad, las experiencias previas o la información recibida de personas ajenas a la empresa, la atmósfera, las actitudes de venta, por todo esto se tiene una imagen preestablecida dentro de las expectativas.

En consecuencia, para poder mantener altos niveles de satisfacción entre los clientes es esencial que las empresas creen las expectativas correctas acerca de sus servicios, así como que controlen, de la mejor forma posible, la percepción que éstos tengan sobre los niveles de prestación de los mismos.

Al no tomar en cuenta lo anterior, las empresas pueden llegar a utilizar mal las expectativas de los clientes con el fin de obtener beneficios a corto plazo, sobreprometiendo y sobrevendiendo. Esto da como resultado que en muchos casos, las ideas que tiene el cliente respecto al rendimiento del servicio y el valor que representa, sean muy diferentes de las que la empresa puede brindar, lo cual conduce inevitablemente a un cliente no satisfecho y a que la credibilidad de la empresa se vea afectada.

La percepción o rendimiento del servicio es todo aquello que el cliente capta con sus sentidos acerca del servicio ofrecido, comprende dos dimensiones fundamentales; los elementos tangibles y los intangibles. Es decir:

Percepción = Elementos Tangibles + Elementos Intangibles

Los elementos tangibles tienen consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización resuelve la carencia sentida por el cliente. Entre estos elementos están: producto, entorno, limpieza, orden, ambiente, sistemas de prestación del servicio. Dentro de los últimos se incluyen la distribución, programación, aspectos contables y papeleo.

Necesidades, percepciones y expectativas del cliente

Con respecto a los bienes intangibles, están los siguientes: capacidad de comprensión y explicación, información del grado de avance de los servicios, disponibilidad, actitud del personal de contacto y rapidez.

Parasuraman, Zeithaml y Berry resumen los factores de la percepción de un buen servicio en⁽²⁾:

1. **Fiabilidad.** Implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud; es decir, mantener la promesa de servicio.
2. **Capacidad de respuesta o responsabilidad.** Es estar listo para servir; es el deseo de servir a los clientes pronta y eficazmente.
3. **Tangibilidad.** Es la parte visible de la oferta de servicio (instalaciones, equipo, apariencia del personal de contacto) que dan indicación de la naturaleza del servicio mismo.
4. **Aseguramiento** (incluye cortesía, competencia, seguridad y credibilidad). Se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el cliente. La seguridad es el resultado de poner a la persona adecuada en el lugar adecuado.
5. **Empatía** (incluye accesibilidad, comunicación y conocimiento del cliente). La empatía va más allá de la cortesía profesional. Es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender las necesidades precisas de éste encontrando la respuesta más adecuada. La empatía es un servicio esmerado e individualizado que satisface necesidades.

⁽²⁾ BERRY, LEONARD Y DAVID BENNET.
Calidad de Servicio
Ediciones Díaz de Santos

Las comunicaciones afectan las expectativas y a su vez los niveles de satisfacción de los consumidores, éstos evalúan y juzgan sus niveles de satisfacción o insatisfacción de un servicio, contrastándolo con el nivel de expectativas de referencias que se habían creado o que se habían fijado en su mente, teniendo entonces los siguientes grados de satisfacción:

1. La Satisfacción se produce cuando:

Percepción = Expectativas

2. La Insatisfacción se da cuando:

Percepción < Expectativas

3. El cliente se mostrará entusiasta cuando:

Percepción > Expectativas

La satisfacción es la correspondencia entre la percepción de las propiedades de un bien y lo que se espera de él, es decir, las expectativas. Es la comparación entre la percepción del desempeño y las expectativas del cliente.

Así, la manera de mantener a los clientes contentos o más que satisfechos, es esforzándose para asegurar que el rendimiento del servicio o percepción exceda a las expectativas del consumidor.

Las relaciones proveedor-cliente constan de tres puntos importantes de contacto. En éstos, el proveedor debe actuar a la altura de lo que espera el cliente cubriendo sus expectativas, tomando en cuenta que un nivel de rendimiento relevante no es el que de acuerdo a su punto de vista considera el proveedor, sino el que subjetivamente percibe el cliente.

Necesidades, percepciones y expectativas del cliente

- **Preventa;** el cliente que no perciba que el proveedor ha comprendido realmente su problema y que dispone de la mejor solución en el mercado, no permitirá pasar a la fase de la venta.
- **Venta;** el cliente que no perciba que el proveedor emite una promesa precisa y coherente con los términos convenidos, tratará de romper el compromiso inicialmente contraído.
- **Posventa;** el cliente que no perciba un cumplimiento acorde con la promesa dada, quedará insatisfecho y evitará operar en el futuro con el proveedor.

En la siguiente tabla podrán observarse algunos de los factores que afectan la percepción de los clientes en los momentos de contacto antes mencionados:

Factores que influyen en la percepción de la calidad.⁽³⁾

PREVENTA	VENTA	POSVENTA
Nombre e imagen de marca de la empresa	Características y rendimientos	Facilidad de instalación y uso
Experiencia previa	Comentarios del vendedor	Atención de las reclamaciones, garantías y reparaciones
Opiniones de amigos	Garantías	Disponibilidad de piezas de recambio
Reputación del distribuidor	Política de servicio y de reparaciones	Eficacia del servicio
Resultados publicados de pruebas	Programas de apoyo al usuario	Fiabilidad
Precio y rendimiento anunciados	Precio y rendimiento ofrecidos	Rendimiento comparativo

⁽³⁾ LARREA, PEDRO
Calidad de Servicio
Ediciones Díaz de Santos, 1991.

Con respecto a lo anterior se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. No es posible provocar de una manera sostenida una percepción positiva acerca del desempeño de un producto o servicio, si éstos no responden objetivamente a la promesa precisada.
2. Los aspectos principales de la promesa se prestan en general, a mayores posibilidades de evaluación objetiva -peso, medida-. Por tanto, son los servicios secundarios los que tienen más capacidad para impactar en forma positiva a un cliente.
3. La percepción del cliente incluye tanto los aspectos principales de la promesa como los aspectos secundarios.
4. El cliente tiende a formarse un concepto global del servicio recibido en conjunto.
5. La percepción negativa de un elemento aislado del paquete recibido tiende a trasladarse automáticamente a la percepción global.
6. La percepción negativa acerca de un elemento aislado sólo puede ser contrarrestada con un número muy elevado de impactos positivos (relación 1:12 según Normann).
7. Los productos tienen un riesgo menor de generar una percepción negativa que los servicios.
8. Como corolario de lo anterior se tiene que cuanto más numerosos sean los elementos secundarios que integran la promesa de venta, mayor será el riesgo de incurrir en una percepción negativa.
9. En los servicios, cuanto más alto sea el grado de contacto empleado-cliente, mayor será el riesgo.
10. En los servicios, cuanto mayor sea el grado de individualización o personalización también será mayor el riesgo.
11. La percepción comienza mucho antes que en la posventa, en la fase de prepedido el cliente percibe quien trata de ayudarlo a centrar su problema y encontrar la solución más apropiada.

Necesidades, percepciones y expectativas del cliente

Quando no se cumple con las expectativas del cliente, se observa un fenómeno que Ginebra y Arana llaman reflujo⁽⁴⁾ el cual es la actitud que toma un cliente de salir en busca de otro producto o servicio en el momento que no ha sido satisfecha su necesidad, o bien, que no ha recibido un servicio a su medida, ocasionando reflujo de clientes insatisfechos.

Con el reflujo el cliente intenta resolver su problema, esta situación se da cuando:

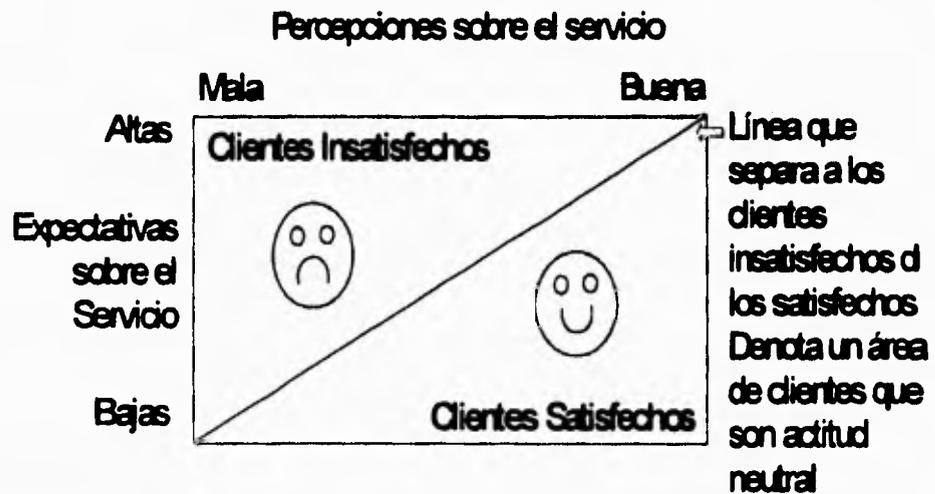
1. El cliente piensa en devolver el producto, con esto no sólo ocasionará pérdidas, sino también el hecho de que el cliente jamás regrese.
2. El cliente puede quedarse con el producto, pero a la larga repercutirá porque en el momento que vuelva a necesitar un producto similar buscará otro proveedor.
3. El cliente puede dejarse manipular, lo que impide saber cuáles son sus expectativas reales y la forma en cómo se le puede satisfacer completamente.

⁽⁴⁾ GINEBRA, JOAN Y RAFAEL ARANA.
Dirección por Servicio.
Editorial McGraw Hill, 1991.

III.3. Satisfacción total del cliente.

Según Huete, "la satisfacción de un cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación del servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicios".⁽⁵⁾

Satisfacción del cliente en función de: percepciones y expectativas



⁽⁵⁾ LARREA, PEDRO.
Calidad de Servicio.
Ed. Díaz de Santos, 1991

En la representación gráfica de Huetz⁽⁶⁾ se tiene una línea de satisfacción nula (posición de clientes con actitud neutra) separadora de clientes satisfechos e insatisfechos. La satisfacción tiene una estructura estrictamente individual (idénticos bienes provocan satisfacciones distintas en clientes diferentes). Todo lo anterior conduce a dos observaciones prácticas:

1. La respuesta a la necesidad del cliente sólo debe contener aquellos elementos que éste perciba como valiosos. Añadir más es un despilfarro.
2. La mejora de la calidad se debe obtener actuando no sólo sobre el desempeño y las percepciones, sino también sobre las expectativas.

Si la calidad percibida conduce a la satisfacción, ésta debe influir en el comportamiento del cliente provocando nuevas compras y afianzando su lealtad. Los encuentros entre el personal de servicio y el cliente pueden ser de tres tipos:

- a) **Ambientales.** Son interacciones apenas percibidas, salvo que el desempeño sea negativo. Por ejemplo, la falta de limpieza en la habitación de un hotel.
- b) **Transaccionales.** Consisten en transacciones rutinarias entre proveedor de servicio y cliente. El cliente espera un desempeño perfecto, basado en experiencias pasadas, y un esfuerzo por su parte razonablemente bajo. Por ejemplo, el pago de la factura al abandonar el hotel.
- c) **Asistenciales.** En este tipo de encuentros, el cliente no es capaz de precisar de antemano sus deseos y necesita, para decidir, la ayuda del proveedor de servicios; en consecuencia el riesgo es mayor y la capacidad y fiabilidad del proveedor más necesarios. También el cliente, por su parte, está dispuesto a prestar un mayor esfuerzo que en los contactos rutinarios. Por ejemplo, la reserva de la plaza de un hotel en una agencia de viajes.

⁽⁶⁾ LARREA, PEDRO.
Calidad de Servicio.
Ediciones Díaz de Santos, 1991.

De acuerdo con los tipos de encuentro antes mencionados, los estados de satisfacción del cliente pueden ser, de acuerdo al nivel de esfuerzo realizado por él, según Coyne, los cinco siguientes⁽⁷⁾:

1. **Satisfacción.** Las expectativas han sido igualadas pero no superadas, la transacción se ha desarrollado perfectamente y el nivel de esfuerzo ha sido el esperado.
2. **Irritación.** La transacción ha concluido felizmente, pero el comportamiento del proveedor no ha sido apropiado.
3. **Insatisfacción.** La transacción no ha tenido éxito o el nivel de esfuerzo exigido ha sido superior al esperado.
4. **Enfado.** La transacción no ha tenido éxito por culpa de un error del proveedor que pudo haberse evitado.
5. **Entusiasmo.** El cliente se lleva una sorpresa agradable porque sus expectativas eran bajas, o el nivel de esfuerzo es inferior a lo esperado.

La satisfacción del cliente debe ser una filosofía que origine confianza y fidelidad hacia la empresa, si ésta centra su atención en la satisfacción del cliente, tendrá como base lo siguiente:

- La orientación fundamental es el cliente frente a otras opciones.
- La proximidad al cliente es un criterio de acción tan importante como la tecnología y el costo.
- Las razones del cliente nunca deben ser rebatidas.
- Los intereses del cliente deben prevalecer siempre sobre los de la propia empresa, que se esforzará por servirlos con absoluta integridad y competencia. (del Código de Conducta del Institute of Management Consultants, Inc.).

⁽⁷⁾ LARREA, PEDRO
Calidad de Servicio.
Ediciones Díaz de Santos, 1991.

Satisfacción total del cliente

Las actitudes anteriores acerca del cliente pueden llevar fácilmente a una nueva cultura empresarial y, por lo tanto, a un desarrollo económico mayor. Las empresas y empleados que adopten nuevos comportamientos ante el servicio al cliente y a la sociedad, permanecerán en el mercado. La plena satisfacción del cliente implica:

- a) Conocer profundamente al cliente.
- b) Educar al cliente sobre las posibilidades del producto o servicio que se ofrece.
- c) Asistir al cliente para que logre el máximo beneficio del uso del producto o servicio.
- d) Negociar con el cliente las mejores condiciones para ambos.

La finalidad del servicio es lograr clientes satisfechos, ya que ello significa una fuente constante de ingresos, así como contar con promotores del propio negocio. Hay que tomar en cuenta que el mejor promotor -de menor costo para una empresa- es un cliente satisfecho, porque de una u otra forma él recomendará el producto o servicio de la empresa.

Por satisfacción al cliente se entiende el conocimiento que la empresa tiene de los clientes, sus sistemas de servicio, su capacidad de respuesta y su aptitud para satisfacer los requerimientos y las expectativas del mismo.

La satisfacción del cliente no es una moda estratégica, es una necesidad objetiva; o al menos, es considerada como la única manera de obtener una ventaja competitiva ante las demás empresas en la situación actual, teniendo como resultado que:

- La rentabilidad a largo plazo sea usualmente mayor que la de sus competidores.
- El desarrollo de protección contra los cambios en las tecnologías y en las necesidades de los clientes sea mayor.
- Las posibilidades de retomar las posiciones de liderazgo perdidas sean mayores, en caso de que desciendan sus niveles de venta.

III.4. Conocimiento del cliente.

La decisión de compra del cliente no se toma exclusivamente en base a las expectativas suscitadas por las diferentes alternativas que existen para cubrir una necesidad, es preciso transformarlas en valor y hacer la comparación valor entre costo.

El proceso de la decisión de compra se desarrolla de la siguiente manera: el cliente elabora un mapa de alternativas susceptibles para satisfacer su necesidad, cada uno de los servicios en cuestión genera expectativas determinadas, que son susceptibles de ser traducidas a unidades financieras o valor.

Valor es el beneficio o ventaja que representa en términos monetarios para el sujeto, un bien económico como expresión de su capacidad esperada para la satisfacción de una necesidad. Confrontado el valor o valor absoluto de un bien con su precio, (el costo del mismo para el comprador) la diferencia es el valor agregado. En consecuencia, la condición necesaria para que una compra se produzca es que genere un valor agregado positivo para el cliente.

El conocimiento del mercado hace posible el cambio y el desarrollo de la empresa, es decir, cómo la perciben sus clientes, sus motivaciones y las posibilidades que puede haber con respecto al mercado. Por esto es muy importante que antes de planear cualquier cambio estratégico dentro de una empresa de servicios, se preste atención al mercado, averiguando cuáles son en ese momento las necesidades y las expectativas de sus clientes.

Las empresas deben tener una idea clara y medible de la forma como la perciben sus clientes, si es que desean sobrevivir. Para lograr esto se utilizan las encuestas.

Una encuesta es una radiografía cuantitativa de la salud de una empresa en un momento dado. Su propósito es el de obtener opiniones concretas sobre temas específicos de un grupo determinado de personas. Literalmente sirve para medir lo que la gente percibe con hechos en una situación concreta.

Las encuestas informan a la empresa las opiniones que tienen los clientes sobre políticas, prácticas y procedimientos de servicio, éstas indican dónde debe centrar sus esfuerzos la empresa para mejorar su rendimiento y satisfacer las necesidades de sus clientes.

El conocimiento del mercado y del cliente implica variados beneficios como:

- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Identificar servicios adicionales que los clientes podrían desear.
- Identificar áreas en las que los servicios podrían ser mejorados.
- Evaluar el desempeño del personal.

Es necesario que las empresas identifiquen los deseos y necesidades de sus clientes, es decir, del mercado, para saber lo que el consumidor desea hoy y deseará en el futuro. Esto les permite anticipar esas necesidades y deseos al diseñar los servicios y crear y controlar las expectativas que sus clientes podrían tener respecto a sus niveles de rendimiento. Para ello la dirección debe involucrarse, de modo que las áreas de ventas y mercado hagan un esfuerzo mayor para investigar al cliente más a fondo.

Para brindar una entera satisfacción a los clientes es necesario conocerlos, a la empresa, a la competencia y al mercado. Por lo tanto, se deben hacer análisis de las funciones de la empresa, así como investigaciones de mercado, encuestas a los clientes y algunos otros mecanismos para recoger la información necesaria para conocer el panorama general, es decir, las necesidades del cliente y del mercado, así como las fuerzas y debilidades de la empresa, de modo que se proponga una estrategia que sirva para mejorar el servicio al cliente y lograr una ventaja competitiva sobre la competencia.

Conocimiento del cliente

Una encuesta es una radiografía cuantitativa de la salud de una empresa en un momento dado. Su propósito es el de obtener opiniones concretas sobre temas específicos de un grupo determinado de personas. Literalmente sirve para medir lo que la gente percibe con hechos en una situación concreta.

Las encuestas informan a la empresa las opiniones que tienen los clientes sobre políticas, prácticas y procedimientos de servicio, éstas indican dónde debe centrar sus esfuerzos la empresa para mejorar su rendimiento y satisfacer las necesidades de sus clientes.

El conocimiento del mercado y del cliente implica variados beneficios como:

- **Determinar el nivel de satisfacción de los clientes.**
- **Identificar servicios adicionales que los clientes podrían desear.**
- **Identificar áreas en las que los servicios podrían ser mejorados.**
- **Evaluar el desempeño del personal.**

Es necesario que las empresas identifiquen los deseos y necesidades de sus clientes, es decir, del mercado, para saber lo que el consumidor desea hoy y deseará en el futuro. Esto les permite anticipar esas necesidades y deseos al diseñar los servicios y crear y controlar las expectativas que sus clientes podrían tener respecto a sus niveles de rendimiento. Para ello la dirección debe involucrarse, de modo que las áreas de ventas y mercado hagan un esfuerzo mayor para investigar al cliente más a fondo.

Para brindar una entera satisfacción a los clientes es necesario conocerlos, a la empresa, a la competencia y al mercado. Por lo tanto, se deben hacer análisis de las funciones de la empresa, así como investigaciones de mercado, encuestas a los clientes y algunos otros mecanismos para recoger la información necesaria para conocer el panorama general, es decir, las necesidades del cliente y del mercado, así como las fuerzas y debilidades de la empresa, de modo que se proponga una estrategia que sirva para mejorar el servicio al cliente y lograr una ventaja competitiva sobre la competencia.

III.5. Calidad en el Servicio al Cliente.

La calidad en los servicios ha alcanzado gran importancia en los últimos años como la tuvo con anterioridad la manufactura. Indudablemente, el cuidado de la calidad en el sector servicios incrementará su contribución para crear clientes satisfechos en el nuevo mundo empresarial, debido a que ésta afecta directamente sobre los beneficios finales. El efecto será positivo si el servicio es bueno y, negativo si el servicio es deficiente.

La calidad en el servicio al cliente es una ventaja importante con la cual muchas empresas pueden llegar a competir. Esto se da debido a que empresas competidoras pueden ofrecer las mismas prestaciones, pero no el mismo servicio. Nadie sabe esto mejor que el cliente. La calidad en el servicio es el gran diferenciador; es ésta la que atrae y mantiene la atención del cliente.

Recientemente se ha desarrollado un nuevo concepto de calidad total, cuya esencia es cumplir con todos los requisitos o especificaciones previamente determinados, mismos que deben cumplirse y cuidarse desde el inicio del proceso. Este concepto lleva a realizar las cosas bien desde el principio, para asegurar cero errores, dando como resultado la obtención de productos o servicios de alta calidad, que ha originado una nueva competencia en dos dimensiones:

1. La calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que define la empresa, sino en función de la definición dada por el cliente.
2. La calidad debe proporcionarse no sólo en el producto, sino también en el servicio, y ambas deben comunicarse apropiadamente al cliente.

Respecto a la calidad en términos del cliente, muchas empresas han logrado un alto posicionamiento tanto en su imagen corporativa como en sus productos o servicios. Estas empresas han definido la calidad bajo normas señaladas por sus clientes, es decir, darles a éstos simplemente lo que necesitan, desean, quieren y demandan.

Un producto de calidad es lo que el cliente recibe, mientras que un servicio de calidad se refiere a cómo lo recibe. La calidad como factor competitivo debe dirigirse a crear clientes satisfechos, se apoya en el servicio al cliente, siendo éste uno de los pocos medios que tiene una empresa para diferenciarse en el mercado. Hay que tener presente que un cliente satisfecho sólo se logrará si se le cumple con la calidad tanto en el producto como en el servicio.

El enfoque de la calidad en el producto y en el servicio, debe concentrarse, no en la participación que se tenga en el mercado, sino en la capacidad de la empresa para proporcionar productos cuyo valor agregado y servicios de apoyo proporcionados al cliente, superen a los que ofrece la competencia.

Los objetivos principales de la calidad en el servicio al cliente son:

- Lograr clientes satisfechos.
- Elevar los ingresos reales de la empresa, manteniendo esa tendencia.
- Promover la innovación constante.
- Diferenciar los productos.
- Fortalecer la identidad de la empresa.
- Superar al competidor que mantenga una ventaja en precios.
- Cultivar y consolidar la lealtad entre los clientes.
- Repetir negocios.
- Reducir la vulnerabilidad a la guerra de precios.
- Contar con la habilidad para disfrutar de precios relativamente más altos sin que ello afecte la participación en el mercado.

Sólo el cliente puede apreciar, bajo sus propias condiciones, la calidad en el servicio; cuando la valora, no disocia sus componentes sino que la juzga como un todo. Lo que constituye la buena calidad en el servicio para una persona puede no ser importante para otra, no todo el mundo espera lo mismo, sin embargo, hay ciertos aspectos básicos que todo el personal de servicios debe ofrecer, éstos incluyen el conocimiento del producto, la cortesía y la rapidez. Asimismo la calidad se complementa con el ambiente y con el entorno.

Para juzgar la calidad de un servicio, el cliente debe recurrir a signos indirectos concretos, cuanto más complejo e intangible sea un servicio, más se aferrará el usuario a criterios inmediatamente ponderables, en especial:

- **La apariencia física del lugar y las personas.**
- **El precio; la exigencia de calidad aumenta en relación directa con el precio.**
- **El riesgo percibido; el cliente que recibe inicialmente poca información y poca ayuda, o que tiene que comprar sin garantías, encontrará que el servicio es de menor calidad, incluso aunque ello sea objetivamente falso.**

Peter Drucker observó que calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, sino lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar. Los clientes no compran los productos o servicios de la empresa, compran soluciones a sus problemas y beneficios.

Es bien sabido que la calidad en la prestación de servicios es bastante más difícil que la calidad en un producto industrial, (este último puede ser comprobado y reparado hasta que cumpla con aquellas especificaciones de calidad que se consideran esenciales) ello se debe a que, en la mayoría de fases en la prestación de servicios, el cliente está presente y valora tanto el proceso de prestación como el producto final que resulta del mismo.

III.5.1. Costo de la calidad.

La excelencia en el servicio favorece la eficacia de los costos. Cada error añade costos al sistema de servicio. La realización de un buen servicio, desde la primera vez, ahorra dinero directamente mejorando la productividad e indirectamente, reduciendo las pérdidas de clientes.

Es por esto que el costo de la calidad, como escribió Philip Crosby, es "el costo de hacer las cosas mal".⁽⁸⁾ Dicho de otra forma, es la ganancia que se obtiene al liberarse de las características de la no-calidad. Por lo tanto, para poder calcular el costo de la calidad es necesario conocer lo que están costando a la empresa los errores, equívocos, pérdidas de tiempo, métodos ineficaces, correcciones, quejas de clientes, clientes perdidos y todas las demás actividades que corrigen lo que está mal hecho.

En el área de los servicios, la mejora de la calidad ofrece escasas posibilidades de reducir costos. Por el contrario, los beneficios de no incurrir en errores son considerables. Una persona satisfecha transmite su entusiasmo a otras tres en promedio. Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a doce personas en promedio, de modo que un 1% de clientes insatisfechos produce hasta un 12% de clientes perdidos.⁽⁹⁾

La calidad supone una enorme fuente de ventas suplementarias, este beneficio se produce por la disminución de la tasa de insatisfacción, por el impacto positivo del efecto boca en boca -entre un 50 y 70% de personas seleccionan un servicio basándose en este punto-⁽¹⁰⁾ y por el aumento de la lealtad.

⁽⁸⁾ ROSANDER, A.C.
La búsqueda de la Calidad en los Servicios.
Ediciones Díaz de Santos, 1992.

⁽⁹⁾ HOROVITZ, JACQUES
La Calidad del Servicio.
Editorial McGraw Hill, 1990.

⁽¹⁰⁾ COTTLE, DAVID.
El Servicio Centrado en el Cliente.
Ediciones Díaz de Santos, 1991.

El costo total de la calidad está constituido por:

- **Costos de prevención.** Son los costos que se contraen para prevenir la fabricación de productos y prestación de servicios de mala calidad, es decir, son todos los gastos realizados para impedir que se produzcan errores y hacer las cosas bien desde el primer momento. Incluyen actividades tales como: contratar personal de calidad, cursos de orientación, capacitación y programas de prevención.
- **Costos de inspección y control o apreciación.** Todos los gastos realizados para controlar la calidad, o bien, todos los costos contraídos para determinar si se ha prevenido la prestación de servicios de mala calidad. Incluyen inspección, revisión, verificación, comprobación, muestreo, compilación y análisis de datos y equipo utilizado en ello.
- **Costos de fallas internas.** Todos los gastos debidos a la falta de calidad, tales como hacer dos veces la misma factura, devolver el dinero al cliente insatisfecho, enviar una carta presentando excusas, más los desechos y derroche en todos los materiales de servicio.
- **Costos de fallas externas.** Todos los gastos destinados a captar nuevos clientes para compensar la pérdida de antiguos clientes, para contrarrestar el efecto boca en boca negativo iniciado por los clientes insatisfechos y para recuperar la pérdida de ingresos de aquellos clientes que no volverán.

III.5.2. Momentos de la verdad.

Fue el sueco Jan Carlzon, director de la compañía aérea escandinava S.A.S. quien acuñó la expresión de los momentos de la verdad para referirse a los contactos que se realizan constantemente entre un cliente potencial y una empresa que trata de servirle.

Cuando los clientes reciben la prestación de los servicios de una empresa, perciben determinados resultados de éstos. Sus acciones futuras dependen de cómo se sientan con esa experiencia. Cuanto más satisfechos se sientan en su interacción con la empresa, más dispuestos estarán a seguir utilizando sus servicios en el futuro.

Por tanto; un **Momento de la Verdad** es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la empresa y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad en el servicio y virtualmente la calidad del producto.

Existen tres clases de momentos de la verdad que son decisivos en las relaciones con el cliente:

1. El entorno físico de la empresa y las demás representaciones tangibles del servicio.
2. El personal de la empresa que entra en contacto con el cliente; estos constituyen el factor más importante, ya que esas personas le entregan directamente el servicio; sus capacidades y habilidades, su sensibilidad para con el cliente y su mentalidad de servicio pesan mucho en la evaluación que éste hace respecto a la calidad en el servicio.
3. Los clientes, que toman parte en el proceso de producción de los servicios.

Para Karl Albrecht los momentos de la verdad no se limitan al desempeño de los empleados para con el cliente, sino que se extienden a todos aquellos elementos que dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, sean un lazo de unión entre el cliente y la misma y que le dejen una impresión duradera. El desempeño del producto, una llamada telefónica o la limpieza de las instalaciones son factores que evalúa el cliente y que influirán en su decisión en el momento de una nueva compra.

Cuando los clientes reciben la prestación de los servicios de una empresa, perciben determinados resultados de éstos. Sus acciones futuras dependen de cómo se sientan con esa experiencia. Cuanto más satisfechos se sientan en su interacción con la empresa, más dispuestos estarán a seguir utilizando sus servicios en el futuro.

Por tanto; un Momento de la Verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la empresa y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad en el servicio y virtualmente la calidad del producto.

Existen tres clases de momentos de la verdad que son decisivos en las relaciones con el cliente:

1. El entorno físico de la empresa y las demás representaciones tangibles del servicio.
2. El personal de la empresa que entra en contacto con el cliente; estos constituyen el factor más importante, ya que esas personas le entregan directamente el servicio; sus capacidades y habilidades, su sensibilidad para con el cliente y su mentalidad de servicio pesan mucho en la evaluación que éste hace respecto a la calidad en el servicio.
3. Los clientes, que toman parte en el proceso de producción de los servicios.

Para Karl Albrecht los momentos de la verdad no se limitan al desempeño de los empleados para con el cliente, sino que se extienden a todos aquellos elementos que dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, sean un lazo de unión entre el cliente y la misma y que le dejen una impresión duradera. El desempeño del producto, una llamada telefónica o la limpieza de las instalaciones son factores que evalúa el cliente y que influirán en su decisión en el momento de una nueva compra.

La conclusión de lo anterior es que:

1. Lo importante es identificar los puntos de contacto.
2. Los contactos han de describirse para conocer en forma debida el desarrollo de los mismos.
3. Los contactos han de relacionarse con los procesos para dejar claro qué parte del mismo es percibida por el cliente.
4. El plan de detalles inesperados permita manejar el contacto y el reflujo.
5. La capacitación del personal es importante.

III.5.3. El ciclo del servicio.

Una de las formas de empezar a pensar en la calidad en el servicio de una empresa, es haciendo un inventario de los momentos de la verdad de la misma; para lo cual debe visualizarse como si ésta estuviera tratando con un cliente en términos de un ciclo del servicio, es decir, una secuencia repetible de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un servicio en donde diferentes personas dentro de la empresa tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto.

Gráficamente, un ciclo del servicio es un mapa de los momentos de la verdad que van experimentando los clientes, que se activa cada vez que éstos se ponen en contacto con la empresa.

Así, el ciclo comienza en el primer punto de contacto entre el cliente y la empresa, éste puede ser por ejemplo el instante en que el cliente ve el anuncio, recibe una llamada del vendedor, inicia una encuesta telefónica o cualquier otro acontecimiento que empiece el proceso de atención o servicio al cliente, que va a terminar sólo temporalmente cuando éste considere que el servicio está completo, y va a reiniciar cuando éste decide regresar por otro servicio.

El ciclo de servicio debe ser único para cada empresa en particular; dentro de esto, sólo puede variar de un cliente a otro, de una versión del servicio a otra y de una situación a otra.

Se debe considerar que en cualquier momento, cada cliente que esté negociando con la empresa o con el personal que la representa, está en alguna parte de su ciclo exclusivamente personal. Esto se refiere a que los clientes en general no piensan conscientemente en sus experiencias o percepciones desde el punto de vista de un ciclo, ya que casi siempre prestan atención a las necesidades concretas que tengan en un momento dado. Pero para efectos de determinar los momentos de la verdad y el ciclo del servicio se debe pensar en éste como dividido en etapas muy específicas.

El ciclo del servicio ayuda a la gente de la empresa a cambiar su actitud hacia el cliente, ya que modifica su punto de vista y ve las cosas como las ven los clientes.

El valor de considerar los ciclos del servicio para los diferentes aspectos de una empresa, consiste en que se puede mirar desde el punto de vista de los clientes y ayuda a colaborar con ellos para su satisfacción.

III.5.4. Triángulo del Servicio.

La calidad en el servicio al cliente es resultado de la interacción de varios factores y situaciones que se presentan en la operación de las empresas como se observa en el Triángulo del Servicio. (figura 3.5.4.1.)

Es necesario un modelo para representar el ciclo del servicio y comprender de esta manera la perspectiva del cliente hacia la empresa, para ayudar a los directivos a determinar las actividades necesarias para ofrecer un excelente servicio de calidad.

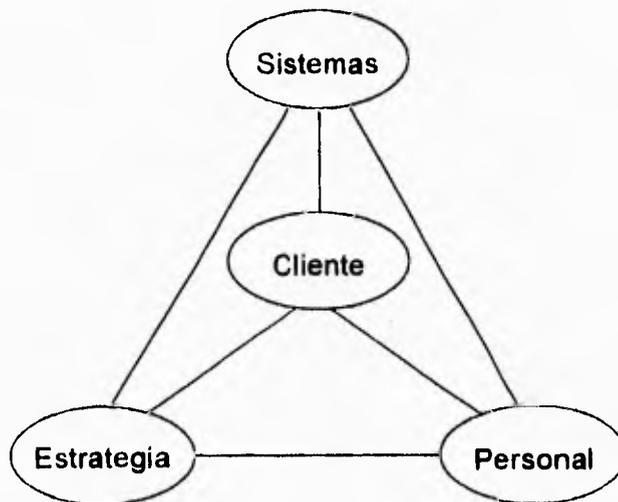


Figura 3.5.4.1.

Este modelo comienza al considerar a la empresa y al cliente como íntimamente vinculados en una especie de relación triangular, como se ve en la figura. Este triángulo del servicio, representa los siguientes elementos: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas que giran e interactúan alrededor del cliente.

Las tres características o factores claves están en los ángulos del triángulo del servicio y a su vez, cada una de ellas está dirigida hacia el cliente, quien es el centro mismo de la figura.

La estrategia del servicio proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas, se conecta con los sistemas y el personal, por medio de los cuales se implanta y se hace realidad la estrategia. Una estrategia del servicio bien concebida desarrolla una idea unificadora sobre lo que toda la empresa hace, orientando la atención de su personal hacia las prioridades reales del cliente. Esto se convierte en la esencia del mensaje que se transmitirá al cliente durante la prestación del servicio.

Calidad en el Servicio al Cliente

El personal incluye a todas las personas de la organización y es el recurso condicionante para cristalizar la calidad en el servicio, por lo cual, éste debe tratarse como un cliente interno, ya que de su desempeño dependerá la respuesta del cliente externo hacia la empresa. Los directivos de las empresas deben estimular y ayudar a los empleados a mantener su atención en las necesidades del cliente.

Es así como cualquier empleado debe ser capaz de mantenerse informado de las necesidades del cliente, que lo conduzca a un alto nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudarlo, que finalmente va a impactar la mente del cliente haciendo que el servicio proporcionado se vea como algo superior e infundiéndolo, a su vez en él, el deseo de recomendar el servicio de la empresa o de volver a utilizarlo.

Los sistemas hacen hincapié en que toda la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados operativos, deben desempeñarse conforme a los diferentes sistemas establecidos. Estos deben ser accesibles para el cliente, es decir, cada sistema de prestación del servicio en que se apoya el empleado debe estar verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la de la empresa. Las instalaciones físicas, políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, deben indicarle al cliente que el sistema está únicamente instalado para satisfacer sus necesidades.

Por último, el cliente que es el centro del modelo y obliga a que los demás componentes del triángulo se orienten hacia él, enfatiza las relaciones del personal de la empresa y sus clientes, lo que marca la razón de ser de la calidad en el servicio.

Para poner en práctica el desarrollo de una empresa dirigida o centrada en el cliente, es conveniente empezar con este triángulo como base para definir a la empresa, es decir, ésta debe existir para prestar servicio al cliente, sin olvidar que también debe atender las necesidades del personal que esté prestando el servicio, organizando y manejando el servicio al cliente externo e interno.

Una vez comprendidas las necesidades y expectativas del cliente, y con un concepto de servicio que ubique a la empresa ventajosamente en el mercado, se tienen que explorar las interacciones que existen entre la estrategia, la gente de la empresa y los sistemas de que disponen para hacer su trabajo. Cada una de las líneas del diagrama puede representar una dimensión importante de impacto:

- **Cliente - Estrategia del servicio.** Se toma para representar la importancia decisiva de establecer la estrategia alrededor de las necesidades verdaderas del cliente. Se necesita descubrir qué es lo que pasa por la mente de los clientes cuando piensan acerca de la clase de servicio que se les brinda en la empresa. Representa también el proceso de comunicar esta estrategia al mercado. No es de ninguna manera suficiente dar buen servicio, o que el servicio sea exclusivamente mejor en alguna forma; el cliente tiene que conocer ese hecho para que se produzca algún beneficio a favor de la empresa.
- **Cliente - Personal.** Es un punto de contacto que responde por la mayor parte de los momentos de la verdad; esta interacción ofrece la mejor oportunidad de ganar o perder. Esta línea indica que todo el personal debe de tener un impulso hacia el cliente, no sólo la gente que suministra el servicio, ya que son el elemento más importante en el suministro del mismo a un nivel superior.
- **Cliente - Sistemas.** Los sistemas pueden influir en los procedimientos así como en los equipos físicos. Cabe mencionar que muchos momentos negativos de la verdad surgen debido a las peculiaridades del sistema y a los malos funcionamientos. Los sistemas deben diseñarse teniendo en mente al consumidor. Cuando el interés del cliente se trata como un aspecto poco importante en el diseño de estos sistemas de prestación de servicios, virtualmente la situación se programa para la mediocridad y la insatisfacción del mismo: el servicio a los clientes no es algo que se debe pensar a futuro, sino que debe diseñarse como parte del sistema de suministro.

- **Personal - Sistemas.** Indica que el personal depende del sistema para suministrar un buen servicio, la mayoría de los problemas en el servicio se atribuyen a los malos sistemas mas que a la gente. Los sistemas de servicio deben diseñarse para que sean simples, rápidos y a prueba de personas incapaces en su operación.
- **Estrategia del servicio - Sistemas.** Sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se deduzcan lógicamente de la definición de la estrategia del servicio; pero esto rara vez se hace, ya que con frecuencia los sistemas crecen con el tiempo y se diseñan conforme al incremento del volumen. Como resultado los sistemas no apoyan en realidad la estrategia sino que además no están bien integrados.
- **Estrategia del servicio - Personal.** Sugiere que las personas de la empresa estén conscientes de esta estrategia, si no se cuenta con un sentido de enfoque, claridad y prioridad, es difícil para el personal concentrar su atención en la calidad en el servicio.

Como se puede apreciar en el modelo del triángulo del servicio, es necesario que exista una interacción entre los componentes claves del servicio para que trabajen armónicamente en beneficio del cliente. Los conceptos que se relacionan con el triángulo proporcionan una manera de considerar las operaciones de servicio; éstos resultan útiles para diseñar sistemas de servicio y para resolver problemas relacionados con el mismo, también pueden utilizarse para diagnosticar problemas y determinar cuáles son las causas de un mal servicio.

III.6. Productividad en los Servicios.

Los estudios realizados sobre la productividad del sector servicios han sido escasos. Varias fuentes dan a entender que la productividad en este sector de la economía es menor que en el sector de producción de bienes. Este es un problema que ha crecido dado que los salarios en el sector servicios se han incrementado conjuntamente con los del sector de producción de bienes. De esta manera, las empresas de servicios se han venido enfrentando a costos más elevados de mano de obra, pero con frecuencia no han sido capaces de compensar dichos costos con una producción más elevada.

Generalmente los servicios requieren mayor mano de obra y por eso, aumentar la producción, requiere de más trabajo a diferencia del sector de bienes que requiere de más capital. Junto con la intensidad de la mano de obra de los servicios, está el problema de que las oportunidades para utilizar instrumentos que la reduzcan pueden ser menores. Existen varios factores que contribuyen a esto:

- a) Cambios tecnológicos más lentos en los servicios y menos inversión de capital en comparación con la manufactura.
- b) Menos oportunidades para desarrollar economías de escala especialmente en organizaciones pequeñas de servicios.
- c) Menos oportunidades de especialización de la mano de obra.
- d) Los servicios dependen de la gente.

El problema de la medida de la productividad es fundamental para cualquier análisis de ésta en el sector servicios. La productividad generalmente se define como la relación entre el resultado de un proceso de producción y los insumos. Como se concibe tradicionalmente, la productividad contiene dos hipótesis importantes:

- 1. El resultado y los factores de producción están perfectamente definidos, son homogéneos y se pueden medir. Si se pueden seguir estos criterios, es posible calcular la contribución de cada factor de producción y los cambios en la relación insumo-resultado que se deriva de los cambios en el empleo de los factores. Además, se puede tener información sobre el logro de objetivos y retroalimentación sobre las consecuencias de las medidas tomadas y comparar las tendencias de la productividad.**
- 2. La utilidad del resultado no se pone en tela de juicio. Se supone que no hay ningún efecto colateral más allá de la satisfacción generada por el consumo de los bienes producidos. En otras palabras, el concepto tradicional de productividad aísla el proceso de producción de la situación social.**

En consecuencia, los problemas de medir la productividad en el sector servicios surgen del uso continuo de las medidas tradicionales diseñadas para contextos de bienes y no de servicios. Es preciso diseñar nuevas medidas que tengan en cuenta ciertas características de los servicios que influyen en las evaluaciones sobre la productividad.

Un factor que influye en la medida de la productividad es que muchos servicios son sistemas abiertos sujetos a influencias externas. En el sector servicios, la productividad varía considerablemente dado que depende del conocimiento, experiencia y motivación del consumidor. Así, las medidas de productividad en los servicios requieren dimensiones cuantitativas y cualitativas. En realidad, las últimas son fundamentales en cualquier consideración de la productividad.

Las empresas de servicio necesitan diferentes formas de medir la productividad. Deben concentrarse en la forma como el cliente es atendido. Los sistemas actuales de medidas con su escaso enfoque sobre medidas de recursos utilizados -como el personal empleado- o sobre la forma de asignar recursos, pueden ser útiles para controles presupuestales de gastos. En las empresas de servicio son menos aplicables para el decisivo problema de la prestación y el control de éstos.

Al no existir medidas basadas en la satisfacción del cliente, se tiende a utilizar medidas sustitutas, las cuales con frecuencia resultan ser engañosas. Encontrar un método adecuado para medir la productividad adquiere gran importancia, ya que sin un verdadero aumento de la misma, no existiría la base para conseguir una ventaja competitiva duradera.

Al mejorar la productividad, se logrará también mejorar la calidad de los servicios y las condiciones de trabajo que se reflejará en una actitud positiva de los empleados. Dos métodos que se pueden aplicar a las empresas de servicios para mejorar la productividad son:

1. El método centrado en la industrialización. El servicio puede industrializarse de las siguientes maneras:
 - a) Utilizando tecnologías duras como sustituto del contacto personal y esfuerzo humano.
 - b) Mejorando los métodos de trabajo en una forma sistemática (conocida como tecnología suave).
 - c) Combinando los métodos anteriores.

2. El método centrado en el empleado. Este método es diferente en aspecto y percepción al anterior y tiene relación con los métodos del círculo de calidad y el control total de la calidad. A nivel empleado, el esfuerzo por el mejoramiento se debe iniciar instruyéndolos para que trabajen como una unidad con toda la empresa a fin de mejorar su rendimiento; por su parte la gerencia debe prestar atención a las sugerencias y recomendaciones de los empleados sobre el mejor rendimiento en los servicios.

La productividad del sector servicios se basa en la forma en que una empresa de esta índole puede mejorar su eficiencia al momento de atender a sus clientes. Un bajo costo, una calidad superior y una atención especial al servicio garantizan una elevada productividad, que se refleja en unos márgenes operativos permanentemente altos o crecientes. Una medida de gran importancia en el sector servicios es la de valor agregado por empleado.

Al no existir medidas basadas en la satisfacción del cliente, se tiende a utilizar medidas sustitutas, las cuales con frecuencia resultan ser engañosas. Encontrar un método adecuado para medir la productividad adquiere gran importancia, ya que sin un verdadero aumento de la misma, no existiría la base para conseguir una ventaja competitiva duradera.

Al mejorar la productividad, se logrará también mejorar la calidad de los servicios y las condiciones de trabajo que se reflejará en una actitud positiva de los empleados. Dos métodos que se pueden aplicar a las empresas de servicios para mejorar la productividad son:

1. El método centrado en la industrialización. El servicio puede industrializarse de las siguientes maneras:
 - a) Utilizando tecnologías duras como sustituto del contacto personal y esfuerzo humano.
 - b) Mejorando los métodos de trabajo en una forma sistemática (conocida como tecnología suave).
 - c) Combinando los métodos anteriores.
2. El método centrado en el empleado. Este método es diferente en aspecto y percepción al anterior y tiene relación con los métodos del círculo de calidad y el control total de la calidad. A nivel empleado, el esfuerzo por el mejoramiento se debe iniciar instruyéndolos para que trabajen como una unidad con toda la empresa a fin de mejorar su rendimiento; por su parte la gerencia debe prestar atención a las sugerencias y recomendaciones de los empleados sobre el mejor rendimiento en los servicios.

La productividad del sector servicios se basa en la forma en que una empresa de esta índole puede mejorar su eficiencia al momento de atender a sus clientes. Un bajo costo, una calidad superior y una atención especial al servicio garantizan una elevada productividad, que se refleja en unos márgenes operativos permanentemente altos o crecientes. Una medida de gran importancia en el sector servicios es la de valor agregado por empleado.

Según David Sumanth la medición de la productividad puede tener las siguientes ventajas⁽¹¹⁾:

1. La empresa puede evaluar la eficiencia de la conversión de sus recursos de manera que se produzcan más bienes o servicios con una cierta cantidad de recursos consumidos.
2. Se puede simplificar la planeación de recursos a través de la medición de la productividad, tanto a corto como a largo plazo.
3. Los objetivos de la empresa pueden reorganizarse por prioridades de acuerdo a los resultados obtenidos.
4. Se pueden modificar en forma realista las metas de los niveles de productividad planeadas para el futuro, con base en los niveles actuales medidos.
5. Es posible determinar estrategias para mejorar la productividad según la diferencia que exista entre el nivel planeado y el nivel medido de la productividad.
6. Los valores de productividad generados después de una medida pueden ser útiles en la planeación de los niveles de utilidades de una empresa.
7. La medición crea una acción competitiva.

⁽¹¹⁾ SUMANTH, DAVID
Ingeniería y administración de la productividad
Editorial McGraw Hill, 1990

**DIAGNOSTICO
DE LA
SITUACION ACTUAL**

CAPITULO IV

AGENCIA AUTOMOTRIZ (CASO PRACTICO)

CAPITULO IV

AGENCIA AUTOMOTRIZ (CASO PRACTICO)

IV.1. Generalidades.

Por la creciente competencia y la necesidad de retener y captar más clientes para que una empresa no pierda su posición dentro del mercado, es conveniente plantear una metodología para incrementar la calidad en el servicio al cliente; para el desarrollo de ésta se ha seleccionado el sector automotriz en México.

Una agencia automotriz es una empresa privada de carácter público, que ofrece a las personas o consumidores la oferta de un bien tangible con servicios concomitantes -según las clasificaciones mencionadas en el capítulo II-, o dicho de otra forma, el servicio de productos que cuenta principalmente con dos componentes que interesan al comprador de un automóvil:

- a) **El nivel de esfuerzo.** El comprador del producto, valora, además del precio y del rendimiento técnico del mismo, lo que este va a costarle, además, en tiempo, esfuerzo y dinero.
- b) **El valor agregado.** El cliente examina el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico del producto. Incluye la ayuda para resolver problemas, la rapidez, la fiabilidad, la flexibilidad y los servicios posventa.

Generalidades

Los servicios de este tipo de agencias son importantes porque actúan como distribuidores concesionarios entre fabricantes de automóviles y el consumidor final, haciendo más fácil para éste la adquisición de un vehículo y ofreciendo servicios adicionales que dan seguridad y confianza al cliente.

Dentro de las características con que cuentan las agencias se tienen componentes tangibles e intangibles.

Dentro de los primeros se tienen: instalaciones, local, mano de obra, equipo, además del producto principal que se ofrece -el automóvil-. Por otro lado, dentro de los componentes intangibles se encuentra el servicio, cuya importancia es grande, ya que éste es el que determina la preferencia o actitud del cliente hacia una agencia en particular.

IV.1.1. Actividades de una Agencia Automotriz

Como todas las empresas, las Agencias Automotrices tienen aspectos únicos y característicos, ya que brindan diferentes productos y servicios.

Los servicios que se ofrecen se dividen principalmente en:

- 1. Servicios de venta.** Ofrecen alternativas a los clientes para la adquisición de automóviles nuevos y seminuevos, refacciones y otros servicios.
- 2. Servicios de taller mecánico.** Brindan reparación y mantenimiento a los automóviles.

Aunque estos servicios son de carácter diferente, deben trabajar en coordinación para brindar al cliente un servicio completo, que cubra con las necesidades de los clientes.

Por lo anterior, es necesario que los servicios se proporcionen con calidad, ya que una deficiencia en cualquiera de ellos repercutirá en una mala imagen de la agencia a los ojos del cliente, el cual dependiendo del grado de insatisfacción que tenga volverá o no a utilizar los servicios de ésta; en el último de los casos puede incluso desprestigiarla con comentarios negativos acerca del servicio recibido.

Es claro que todas las personas que laboran en cada área de la agencia, no tienen un contacto directo con el cliente, pero los empleados que sí lo tienen aseguran una estrecha relación con éste y su satisfacción. Son estos contactos los que ofrecen la oportunidad a la empresa de satisfacer totalmente al cliente con un servicio de calidad, determinando la permanencia del cliente en la agencia e influyendo en las percepciones del mismo.

Así, las agencias automotrices tienen no sólo la responsabilidad de vender productos de excelente calidad, sino también la responsabilidad de proporcionar a sus clientes un servicio que tome en cuenta sus necesidades y sobrepase sus expectativas. Por ello es necesario concientizar a los empleados en todos los niveles, de la importancia que tiene la calidad en el servicio que se le brinda al cliente.

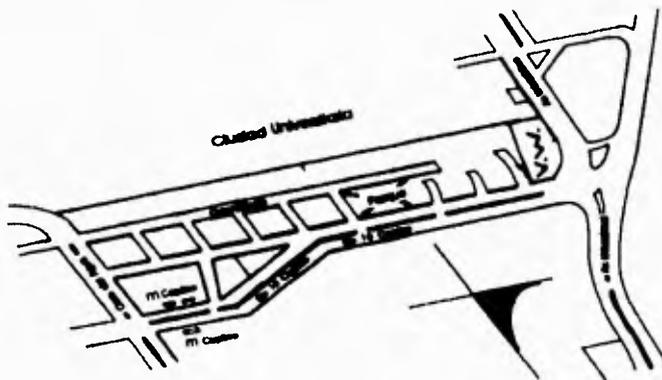
IV.2. Caso práctico.

En capítulos anteriores se han establecido los antecedentes y conceptos que se manejarán en el caso práctico. En la primera parte de este capítulo, como un preámbulo de aplicación de los antecedentes y conceptos del caso, se estableció un panorama general de las empresas automotrices; así como sus características generales.

El diagnóstico de la situación actual, se realizó mediante una investigación de campo con el fin de conocer los momentos de la verdad involucrados en el servicio de venta, así como los procesos que se llevan a cabo para brindarlo, a partir de lo cual se pudo elaborar el ciclo del servicio en esta agencia.

VI. 2.1. Localización.

La empresa seleccionada para desarrollar el caso práctico es una agencia Automotriz concesionaria de Volkswagen de México, dicha agencia se encuentra en Avenida Universidad No. 2040, Colonia Copilco Universidad, Distrito Federal, como se muestra en el siguiente croquis de localización.



Se determinó que la agencia se encuentra ubicada estratégicamente por la cantidad de clientes potenciales que existen en la zona -Unidades habitacionales, UNAM, Centros Comerciales, ejes viales-.

IV.2.2. Capacidad instalada.

Esta agencia cuenta con 23 ejecutivos de ventas, repartidos en dos áreas: autos nuevos y seminuevos; de los cuales 3 ejecutivos están de guardia y el resto salen a contactar clientes.

El tiempo promedio de atención por cliente dentro de la agencia es de 25 minutos; si se considera que diariamente se trabajan 7 horas, la capacidad para brindar el servicio a los clientes es de 50 al día, o bien, 1250 clientes mensuales. Si se estima que en promedio 20 clientes visitan la agencia diariamente, esta agencia utiliza el 25% de su capacidad.

Por otra parte, no es posible determinar el tiempo promedio de atención que emplean los ejecutivos que salen de la agencia debido a que éstos se desplazan hacia donde está el cliente. Un objetivo de la agencia, es que los ejecutivos planeen su recorrido para contactar a 300 clientes mensuales, pero en promedio se visitan 125 clientes por agente. Con lo anterior se obtiene que los agentes conjuntamente visitan en promedio 2500 clientes mensuales, y se utiliza el 41.7% de la capacidad que determina la agencia.

IV.2.3. Horario.

El horario de atención al cliente en esta agencia, es el siguiente:

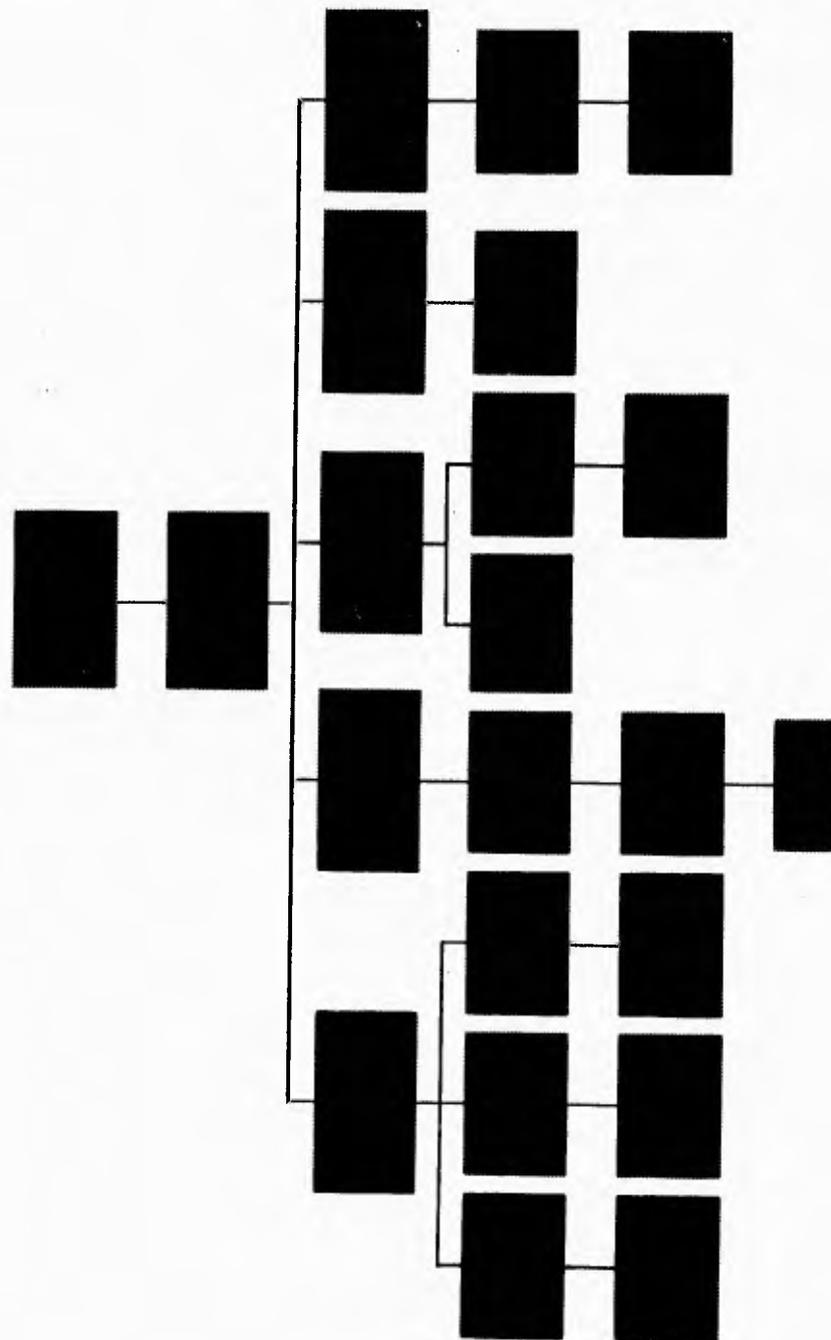
De Lunes a Viernes de 9:00 a 14:00 hrs. y de 16:00 a 18:00 hrs.
Sábados de 9:00 a 15:00 hrs.

IV.2.4. Organigrama.

La organización actual de la agencia se presenta a través del organigrama mostrado en la figura 4.2.4.1.

Cada departamento tiene funciones específicas, las cuales se mencionan a continuación:

1. La gerencia comercial tiene como principales funciones establecer la imagen de la agencia, fijar las alternativas de venta, controlar el inventario de unidades nuevas y coordinar tres departamentos.
 - a) Autos nuevos, las principales funciones son:
 - Venta.
 - Exhibición.
 - Atención al cliente.
 - Servicios adicionales.
 - Control del inventario de autos nuevos.
 - b) AFASA tiene como principal función:
 - Vender el sistema (autofinanciamiento).
 - c) VW Credit tiene como principal función:
 - Otorgar créditos.
2. La gerencia de servicio se refiere al servicio de taller mecánico; teniendo como función principal el control del taller para la reparación y el mantenimiento de los automóviles.
3. La gerencia de refacciones tiene como principal función el control de abastecimiento de refacciones para la agencia y clientes.
4. La gerencia de leasing tiene como función principal el arrendamiento de automóviles.
5. La gerencia de autos usados tiene como principal función coordinar la adquisición de automóviles usados para cambio de unidad nueva y venta de los mismos.



IV.2.5. Distribución.

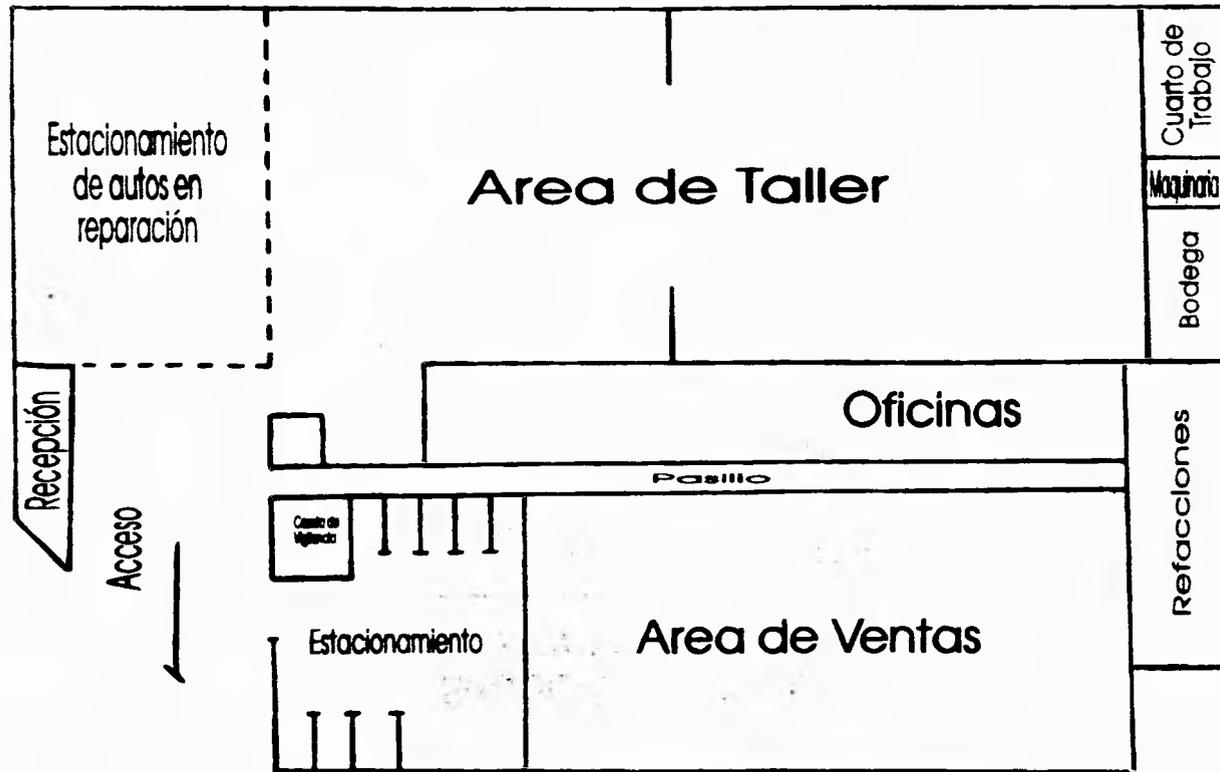
Debido al crecimiento que ha tenido la agencia, su distribución no es la adecuada ya que las instalaciones se ampliaron conforme se tuvo la necesidad, lo cual no se hizo de la mejor forma, como consecuencia de esto, se tiene el problema del departamento de autos seminuevos que se encuentra a 100 metros del resto de la agencia.

Con el fin de tener una idea clara de la distribución de la agencia, en el plano general se muestra la ubicación de las principales áreas de esta agencia, como son el área de servicio de taller mecánico y el área de ventas. En este plano también puede observarse que el estacionamiento de la agencia cuenta con un espacio muy reducido.

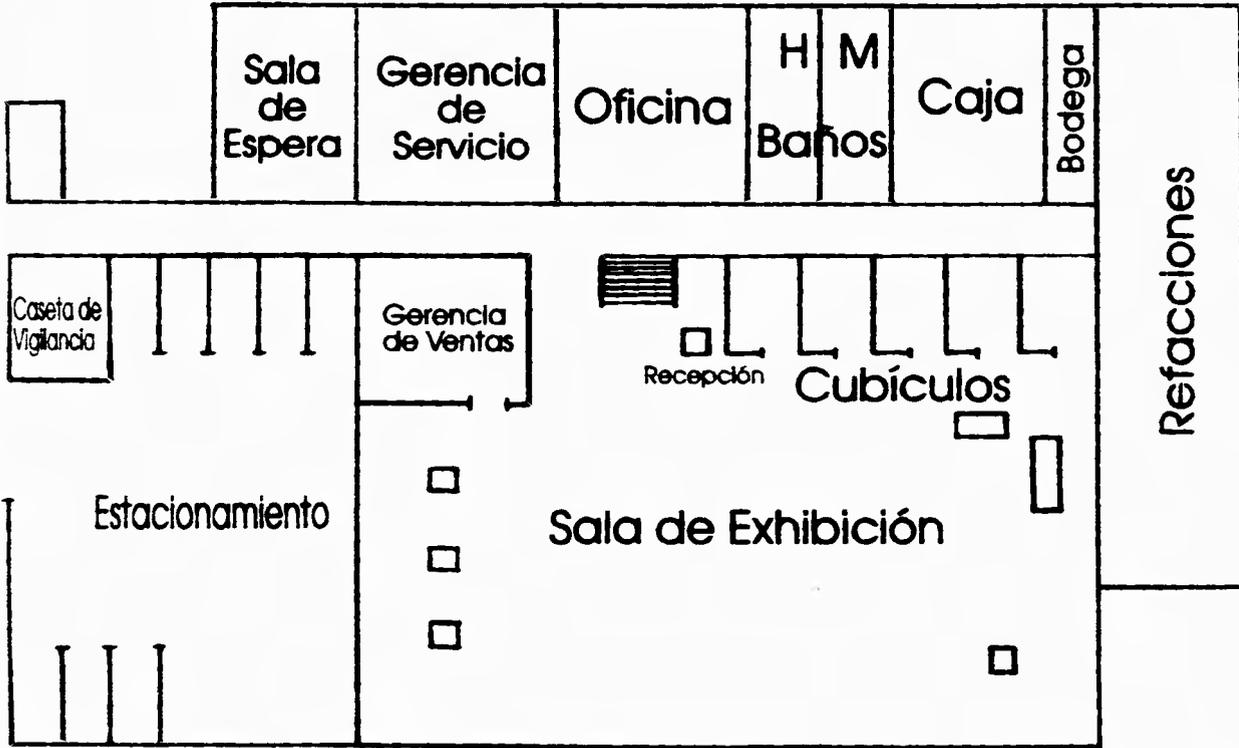
Puesto que el objetivo del estudio era determinar la situación actual del área de ventas, se presentan los planos de esta área, tanto de su planta baja como de la planta alta, en los cuales se puede notar que la agencia no fue diseñada pensando en la comodidad del cliente. Algunos de los inconvenientes que se encontraron en su distribución son los siguientes:

- La sala de exhibición tiene la capacidad para mostrar tres automóviles y el espacio para poder observarlos cómodamente es reducido.
- La sala de espera se encuentra apartada del área de ventas, el cliente no puede observar los automóviles o encontrar al ejecutivo de ventas desde ella.
- Los cubículos que se encuentran en la planta alta no se utilizan, por lo que ese espacio se ve desperdiciado.
- La puerta de acceso que está en Avenida Universidad, se encuentra bloqueada por un escritorio.

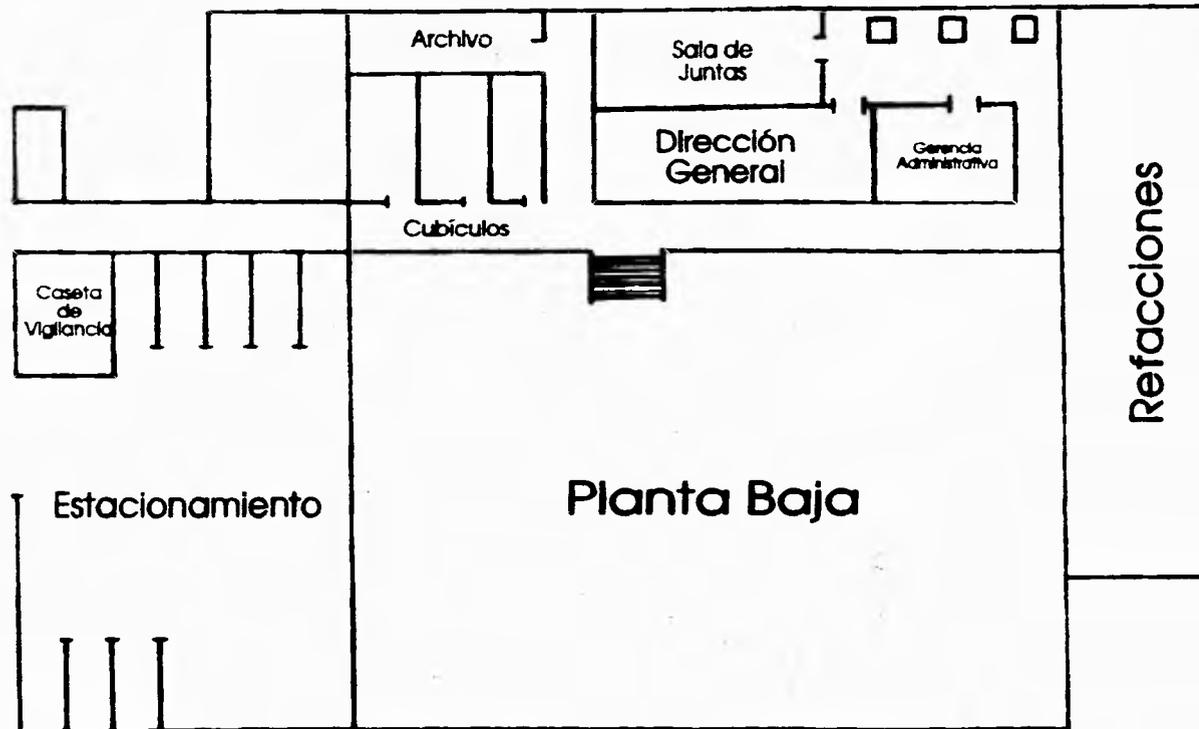
Situación Actual Plano General



Situación Actual
Planta Baja



Situación Actual Planta Alta



68

IV.2.6. Funciones básicas del personal.

El caso práctico se enfoca exclusivamente al departamento de ventas, se analizarán las funciones básicas del personal involucrado en éste, con el fin de conocer las responsabilidades y vinculación que tiene dicho personal con el cliente, y de esta manera poder enfocarlas hacia el mejoramiento de la calidad en el servicio.

Funciones básicas.

a) Gerente Comercial.

1. Vigilar que los productos sean vendidos de acuerdo a las políticas de Volkswagen, es decir, honestamente y de acuerdo a las necesidades del cliente.
2. Establecer objetivos que reflejen una planeación adecuada del negocio para el presente y para el desarrollo futuro.
3. Seleccionar a los ejecutivos de venta con especial cuidado con el fin de integrar un equipo que sea una garantía para la agencia.
4. Vigilar que todos los insumos apropiados para la venta estén a disposición de los ejecutivos de venta y asegurar que sepan usarlos en la forma más efectiva.
5. Cooperar con el personal y jefes de otros departamentos buscando su cooperación en un esfuerzo constante por alcanzar los niveles más altos para la agencia.
6. Supervisar constantemente las metas de los ejecutivos de venta para asegurarse de que ellas son atractivas, realizables y dignas de la agencia.
7. Considerar a cada ejecutivo de venta como un individuo y dedicar todo el esfuerzo necesario para desarrollar sus mejores cualidades.
8. Ser responsable en el empleo del tiempo y esfuerzo en el servicio a los clientes y la agencia.

b) Ejecutivos de venta.

1. Vender de forma tal que tanto la agencia como el cliente obtengan un beneficio.
2. Atender al cliente.
3. Buscar clientes fuera de la agencia.
4. Llenar las formas necesarias para la compra del automóvil.
5. Realizar los trámites de los servicios adicionales.
6. Mostrar al cliente el automóvil, proporcionando las características del mismo.
7. Entregar el automóvil.
8. Proporcionar a los clientes calidad en la información y alternativas, con el fin de ayudarlo en su decisión de compra.
9. Utilizar correcta y eficientemente los insumos proporcionados por la agencia.
10. Fijarse metas de ventas realizables que ayuden a su desarrollo profesional y personal.

c) Recepcionista.

1. Recibir a los clientes que llegan a la agencia dándoles la bienvenida.
2. Contestar las llamadas telefónicas y asegurarse que lleguen a la persona requerida.
3. Ocuparse de los recados y mensajes.
4. Brindar claramente la información solicitada y dar apoyo al cliente.

Caso práctico

d) Cajera.

1. Cobrar los servicios o productos adquiridos.
2. Verificar que las formas estén llenadas correctamente.
3. Revisar que el cliente pague la cantidad correcta.
4. Entregar recibo de pago.
5. Entregar orden de salida del automóvil.
6. Realizar el corte de caja.

e) Empleados de apoyo.

Entre ellos se encuentran el personal de vigilancia y el de limpieza, los cuales influyen en la percepción del cliente al entrar en contacto con la agencia, y sus principales actividades son:

1. Proporcionar seguridad a la agencia y a los clientes.
2. Dar y controlar el acceso a la agencia.
3. Mantener las instalaciones limpias y en buen estado.

En forma general estas son las funciones del personal involucrado en la venta de un automóvil, las cuales es necesario se enfoquen hacia la atención al cliente para garantizar su satisfacción y así lograr la fidelidad del mismo.

IV.2.7. Estrategias de venta.

Cada agencia tiene diferentes estrategias de venta para captar y mantener clientes; principalmente éstas se basan en lo que pueden ofrecer o en las facilidades que se dan a los clientes.

Se ha mencionado que es necesario saber lo que hace la competencia para poder desarrollar una mejor estrategia, por lo tanto, se recopiló información sobre diferentes agencias para conocer las opciones con que cuenta cada una de ellas y así sobresalir en el mercado y determinar por qué algunos clientes las prefieren. A continuación se muestran algunas de las estrategias detectadas:

- Sondeo de mercados.
- Visitas a clientes potenciales.
- Solución satisfactoria de quejas.
- Utilización de medios publicitarios (T.V., radio, periódico, volanteo).
- Planes de financiamiento accesibles.
- Atención al cliente.
- Instalaciones adecuadas.
- Personal calificado.
- Rapidez.
- Promociones y descuentos.

La agencia en estudio, desarrolla sus estrategias de venta, mediante juntas semanales donde asisten los gerentes de cada área en las que se analiza la situación actual, logros o avances, récords de ventas y a su vez, se fijan metas y se plantean soluciones a los problemas que se han presentado. Entre las principales estrategias de esta agencia para captar clientes se tienen:

- Volanteo de publicidad en zonas aledañas.
- Prospección dirigida. Se compran planillas de datos (hojas de etiquetas) sobre clientes potenciales, donde se les envía información de la agencia y sus planes de venta.
- Prospección en frío. Los ejecutivos salen a contactar clientes.
- Sondeos de mercado. Se realizan para fijar un mejor precio a los clientes en relación con otras agencias.
- Planes de financiamiento.

En comparación con la competencia puede notarse que a la agencia le falta abarcar en sus estrategias aspectos tales como instalaciones, promociones, descuentos y atención al cliente. Ya que las estrategias de esta agencia están enfocadas a captar clientes sin tomar en cuenta las necesidades de los mismos, es decir, la estrategia de ellos es "vender por vender".

IV.2.8. Momentos de la Verdad

Para determinar el ciclo de servicio, es necesario conocer los puntos de contacto que el cliente tiene con la empresa, es decir, los momentos de la verdad, que formarán una opinión en los clientes acerca de la calidad en el servicio. Se tomarán estos momentos de acuerdo con las personas que adquieren un automóvil.

Los momentos de la verdad se presentan en una secuencia lógica que le permite a la empresa identificar los encuentros exactos de los cuales es responsable y que puede modificar para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes.

De acuerdo a lo anterior, se detectaron los siguientes 20 momentos de la verdad para la compra de un automóvil en la Agencia Automotriz:

- 1. Información sobre la agencia.** El cliente recibe información sobre la agencia, la cual puede darse a través de: publicidad, información de otras personas que han recibido el servicio, experiencias anteriores o alguna otra.
- 2. Entrada al estacionamiento.** El cliente llega al estacionamiento donde el personal de vigilancia le da acceso.
- 3. Estacionamiento.** El cliente estaciona su automóvil en el primer lugar que ve libre.

4. **Trayecto del estacionamiento hacia la agencia.** El cliente camina por el pasillo dirigiéndose hacia el área de autos nuevos.
5. **Entrada a la agencia.** El cliente entra a la agencia por la puerta de acceso al estacionamiento y la recepcionista le da la bienvenida.
6. **Observación y espera.** El cliente observa los automóviles en exhibición mientras espera ser atendido por algún ejecutivo de ventas.
7. **Atención.** El cliente es atendido por el ejecutivo de ventas. En este momento el cliente solicita información sobre el automóvil deseado. El ejecutivo por su parte pregunta como va a ser la forma de pago, revisa si existe en inventario el automóvil que el cliente desea y brinda información sobre diferentes alternativas.
8. **Observación.** El cliente acude -puede o no ser en compañía del ejecutivo de ventas- a ver el automóvil con las características que desea adquirir; observando los detalles del mismo.
9. **Toma de decisión.** El ejecutivo de ventas orienta al cliente y pregunta si ha tomado una decisión. Este último realiza una evaluación general de los anteriores aspectos recibidos; el cliente toma en cuenta si existen todos los elementos que cumplan con sus necesidades y expectativas -precio e información técnica-, eligiendo una alternativa.
10. **Trámites.** El ejecutivo de ventas realiza los trámites necesarios mientras el cliente espera.
11. **Ofrecimiento de servicios adicionales.** El ejecutivo le ofrece al cliente servicios adicionales como pueden ser el pago de tenencia o las placas.
12. **Pago de apartado o liquidación.** El cliente se dirige a la caja para apartar o liquidar el producto y los servicios adquiridos.
13. **Fecha de entrega.** El ejecutivo de ventas y el cliente acuerdan la fecha y hora de entrega del automóvil.

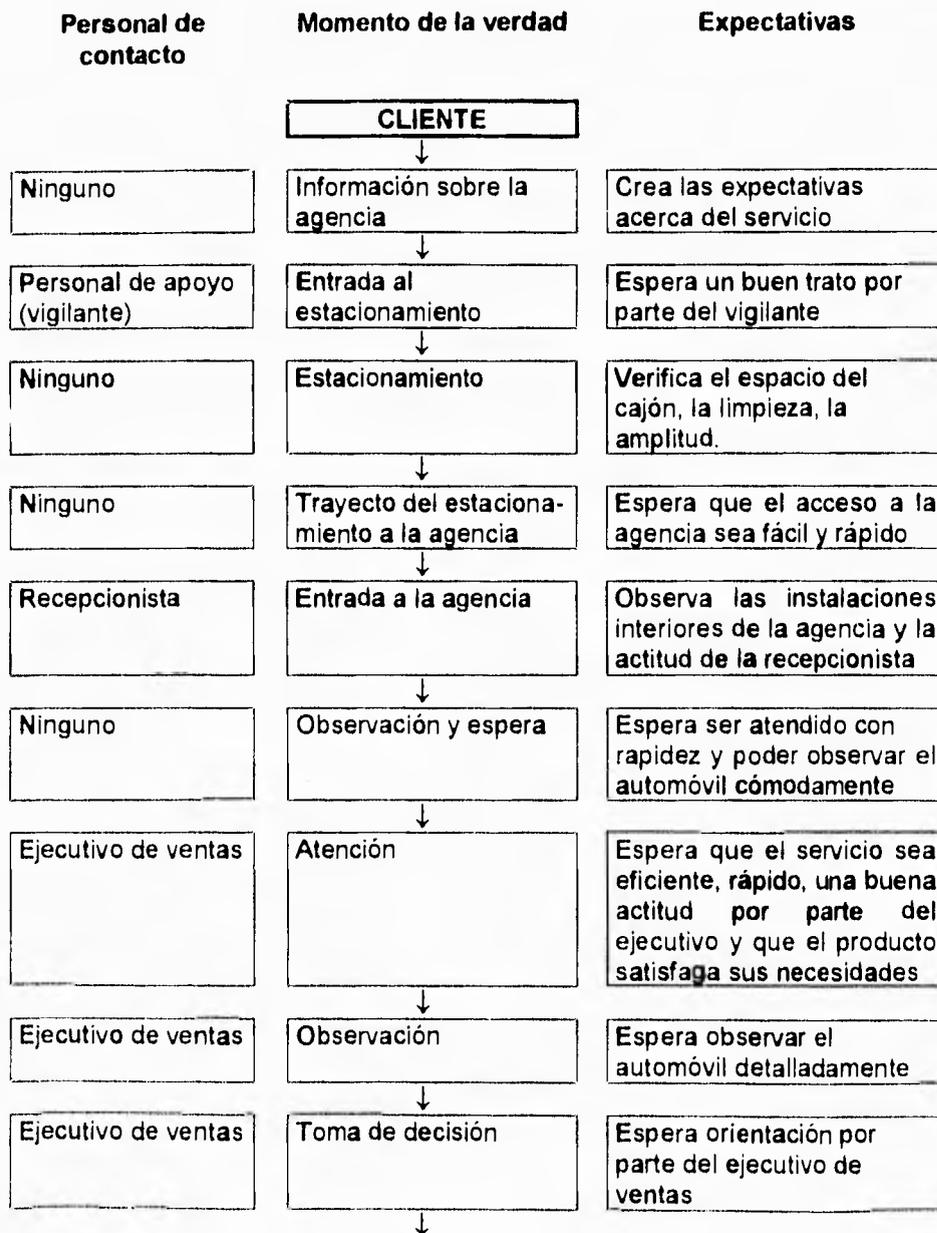
Caso práctico

- 14. Espera.** El cliente espera la fecha fijada para la entrega de su automóvil.
- 15. Regreso a la agencia.** El cliente regresa a la agencia en la fecha exacta para la entrega de su automóvil.
- 16. Contacto con el ejecutivo de ventas.** El cliente nuevamente es atendido por el ejecutivo de ventas para la entrega de su automóvil.
- 17. Demostración.** El ejecutivo de ventas muestra al cliente las características y funcionamiento general del automóvil.
- 18. Recepción de documentación.** Una vez que el cliente está conforme con la unidad mostrada, recibe la documentación del auto.
- 19. Trámites de salida.** El ejecutivo de ventas realiza los trámites de salida necesarios.
- 20. Salida de la agencia.** El cliente sube a su automóvil y se retira de la agencia.

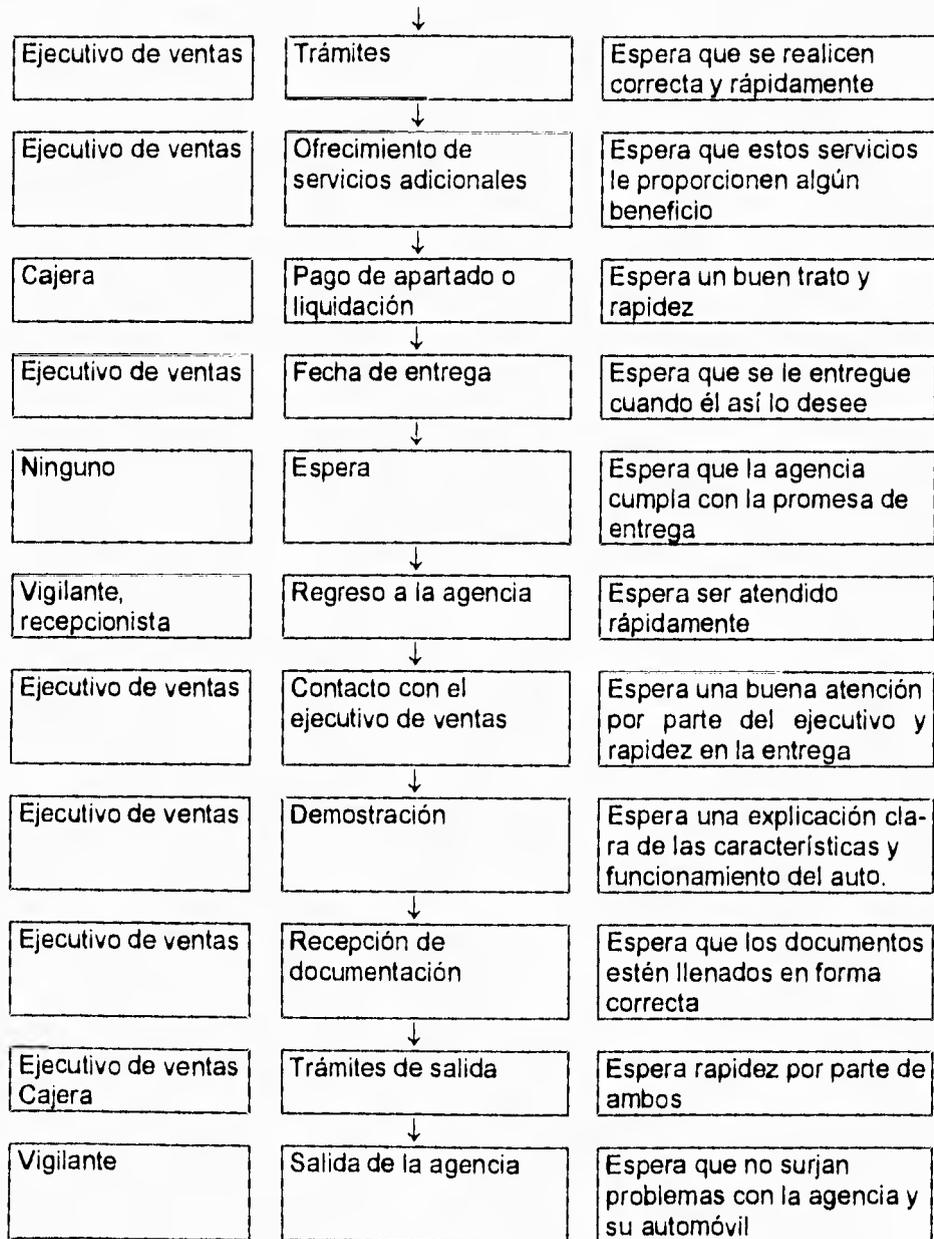
La agencia debe darse cuenta que estos momentos son claves, por lo que debe tratar de influir positivamente en las percepciones que el cliente tiene de éstos, para lograr su completa satisfacción.

IV.2.8.1. Mapeo de los momentos de la verdad.

En las siguientes páginas se muestra el mapeo de la agencia automotriz para la adquisición de un automóvil donde puede verse el personal de contacto y las expectativas que el cliente tiene con respecto a cada momento de la verdad.

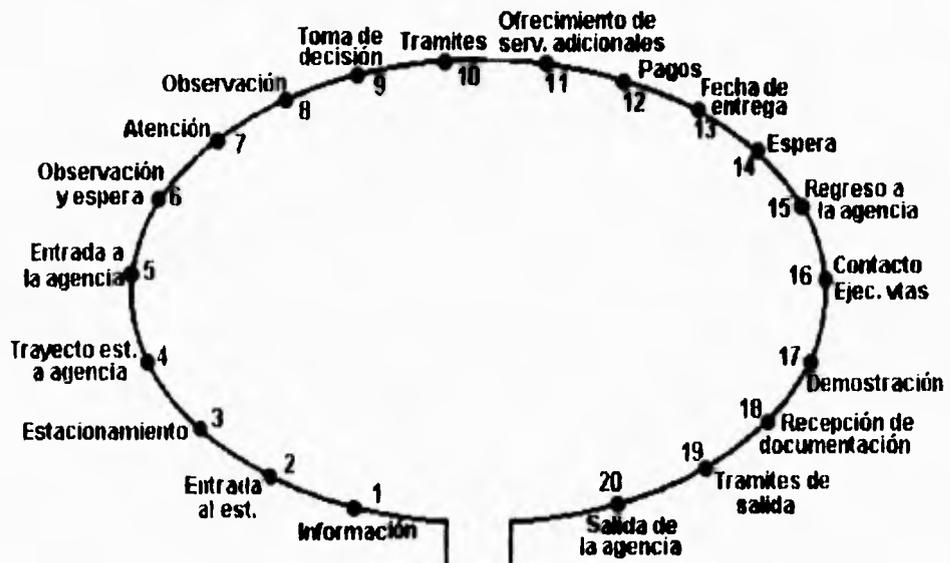


Caso práctico



IV.2.9. Ciclo del servicio.

De acuerdo a los momentos de la verdad detectados anteriormente, se tiene que el Ciclo del Servicio para la agencia es de la siguiente manera:



IV.2.10. Encuestas

El propósito de realizar encuestas a los clientes es responder a aquello que la empresa no sabe, y crear una plataforma para supervisar el rendimiento de la empresa. También se pueden utilizar dichas encuestas como ayuda para predecir cuáles serán las futuras necesidades de los clientes.

Las áreas en las que se puede enfocar una empresa para obtener información e ideas generales mediante las encuestas y que ayudan a mejorar el servicio al cliente son:

- **Necesidades del cliente y niveles de satisfacción.**
- **Actuación de la competencia.**
- **Actitudes del personal.**
- **Aspectos materiales de la calidad en el servicio.**
- **Aspectos personales del servicio.**
- **Imagen de la empresa.**

Como se vio anteriormente una encuesta es una radiografía cuantitativa de la empresa en un momento dado, que mide lo que la gente percibe con hechos en situaciones concretas. Es por esto que se diseñó una encuesta con el propósito de tener ideas claras y medibles en la satisfacción, percepciones y expectativas de los clientes hacia la empresa.

La encuesta que se muestra posteriormente, fue aplicada a las personas que visitaron el departamento de autos nuevos de la agencia en estudio. El diseño de ésta se basó en tres aspectos fundamentales:

1. **Panorama general.** Sirve para conocer lo que los clientes opinan sobre el servicio en las agencias automotrices en general.
2. **Satisfacción.** Aportan el grado de satisfacción con que el cliente salió de la agencia las respuestas se dividieron en excelente, bueno, regular, malo y pésimo; con lo que es posible conocer la satisfacción de cada cliente de acuerdo al mismo trato proporcionado.
3. **Expectativas.** Brindan datos acerca de las características más importantes que el cliente toma en cuenta para adquirir un automóvil.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

La finalidad de esta encuesta es conocer la situación actual de la agencia con respecto al servicio que se le brinda al cliente de acuerdo a lo que él mismo percibe y detectar posibles fallas para sugerir cambios que puedan realizarse para mejorar el nivel de servicio y elevar el grado de satisfacción del cliente analizando sus expectativas.

IV.2.11. Resultados de las encuestas

A la agencia automotriz, llegan mensualmente 520 personas en promedio, de éstos, se determinó que el 26% son clientes habituales y el 74% restante son clientes potenciales, es decir, son clientes que llegan a la agencia interesados en adquirir un automóvil pero no se han decidido a comprarlo.

Sobre estas bases se encuestaron a 50 clientes con el fin de conocer sus necesidades, expectativas y la forma en que habían percibido el servicio. Y de acuerdo a la siguiente fórmula, se determinó que el nivel de confiabilidad de la encuesta es del 94%.

$$n = \frac{z^2 N pq}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

- n = Número de encuestas = 50
- z = Nivel de confianza = 94% = 1.88 -de tablas-
- N = Población = 520 clientes
- p = Probabilidad a favor = 0.94
- q = Probabilidad en contra = 0.06 -de tablas-
- e = Error de estimación = 0.06

Instrucciones: marque con una X.

1. ¿Cómo calificaría usted el servicio al cliente en las agencias automotrices?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Pésimo

Agencia Wolfsburg:

2. ¿Ha utilizado Usted anteriormente los servicios de esta agencia?

- Si No

81

3. ¿Cómo considera que fue la atención que le proporcionaron en esta agencia?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Pésimo

¿Por qué? _____

4. ¿Cómo fue la información que le proporcionaron al utilizar los servicios?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

5. ¿Cómo considera que fue la actitud de la persona o personas que lo atendieron?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

6. ¿Considera que las instalaciones ayudaron a que se le proporcionara un buen servicio?

- Si No

¿Por qué? _____

7.- Enumere por orden de importancia para usted las características que toma en cuenta cuando va a comprar un auto:

- Disponibilidad y variedad de opciones
- Precio
- Actitud del personal
- Información sobre las características de cada auto
- Servicios adicionales
- Rapidez en los servicios

8.- Enumere por orden de importancia para usted las siguientes características del personal de atención al cliente:

- Alto conocimiento de las características de cada auto
- Accesibilidad
- Amabilidad y respeto
- Rapidez en la atención al cliente
- Seguridad

9.- Enumere por orden de importancia los factores que toma en cuenta para preferir los servicios de una agencia:

- Cercanía con su casa o trabajo
- Recomendaciones de familiares o amigos
- Atención del personal
- Garantías
- Experiencias anteriores
- Promociones
- Publicidad

10. Por último, le pedimos nos proporcione alguna sugerencia con respecto al servicio que se le brindó

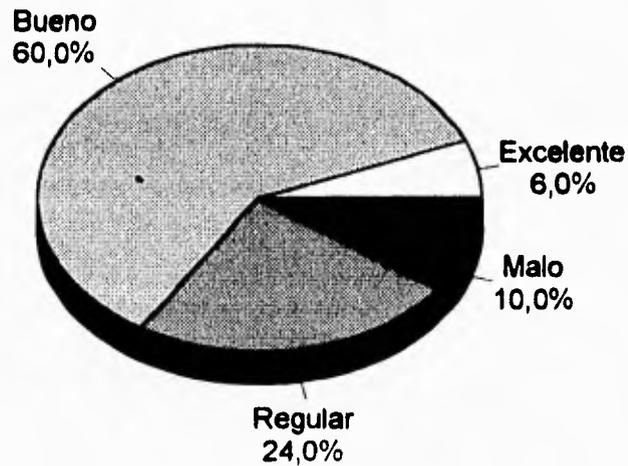
Caso práctico

En relación con las Agencias Automotrices en general.

1. ¿Cómo calificaría usted el servicio al cliente en las agencias automotrices actualmente?

Nivel	Número de Personas	Porcentaje
Excelente	3	6%
Bueno	30	60%
Regular	12	24%
Malo	5	10%
Pésimo	0	0%

Esta pregunta se realizó con el fin de conocer el nivel del servicio que se le brinda actualmente al cliente en todas las agencias automotrices. Del resultado de las encuestas puede observarse que para la mayoría de las personas es bueno.

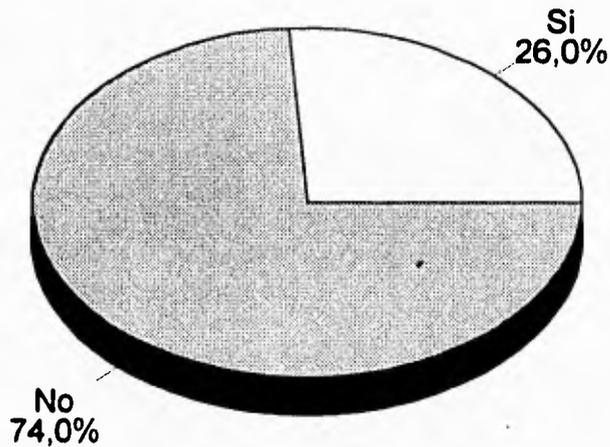


En relación con la satisfacción del cliente en la Agencia Automotriz.

2. ¿Ha utilizado usted anteriormente los servicios de esta agencia?

	Número de Personas	Porcentaje
Si	13	26%
No	37	74%

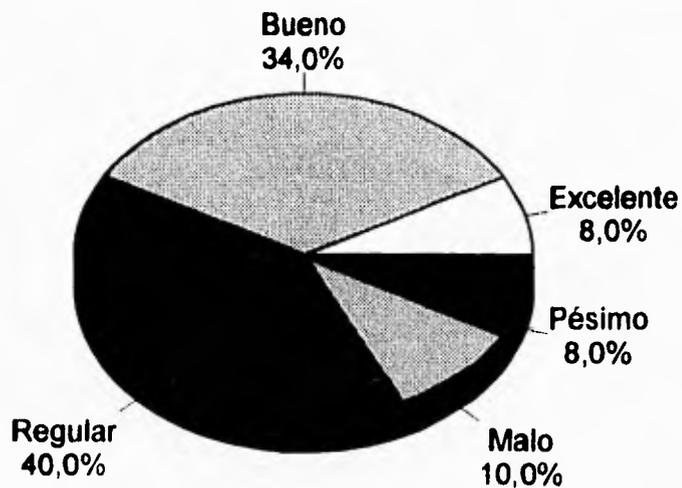
Esta pregunta se hizo con el objetivo de conocer el número de clientes tanto habituales como potenciales. Teniendo como resultado que la mayoría de los clientes no habían utilizado con anterioridad los servicios de esta agencia.



3. ¿Cómo considera que fue la atención que le proporcionaron en esta agencia?

Nivel	Número de Personas	Porcentaje
Excelente	4	8%
Bueno	17	34%
Regular	20	40%
Malo	5	10%
Pésimo	4	8%

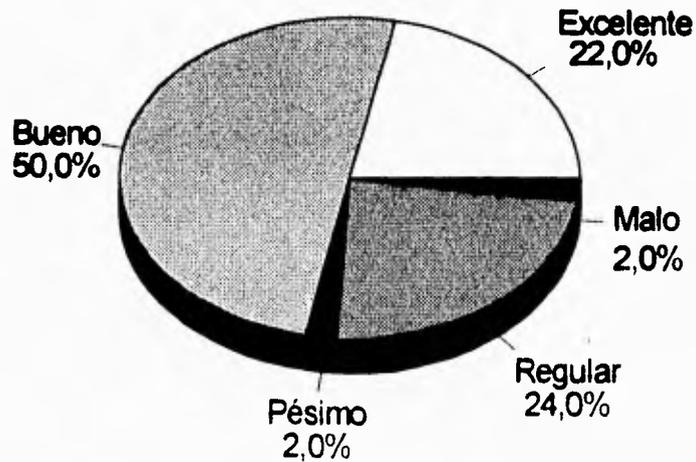
Esta pregunta se hizo para conocer el grado de satisfacción del cliente en relación con la atención proporcionada en esta agencia. La mayoría de los clientes dió a la agencia una calificación regular, cabe destacar que el porcentaje de personas que calificaron la atención como pésima alcanza el 8%.



4. ¿Cómo fue la información que le proporcionaron al utilizar los servicios?

Nivel	Número de Personas	Porcentaje
Excelente	11	22%
Bueno	25	50%
Regular	12	24%
Malo	1	2%
Pésimo	1	2%

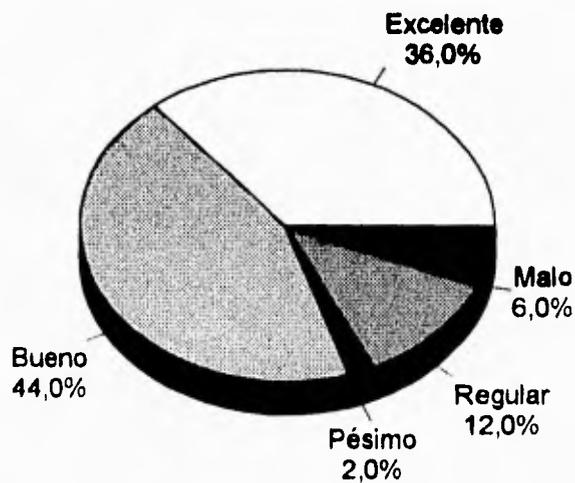
Esta pregunta sirvió para conocer la aptitud del ejecutivo de ventas para explicarle al cliente en forma clara y concreta sobre el producto y los servicios que ofrece la agencia. La mayoría de los datos obtenidos resultaron positivos, pero hay que destacar que hubo una persona que calificó de pésimo la información recibida, lo que habría que investigar si fue debido a la aptitud o a la actitud del ejecutivo de ventas.



5. ¿Cómo considera que fue la actitud de la persona o personas que lo atendieron?

Nivel	Número de Personas	Porcentaje
Excelente	18	36%
Bueno	22	43%
Regular	6	13%
Malo	3	6%
Pésimo	1	2%

Esta pregunta se realizó para conocer como percibió el cliente la actitud del personal de contacto, básicamente, el ejecutivo de ventas. Suponiendo que el servicio que se les proporciona a todas las personas que acuden a la agencia, es el mismo, no debería de existir tanta diferencia entre un buen servicio y uno malo. Aunque la mayoría calificó la actitud como buena, todavía existe una gran cantidad de personas que piensan lo contrario.

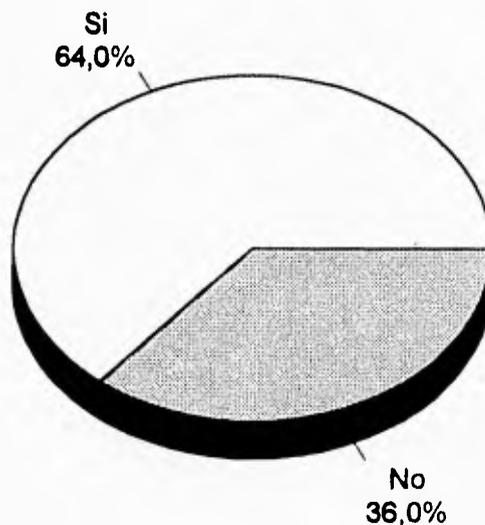


Caso práctico

6. ¿Considera que las instalaciones ayudaron a que se le proporcionara un buen servicio?

	Número de Personas	Porcentaje
Si	32	64%
No	18	36%

Se aplicó esta pregunta con el objeto de saber como percibieron los clientes los aspectos tangibles del servicio -las instalaciones- y determinar si éstos influyen en la satisfacción del cliente. En este caso, las personas consideran a las instalaciones importantes para que se pueda proporcionar un servicio de calidad.

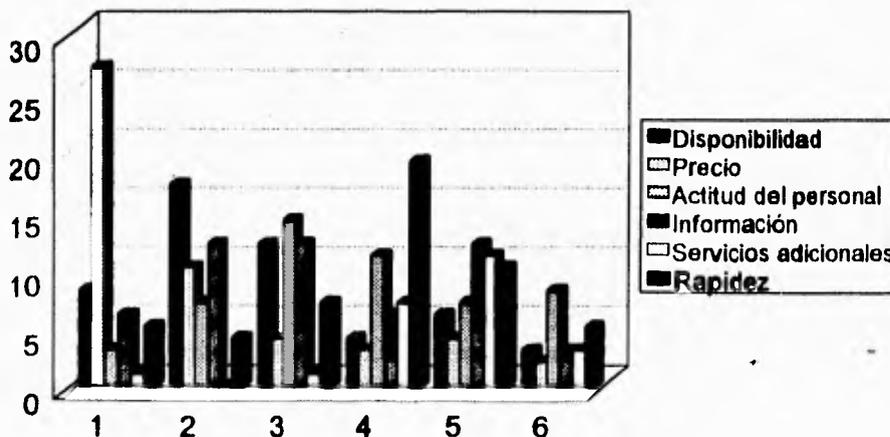


En relación a las expectativas de los clientes.

7. Enumere por orden de importancia las características que toma en cuenta cuando va a comprar un automóvil.

	Lugar	1	2	3	4	5	6
Disponibilidad y variedad de opciones	2	8	17	12	4	6	3
Precio	1	27	10	4	3	4	2
Actitud del personal	3	3	7	14	11	7	8
Información sobre las características	5	6	12	12	6	12	3
Servicios adicionales	6	1	0	1	7	11	30
Rapidez	4	5	4	7	19	10	5

Esta pregunta proporciona una idea de las prioridades que tiene un cliente sobre las características que debe tener una agencia para brindar un servicio de calidad que cubra sus expectativas. Como se ve los dos primeros lugares son referentes al producto que se vende -el automóvil-, pero, estas características como sabemos no pueden ser modificadas por la agencia debido a que el fabricante es el que las fija, lo que si se puede modificar dentro de la agencia es a partir del tercer punto, es por esto que es necesario que la agencia se enfoque en dar un servicio de calidad para que mantener sus ventas y no perder clientes.

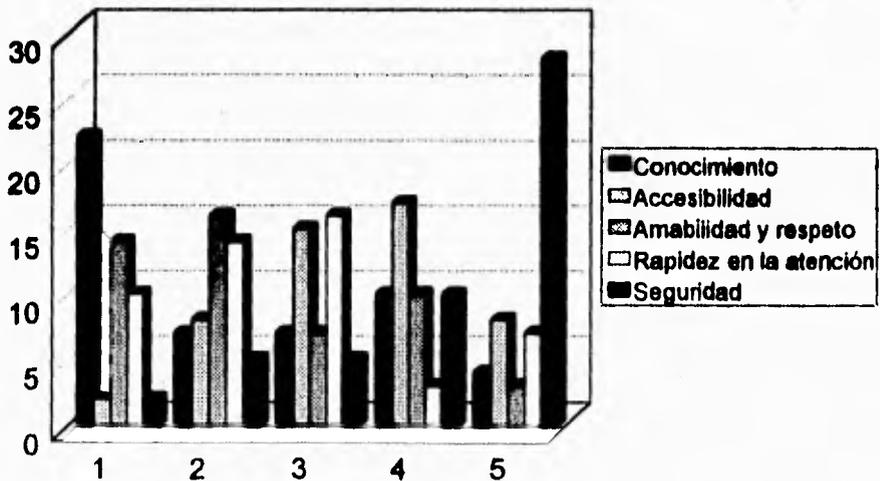


Caso práctico

8. Enumere por orden de importancia las siguientes características del personal de atención al cliente.

	Lugar	1	2	3	4	5
Alto conocimiento de las características de cada auto	1	22	7	7	10	4
Accesibilidad	4	2	8	15	17	8
Amabilidad y respeto	2	14	16	7	10	3
Rapidez en la atención al cliente	3	10	14	16	3	7
Seguridad	5	2	5	5	10	28

Esta pregunta se realizó con el fin de conocer cuáles son las prioridades del cliente en lo que se refiere a las características del personal y como las ordena, para conocer las expectativas que se crea acerca de este punto. Se observó que para la mayoría de ellos lo más importante es que el personal de atención al cliente tenga un alto conocimiento de las características de cada auto.

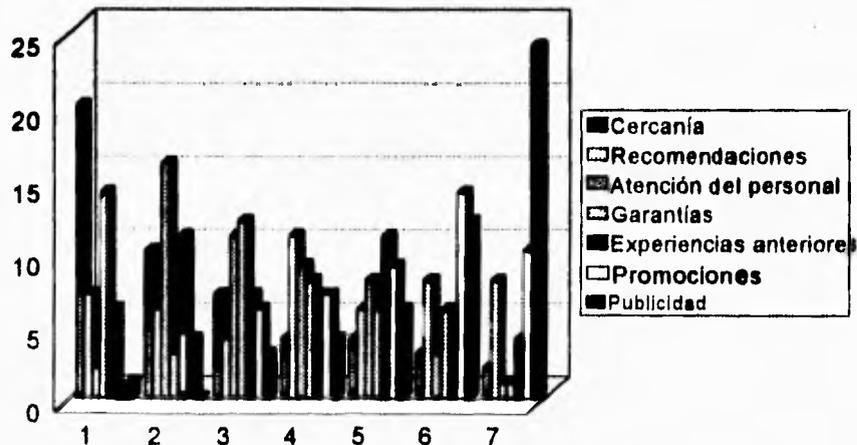


En relación con la preferencia.

9. Enumere por orden de importancia los factores que toma en cuenta para preferir los servicios de una agencia.

	Lugar	1	2	3	4	5	6	7
Cercanía con su casa o trabajo	1	20	10	7	4	4	3	2
Recomendaciones de familiares o amigos	4	7	6	4	11	6	8	8
Atención del personal	2	2	16	11	9	8	3	1
Garantías	5	6	11	7	7	11	4	4
Experiencias anteriores	3	14	3	12	8	6	6	1
Promociones	6	0	4	6	7	9	14	10
Publicidad	7	1	0	3	4	6	12	24

Esta pregunta se realizó para descubrir como ordena el cliente sus expectativas referentes a las características que toma en cuenta para preferir los servicios de una agencia y considerarlas para mejorar en los aspectos del servicio.



IV.2.12. Consideraciones sobre el resultado de las encuestas.

Con el resultado de las encuestas finalmente se ha llegado a tener un panorama general de la situación actual del departamento de ventas de la agencia, principalmente en cómo la perciben sus clientes y lo que éstos esperan de la misma.

A partir de los resultados de estas encuestas se determinaron los principales problemas que tiene la agencia en el servicio que brinda al cliente, los cuales son:

- Mala atención a clientes.
- Lentitud.
- Mala información.
- Limitada variedad de opciones.
- Falta de promociones y descuentos.
- Personal no comprometido con la empresa.
- Impuntualidad de vendedores.
- Instalaciones incómodas (estacionamiento y sala de exhibición pequeños, baños sucios, mala distribución).
- Problemas con los productos.
- Retraso en la entrega.
- Mal servicio adicional.

El objetivo principal del servicio al cliente es determinar sus necesidades y cubrirlas, con esta encuesta se determinó que las cualidades que buscan la mayoría de los clientes son:

1. Con respecto al producto:

- Precio.
- Disponibilidad y variedad de opciones.
- Calidad.
- Entrega rápida.

2. Actividades de venta:

- Actitud del personal: conocimiento, cortesía, amabilidad y respeto.
- Rapidez.
- Presentación del personal.
- Personal calificado.
- Buena información.
- Seriedad.

3. Apoyo después de la venta.

- Garantías.
- Seguros.
- Mantenimiento.
- Información.

Finalmente, la agencia cuenta con aspectos positivos y negativos en el proceso de atención al cliente, para conservar su lealtad, es necesario mantener los aspectos positivos -si es posible mejorarlos- y eliminar los aspectos negativos o corregirlos; tomando en cuenta que en la actual economía orientada al servicio, construir relaciones fuertes con los clientes y brindar servicio óptimo son vistos como la única forma en que las empresas podrán sobresalir.

**PROPUESTA
DE
SOLUCION**

CAPITULO V

METODOLOGIA PARA INCREMENTAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

CAPITULO V

METODOLOGIA PARA INCREMENTAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

V.1. Metodología General.

La diferencia global entre las empresas de éxito y el resto, no radica en lo que hacen, sino en cómo lo hacen. Existen muy pocas diferencias entre estas empresas y sus competidores en términos de investigación de mercado, diseño, procesos, técnicas de venta o en los sistemas de apoyo al servicio posventa. La diferencia radica en que a lo largo de toda la organización existe un énfasis marcado hacia la idea fundamental: "Satisfacción del cliente y sobrevivencia en el mercado logrando la rentabilidad de la empresa".

En base a estos objetivos primordiales, el éxito de las empresas se relaciona directamente con la habilidad que poseen para mantener un enfoque integral de la empresa, que les permita equilibrar los requerimientos estructurales sin comprometer la satisfacción de sus clientes, ni los resultados finales de la empresa en términos de utilidades.

Para obtener la satisfacción del cliente a través de la calidad en el servicio y lograr una ventaja competitiva, se desarrolló una metodología general para ser aplicada en las empresas de servicios, ésta se propone a partir del diagnóstico realizado en la agencia automotriz, el cual permitió visualizar el panorama de las empresas de servicios lo que ayudó a establecer las bases de la metodología junto con la teoría expuesta en los capítulos anteriores. Para fines prácticos la metodología se divide en tres partes; antes, durante y después del servicio.

Esta metodología, podrá ser utilizada por cualquier tipo de empresa que busque la satisfacción del cliente porque contiene los puntos más relevantes para lograr este objetivo; cada empresa deberá adecuar dichos puntos conforme a sus necesidades y situación particular.

Metodología General

I. Antes del servicio:

- 1. Establecer la filosofía de la empresa.**
- 2. Diagnosticar la situación actual.**
 - a) Mercado.**
 - b) Clientes.**
 - c) Competencia.**
 - d) Empresa.**
- 3. Plantear una estrategia de servicio.**
- 4. Mejorar e innovar los factores involucrados en la prestación del servicio al cliente.**
 - a) Servicio material.**
 - b) Servicio personal.**
 - c) Organización.**

II. Durante el servicio:

- 5. Brindar y controlar el servicio.**
 - a) Servicio.**
 - b) Control.**

III. Después del servicio:

- 6. Servicios posventa.**
- 7. Revisión y evaluación.**

V.1.1. Antes del servicio.

Los pasos que se mencionan en esta fase, son todos aquellos que se deben seguir antes de entrar en contacto con el cliente; son los que se refieren al diseño y a la organización de una empresa.

V.1.1.1. Paso 1. Establecer la Filosofía de la empresa.

Toda empresa tiene un propósito relacionado con lo que ofrece a sus clientes y al mercado, de esta situación surge la razón de ser de cada empresa y simultáneamente se identifica la relación que se establece entre ella -mediante los productos que ofrece- y su cliente. Por lo anterior, es importante establecer como primer paso la filosofía de la empresa, ya que ésta sirve de base para que personal y empresa definan las acciones a seguir para alcanzar los resultados deseados de acuerdo a su filosofía.

La filosofía consta de dos partes; la visión y la misión de la empresa. Para plantear dicha filosofía primero se debe tener una visión de los objetivos que se desean alcanzar a largo plazo en la empresa.

La visión es la capacidad de visualizar el resultado final que se pretende alcanzar. Es una imagen que representa un estado futuro deseable; mientras más claridad y detalle contenga la visión, mejor podrá traducirse en una realidad.

La visión se formula para comunicarse a toda la empresa e integrar a la gente, de manera que su contenido llegue a formar parte de la cultura organizacional. La visión, por tanto, debe anunciarse en forma clara y objetiva para que cumpla su cometido.

Por otra parte, la misión es un concepto enunciativo de la razón de ser de una empresa. Comunica lo que hace, en qué mercado se encuentra y establece la relación entre empresa, producto y cliente, que debe darse desde la perspectiva de este último.

La misión se formula en términos del producto principal y de su mercado; esto obliga a que el producto se defina por lo que hace y no por lo que es, destacando el beneficio y valor que recibe el cliente.

Los requisitos que debe tener una misión son los siguientes:

- Definir lo que es la empresa, lo que hace y lo que aspira a ser y a hacer.
- Definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente.
- Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
- Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa.

La formulación de la misión debe hacer hincapié en la calidad en el servicio y en el valor agregado que la empresa ofrece a sus clientes. La definición y comunicación de la visión y misión es el paso inmediato para que la gente de la empresa los haga realidad con acciones congruentes y así los perciba el cliente.

V.1.1.2. Paso 2. Diagnosticar la situación actual de la empresa.

Diagnosticar la situación de una empresa permite lograr una idea clara de la posición en la que se encuentra -ventajas y desventajas-, así como de la seriedad de los problemas que pudiera tener, todo ello con relación al mercado, clientes y competencia, con el fin de elevar los niveles de satisfacción de los consumidores y lograr ventajas competitivas.

a) Mercado.

El mercado es un conjunto de usuarios, en el que cada uno de sus elementos es diferente de los demás. Por lo que se debe conseguir una agrupación de estos individuos por sus similitudes, en relación con el servicio. Para ello se necesita la identificación y descripción del mercado.

La utilidad de la identificación del mercado se centra en las siguientes cuestiones:

- Cuantificación de mercado.
- Selección de los medios de comunicación.
- Ubicación de puntos de prestación del servicio.

Esto aporta muy poca información para la definición de la oferta de servicios; precios y condiciones, política de distribución, selección de canales de comunicación, personal de contacto y de imagen. Por ello es necesario realizar la descripción del mercado. Es conveniente iniciar ésta con la recopilación de la experiencia y conocimiento del mercado que tiene la empresa, con el objetivo de recabar la información sobre los "hábitos del mercado".

Una vez recabada la información se debe proceder a la segmentación del mercado, que significa agrupar a los individuos de éste, en grupos similares de acuerdo a sus hábitos, de tal manera que exijan un servicio diferente y diferenciado.

Establecidos los segmentos del mercado el último punto es proceder a la toma de decisiones donde la empresa se enfrenta a la selección del público objetivo, seleccionando entre los diversos segmentos posibles, aquel o aquellos hacia los que la empresa va a dirigir toda su gestión.

b) Clientes.

Es necesario conocer al cliente, es decir, identificar y entender continuamente sus necesidades, deseos, expectativas y percepciones, ya que es el punto de partida de la reestructuración e innovación en la empresa. Precisamente este conocimiento es el inicio del recorrido para llegar a crear clientes satisfechos porque permite determinar lo que la gente quiere comprar y por qué.

Metodología general

La empresa se debe hacer las siguientes preguntas que le proporcionarán información que verdaderamente lleve a conocer al cliente. Este debiera ser un lineamiento para identificar, entender y conocer a los clientes.

- ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- ¿Cuáles son las necesidades, deseos y expectativas de los clientes?
- ¿Por qué utilizan los servicios de la empresa?
- ¿Cuál es el valor que encuentran en los productos y servicios?
- ¿Cuándo y cómo compran?
- ¿Cómo se puede clasificar a los clientes?
- ¿Cómo, en qué forma y medida se están cumpliendo con las expectativas de los clientes?
- ¿Cuáles son las debilidades de la empresa que afectan el cumplimiento de calidad acorde a las demandas de los clientes?

Los deseos y necesidades del cliente están cambiando con regularidad, en función de los fenómenos y tendencias que se manifiestan en el mercado, se debe conocer hacia dónde se mueve el cliente, qué es lo que desea hoy y deseará mañana, para ello es necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias de la gente?
- ¿Qué pasaría si los motivos de compra de los clientes actuales se modificaran sensiblemente?
- ¿Cuáles pueden ser las repercusiones futuras para la empresa, debidas a los cambios y tendencias en el comportamiento de los clientes?

Las respuestas a estas preguntas deben relacionarse directamente con el estado actual del producto y de los servicios de la empresa, porque todos los fenómenos que se analizan tienen efecto no sólo en esos factores, sino también en la competencia, en el mercado y en la filosofía de una empresa. Con esta información también se llegará a descubrir algo que representa un valor significativo: ¿Qué hacer por los clientes, que todavía no hace la competencia?

Toda la información que se obtenga sobre los clientes, adecuadamente analizada y procesada, se traducirá en un conocimiento que incide directamente en las ventas.

Al llevar a cabo esta definición de los clientes, no debe olvidarse que ellos perciben en un producto idéntico o similar, diferentes valores y beneficios según sus necesidades, deseos y expectativas. Se debe llegar a la esencia de lo que el cliente quiere, busca, necesita y desea. La empresa, a su vez, debe tener la capacidad de satisfacer esas necesidades y particularmente tiene que fortalecer ese cumplimiento a base de cuidar la calidad en el servicio y de lograr clientes satisfechos.

Las empresas deben tener una idea clara y medible de la forma como las perciben sus clientes. Esto se puede lograr mediante la aplicación de encuestas, y analizando entre otras las devoluciones, cartas, reclamos o llamadas telefónicas de éstos, para obtener información precisa sobre el grado de satisfacción de sus productos, servicios y personal.

c) Empresa.

Es necesario hacer un análisis interno de la empresa que ayude a conocer cuáles son las ventajas y desventajas, con el fin de poder reestructurar e innovar mejoras en los procesos y de este modo lograr la satisfacción del cliente.

Metodología general

Es necesario realizar una investigación interna que proporcione una imagen real de lo que hace la empresa, para lo cual se deben formular preguntas en tres áreas:

1. Los sentimientos y actitudes de los empleados hacia los clientes.
2. Los inconvenientes que ellos consideren que les impiden prestar un buen servicio.
3. Las relaciones entre empleados y departamentos dentro de la empresa.

Se debe comenzar por conocer los momentos en los cuales se producen los contactos con los clientes, es decir, los momentos de la verdad, que son aquellos que más influencia tendrán en las percepciones de los clientes acerca del servicio y la imagen de la empresa. Hay que analizar dichos momentos para ver cómo se gestionan, si existe posibilidad de mejorarlos y, de esta forma, controlar la percepción del cliente.

Todo el procedimiento anterior permite anticipar las necesidades y deseos de los clientes al diseñar los productos y servicios. Este conocimiento también permite crear y controlar las expectativas que los clientes podrían tener respecto a los niveles de rendimiento de la empresa.

Después de haber definido los momentos de la verdad, éstos se registran de acuerdo a la secuencia lógica en que se van presentando, desde el primer contacto del cliente con la empresa hasta la terminación total de la operación, lo que en conjunto representará el ciclo del servicio. Al examinar los contactos es preciso centrarse en determinados puntos clave:

1. ¿Cuánto tiempo dedican realmente los empleados a ocuparse de los clientes?
2. ¿Cuánta presión soportan los empleados en términos de tiempo para tratar con los clientes?
3. ¿Disponen los empleados de tiempo y recursos suficientes para afrontar la situación?

Esta información debe analizarse y considerarse como fuente de innovación para mejorar la calidad en el servicio, de manera que el cliente quede satisfecho. En otras palabras, la empresa debe determinar constantemente hasta qué punto concuerda su función de servicio con los objetivos de atención al cliente.

La encuesta de cliente interno tiene como propósito medir efectivamente la forma como los diferentes departamentos de una organización, responden a las necesidades y requerimientos de otros. Se basa en la idea de que no se puede servir a la clientela en forma apropiada si el empleado que proporciona dicho servicio no sabe lo que necesita.

No es posible servir adecuadamente a la clientela si la organización carece de un trabajo efectivo de equipo y de cooperación entre sus diferentes departamentos. "La excelencia en el servicio al cliente empieza por casa".

d) Competencia.

Es muy importante conocer qué hacen los competidores, ya que una investigación realizada sobre la competencia indica los criterios que los clientes consideran más importantes. Se debe considerar quienes son los competidores de la empresa -aquel quien a juicio del cliente ofrece el mejor servicio- para entender el entorno competitivo.

Se debe realizar un análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa en comparación con la competencia. La información recabada es una mezcla de factores materiales y personales del servicio, que muestran en qué aspectos se parecen o se diferencian los competidores de la empresa.

Partiendo de este análisis se prevee cuál va a ser la estrategia de servicio de los competidores y se establecen procedimientos para contraatacar. Así, primero se debe conocer a los competidores, luego analizar qué cosas hacen de forma diferente y mejor y qué efecto produce sobre el mercado.

V.1.1.3. Paso 3. Plantear una estrategia de servicio.

Se puede considerar que el planteamiento de una estrategia de servicio es la parte principal de la metodología, ya que ésta proporciona una idea de la clase y tipo de servicio que la empresa debe proveer.

Plantear la estrategia de servicio es definir cuál es el negocio principal de la empresa. En esencia, forma condiciones para la toma de decisiones, proporcionando una guía para diseñar los productos, sistemas de suministro de servicios y mediciones. Debe considerarse como un principio organizacional que permita a la gente canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio de los clientes y que se distingan ante los ojos de estos últimos.

Es importante pensar en el "posicionamiento" de la empresa en el mercado, determinando con exactitud dentro de qué actividad se encuentra, con el fin de que todas las personas que se relacionan con el diseño y la prestación del servicio tengan el mismo concepto de éste y sus propósitos para el consumidor.

Una estrategia de servicio se plantea con el fin de anticiparse a los cambios en el mercado y seguir siendo competitivo. Necesita ir acompañada de una estructura empresarial que permita una rápida respuesta a cualquier exigencia de un cliente, es una declaración que llena por lo menos las siguientes condiciones:

- a) Tomar en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes.
- b) Conocer las actividades de los competidores por las cuales los clientes los prefieren.
- c) Elaborar un cuadro muy claro de dónde quisiera estar la empresa y de cómo llegar a ocupar esa posición.
- d) Plantear la estrategia en forma concreta y orientada a la acción. Debe incluir un concepto que el personal pueda entender, referirse a ella y ponerla en funcionamiento.
- e) Ofrecer un beneficio que sea importante para el cliente, por lo cual él desee pagar.

La estrategia de servicio tiene como finalidad suministrar una dirección uniforme que permita a directivos y empleados conocer cuál es verdaderamente el negocio, cuáles son las prioridades de éste y qué es lo que necesitan para maximizar la calidad en el servicio al cliente en cada momento de la verdad.

V.1.1.4. Paso 4. Mejorar e innovar los factores involucrados en la prestación del servicio al cliente.

Históricamente el primer factor competitivo ha sido el precio, el que en la actualidad todavía se acepta principalmente cuando se trata de la negociación de productos genéricos, o para aquéllos que, a igualdad de circunstancias -calidad y servicio similar-, la elección debe tomarse en función de lo que se paga.

El segundo factor de competencia ha sido la calidad del producto, que se ha tomado como ingrediente mínimo -esperado por el cliente- en los productos que adquiere.

Como tercer factor se tiene la calidad en el servicio el cual es el objetivo de esta metodología.

Hacer referencia a los precios y a la calidad del producto, es hacer hincapié en que, con la calidad en el servicio, se tienen los factores competitivos básicos, mismos que en la práctica deben manejarse conjuntamente para lograr la mejor combinación que lleve a conquistar ventajas.

Esto se hará por medio de un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente.

Para poder mantener altos niveles de satisfacción entre los clientes, es esencial que las empresas identifiquen los deseos y necesidades de éstos. Lo que les permitirá anticipar esos deseos al diseñar sus productos y servicios, así como crear y controlar las expectativas que los clientes podrían tener respecto a sus niveles de rendimiento.

Los consumidores evalúan y juzgan sus niveles de satisfacción o insatisfacción de un producto contrastándolo con el nivel de expectativas de referencias que se habían creado o que habían fijado en su mente. Si el rendimiento es inferior a las expectativas, estarán insatisfechos; si el rendimiento es igual a las expectativas estarán satisfechos; y si el rendimiento excede las expectativas, estarán más que satisfechos.

Las expectativas de los consumidores se crean y modifican en función de su propia experiencia, la información que reciben de las empresas, la retroalimentación que obtienen de otros consumidores, la competencia de nuevos medios y, en ocasiones, de la experiencia que hayan podido tener con nuevas tecnologías existentes en otros productos. Las empresas condicionan las expectativas de los consumidores por vía directa a través de:

- 1. Publicidad.** Las empresas deben mantener un equilibrio muy delicado entre elevar las expectativas de sus consumidores de manera tal, que las mismas los induzcan a probar el producto, pero no elevarlas tan alto que se vuelvan inalcanzables, lo que inevitablemente garantizaría su insatisfacción. La forma o vía que se utilice para hacer llegar el mensaje al consumidor también afecta la idea que se tiene sobre el producto.
- 2. Atmósfera.** La distribución, las decoraciones, los esquemas de color, la limpieza, el nivel de ruido -en resumen, todos los factores ambientales que crean la atmósfera en el punto de la venta- tienen un impacto muy fuerte sobre las expectativas de los clientes respecto a los productos y servicios.

3. Actitudes y argumentos de venta. El consumidor juzga a las empresas por los vendedores que lo atienden. Si éstos se preocupan por la satisfacción del cliente, éste pensará que la empresa también lo hace. Por el contrario, si el personal de ventas no proyecta sinceridad o no se muestra preocupado por los problemas y asuntos que se relacionan con la satisfacción del consumidor, éste pensará que la empresa y sus productos son iguales. En consecuencia, las actitudes y argumentos de venta adquieren un papel importante en el establecimiento de las expectativas del consumidor.

4. Actuaciones de venta. Se refiere a la forma como el personal de ventas ejecuta y da seguimiento a sus actividades. Esto crea una impresión positiva en la mente del cliente reforzando la imagen de que la empresa se preocupa por la satisfacción de sus clientes. Bajo tales condiciones, ellos se muestran más inclinados a creer en las promesas y seguridad que les da el personal de ventas.

Lo que el cliente obtiene por su dinero es una combinación de servicio material y personal. En la estrategia de servicio se debe asegurar que el cliente siempre esté bien atendido en estos dos aspectos.

V.1.1.4.1. Servicio material.

Un sistema de servicio es la forma en que se presta el servicio al cliente, es el conjunto de los aspectos físicos y procedimentales que constituyen un servicio, todo aquello de lo que los empleados disponen para satisfacer las necesidades del cliente.

Los diversos componentes que se necesitan para diseñar los sistemas, deben de tener como premisa la comodidad del cliente. La totalidad del sistema deberá diseñarse teniendo al cliente como centro, y no para la conveniencia de la empresa.

Se deben diseñar los servicios para responder a las demandas de los clientes más exigentes debido a que:

1. El nivel de calidad con que se diseña el servicio puede determinar el nivel de satisfacción que puede entregar la empresa.
2. Al diseñar todos los servicios para satisfacer a los usuarios más exigentes, la empresa:
 - a) Minimiza el número de clientes que podrían mostrarse insatisfechos con el servicio.
 - b) Ajusta el inevitable crecimiento de las necesidades del usuario promedio sin la necesidad de tener que invertir posteriormente en costosos rediseños del servicio.
 - c) Permite a la empresa ajustarse sin problemas a cualquier crecimiento en los niveles de demanda de las necesidades de los clientes.

a) Producto.

Se refiere a la calidad del producto, más que a la política de precios, la venta o la comercialización, que son otros aspectos importantes para lograr la satisfacción del cliente.

Es evidente que a muchos clientes no les importa pagar más dinero por recibir productos y servicios fiables y de calidad; ya que, la satisfacción del consumidor comienza con el producto. Cuanto más cómodo y conveniente sea éste, más fácil de usar, menos se dañe, tanto más contento estará el consumidor.

Un buen producto es aquel que sea capaz de maximizar la satisfacción del cliente. Consciente o inconscientemente, todo comprador desea obtener el mayor valor en todos los sitios y momentos; en la tienda, mientras usa el producto y en el momento de desprenderse de él.

b) Entorno o instalaciones.

El entorno debe reflejar la calidad de la empresa, éste no es algo tan tangible como el producto, pero no hay duda de que desempeña un importante papel en la decisión del cliente sobre si debe o no utilizar los servicios de determinada empresa. Los siguientes puntos son algunos que forman parte del entorno en el que la empresa realiza sus operaciones con el cliente y a los cuales se les debe prestar atención:

- Calidad del mobiliario y accesorios.
- Comodidad en las instalaciones.
- Estacionamiento.
- Facilidad de acceso a los productos y servicios.
- Limpieza y orden.
- Material de promoción.
- Zona para los clientes, con café y teléfono a su disposición.

También se deberán tener en cuenta los aspectos del entorno que afectan al personal. Es decir, las instalaciones, procedimientos y organización del trabajo. Si no se tiene en cuenta la comodidad de los clientes ni la del personal, tanto éste como el servicio que presta se verán afectados negativamente.

c) Sistemas de prestación del servicio.

Se refiere a todos aquellos aspectos que no tienen contacto directo con el cliente, pero que también deben diseñarse pensando en él para poder brindarlo adecuadamente. Entre estos aspectos se encuentran: almacenaje, distribución, transporte, sistemas de pedidos y facturación, los cuales deben estar pensados para satisfacer al cliente. Con frecuencia resultan demasiado complejos y obedecen a exigencias internas de la empresa, sin apenas tener en cuenta las necesidades de los clientes.

d) Información.

La información de los productos, de los procesos y de los servicios es un camino directo para hacer más competitiva a una empresa. Esta se convierte en sí misma en un factor competitivo y, cuando es aprovechada por la empresa, crea valor agregado en el producto y servicios, asimismo abre posibilidades para abarcar nuevos mercados.

El proceso informativo comprende los pasos requeridos para capturar, almacenar, procesar y canalizar datos e información necesarios para producir, comercializar, distribuir el producto y prestar el servicio, así como la relación que se tenga después de la venta. Es definitivo que un sistema de información es un factor estratégico y determinante para el cambio y para la eficiencia y eficacia en las empresas.

V.1.1.4.2. Servicio personal.

Las investigaciones realizadas han demostrado que el cliente concede mayor importancia a los aspectos personales que a los materiales del servicio. Toda la planificación, cada producto o servicio que se desarrolle, el éxito de todo, depende de la competencia del personal que atiende al cliente. La calidad del servicio depende en gran medida de que quienes lo prestan se sientan a gusto realizando su trabajo.

a) Sistemas de personal

Los sistemas de personal deben diseñarse para que apoyen y no impidan la prestación de un buen servicio, además deben motivar al personal a que apoye la estrategia de servicio. La forma de organización del personal y la manera de dirigirlo deben ser compatibles con esta idea.

Reclutamiento. Se refiere al perfil del puesto de trabajo y la persona que lo ocupa. La selección y contratación del personal deben tomar en cuenta la actitud de la gente, ya que ésta debe ser compatible con una actitud de servicio.

Algunos factores que se deben considerar para el reclutamiento de las personas que tendrán contacto directo con el cliente, son los siguientes:

- Autoestima
- Experiencia
- Entusiasmo
- Flexibilidad
- Madurez
- Paciencia
- Sociabilidad
- Tolerancia

Capacitación. Si el personal se capacita en forma adecuada, se comportará como se espera y desempeñará su puesto apropiadamente. Además la capacitación debe ser continua para así reforzar el aprendizaje y conservar el comportamiento deseado.

La capacitación y el desarrollo del personal deben tener la finalidad de mejorar el rendimiento de los servicios, considerando al personal como el factor más importante. La capacitación debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Realizar un análisis del rendimiento actual de los empleados para saber si se tiene que mejorar.
2. Analizar las diferentes tareas que son precisas de realizar para atender bien al cliente.
3. Determinar claramente los conocimientos, actitudes y destrezas que requiere el personal para hacer el trabajo.
4. Establecer el método más eficiente para ayudar a la gente a mejorar o desarrollar sus capacidades.
5. Entrenar a la gente, procurando su enriquecimiento personal.
6. Realizar un análisis del nuevo rendimiento para conocer si ha mejorado.

b) Conocimientos.

Es muy frecuente que se desperdicie esfuerzo debido a que los empleados no entienden sus responsabilidades y lo que se espera de ellos. Una de las cosas que más desean los empleados en una empresa es una descripción de cargos bien definida junto con normas de rendimiento significativas, precisas y bien comunicadas.

La descripción del cargo sirve como herramienta para fijar las normas de rendimiento, metas, realizar adiestramiento y llevar a cabo discusiones sobre evaluación. Se deben escribir y analizar todos los procedimientos de cada persona como cliente, su primer contacto con éstos y los subsecuentes. Todos los procedimientos se pueden convertir en un hábito asignando a varios empleados la tarea de asegurarse de que así sea, cada uno debe de saber qué tiene que hacer.

La falta de técnica y conocimientos produce un rechazo inmediato por parte del cliente que, si no tiene confianza en la persona con la que trata, perderá la confianza en la empresa. Importantes elementos a examinar en este sentido son:

- **Conocimientos técnicos y del producto.**
- **Conocimientos sobre el negocio y la empresa.**
- **Técnicas de relación con el cliente, como venta, solución de problemas, aclaraciones y capacidad de resumen.**
- **Respuesta a reclamaciones y ataques a la empresa.**
- **Amabilidad y cortesía.**

c) Actitudes del personal

El personal puede estar perfectamente preparado en cuanto a capacidad y conocimientos, pero puede carecer del deseo de prestar un buen servicio al cliente. Muchos casos de mal servicio reflejan actitudes negativas o de desinterés por el cliente.

Un personal escasamente motivado puede provocar enormes daños a una empresa, especialmente en su relación directa con el cliente, es por eso que la actitud del personal hacia el cliente puede apoyar o poner en peligro la estrategia de servicio de cualquier empresa.

Las actitudes se reflejan en acciones; el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto producen un impacto sobre el nivel de su satisfacción. Esto incluye:

- La cortesía general con que el personal contesta las preguntas, los problemas, cómo ofrece o amplía información, provee servicios, y la forma como la empresa trata a los otros clientes.
- Los conocimientos -del producto- del personal de ventas en relación a la competencia.
- El enfoque de ventas; es decir: ¿están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por venderle un producto, aunque no se ajuste a sus expectativas?.

La motivación es necesaria para brindar un buen servicio; por esto se deben tomar en cuenta los factores que dan lugar a la satisfacción y motivación en el trabajo.

Se debe impulsar la motivación aportando mejores condiciones laborales y mayor seguridad en el trabajo, entre otros. La motivación no es sólo el logro, reconocimiento, responsabilidad, avance y prosperidad personal. La meta de la actividad motivadora es alcanzar una situación en la que la empresa considere capaz de permitir al empleado, asumir la responsabilidad de ayudar al cliente, empleando su propia iniciativa para realizar el mejor trabajo posible.

Para tener un alto nivel de servicio, es necesario crear y mantener un medio que motive al personal. Para saber si el medio está motivando al personal se pueden realizar encuestas internas entre los empleados que tomen en cuenta tres variables:

1. Calidad de vida del trabajo. Qué manifiesta la gente con base en sus propios puntos de vista en relación a factores tales como: satisfacción en el trabajo, seguridad en el empleo, salario y prestaciones, oportunidades de ascenso, ambiente armónico y justo.
2. Ambiente general de optimismo. Convicción de que hay nuevas posibilidades, nuevas formas de hacer las cosas, nuevos niveles a dónde llegar.
3. Nivel de energía predominante. Sensación de tranquilidad individual y bienestar psicológico, energía personal y entusiasmo.

Algunos ejemplos para motivar a los empleados pueden ser una bonificación en dinero, un premio o una compensación. Es necesario que este tipo de recompensas se determinen formalmente, así como los procedimientos sobre quién recibe los premios, ya que éstas no deben otorgarse al que vende más, sino al que más se preocupa por la satisfacción del cliente. Otra forma de motivación es el elogio y el reconocimiento por acciones bien realizadas; el elogio significa que el esfuerzo no ha pasado inadvertido.

V.1.1.4.3. Organización.

La era industrial, en sus momentos estelares, propició el diseño de un modelo de organización cuyo centro ha sido la producción masiva, misma que definió su orientación hacia el producto, el proceso, la productividad y la tecnología. Un enfoque por demás eficaz para un mercado dominado por vendedores y cuyo factor competitivo predominante era el relacionado con el manejo de precios.

El modelo de organización industrial, orientado al producto, proceso y tecnología, requiere de una transformación radical -voltear el organigrama- hacia el cliente, puesto que él es el elemento que define la razón de ser de toda la empresa y es punto de partida para crear ventajas.

Según Jan Carlzon en su libro los Momentos de la verdad, dice: "Cada vez más incapaces de competir desde una ventaja de orientación al producto, las economías occidentales están siendo transformadas en economías de servicio. Estamos en una encrucijada histórica donde la era de la orientación hacia el cliente ha llegado, incluso para las empresas que nunca anteriormente se habían considerado como empresas de servicios".

Las empresas de hoy en día tienen que dirigirse hacia el cliente en virtud de que la naturaleza propia del modelo tradicional regularmente tiende a degradar la calidad en el servicio.

Como consecuencia de la orientación hacia el cliente, que implica una renovación en el comportamiento del recurso humano, surgen requerimientos definidos para el modelo propio de la economía de la información y del conocimiento:

- Las empresas generalmente necesitan tanta inversión, o más, en la gente pensante, que en maquinaria y equipo.
- El personal de contacto, caracterizado por su desempeño mecánico y rutinario, se transforma en gente pensante que soluciona problemas y toma decisiones en su relación de servicio al cliente.
- La tecnología que se canaliza hacia la gente de operación la apoya y no la sustituye.
- El reclutamiento y selección de personal en los niveles operativos es tan importante como el que se hace para niveles gerenciales.
- El manejo de incentivos y compensaciones se plantea en función a resultados y desempeño de su posición de contacto al cliente.
- La actuación del personal de contacto con el cliente se mide no sólo por la productividad basada en reducir costos, sino más bien en su desempeño para crear clientes satisfechos que regresen a la empresa y eleven su nivel de compras.

La empresa debe enfocarse a hacer de cada individuo un agente pensante de cambio y decisión, que requiera menos supervisión y se oriente a resultados en su desempeño de tratar y servir al cliente. Como consecuencia de esta actuación, es de esperarse que el cliente mantendrá lealtad a la empresa.

Todo lo anterior podrá conseguirse si se tiene un modelo de organización que tenga como su mayor recurso y factor clave a la gente pensante, cuyo criterio está en su dirección hacia el cliente. Ciertamente requiere de personas para cubrir los movimientos característicos del entorno actual de los negocios, de manera que respondan oportuna y efectivamente.

Los tres elementos siguientes permiten dar coherencia e integración al modelo de este tipo de organización:

- 1. Relaciones.** Una organización se entiende bajo un enfoque sistemático y, por tanto, conduce a resaltar la importancia de las relaciones que se establecen entre sus recursos humanos. Estas relaciones se dan por medio de información y comunicaciones, cuya calidad condicionará la efectividad de las primeras. Por otra parte, se debe hacer hincapié en que la efectividad de esas relaciones también se deriva de la definición y comunicación de la filosofía, para que lleguen a convertirse en parte de la empresa. En consecuencia, ésta debe propiciar y mantener fuertes vínculos entre el personal, para que los integre en pensamiento y acción.
- 2. Disciplina.** Es un requisito para establecer orden y definición de los papeles que cada individuo debe desempeñar. La disciplina no implica la idea de negación, sino más bien de flexibilidad para actuar dentro de determinados lineamientos que se establecen como guías para el pensamiento y la acción. Estos lineamientos estarán orientados por la filosofía y la estrategia de la empresa. La disciplina es el verdadero elemento integrador que se inicia desde la filosofía que los gerentes tienen de su empresa, comunicándola a los demás, como un proceso para mantener la disciplina e integración, así como el mejor desempeño para que alcancen los resultados que se esperan de ellos.

- 3. Compromiso.** Los dos elementos anteriores contribuyen a integrar a todos los individuos, pero cuando además se crea un compromiso entre ellos, con la empresa y consigo mismos, entonces se genera una energía que envuelve a la organización. El compromiso crea lealtad y un deseo de obtener logros individuales y de grupo. Es evidente que el compromiso tiene un profundo efecto entre el personal y la organización como un todo. El compromiso se asume en todos los niveles de la empresa.

La organización de la empresa debe convertir la satisfacción del cliente en la razón principal de ésta. Cada empleado debe estar intensa y personalmente interesado en mantener al consumidor contento. Debe involucrarse a todos los empleados, en todos los departamentos y funciones, en los esfuerzos por mantener niveles muy superiores de satisfacción de sus clientes, o como Harvey Lamm, dijo⁽¹⁾: "Para satisfacer al cliente, es necesario que todo el mundo en la organización comprenda que la existencia de la empresa depende y se fundamenta en el cliente, así, si el cliente no está contento hoy, no volverá a ser nuestro cliente en el futuro, y si él no es un cliente en el futuro, nosotros no tendremos una empresa en el futuro".

La empresa debe cumplir con el compromiso básico que tiene con los clientes, lo cual ayuda a cerrar el vacío que surge entre el rendimiento de sus productos o servicios y los deseos del consumidor. Por otro lado, esta actitud convence a los clientes de que estas empresas "sienten lo que dicen", y que no es sólo una frase más dentro de una campaña publicitaria.

Esta actitud convence también a los empleados de que la satisfacción del consumidor no es sólo una frase, sino una característica básica y central de la forma de hacer negocios de la empresa. Esto produce importantes beneficios. Primero, refuerza y fortalece la orientación al cliente, dado que las acciones hablan más que las palabras. En segundo lugar, demuestra a los empleados el nivel de compromiso que se espera de ellos y, al mismo tiempo, el nivel de compromiso con el que pueden contar y que, definitivamente, les respalda.

⁽¹⁾ Mind M. Lele, Jagdish N. Sheth
El Cliente es la Clave
Ediciones Díaz de Santos.

V.1.2. Durante el servicio.

Esta fase se refiere a todas las acciones que suceden cuando el personal está en contacto con el cliente, en ésta se ponen en práctica todas las mejoras planteadas en los pasos anteriores.

V.1.2.1. Paso 4. Brindar y controlar el servicio.

Este paso es de gran importancia, porque es donde la empresa por medio de su personal entra en contacto con el cliente y, de acuerdo al desempeño de dicho personal, el cliente verá cumplidas o no sus expectativas, lo que repercutirá en su grado de satisfacción. Por otro lado, se refiere al control que se debe dar para asegurar un buen servicio.

V.1.2.1.1. Servicio.

Este punto es el más importante porque es cuando se da el primer contacto personal con el cliente, sin embargo el servicio no se puede estandarizar debido a que cada cliente es diferente y es necesario personalizarlo para darle valor agregado.

A partir de este momento todos los cambios que se realizaron anteriormente conforme a la metodología, influyen en la percepción que tiene el cliente del servicio. A pesar de que es imposible estandarizar el servicio por lo antes mencionado, es necesario contar con bases en las cuales pueda apoyarse el personal de contacto.

En el momento en que un consumidor está listo para comprar un servicio o producto en particular, ya se ha formado su propia idea acerca de sus necesidades, los beneficios específicos que el producto o servicio podría ofrecerle y el grado de prestación y satisfacción que le gustaría encontrar en él.

En consecuencia, el grado de satisfacción que posteriormente encuentre el cliente en el producto o servicio dependerá de:

1. ¿Cómo se trataron las actividades previas a la venta?.
2. ¿Cómo se trató al cliente durante la fase de venta?.

Todos estos factores intervienen para determinar qué actitudes de los consumidores se modificaron o reforzaron, qué producto se comprará y cuál será el nivel de satisfacción esperado después de la compra. Si el consumidor adquiere un producto que satisface sus necesidades, probablemente habrá muy pocas quejas después de la venta. Los factores claves que afectan los niveles de satisfacción de los consumidores en esta área son:

1. Los mensajes, que se refieren específicamente a las variables que condicionan las actitudes y expectativas de los consumidores antes y durante la venta. Estas se verán afectadas antes de la venta por la publicidad, los planes promocionales, la experiencia de otros usuarios o compradores y, por la experiencia propia de la empresa y sus productos. Estas actitudes se ven afectadas durante el proceso de ventas por las tácticas y cotizaciones respecto a los precios, la facilidad con que el cliente potencial puede probar el producto, información acerca de la necesidad y disponibilidad de servicio posventa, y por toda la atmósfera del local donde se realiza la transacción.
2. La satisfacción que el cliente obtiene al utilizar los servicios depende en gran parte del personal de contacto. Sus conocimientos y habilidades son fundamentales para que la empresa pueda satisfacer las expectativas de los clientes expresadas en la estrategia de servicio. El personal que tiene contacto directo con los clientes es el que tiene mayor impacto en la reputación de la empresa, sin ignorar también a los que están detrás de ellos; ya que son los que sirven a los que tratan con los clientes y crean también los productos y sistemas de prestación de servicio.

3. La actitud del personal hacia el cliente puede apoyar o poner en peligro la estrategia de servicio. Si el personal no cree en ella y no muestra su compromiso con el cliente, el servicio no coincidirá con la imagen que se intenta promocionar. Para ello, es necesario que el personal de ventas cuente con alguna técnica que le ayude a proporcionar un buen servicio, pudiendo ser:
- a) **Captar la atención.** El contacto inicial debe ser particularmente una buena actitud del vendedor hacia el cliente que va desde su presentación personal hasta el manejo de algún vínculo previo con el cliente.
 - b) **Preparación a través de preguntas.** El vendedor debe hacer un uso hábil de preguntas, tratando de identificar las necesidades del cliente. Cuando éstas se conocen, la presentación es más efectiva porque se hace de tal manera que las funciones de beneficio se adapten a las necesidades del cliente lo más posible.
 - c) **Presentación del producto.** Una presentación profesional describe, destaca y promete todo lo que el producto y servicio hace. Las palabras se refuerzan mediante ilustraciones, demostración y tacto.
 - d) **Manejo de objeciones.** El vendedor tiene que superar todas las objeciones que se puedan presentar. La objeción que presenta el cliente no necesariamente es la más importante, si el vendedor sabe cual es la objeción real, su trabajo es ayudar al cliente a superarla presentando alternativas.
 - e) **Mensaje de beneficios.** El mensaje de beneficios es la expresión de lo que el producto puede hacer por el comprador.
 - f) **Refuerzo del mensaje de beneficios.** Un buen vendedor refuerza hasta donde le sea posible la venta lograda, con mensajes adicionales de beneficios, aún después de tener en la mano el contrato firmado.

La función básica del personal de contacto es crear una transacción satisfactoria con el cliente por medio de:

Personalizar la relación con el cliente. La personalización del contacto es el punto clave de toda transacción satisfactoria. Una de las máximas prioridades de los vendedores es la de establecer una larga relación personal con sus clientes.

Los clientes compran un valor, el cual está integrado por muchos elementos, tener empatía con el cliente crea valor. Y lo contrario; ser tratado de forma rutinaria e impersonal conlleva a un deterioro del valor. La personalización del contacto con un cliente tiene tres fases:

1. **Darle atención al cliente, en la mayoría de las circunstancias, esto sólo lleva unos pocos segundos. Su propósito es acoger al cliente y establecer contacto.**
2. **Tener empatía, es decir, comprender las necesidades del cliente y prestarle atención exclusiva.**
3. **El personal de contacto debe de comprobar que la necesidad ha sido resuelta y cerciorarse de que el cliente ha quedado satisfecho con el servicio.**

Uso del sentido común. Si se usa el sentido común y una interpretación práctica de las normas de la empresa, tanto el personal de contacto como los clientes se sentirán satisfechos.

Estas dos características son consecuentes entre sí; si se permite al personal de contacto usar el sentido común y flexibilidad en la interpretación de las normas de la empresa para satisfacer a los clientes, todo lo que haga también será de su satisfacción. Si no puede actuar de esta forma, no hará su trabajo a gusto.

Resolver el problema inmediato del cliente. Cuando un cliente insatisfecho se pone en contacto con la empresa, es porque tiene un problema específico que debe ser resuelto.

Del personal de contacto depende resolverlo satisfactoriamente. Para esto, el personal tiene que definir el problema, identificar las soluciones alternativas y seleccionar la solución correcta. Si esto se resuelve de manera efectiva, lleva a eliminar la insatisfacción del cliente e incrementa el valor que éste espera de la empresa en futuras ocasiones, es decir, sus expectativas aumentan.

V.1.2.1.2. Control.

El servicio es un factor de competencia por lo que se debe controlar su calidad en función de los atributos que satisfacen plenamente al cliente. Con el propósito de mantener un cuidado del servicio la empresa debe cuidar las relaciones del personal con los clientes, a fin de solucionar los problemas en forma inmediata.

El objetivo del control de calidad es cuidar que se cumplan los planes y que las acciones se desarrollen conforme se han diseñado; asimismo trata de impedir que los errores y problemas se repitan.

El control de calidad debe darse conforme el servicio se produce, por lo que toda deficiencia que ocurra, se podrá corregir y prevenir de inmediato. La velocidad de respuesta y oportunidad son las características más importantes del control que deben mantenerse para la creación de clientes satisfechos. El sistema de control de calidad debe estar compuesto por:

1. Establecer la norma de reducir los niveles de error al mínimo como punto de referencia para evaluar la calidad en el servicio. La cual debe fijarse de acuerdo a las expectativas de los clientes.
2. Medir la calidad del servicio que se proporciona.
3. Comparar la calidad del servicio proporcionada con la norma.
4. Tomar las medidas pertinentes, tanto para corregir lo hecho, como para prevenir futuras realizaciones.

Es importante verificar el servicio esperado y el servicio recibido; y la diferencia de ambos proporcionará la calidad del servicio percibido que es la que le dará la imagen a la empresa.

La calidad del servicio esperado, se trató en el paso 4, cuando se habló sobre las expectativas de los clientes y la forma de crearlas y controlarlas.

En cuanto a la calidad del servicio recibido, la empresa, para poder satisfacer a sus clientes cuando entran en contacto con el servicio, debe preocuparse por propiedades que sólo pueden descubrirse durante el uso del mismo, como pueden ser capacidad de respuesta, accesibilidad, cortesía, fiabilidad, comprensión del cliente y comunicaciones. El control de la calidad del servicio recibido debe dividirse en dos fases:

1. La calidad técnica, que involucra el "qué". La empresa debe contar con todo lo necesario para poder producir y brindar un buen servicio y dar un buen producto. Como factores de calidad técnica se encuentran maquinaria, conocimientos técnicos de los empleados entre otros. La calidad técnica se refiere a la calidad y capacidad de las personas, sistemas y estrategia con que cuenta la empresa.
2. La calidad funcional, que involucra el "cómo". Se refiere a aquellas actividades y factores que le van a dar valor agregado al servicio. Se debe controlar que todas las actividades y factores funcionen como se tiene estipulado. Es observar qué tan efectivos son todos los aspectos que se involucran para brindar un buen servicio. Dentro de este tipo de calidad se tienen las aptitudes, comportamiento, orientación al servicio, accesibilidad y relaciones internas.

Con el servicio esperado y el servicio recibido, el cliente se forma una idea de la calidad, donde se obtiene una idea global del desarrollo y desempeño de la empresa para cubrir sus necesidades y expectativas.

V.1.3. Después del servicio.

Esta fase se refiere a la que se da después de brindar el servicio, son todas aquellas actividades necesarias para que las empresas puedan seguir manteniendo una buena imagen ante los ojos del cliente, a través de los servicios posventa y la revisión y evaluación que permiten asegurar que la prestación del servicio se está llevando a cabo tal como fue planeada.

V.1.3.1. Paso 5. Servicio posventa.

Los servicios posventa cubren todas las actividades que pueden ayudar a maximizar la satisfacción del consumidor después de que éste ha comprado un producto y ha iniciado su uso. Los servicios posventa ayudan a:

- Influir en las decisiones de compra.
- Determinar los niveles globales de satisfacción.
- Determinar la lealtad de marca.

Cuando un consumidor compra un producto o servicio, a menudo considera que está comprando algo más; los consumidores también mantienen expectativas respecto al nivel de servicio posventa que va incluido en el producto o servicio.

Las expectativas y preocupaciones que tienen los consumidores respecto a los niveles y la calidad de los servicios posventa afectan la decisión de compra. Sus experiencias siguientes tienen un impacto mayor sobre la satisfacción global que perciben del producto. Los niveles de satisfacción afectan la decisión de comprar la misma marca o utilizar el mismo servicio en su próxima operación o si cambiarán a la competencia.

La calidad del servicio posventa constituye un importante factor en la selección de la empresa, en los niveles de satisfacción de los consumidores y en los niveles de lealtad a las empresas, esto sucede principalmente en lo que se refiere a los bienes de consumo duradero, como lavadoras, televisores, automóviles y equipos industriales, entre otros.

El cliente juzga la empresa en función de su disposición a mantenerse respaldando el producto. Bien empleadas, estas actividades ayudan a estrechar y consolidar las relaciones con la clientela y fomentan la disposición de ésta a aceptar tanto los productos como los mensajes de la empresa.

El servicio posventa es una oportunidad para fortalecer las relaciones que se tienen con los clientes, debido a que éstos desean y necesitan cierto nivel de ayuda y soporte después de haber comprado algún producto. Es por esto que las empresas deben estar conscientes de la importancia del servicio posventa para el logro de altos niveles de satisfacción de los consumidores y, en consecuencia, para alcanzar un buen nivel de repetición de compras.

En términos generales, los servicios posventa pueden ser clasificados en tres grupos:

1. Los que están relacionados con el producto o el diseño. Este enfoque genera tres diferentes categorías:
 - a) Aumento de fiabilidad. Este enfoque reduce los costos del consumidor. Usualmente es el primer enfoque al que se recurre para aumentar los niveles de servicio posventa.
 - b) Diseño modular. Este enfoque puede reducir los costos al facilitar la reparación de los equipos. Todo el producto se divide en una serie de componentes, la mayoría de los cuales pueden ser separados para su reparación o ser reemplazados fácilmente.
 - c) Auto-soporte. En este enfoque, el producto se diseña para poseer dos o más de los elementos o componentes críticos que podrían ocasionar la falla total del equipo; en caso de falla de uno de esos elementos, el otro entra en función y mantiene el equipo operando.

2. **Enfoque centrado en el sistema de apoyo.** Este enfoque se centra en las modificaciones que es necesario introducir en las formas como se realiza el servicio posventa:
 - a) **Mejora el tiempo de respuesta del sistema, usualmente para ayudar a solucionar rápidamente los principales puntos críticos.**
 - b) **Reduce el tiempo de reparación de los equipos, que se complementa con una reducción del tiempo de respuesta. Las empresas pueden reducir el tiempo de reparación mediante un entrenamiento de su personal técnico, con equipos móviles o un cambio de sistema.**
3. **Planes que reducen los riesgos del usuario.** Estos planes pueden mejorar los servicios posventa y la satisfacción del consumidor controlando o eliminando los factores que podrían producir grandes pérdidas financieras en caso de fallas en los equipos. Los mismos pueden ser, a su vez, divididos en:
 - a) **Garantías.** Se utilizan para reducir los gastos en efectivo de los usuarios durante el período inmediato después de la compra y eliminar cualquier duda que tenga el comprador respecto a la fiabilidad del equipo.
 - b) **Contratos.** Se utilizan para reducir la incertidumbre del comprador respecto a los costos de mantenimiento.

V.1.3.2. Paso 6. Revisión y evaluación.

Esta fase consiste en revisar y evaluar el servicio, con el fin de dar seguimiento al mismo, corrigiendo o eliminando los problemas que se presentaron para así garantizar un servicio de calidad.

Se deben revisar principalmente las quejas de los clientes para darles solución y evitar futuras fallas; asimismo se deben revisar las acciones del personal midiendo la productividad de los mismos para evaluar su desempeño con respecto al objetivo principal de la empresa: la satisfacción del cliente.

Una valiosa fuente de información sobre los problemas reales y los problemas aparentes que estrecha las relaciones entre la empresa y sus clientes, lo constituyen las quejas. Al analizarlas, la organización puede determinar las causas del problema y tomar las decisiones correctas para cambiar de enfoque o estrategia.

La empresa debe entender que cada una de las quejas le brinda una oportunidad para aprender algo, con lo que podrá recuperar clientes y conseguir su fidelidad a largo plazo. Estas acciones le muestran al consumidor que la empresa mantiene una actitud de respuesta ante sus problemas y necesidades.

En vez de esperar a que los consumidores se sientan descontentos y que den el primer paso acercándose a la empresa, éstas deben procurar activamente entrar en contacto con los consumidores con el fin de identificar qué cosas específicas le están produciendo insatisfacción.

Sin embargo, no deben contentarse con resolver el problema específico; por el contrario, deben verificar continuamente las quejas de los consumidores para aislar y, atacar la causa real que está produciendo la insatisfacción de los clientes, lo que puede deberse a:

- Mala calidad del producto.
- Prestación del servicio no orientada hacia el cliente.
- Problema de actitud del personal.
- Expectativas altas entre los clientes.
- Diseño inadecuado.
- Servicios de venta y posventa deficientes.

Se deben establecer procesos simples y rápidos para que las quejas o insatisfacciones de los clientes sean atendidas y tomadas en cuenta para mejorar el servicio. Para llevar a cabo la administración o gestión de las quejas de los clientes es necesario realizar las siguientes actividades:

- Tener una política interna con respecto a las quejas de los clientes.
- Contar con un procedimiento regular para responder a las quejas.
- Registrar las quejas
- Analizar regularmente las quejas para que la dirección lleve a cabo acciones con el fin de eliminar los motivos de queja.
- Conocer el costo del procedimiento de respuesta a las quejas.
- Resolver los problemas relativos a las quejas lo más rápidamente posible.
- Ser cuidadoso con respecto a los problemas de quejas de los clientes.
- Contar con personal capacitado para manejar situaciones con clientes insatisfechos.

En toda empresa se presentan en algún momento clientes con reclamaciones. Consecuentemente debe existir un procedimiento especial que todo el personal use al tratar con tales clientes para afrontar y resolver dicha queja. Es así como se tiene el siguiente procedimiento:

1. Mostrarse comprensivo, pero sólo por el hecho de que el cliente está molesto.
2. Escuchar sin interrumpir. Dejar que el cliente explique la razón de su descontento.
3. Mostrar empatía. El cliente requiere atención y respeto, por lo que hay que dárselos demostrando empatía.
4. Manejar adecuadamente cada queja en particular.
5. Establecer la razón por la cual el cliente está enojado. Sea o no justificada la queja, es esencial obtener información precisa acerca de la procedencia del motivo de queja -falla de la empresa, producto defectuoso, mala actitud del personal- para que una vez resuelto el problema se asegure que no se repita.

6. Aclarar los hechos.
7. Actuar rápidamente para resolver el problema del cliente.
8. Dar seguimiento a la acción. Es necesario asegurar que las promesas y los compromisos se cumplan.
9. Mantener informado al cliente de lo que esta sucediendo.
10. Llenar el formato de reclamación y enviarlo al departamento apropiado.
11. Recurrir a la dirección en busca de ayuda cuando no se ha podido solucionar la insatisfacción del cliente. El mediador tiene que adoptar una posición de autoridad que impacte al cliente positivamente en la solución del problema del cliente.

Es necesario establecer o implantar un procedimiento para solventar las quejas con sistemas de información claros. El sistema debe poner de manifiesto:

- Cuántas reclamaciones se han producido.
- De qué clase.
- Si estaban justificadas o no.
- Si la reclamación se refiere al producto o a la persona (servicio material o servicio personal).
- Cuál será la acción propuesta.
- Cuál es la actitud del cliente una vez solucionada su reclamación.

Muchos clientes consideran la forma en que se solucionan sus reclamaciones, como la prueba del compromiso que tiene la empresa con las cosas que predice y practica con respecto a la atención al cliente.

En este punto de revisión también pueden efectuarse encuestas a clientes con el fin de conocer en qué medida se han satisfecho sus necesidades y cubierto sus expectativas, de esta manera la empresa podrá actuar de acuerdo a los resultados obtenidos.

También resulta necesaria la revisión del desempeño del personal. La observación juega una parte, pero es sabido que el desempeño de los empleados mejora con la supervisión. Con el fin de revisar cómo se le está proporcionando al cliente el servicio por parte del personal, y evitar la insatisfacción de los clientes mediante la corrección de las fallas.

V.1.3.2.1. Medición de la productividad.

La revisión del desempeño se puede realizar a través de la medición de la productividad, la cual debe controlarse a partir de resultados concretos. Como en los servicios no hay resultados físicamente susceptibles de ser medidos, la medida de la productividad debe ser controlada a partir de la satisfacción de los clientes.

Los costos de mano de obra y otros elementos similares no sirven para medir los resultados de un servicio, cualquier forma de medir la productividad lleva a un engaño si se aplica a las empresas de servicios.

La productividad del sector servicios se basa en la forma en que una organización de servicios puede mejorar su eficiencia a la hora de atender a sus clientes. Un bajo costo, una calidad superior y una atención especial al servicio garantizan una elevada productividad, que se refleja en unos márgenes operativos permanentemente altos o crecientes.

Los indicadores de la productividad son un resultado de estrategias eficaces y eficientes que se han elaborado y puesto en práctica con todo rigor. Sólo porque se trate de medidas de calidad y productividad difíciles de determinar, no quiere decir que no se deba de intentar.

El crecimiento de la productividad como resultado de iniciativas estratégicas de una organización es fundamental para el rigor y la energía de una empresa, ya que va variando continuamente a lo largo de su ciclo vital. Sin un verdadero aumento de productividad, no habría base para conseguir una ventaja competitiva duradera.

V.2. Costos.

Un punto de vital importancia a analizar que no está incluido explícitamente en la metodología, es la evaluación de los costos que se tienen al no tener calidad. Se ha mencionado que la calidad en el servicio favorece la eficacia de los costos, ya que cada error añade costos a la empresa.

Debido a que cada empresa se encuentra en una situación particular deberá analizar los costos que le acarrea la no-calidad por medio de: los errores, pérdidas de tiempo, métodos ineficaces, quejas de clientes y clientes perdidos, entre otros.

La metodología planteada anteriormente, incrementará los costos de prevención, inspección y control, pero por otro lado, disminuirá notablemente los costos de fallas internas y externas.

Los costos de la no-calidad, son creados por las fallas internas y externas, incluyendo el resultado negativo por no utilizar mejores métodos y técnicas.

En la siguiente página se muestra una lista de las fallas internas y externas más comunes que ocasionan los costos⁽²⁾.

⁽²⁾ A C. ROSANDER
La búsqueda de la Calidad en los Servicios
Ediciones Díaz de Santos, 1992.

FALLAS INTERNAS:

1. Errores mecanográficos.
2. Equivocación de archivo.
3. Lentitud en máquina de escribir o computadora.
4. Procesos lentos.
5. Esperar trabajo.
6. Esperar reparación.
7. Esperar (otros).
8. Volver a hacer un trabajo.
9. Tiempo perdido
10. Ausencias.
11. Búsqueda de errores.
12. Pérdida de documentos.
13. Tiempo de servicio excesivo.
14. Esperar un servicio.
15. Revisar.
16. Clasificar.
17. Error en cuentas.
18. Cuenta equivocada a cliente.
19. Error en factura.
20. Accidentes.
21. Desastres.
22. Daños.
23. Robo por empleado.
24. Robo de tiendas.
25. Descortesía.
26. Quejas de clientes.
27. Factura falsa.

28. Volver a escribir informes, cartas y memorandos.
29. Correspondencia para corregir errores.
30. Correo interno no entregado
31. Rectificar llamadas.
32. Publicaciones especiales.
33. Viajar para explicar el trabajo.
34. Llegar tarde.
35. Carencia de datos.
36. Mala disposición.
37. Aprendizaje y asistencia especiales.
38. Seguir instrucciones equivocadas.
39. Perdidas por incendio lluvias, etc.
40. Perdidas por atención indebida del cliente.
41. Analizar datos erróneos.
42. Falla del equipo.
43. Cálculos innecesarios.
44. Instrucciones malinterpretadas.
45. Comunicación defectuosa.
46. Métodos poco eficaces.

47. Quejas de empleados.

FALLAS EXTERNAS:

1. Facturación doble.
2. Problemas en el tiempo de garantía.
3. Cheque defectuoso.
4. Daños por transporte.
5. Tiempo de un cliente para corregir un fallo de la empresa.
6. Devolución de bienes.
7. Quejas de clientes.
8. Llamadas telefónicas y cartas realizadas por el cliente para corregir errores de la empresa.
9. Esperar para recibir un servicio.
10. La empresa se niega a corregir sus errores.
11. Tiempo empleado en saldar una reclamación.
12. El producto no funciona como se anuncia.
13. Clientes perdidos.
14. Clientes insatisfechos.

V.3. Propuesta de solución para la Agencia Automotriz.

Una vez establecidos los pasos de la metodología, se procederá a aplicarla dentro de la agencia automotriz, con el fin de darle una alternativa de solución que la lleve a obtener una ventaja competitiva, todo esto centrado en la calidad en el servicio al cliente.

Paso 1. Establecer la filosofía de la empresa.

La filosofía de la agencia debe estar basada en buscar siempre la satisfacción del cliente, proporcionando un servicio y producto -automóvil- de calidad para de esta forma mantener la fidelidad del cliente y tener la preferencia del mercado.

Paso 2. Diagnosticar la situación actual.

La empresa debe conocer la situación en la que se encuentra actualmente, para así tener una idea de las ventajas y desventajas con que cuenta, interna y externamente y, de esta manera hacer las modificaciones que sean necesarias.

a) Mercado. Se deben conocer los hábitos del mercado para detectar qué público está mejor o peor atendido para así distribuir el esfuerzo, de tal manera que permita obtener la preferencia de los usuarios y clientes.

b) Clientes. En este punto se recomienda el uso de encuestas y entrevistas para determinar las necesidades y expectativas que los clientes tienen y actuar de acuerdo a los resultados que se obtengan.

c) Competencia. La agencia debe conocer la razón por la que algunos clientes prefieren los servicios de la competencia, esto les ayudará a conocer qué es lo que esos clientes desean que la empresa no les brinda. Esta información puede obtenerse mediante encuestas y la utilización directa de los servicios de otras empresas.

d) Empresa. Es necesario que la agencia se conozca a sí misma a través de una investigación interna y determine los momentos de la verdad que influyen en la percepción del cliente, para de esta forma detectar posibles errores en sus procesos, sistemas y personal.

Paso 3. Plantear la estrategia de servicio.

La estrategia de servicio de la agencia debe estar enfocada en la satisfacción del cliente en base a proporcionar valor agregado al producto y servicio, logrando diferenciarla ante sus competidores. Debe tomar en cuenta todas aquellas características por las que el cliente desee pagar como servicios posventa y atención personalizada.

Paso 4. Mejorar e innovar los factores involucrados en la prestación del servicio al cliente.

Con la información recabada de la situación a través del diagnóstico y tomando en cuenta la estrategia de servicio, la empresa tiene las bases para comenzar el proceso de mejora e innovación de los puntos críticos que le permitan brindar un servicio diferenciado.

Servicio material. Todos sus componentes, deben estar enfocados en base a la comodidad del cliente y, así, minimizar el número de clientes insatisfechos.

a) Producto. El producto -automóvil-, está fabricado con especificaciones de alta calidad, sin embargo a través del resultado de las encuestas, se observó que existen clientes insatisfechos debido a que éste no funcionó conforme a lo esperado; por lo tanto se recomienda que se implante un proceso de revisión para todos los automóviles que son enviados por la planta y de esta forma reducir al mínimo la insatisfacción de los clientes.

b) Entorno o Instalaciones. Este punto es el que tiene los mayores problemas porque a pesar de que cuenta con todas las instalaciones que se requieren para prestar el servicio, éstas no fueron diseñadas pensando en la comodidad del cliente.

Se debe comenzar por una redistribución de la agencia en el área de servicios de venta, tomando para ésto los aspectos que resultaron negativos en el diagnóstico.

Se propone la distribución mostrada en las páginas siguientes, la cual fue realizada tomando en cuenta los siguientes aspectos:

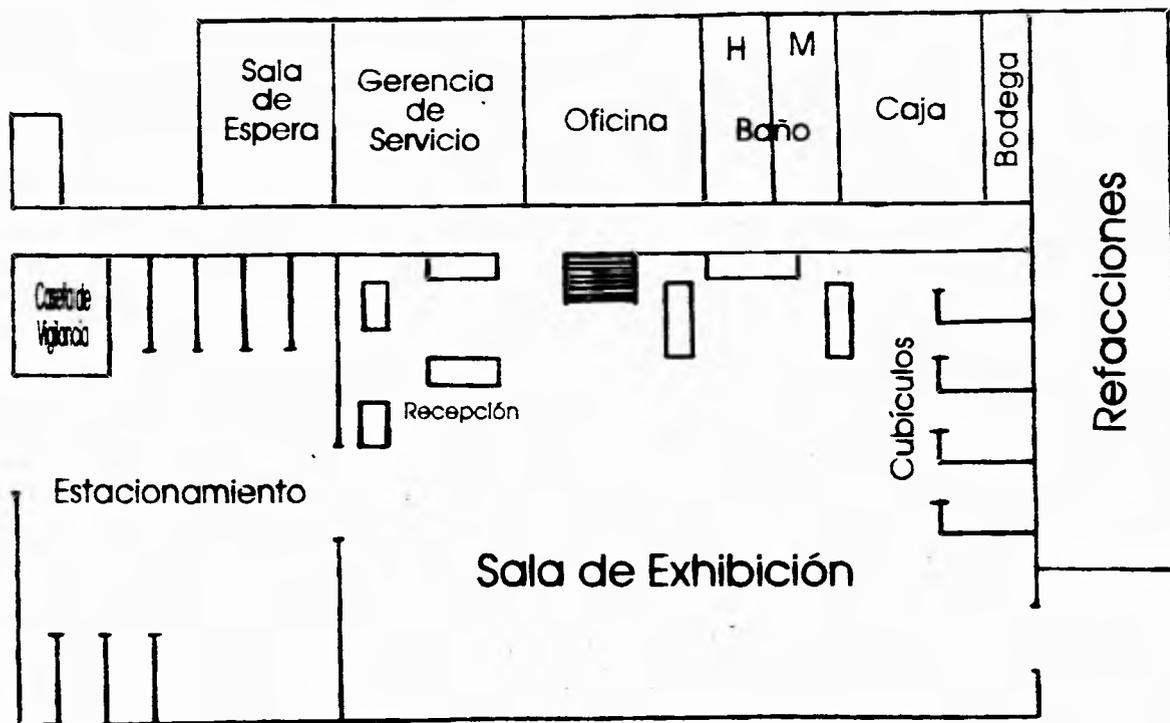
- **Estacionamiento.** Este es muy reducido y además es utilizado tanto por los clientes del área de taller, como por los clientes del área de ventas y además se reservan algunos cajones para la entrega de automóviles. Para mayor comodidad de los clientes, se recomienda que se eliminen tres de los espacios reservados para la entrega de automóviles y que el estacionamiento para los clientes del taller se reubique dentro de su propia área, con lo cual se obtendrá un mayor número de cajones disponibles para los clientes de ventas.
- **Horario.** El horario de la agencia está diseñado de acuerdo a las horas de trabajo habituales. Tomando en cuenta, que la mayor parte de los clientes tienen la misma jornada de trabajo que la agencia, se recomienda que éste se modifique pensando en la conveniencia de éstos para visitarla, por ejemplo cambiar la hora de comida y la hora de salida, así como trabajar sábados y domingos.

- **Acceso a la agencia.** Se propone que se abra una entrada directa del estacionamiento a la agencia y que vuelva a abrirse la entrada de Av. Universidad, para que de esta forma se facilite el acceso a los clientes que lleguen a la agencia -con automóvil o sin él-.
- **Sala de exhibición.** Debe hacerse una reubicación de los cubículos de los ejecutivos de ventas y gerencia para que el área de exhibición quede más amplia y así los clientes puedan observar cómodamente los automóviles.
- **Limpieza.** Se recomienda que se tenga mayor control en la limpieza y orden de las instalaciones, principalmente en los baños, que fue donde se encontraron más problemas de acuerdo al diagnóstico.
- **Señalización.** Deben existir señales para dar la bienvenida a los clientes y guiarlos a las oficinas, baños, estacionamiento y caja. Aunque el cliente no se preocupe por leerlas, ayudan a que se sienta más cómodo.
- **Comodidad.** Con el fin de que el cliente se sienta más cómodo al utilizar los servicios de la agencia, se recomienda que se instalen sillones, máquinas de café y refrescos, teléfono para el uso especial de los clientes.

c) Sistemas de prestación de servicio. En estos aspectos no se encontraron problemas con el diagnóstico que se realizó, salvo en el almacenaje, donde se recomienda mayor limpieza y mejor distribución de los automóviles ya que en ocasiones sirve de soporte al área de exhibición. Debido a que con el diagnóstico no se detectaron deficiencias por el enfoque que se le dió a la encuesta; se recomienda que la agencia realice una investigación más a fondo de estos aspectos.

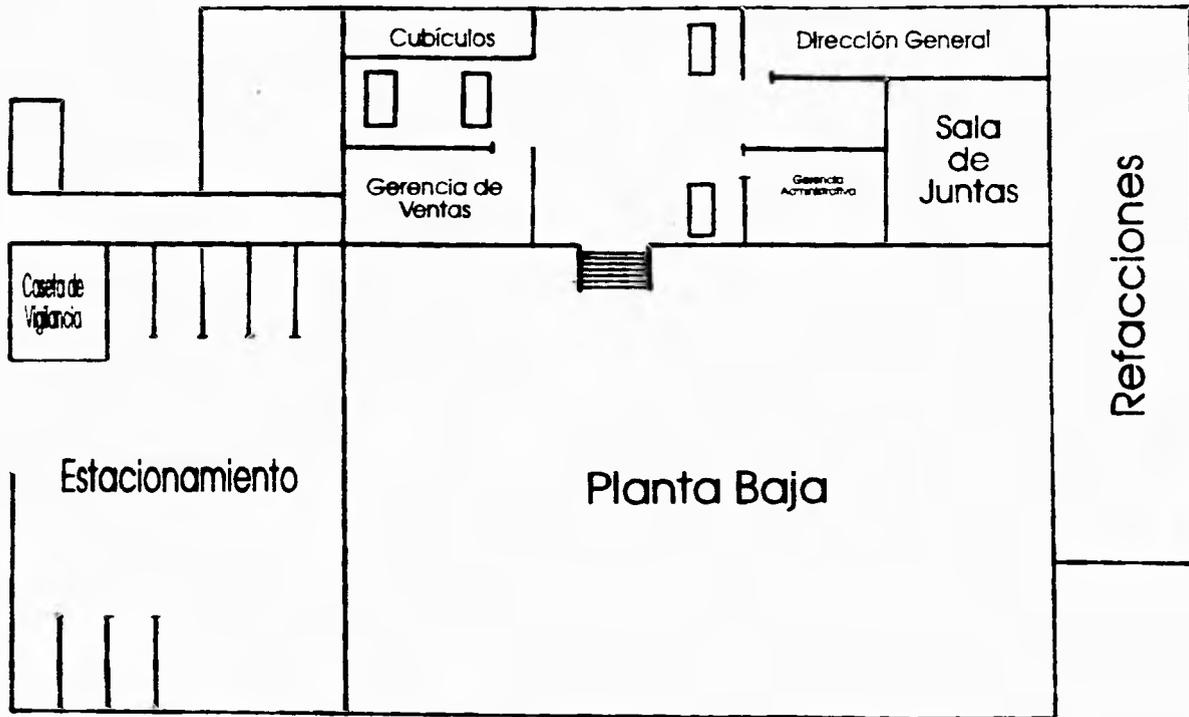
d) Información. Al igual que en el punto anterior se recomienda una investigación para que la empresa siempre esté actualizada tanto en el producto como en los aspectos que involucra la prestación del servicio y poderle dar una adecuada información al cliente y publicidad a la agencia.

Propuesta Planta Baja



135

Propuesta Planta Alta



136

Servicio personal. La calidad en el servicio que brinda una empresa, depende principalmente de la gente que atiende a los clientes. Es por esto que la agencia debe prestar atención especial a los siguientes aspectos:

a) Sistemas de personal. Deben diseñarse para que el personal apoye la estrategia de servicio, esto se refiere a:

- **Selección.** Se debe seleccionar y contratar al personal tomando en cuenta las características necesarias para proporcionar un buen servicio, entre estas características están: madurez, simpatía, sensibilidad y seriedad, entre otras.
- **Capacitación.** Es necesario implantar programas de capacitación periódicos que le permitan al personal seguir desarrollándose y mejorar el rendimiento de los servicios. Estos programas deben abarcar los siguientes conocimientos: técnicos, del producto, sobre la empresa y técnicas de venta y relación con el cliente.

b) Conocimientos. En el diagnóstico se realizó una descripción de puestos, la que se propone para que sea utilizada por la agencia y los empleados entienda sus responsabilidades y lo que se espera de ellos. En el punto de la capacitación deben obtener los conocimientos necesarios para ofrecer una buena atención al cliente.

c) Actitudes del personal. Habiendo seguido la metodología, se cuenta con personal altamente calificado. Se debe de dar al personal una orientación de la actitud que debe tomar hacia el cliente en diferentes circunstancias. En cuanto a la motivación, recompensas e incentivos, se recomienda que implanten un sistema que premie a los empleados que más se preocupen por lograr la satisfacción del cliente; es decir cuya productividad sea mayor.

Organización. La agencia debe enfocar su organización en torno a la calidad en el servicio al cliente, esto será fácil lograrlo si se ha seleccionado y capacitado a la gente adecuada. Por otro lado, se recomienda que se efectúen reuniones periódicas para integrar al personal en la cultura organizacional de la agencia.

Paso 5. Brindar y controlar el Servicio.

Para este paso es de vital importancia la actitud del personal de contacto, así como la personalización del servicio. El personal ya cuenta con las herramientas básicas para prestar un buen servicio y en este momento debe aplicarlas.

Brindar el servicio. Tomando en cuenta que cada cliente es diferente y que se desea personalizar el servicio, el personal de contacto debe no sólo de aplicar las técnicas de venta, sino crearle al cliente un ambiente de seguridad y comodidad que sobrepase las expectativas del mismo.

Controlar el servicio. Es necesario que la agencia implante un control tomando en cuenta los atributos que satisfacen al cliente. Deben controlarse todos los factores que se tienen para la prestación del servicio -entorno, instalaciones, automóvil, sistemas- y en particular se debe tener un control especial en las actitudes del personal de contacto al momento de brindar el servicio -amabilidad, comportamiento, orientación al servicio, accesibilidad-.

Paso 6. Servicios posventa.

Actualmente, todas las empresas tienden a desligarse del cliente una vez realizada la adquisición del producto o servicio, por lo que se propone que la agencia le dé mayor atención a este punto, ya que es una de las principales características que buscan los clientes.

Para el caso de la agencia, de acuerdo al diagnóstico realizado, algunos de los servicios posventa más solicitados por los clientes son: mejores garantías junto con mayor tiempo de duración, pago de tenencias, placas, permisos, seguros, asistencia al usuario, mantenimiento y promociones.

Paso 7. Revisión y Evaluación.

Se recomienda poner mucha atención en estos aspectos, donde se incluye la solución de quejas, ya que son de gran importancia para mejorar la calidad en el servicio logrando la satisfacción del cliente. La agencia debe adaptar un sistema de encuestas tanto para cliente interno como externo, implantar un buzón de sugerencias y realizar entrevistas directas, para así conocer las opiniones de los clientes acerca del desempeño en el servicio.

Otra forma de evaluar dicho desempeño que es de vital importancia para un empresa, es la medida de la productividad, la cual debe ser controlada a partir de la satisfacción de los clientes. Es por esto que se propone que cada empleado después de haber atendido a un cliente le proporcione una boleta donde éste califique el desempeño de dicho empleado. De esta forma se podrá medir la productividad y evaluar al personal de contacto.

En este último paso del seguimiento de la metodología pudieran detectarse algunas fallas en cuanto al servicio material o personal, por lo que se tendría que regresar al paso 4, y rediseñar los aspectos en los cuales se encontraron problemas.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A través del desarrollo del presente trabajo se observó la importancia actual de la calidad en el servicio al cliente para obtener una ventaja competitiva ante la apertura comercial.

En estos momentos, se está compitiendo en mercados de mayor amplitud, donde muchas empresas ofrecen los mismos productos al mismo precio y con garantías iguales, las empresas que quieran sobresalir deben diferenciarse de sus competidores a través del servicio que brinden a sus clientes.

Para lograr esto, se estudiaron los antecedentes históricos del servicio, cómo se encuentran ubicadas las empresas mexicanas ante la competencia actual y por qué es necesario dar un servicio de calidad al cliente. Así, se determinó que para obtener una ventaja competitiva, las empresas deben centrar todas sus actividades en el cliente.

Como un complemento teórico para el desarrollo del trabajo se definieron los términos servicio, ventaja competitiva, cliente y calidad así como también se mencionaron clasificaciones referentes a servicios y clientes; y se vieron las principales características de los servicios.

Con estas bases pudo determinarse que es necesario tomar en cuenta todos los enfoques con los cuales el producto o servicio puede ser más atractivo para el cliente, así se podrán lograr altos beneficios para la empresa y los clientes, ya que estos últimos son la parte fundamental para la existencia de la empresa.

Conclusiones

La necesidad de un servicio o producto es la carencia del mismo, es por esto que se deben atender las necesidades del cliente, para lograr un perfecto conocimiento del mismo y brindarle un servicio de calidad manteniendo una relación de fidelidad, lo cual podrá hacerse creando y controlando las expectativas de éstos e influir de esta forma en las percepciones que tengan sobre los servicios; lo que a su vez dará el grado de satisfacción del cliente, teniendo como resultado la fidelidad del mismo que es lo que determina la rentabilidad de la empresa.

Asimismo, es necesario conocer el mercado, porque ayuda a las empresas a identificar que es lo que desean los clientes, lo que les permitirá anticipar esas necesidades y diseñar los servicios por lo que hacen, no por lo que son; determinando también el nivel de aceptación y ventas de la empresa.

Por otra parte se elaboró un análisis del enfoque al cliente donde se estudian todas las partes que logran que el cliente esté satisfecho con lo que recibe -producto o servicio-. Se mencionan algunos aspectos claves que deben considerarse para que una empresa sea competitiva y exitosa.

Para conocer la situación actual de las empresas de servicios en una forma práctica y real, se escogió el sector automotriz por las facilidades que se encontraron en el mismo. Se analizaron los aspectos relacionados con las agencias automotrices y en una agencia en particular se realizaron encuestas a los clientes, diseñadas con el fin de conocer las expectativas y el grado de satisfacción de éstos. Además se realizó un estudio sobre los procesos y sistemas de la agencia con objeto de comprender su funcionamiento y poder sentar las bases para plantear una metodología adecuada a las empresas de servicios.

Para el planteamiento de la metodología fue necesario tomar en cuenta todos los aspectos fundamentales para lograr la satisfacción del cliente por medio de un servicio de calidad, la cual se basa principalmente en la aplicación del concepto del Triángulo del Servicio, que integra las estrategias, los sistemas y el personal centrados en un enfoque al cliente.

Otro punto de gran importancia es el referido al estudio de la productividad en el sector servicios, el cual ha sido escaso, pero se establece que es de vital importancia para este tipo de empresas, llevar a cabo mediciones de la productividad que se basen en obtener la satisfacción del cliente y el valor añadido por empleado, con lo que se logrará mejorar la calidad en el servicio.

Por medio del diagnóstico, se determinó que la empresa en donde se realizó el caso práctico cuenta con un gran número de clientes insatisfechos debido principalmente a los sistemas y organización, por esto se hizo una propuesta para el mejoramiento de la calidad que brindan a sus clientes en base al seguimiento de la metodología planteada.

Se concluye que los puntos sobresalientes a lo largo de este trabajo se pueden resumir en los siguientes:

- El cliente es la parte fundamental de la empresa, ya que es el único generador de utilidades.
- Las empresas deben conocer quién es su cliente y su competencia.
- El servicio es lo que permite diferenciar a una empresa de otra principalmente cuando no existe diferencia en precio y calidad del producto.
- Servicio es sobrepasar las expectativas de los clientes.
- Los Momentos de la Verdad son la base para formar una alianza cliente-empresa, servicio-satisfacción.
- Es necesario un cambio de filosofía en las empresas, no solamente vender por vender, sino buscar la fidelidad del cliente a través de la satisfacción.
- Toda la empresa es responsable de buscar la calidad en el servicio al cliente.
- Una empresa basada en el Triángulo del Servicio, hace posible que todos sus elementos se centren en la satisfacción del cliente.

GLOSARIO

Accesibilidad. Grado hasta el cual es posible llegar a servir en un segmento de mercado.

Actitud. Valoraciones favorables o desfavorables, opiniones y tendencias que sistemáticamente, presenta una persona respecto de un objeto o idea.

Acuerdo Comercial. Cualquier acuerdo internacional que tenga por objeto organizar parte o la totalidad de intercambios comerciales entre las partes contratantes.

Arancel. Es un impuesto gubernamental en contra de ciertos productos importados cuyo objetivo es obtener ingresos o proteger a compañías locales.

Atmósfera Ambiente diseñado que crea o refuerza la tendencia del comprador hacia el consumo de un producto.

Calidad del producto. Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye durabilidad, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación entre otros atributos.

Ciente Es la persona física o moral que paga el producto en el momento de su adquisición; pudiendo muchas veces no ser el usuario o destinatario final.

Comercialización Introducción de un nuevo producto al mercado.

Competencia. Rivalidad entre vendedores. Tiende a estar en relación directa con el grado de difusión del poder del mercado.

Competitivo. Dicese donde la competencia comercial es posible.

Costo. Es la suma total de tiempo, esfuerzo y dinero que el cliente emplea en la consecución del beneficio.

Cualitativo. Aquello que denota cualidad.

Cuantitativo. Aquello que denota cantidad.

Cultura. Conjunto de valores, percepciones, deseos y comportamientos básicos que los miembros de una sociedad aprenden de la familia y otras instituciones.

Cultura organizacional Es un sistema de valores y creencias que comparten las personas de una misma organización.

Economía abierta. Economía que comercia, es decir, importa y exporta, bienes de capital con otros países.

Economías de escala. Es el descenso de los costos unitarios de producción. Lo que puede darse por varios factores: 1) La mayor especialización de los recursos, b) la utilización más eficiente del equipo. Manteniendo un nivel igual de ventas y/o en producción, los costos unitarios necesarios para tal fin son reducidos; o bien, manteniendo un nivel igual de costos unitarios, el nivel de ventas y/o producción se incrementará.

Eficacia. Mide el grado en que los resultados alcanzados consiguen los objetivos deseados.

Eficiencia. Relación salidas/entradas de una gestión concreta (resultados obtenidos con unos recursos dados).

Empatía Va más allá de la cortesía profesional. Es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más adecuada.

Estrategia del servicio. Es una fórmula característica para la prestación de un servicio, es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real.

Estructura organizacional. Estructura que descompone la labor de la compañía en tareas especializadas, asigna éstas a personas y departamentos y coordina las tareas mediante la definición de vínculos formales entre personas y departamentos estableciendo líneas de autoridad y comunicación.

Expectativa. Lo que el consumidor espera de un servicio en términos de rendimiento, valor, prestaciones y conveniencia, que tienen un efecto determinante sobre los niveles de satisfacción que recibe de la empresa.

Fiabilidad Implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud. En efecto la fiabilidad implica mantener la promesa del servicio.

Fisiócratas. Partidario de la fisiocracia la que es una doctrina que atribuye a la naturaleza el origen exclusivo de la riqueza y por lo tanto el predominio de la agricultura sobre la industria.

Flexibilidad. Se aplica a la capacidad de adaptarse a nuevas ideas.

GATT. Es el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercios, proviene de las siglas en inglés de **General Agreement of Tariffs and Trade**. Es un tratado comercial multilateral que funciona como un conjunto de principios y normas convenidos para regir el comercio mundial, un foro de negociaciones para reducir los obstáculos arancelarios y no arancelarios al comercio entre los países miembros, y un tribunal internacional donde los gobiernos pueden resolver sus diferencias comerciales. Su finalidad es lograr cuatro objetivos básicos: no discriminación en el comercio, reducción de aranceles, eliminación de la cuotas a las importaciones y resolución de las diferencias. El gobierno mexicano inició el proceso de adhesión al GATT en 1985, e ingresó formalmente el 24 de agosto de 1986. La adhesión fue ratificada por el Senado de la República el 12 de septiembre de 1986 y entró en vigor en noviembre del mismo año.

Globalización. Propuesta natural de las acciones ante el mercado en continua transformación.

Hipótesis. Suposición de una cosa posible, de lo que se sacó una consecuencia.

Horowitz, Jacques. Creador de MSR, despacho especializado en Calidad de Servicio.

Industrialización. Automatización en los procesos, en base también a estandarizar y sistematizar.

Informática. Ciencia del tratamiento automático y racional de la información.

Ingeniería Industrial. Es lo relativo al proyecto, mejora e instalación de sistemas integrados de hombres, materiales y equipos. Lleva con los conocimientos y prácticas en matemáticas, física y ciencias sociales, juntamente con los principios y métodos de análisis y proyectos de ingeniería, a especificar, producir y evaluar los resultados a obtener de tales sistemas. Es la ingeniería que se ocupa de la aplicación de todos los factores, incluso el humano, relacionados con la producción y distribución de productos o servicios.

Innovación. Adopción de un método nuevo o diferente.

Inseparabilidad del servicio. Característica importante de los servicios: se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de quienes los proporcionan, sean personas o máquinas.

Investigación de mercado. Función que vincula al consumidor, al cliente o al público con el mercadólogo a través de la información.

Marshall, Alfred. (1842 - 1924). Uno de los dirigentes de la escuela neoclásica. Su obra fundamental es "Principios de economía"

Mercado. Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

Mercado de consumidores. Todos los consumidores finales en conjunto, individuos que compran bienes y servicios su consumo.

Mercantilismo. Doctrina económica de los últimos siglos de la Edad Media que devuelve la conciencia del valor a los bienes económicos y de la riqueza, no como medio para la salvación eterna como lo decía la iglesia, sino como instrumento de felicidad y poder. Reconoce al hombre como sujeto económico dentro del juego político de esa época.

Momentos de la verdad. Son los contactos que tiene la empresa con el cliente; son significativos porque de ellos depende el grado de satisfacción que el cliente tenga con respecto al servicio.

Necesidad. La necesidad es la carencia de algo.

Normann, Richard. Es uno de los primeros europeos que ha trabajado en el concepto de la gerencia del servicio.

Percepción. Proceso por el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan la información para formarse una imagen significativa del mundo.

PIB. Producto Interno Bruto.

Productividad. Incremento simultáneo de la producción y del rendimiento debido a la modernización del material y a la mejora de los métodos de trabajo.

Proteccionismo. Sistema que consiste en proteger la agricultura, el comercio o la industria de un país de la competencia de ciertos productos extranjeros, gravando su importación. Cualquier política adoptada por una nación para proteger una determinada industria nacional de la competencia de las importaciones.

Rentabilidad. Carácter de lo que produce ganancias o beneficios. Es el resultado de la productividad y el factor de recuperación de precios según el American Productivity Center.

Responsabilidad. Es estar listo para servir; es el deseo de servir a los clientes pronta y eficazmente.

SAS. Siglas de la Scandinavian Airline System.

Satisfacción. Estado que resulta de la realización de lo que se pide o desea.

Say, Jean Baptiste. (1767-1832). Economista francés, uno de los fundadores de la doctrina libre cambista que consiste en una división internacional del trabajo que especializa a cada pueblo en las producciones que mejor puede abastecer.

Segmentación del mercado. Es un proceso de clasificación de clientes en grupos con distintas necesidades o características.

Seguridad. Se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el cliente.

Servicio. Actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece para su venta, cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es esencialmente intangible.

Servicio como bien económico. Es la respuesta dada, independientemente de su naturaleza, por un proveedor al problema o necesidad de un cliente.

Servicio como una determinada especie de bien económico. Es aquella clase de bien en el que predominan los componentes intangibles.

Servicio como prestación principal. La prestación que constituye la razón de ser de la solución que se propone para la satisfacción de la necesidad del cliente.

Servicio como prestaciones accesorias. El servicio es el conjunto de prestaciones secundarias que acompañan a la prestación principal.

Servicio posventa. Se refiere a la provisión de las prestaciones accesorias de reparaciones, mantenimiento y atención de las reclamaciones de los clientes.

Smith, Adam. (1723-1790) Economista escocés, autor de Investigaciones sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones. Los puntos principales de su doctrina son: considerar el trabajo como fuente de la riqueza, el valor, basado en la oferta y la demanda; el comercio, libre de toda prohibición; la competencia, elevada a la altura de un principio.

TLC. (Tratado de Libre Comercio). Propicia una organización sistemática de los intercambios comerciales entre México, Estados Unidos y Canadá. Se limita típicamente al comercio de mercancías. Se aplica únicamente a los productos originarios de los países involucrados, y no tiende a regular la circulación de mercancías provenientes de terceros países.

Valor. Es el beneficio que un cliente obtiene de un producto o servicio, menos el costo que le supone obtenerlo.

Valor agregado. Se refiere a los extras contenidos en el producto o en el proceso y que significan beneficios adicionales para el cliente, sin que esto signifique un precio mayor.

Ventajas competitivas. Todos los elementos y condiciones que le permiten a las empresas alcanzar mayor calidad, mejor servicio y menores costos.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl.
La Revolución del Servicio.
1a. edición. Fondo Editorial Legis.
Colombia, 1990.
- ALBRECHT, Karl y Lawrence J. Bradford.
La Excelencia en el Servicio.
1a. edición. Fondo Editorial Legis.
Colombia, 1990.
- ALBRECHT, Karl y Ron Zemke.
Gerencia del Servicio.
1a. edición. Fondo Editorial Legis.
Colombia, 1988.
- Revista ALTA DIRECCION.
La Empresa Española ante el Mercado Unico Europeo.
por Salas Segura, Carlos.
España, Noviembre-Diciembre 1992.
- BERRY, Leonard L. y David R. Bennet.
Calidad de Servicio.
1a. edición. Ediciones Díaz de Santos.
España, 1991.

- BHAGWATI, Jagdish.
El proteccionismo.
1a. edición. Alianza Editorial.
España, 1991.
- BROWN, Andrew.
Gestión de la Atención al Cliente.
1a. edición. Ediciones Díaz de Santos.
España, 1992.
- CARR, Clay.
La Vanguardia del Servicio al Cliente.
1a. edición. Ediciones Díaz de Santos.
España, 1992.
- COTTLE, David.
El Servicio Centrado en el Cliente.
1a. edición. Ediciones Díaz de Santos.
España, 1991.
- COWELL, Donald W.
Mercadeo de Servicios.
1a. edición. Fondo Editorial Legis.
Colombia, 1991.
- CUADRADO Roura, Juan Ramón.
Los Servicios en España.
1a. edición. Editorial Pirámide.
España.
- CHIAS, Josep
El Mercado son Personas. El marketing en las Empresas de Servicios.
1a. edición. Editorial McGraw Hill.
España, 1991.
- DENTON, Keith.
Calidad en el Servicio a los Clientes.
1a. edición. Ediciones Díaz de Santos.
España, 1991.

- DESATNICK, Robert L.
Como Conservar su Clientela: El Secreto del Servicio.
1a. edición. Fondo Editorial Legis.
Colombia, 1990.
- Revista DECISION.
Liberalización del Comercio Exterior.
por García, Alejandro.
México.
- Revista DECISION.
México se prepara para la Competencia Internacional.
por Bravo Esqueda, Eduardo.
México, 1991.
- Revista DECISION.
Proteccionismo para quién.
por Villalobos González, Hugo.
México, 1991.
- Revista DECISION.
TLC al Rescate.
por Dájer Nahum, Ricardo E.
México, Abril 1993.
- Revista DECISION.
De la Ventaja Comparativa a la Competitiva.
por Damm, Arturo.
México, Abril 1994.
- Revista EMPORIO.
El Triángulo del Servicio.
por Guajardo, Oliverio.
México, Junio 1994.
- GINEBRA, Joan y Rafael Arana.
Dirección por Servicio; La Otra Calidad.
1a. edición. Editorial McGraw Hill.
México, 1991.

- HOROVITZ, Jacques
La Calidad del Servicio. A la conquista del cliente.
1a. edición. Editorial McGraw Hill.
España, 1990.
- KATZ, Bernard.
Como Gerenciar el Servicio al Cliente.
1a. edición. Fondo Editorial Legis.
Colombia, 1989.
- LARREA, Pedro.
Calidad del Servicio.
1a. edición. Ediciones Díaz de Santos.
España, 1991.
- LELE, Milind M. y Jagdish N. Sheth
El Cliente es la Clave.
1a. edición. Ediciones Díaz de Santos.
España, 1991.
- LIPSEY, Richard.
Introducción a la Economía Positiva.
12a. edición. Editorial Vicens Vives.
España, 1991.
- Revista MANAGEMENT TODAY.
La Administración Mexicana ante el Mercado Internacional de Fines de Siglo.
por Colunga Dávila, Carlos.
México, Junio 1993.
- Revista MANAGEMENT TODAY.
Gestión a la Mexicana.
por Suárez Nuñez Tirso.
México, Junio 1993.
- Revista MERCADO DE VALORES.
Los Servicios.
México, Diciembre 1991.

- Revista NEGOCIOS Y BANCOS.
La Satisfacción del Cliente de Caza al Acuerdo de Libre Comercio.
por Pazos, Luis.
México, Abril 1994.
- PEEL, Malcolm.
El Servicio al Cliente. Guía para mejorar la atención y la asistencia.
1a. edición. Editorial Deusto.
España, 1991.
- PICAZO Manriquez, Luis R.
Ingeniería de Servicios.
1a. edición. Editorial McGraw Hill.
México, 1992.
- ROGGERO, María A.
Urbanización, Industrialización y Crecimiento del Sector Servicios en América
Látina.
1a. edición. Ediciones Nueva Visión.
Argentina, 1976.
- ROSANDER, A.C.
La Búsqueda de la Calidad en los Servicios.
1a. edición. Ediciones Díaz de Santos.
España, 1992.
- SHAW, John C.
Gestión de Servicios.
1a. edición. Ediciones Díaz de Santos.
España, 1991.
- SPENCER, M.H.
Economía Contemporánea.
3a. edición. Editorial Reverté.
España, 1978.
- SUMANTH, David J.
Ingeniería y Administración de la Productividad.
1a. edición. Editorial McGraw Hill.
México, 1990.

- **THOMAS, Marian.**
Servicio, Servicio, Servicio.
1a. edición. Panorama Editorial.
México, 1994.
- **WALKER, Denis.**
El cliente es lo primero.
1a. edición. Ediciones Díaz de Santos.
España, 1991.