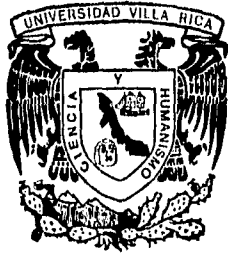


875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA¹⁷₂₄

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

"SISTEMA DE RETROALIMENTACION
PARA EMPRESAS DE SERVICIO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

Gerardo Moreno Gamboa

DIRECTOR DE TESIS
Ing. Mba. Federico Enrique Avila Vinay

REVISOR DE TESIS
C. P. Martha Gloria Canudas Lara

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

H. VERACRUZ, VER.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

INDICE

INTRODUCCION	I
ANTECEDENTES	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	II
JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	III
OBJETIVO GENERAL	IV
OBJETIVOS ESPECIFICOS	V
OBSERVACIONES METODOLOGICAS	V
CAPITULO I	
MERCADOTECNIA DE EMPRESAS DE SERVICIO	
I. 1. EL CONCEPTO DE SERVICIO	1
I. 2. CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS	3
I. 3. MERCADOTECNIA DE NEGOCIOS DE SERVICIOS	6
I. 4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	9
CAPITULO II	
CALIDAD EN EL SERVICIO	
II. 1. ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE	12
II. 2. EL SERVICIO Y LA ATENCION COMO ESTRATEGIA	17
II. 3. LA MOTIVACION DEL CLIENTE ES LO QUE DETERMINA LA CALIDAD DEL SERVICIO	18

**CAPITULO III
SISTEMA DE VERIFICACION DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS**

III. 1. VERIFICACION REGULAR Y SISTEMATICA	24
III. 2. SISTEMA DE MONITOREO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS	25
III. 3. SISTEMA DE RETROALIMENTACION DE LOS CLIENTES	27
III. 4. SISTEMA DE RETROALIMENTACION DE LOS EMPLEADOS ..	29

**CAPITULO IV
INSTRUMENTO PARA LA RETROALIMENTACION**

IV. 1. INTRODUCCION	36
IV. 2. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS	
IV. 2. 1. MODELO DE EVALUACION PARA MONITOREO	38
IV. 2. 2. MODELO DE RETROALIMENTACION DE CLIENTES	41
IV. 2. 3. MODELO DE DESEMPEÑO DE LA LABOR CON EMPLEADOS	44

CONCLUSIONES	48
---------------------------	-----------

RECOMENDACIONES	50
------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	59
---------------------------	-----------

INTRODUCCION

ANTECEDENTES.

El desarrollo de negocios de esparcimiento en el estado de Veracruz, como en cualquier otro estado, se caracteriza por un ciclo de vida del producto o servicios ofrecidos, muy corto: En las condiciones económicas y de mercado actuales, esto representa un entorno difícil y que comúnmente conlleva al cierre de éstas empresas.

Como es sabido desarrollar y mantener un negocio de este tipo como de cualquier otro, con una orientación hacia la satisfacción del cliente es clave para el éxito sostenido.

El ser humano se orienta y actúa en grupo para lograr la obtención de beneficios que se traducen en la satisfacción continua y suficiente de las necesidades derivadas de su existencia, las cuales son cambiantes y progresivas. Claro es, que la manera de satisfacer éstas necesidades depende y varían de acuerdo a variables que afectan el comportamiento de cada persona.

Cualquier actividad dirigida a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, es aplicar mercadotecnia, ésto se representaría

por la interacción necesaria entre los consumidores y la empresa a través de estar captando y generando información del medio ambiente, de las necesidades y satisfactores.

La mercadotecnia implica las actividades de las empresas que están relacionadas con el reconocimiento y el manejo del nivel actual de demanda estando por debajo, igual o por encima de lo que la empresa desea que esté el nivel de demanda. La mercadotecnia permite también, determinar los bienes y servicios que podrán satisfacer en gran medida la demanda y el cumplimiento del plan de utilidades, al maximizar los resultados de acuerdo con las circunstancias. La misma Sociedad a Impuesto que los responsables de satisfacer ciertos tipos de necesidades son las empresas (grupos sociales en interacción organizada y hacia un fin común) cuya finalidad es producir y distribuir los satisfactores que la Sociedad demanda en su desarrollo.

Al ofrecer satisfactores se obtienen respuestas económicas favorables, el problema está en: ¿Qué invertir?, los inversionistas opinarían: En una empresa específica, en la que los productos y los servicios que vayan a prestar, tengan éxito asegurado, y por ende en una empresa en donde se conozca consumidor y demanda. Para saber que es lo que necesitan las personas es necesario: Conocerlas, saber quienes son y que los diferencia, por medio de una manera de proceder que la mercadotecnia proporciona.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En los últimos años la zona conurbada de Veracruz-Boca del Río a experimentado un crecimiento Poblacional considerable; En las últimas décadas la población se incrementó en 2.4 personas por cada 100 habitantes anualmente en promedio, la población en ésta zona conurb

conurbada continúa siendo predominantemente joven.

Debido a éste crecimiento poblacional han surgido un gran número de establecimientos dedicados al esparcimiento y se ha podido observar que en un periodo promedio de 2 años, una gran cantidad de estos han desaparecido, otros han sido traspasados y como consecuencia cambian de nombre.

¿Qué origina el hecho de que siendo ésta zona conurbada un espacio habitado en su gran mayoría por jóvenes, los establecimientos dirigidos al esparcimiento entren en crisis económica y desaparezcan?

Básicamente una de las causas principales de este problema es la falta de investigación, específicamente del análisis de la satisfacción del consumidor respecto de los servicios recibidos, esta información no es conocida de manera suficiente y confiable por la mayoría de los empresarios de este tipo de negocios, originando lo antes mencionado situaciones como:

- Carencia de ambiente adecuado.
- Falta de preocupación por el cliente de parte del responsable del negocio.
- No hay juntas de trabajo para mejorar la atención y servicio al cliente.
- Deficiente servicio por falta de incentivos hacia los empleados.
- Servicios obsoletos. Etc.

JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.

Si a la inestabilidad de los mercados le agregamos que en nuestra Ciudad como en todo el País existen problemas económicos, como inflación y falta de circulante entre otros, todo ello hace que el tomar decisiones con respecto a las actividades de un negocio sea más difícil.

Desde la planeación, puesta en marcha, renovación, o ampliación de un negocio de esparcimiento, los empresarios se han encontrado con infinidad de problemas para su desarrollo favorable.

Algunas preguntas difíciles de responder desde que se invierte son: Saber si es factible su recuperación, si el personal que se contrata va a tener un desempeño aceptable para brindar un buen servicio; A lo anterior debemos añadir que el desconocer las opiniones favorables y desfavorables del consumidor es pieza angular en los negocios, sin éste conocimiento no se puede ampliar nuestro potencial de servicio, es decir darle al cliente lo que busca o le satisface a ir más allá. Cuando un mercado está saturado es necesario responder con capacidades diferenciadas y el empresario debe tomar decisiones para que la empresa se desarrolle y se diferencie. Para esto es necesario responder a preguntas tales como:

- 1.-¿Qué opinan mis clientes de mi servicio y/o producto?
- 2.-¿Debo introducir un nuevo producto y/o servicio en mi empresa?
- 3.-¿Cómo puedo mejorar mis productos y/o servicios actuales?
- 4.-¿Qué hacen mis competidores?
- 5.-¿Porqué regresan mis clientes?

Para responder es necesario un sistema de retroalimentación en todo tipo de negocio, a partir de los clientes y de las personas que directamente prestan los servicios.

Los objetivos que se pretenden alcanzar son:

OBJETIVO GENERAL .- Proponer un sistema de retroalimentación para la gerencia, acerca de la calidad de los servicios y satisfacción del cliente, en los negocios de esparcimiento.

OBJETIVO ESPECIFICO .-

- 1.- Proporcionar los conceptos teóricos directamente asociados al sistema propuesto.
- 2.- Proponer y fundamentar una serie de recomendaciones.

OBSERVACIONES METODOLOGICAS.

El presente trabajo de tesis es desarrollado a partir de un estudio documental dentro del esquema de lo que es una tesis de tipo descriptiva. El contenido busca alcanzar el objetivo general y los específicos de la siguiente manera:

- 1.- Se describen los conceptos y características del sujeto de estudio, en el capítulo I y II, se proporciona el marco teórico relativo a lo que son las empresas de servicio, su mercadotecnia y el enfoque moderno de calidad. No es propósito de este trabajo describir y proponer un sistema de calidad en el servicio específico.
- 2.- Relacionado directamente con los objetivos se propone un sistema que permita a las empresas de servicio VERIFICAR la calidad de los mismos a través de tres mecanismos fundamentales, descritos en el capítulo III.
- 3.- Cualquier sistema es perfectible y la base de ello es la retroalimentación que se obtenga a partir de diferentes elementos en especial del factor humano. En el capítulo IV se propone específicamente un instrumento de recolección de datos que permita identificar puntos fuertes y débiles del sistema propuesto en el capítulo III, para encontrar oportunidades de mejora.

CAPITULO I

MERCADOTECONIA DE EMPRESAS DE SERVICIO.

I.-1.- EL CONCEPTO DE SERVICIO.

Se entiende como servicio "una mercancía comercializable aisladamente; o sea, un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes". (1)

La creciente urbanización del País, está llevando a una necesidad cada vez mayor de servicios (domésticos, comerciales, públicos, industriales y técnicos) tales como los que se relacionan a continuación:

SERVICIOS DE ESPARCIMIENTO: Turismo, hoteles de recreación, vuelos charters, excursiones, discotecas, videobares, restaurantes, etc..

SERVICIOS DOMESTICOS: Limpieza, conservación, pequeñas instalaciones y reparaciones, arreglos en general, etc.

SERVICIOS DE INTERES PUBLICO: Transportes-Aéreo, terrestre, marítimo, fluvial y ferroviario, comunicación, limpieza pública, etc.

SERVICIOS INMOBILIARIOS: Arrendamiento o venta de apartamentos con servicio del tipo flat-service (servicio a piso), etc.

SERVICIOS DE ALIMENTACION: Es creciente el número de Restaurantes, asaderos, tiendas de alimentos en general y congelados, que entregan verduras cortadas y limpias, pizzerías para entregas a domicilio, etc.

SERVICIOS DE DESPACHO Y ENTREGA: Crece el sector de transportes que recoge y entrega mercancías.

SERVICIOS DE INGENIERIA: Instalaciones eléctricas, hidráulicas, mantenimiento, acabado y pintura, etc.

SERVICIOS DE EDUCACION Y CULTURA: Cursos de especialización en lenguas, en administración, oficina, hotelería, cursos por correspondencia, y de entrenamiento programado a distancia, etc.

SERVICIOS DE SEGUROS: De vida, de incendio, contra robo, de accidentes personales, contra hurto de vehículos, etc.

SERVICIOS DE SALUD: Con planes especiales de seguro de salud, hospitales, consultorios médicos, odontológicos, laboratorio de análisis clínicos, etc.

SERVICIOS DE OFICINA Y DESPACHOS EN GENERAL: Copias de documentos, encuadernación, plastificación, licencias de vehículos, obtención de pasaportes, tarjetas de identidad, etc.

SERVICIOS BANCARIOS: Cobro y pago de Títulos, préstamos personales, manejo de dinero, etc.

SERVICIOS DE COMPUTACION: Prestación de servicios de computo en general, desarrollo de aplicaciones en computador, etc.

SERVICIOS DE FRANQUICIA: Para cadenas de comidas rápidas, pizzerías, restaurantes y almacenes, etc.

I.- 2.- CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.

Hay seis características básicas que distinguen los servicios de los productos en general:

- **LOS SERVICIOS SON MAS INTANGIBLES QUE TANGIBLES.**

Un producto es un objeto, algo palpable; el servicio es el resultado de un esfuerzo, de una acción. Cuando el servicio es vendido, no hay, como regla general, nada para ser mostrado que sea tangible. Los servicios son consumidos pero no pueden ser poseídos. El concepto de Intangibilidad tiene dos significados clave:

a) No puede ser tocado, palpado.

b) No puede ser fácilmente definido, formulado o alcanzado mentalmente.

- **LOS SERVICIOS SON SIMULTANEAMENTE PRODUCIDOS Y CONSUMIDOS.**

Los servicios son generalmente producidos y consumidos al mismo tiempo. Al dar una clase, el profesor produce un servicio educacional

que el estudiante va consumiendo. Los servicios son usualmente vendidos, después son producidos y consumidos simultáneamente. Los servicios necesitan, de ésta forma, ser distribuidos correctamente, para que se puedan producir y consumir.

- **LOS SERVICIOS SON MENOS ESTANDARIZADOS Y UNIFORMES.**

Los servicios se basan en personas o equipos, pero, el componente humano es el que prevalece y por esa razón queda muy difícil que el pueda ser producido siempre de manera uniforme y estandarizada.

- **LOS SERVICIOS NO PUEDEN SER ALMACENADOS.**

Una característica del servicio es que una vez producido, debe ser consumido. No hay posibilidad, al contrario del producto, de que el pueda ser almacenado para la venta y consumo futuro.

- **EN GENERAL NO PUEDEN SER PROTEGIDOS POR PATENTES.**

Los servicios son fácilmente copiados y difícilmente pueden ser protegidos por patentes. Por ésta razón, es importante que el servicio disfrute de una buena imagen de marca, diferenciándose de los similares, estratégicamente.

- **ES DIFÍCIL ESTABLECER SU PRECIO.**

Como el servicio se apoya en el trabajo humano, los costos de producción varían, pues son estipulados subjetivamente por quien lo produce.

"En Empresas de servicios, cualquier movimiento o transferencia de un producto incide en el servicio".(2) Por lo tanto, es necesario siempre distinguir el servicio como un resultado del servicio anexado a un producto. El servicio puede ser algo comercializado como una mercancía, o puede estar anexado a productos tangibles. Pero los productos son casi siempre combinaciones de lo tangible y de lo intangible, según *Theodore Levitt*. Un producto puede ser ampliado por la introducción de un servicio no esperado. Así por ejemplo, un automóvil

puede ser un producto ampliado cuando a el se anexan servicios de reparación o de mantenimiento gratuito no esperados por el comprador.

El servicio al cliente, hace de esa forma, parte del mercadeo, una vez concebido y agregado al producto, y el producto mencionado es ampliado por la anexión del servicio. El servicio al cliente es la ejecución de todos los medios posibles para satisfacer al consumidor por algo adquirido; así que debe ofrecer:

a) Tantas satisfacciones (explicaciones de funcionamiento, todas las opciones de utilización) cuanto sean posibles en función del bien adquirido sin limitación anticipada de la duración de esa función. Cualquiera que sea el fin esperado, interesado o desinteresado, que los medios sean ejecutados gratuitamente o no, previstos o no en el contrato de venta.

b) Tantas facilidades cuanto sea posible para que el cliente adquiera el bien ofrecido.

Así, la satisfacción del usuario es el elemento fundamental de la noción del servicio al cliente, tanto en el servicio de preventa como en el de pos-venta, o aún en el mismo servicio de instalación de un servicio. Sin embargo, la satisfacción del consumidor depende de un gran número de factores objetivos y también subjetivos, pues la intangibilidad es una característica de los servicios.⁽³⁾

Sin embargo, las recientes investigaciones de comportamiento del consumidor han revelado que el ahora es más escéptico en relación con productos y servicios superfluos o inocuos. Pero en contrapartida, ha crecido la búsqueda de servicios que proporcionen mejoramiento en la calidad de vida de las personas. Es la hora y el momento del servicio y para venderlo es necesario el mercadeo.

I.3.- MERCADOTECNIA DE NEGOCIOS DE SERVICIOS.

ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA SERVICIOS DE ESPARCIMIENTO.

La venta de servicios de esparcimiento gana cada año desafíos que exigen, además de métodos y criterios, alguna cientificidad, o sea, no basta tener un buen servicio. es necesario identificar las necesidades y deseos de los diversos segmentos de mercado y como alcanzarlos con eficacia.

En una definición simplista, significa: Desplazamiento y estadía en búsqueda de esparcimiento, en actividades de recreación.⁽⁴⁾ El aumento de poder adquisitivo de las personas, el aumento del tiempo libre (semana inglesa: sábado y domingo libres), menos tiempo de trabajo, la excesiva concentración urbana, que provoca desgastes adicionales, la mejoría educacional, que sensibiliza a las personas hacia el descanso y el progreso tecnológico, son algunos factores desencadenadores del stress, consecuencia del trabajo, conduce cada vez más a las personas a buscar recuperación de energía y de la salud a través del descanso y actividades de distracción, antes el descanso era considerado sólo en ocasiones de las fiestas de final de año y para las clases sociales más altas, mientras que hoy es creciente su búsqueda en los fines de semana simples y acentuándose en los prolongados (puentes) cuando hay coincidencia de feriados los viernes, los sábados, los lunes, o los martes y alcanzando también las clases socio-económicas más bajas.

Pues bien, dentro de ese panorama, veamos como puede ser encarado el mercadeo para direccionar la demanda hacia el esparcimiento.

EL COMPUESTO DE MERCADEO.

La aplicación de compuesto de mercadeo se inicia con el análisis de mercado.

- **ANÁLISIS DE MERCADO.**

El estudio de mercado se apoya en investigaciones de mercadeo y sirve, a su vez, de insumo al sistema de información de mercadeo.

- **ADAPTACION.**

La configuración de un servicio como un producto a ser comercializado, debe tener en cuenta las expectativas del Público usuario, sea el constituido por ejecutivos en viajes de negocios o turistas en busca de esparcimiento o descanso.

- **ACTIVACION.**

El compuesto de comunicación de la empresa con su público objetivo comprende las siguientes etapas:

- 1.- **DISTRIBUCION.**

La necesidad de atender demandas crecientes por servicios de esparcimiento, ha llevado a las empresas a estudiar formas de expansión de sus negocios, creando más puntos de venta para estar más próximos de su público consumidor.

- 2.- **CANALES DE DISTRIBUCION.**

La venta intensiva exige, por otro lado, una ampliación de los puntos de venta. Esto requiere vendedores aptos para dar información y servicios variados, pues los productos requieren llegar al conocimiento del mayor número posible de clientes establecidos y potenciales.

El Público conformado por personas naturales es bastante disperso en cuanto a las necesidades de atención, y eso requiere un mayor número

de personas en el área de ventas, lo que encarece el costo de distribución.

- **COMUNICACION.**

El papel de la comunicación debería ser más amplio que la simple divulgación de oferta de servicios, o sea, las empresas necesitan ser más conocidas. Para eso es necesario que la información sobre equipos, eventos, etc., estén siempre en la noticia Nacional o local.

- **PUBLICIDAD.**

Entre otras palabras, el éxito del crecimiento de la demanda de servicios de esparcimiento, depende de los méritos reales de los servicios ofrecidos y, también de la eficacia de los esfuerzos de mercadeo y de publicidad. Para esto, muchas veces es necesario trabajar con los factores emocionales de la compra. O sea, la publicidad debe ser construida incluyendo la identificación del comportamiento de los individuos y los motivos que los lleven a comprar determinados servicios. Por lo tanto, la eficacia de la comunicación depende sobre todo de su consistencia en relación con los objetivos de mercadeo y cuando ella:

- 1.- Identifica de manera clara los beneficios buscados por el consumidor en los servicios ofrecidos.
- 2.- Identifica una imagen de marca confiable.
- 3.- Ubica adecuadamente el servicio en la mente del consumidor.

- **PROMOCION DE VENTAS.**

Una oferta ventajosa puede ser un elemento importante para la decisión de compra. La promoción de ventas es una actividad utilizada para estimular el consumo a través de espectáculos y exposiciones, concursos, eventos, cocteles, juegos, cartas y cupones, además de otros atractivos proporcionados por la compra de un determinado servicio. Hasta donde la creatividad alcance, la promoción de ventas puede usarse para vender un paquete cualquiera.

- **RELACIONES PUBLICAS.**

Una empresa de servicios tiene responsabilidades sociales y económicas frente a diversos públicos. Por eso ella necesita dimensionarse para tener un buen entendimiento con cada uno de sus públicos.

I.-4.-ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

LA GESTION ESTRATEGICA.

Frente a las turbulencias ambientales, la empresa debe disponer de acciones estratégicas inmediatas identificando las señales de las amenazas ambientales, la fuente de esas amenazas, las formas estratégicas de enfrentar esas amenazas y debe prever las consecuencias de las respuestas a las estrategias a ser adoptadas. Una vez identificada la intensidad de las señales de amenaza, la empresa necesita estar apta para la acción estratégica y para eso ella necesita conocer en profundidad:

- **LOS PUNTOS FUERTES Y DEBILES DE LA ORGANIZACION.**

A través de un balanceamiento entre los puntos fuertes y débiles, la empresa necesita identificar su vulnerabilidad y la forma de minimizarlas.

- **LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.**

La acción estratégica necesita ser desencadenada a partir de las ventajas que la empresa pueda tener con relación a la competencia.

- **FACTORES CLAVES DE EXITO.**

Asignar recursos a los factores claves de éxito podrá representar un gran desencadenamiento estratégico en la lucha por la conquista del mercado.

- **BARRERAS PARA LA ENTRADA DE LA COMPETENCIA.**

Una acción estratégica protegida por barreras para la entrada de la competencia.

TIPOS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA.

Para obtener una participación de mercado sólida, una empresa necesita establecer por lo menos una de las siguientes estrategias competitivas.

- **LIDERAZGO DE COSTO.**

Consiste en obtener los costos más bajos del sector, para desestimular la acción de la competencia o aún la entrada de nuevos competidores. Una Agencia de Viajes que consiga, gracias a su poder de negociación, buenos descuentos y costos operacionales bajos, podrá tener una política imbatible de precios.

- **DIFERENCIACION.**

Los servicios diferenciados y las cualidades compatibles con las expectativas de mercado, podrán proporcionar ventajas en relación con la competencia, por ejemplo: Un Video Bar que disponga de equipos o servicios altamente diferenciados, tendrá preferencias por parte de los clientes.

- **CONCENTRACION.**

La escogencia de un segmento específico de mercado, para que una empresa concentre sus fuerzas estratégicas, puede proporcionar una ventaja competitiva con relación a empresas competidoras dispersas en el mercado.

La concentración se puede realizar de diversos modos: Podrá ser una concentración en una línea de música, como en un área geográfica, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

(1)(2)

Picazo Martínez Luis R., Martínez Villegas Fabian
Ingeniería de servicios
Editorial Mc. Graw-Hill
México, 1991
Páginas 58, 65.

(3)

London David L., Della Bitta Albert J.
Comportamiento del consumidor
Editorial Mc. Graw-Hill
México, 1995
Página 32.

(4)

Nogueira Cobra Marcos E.
Marketing de servicios
Editorial Mc. Graw-Hill
Colombia, 1990
Página 16.

CAPITULO II

CALIDAD EN EL SERVICIO.

II.1.-ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE.

- **ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE.**

El objetivo del servicio debe ser siempre el cliente. Es por esta razón que una empresa de servicios debe inexorablemente prestar buenos servicios. O sea, no basta con vender un buen servicio, es necesario atender al cliente o al usuario para que el pueda tener satisfacción con la venta o uso del servicio, dependiendo del enfoque de distribución o de uso respectivamente.

Infortunadamente, sin embargo, esa no es la regla; muchas empresas de servicio atienden muy mal a su público, sobre todo porque falta mercadeo Interno para vender a todos los funcionarios, Instintamente, la mentalidad Ideal del servicio: Prestar Servicios.

Un hotel debe prestar toda una serie de servicios previstos y no previstos. Por ejemplo, además de los servicios normales de alimentación, limpieza, arreglo del cuarto, etc., el hotel debe prestar servicios de reservas de teatro, de pasajes aéreos, transportes terrestres, ferroviarios, taxi, etc., además de orientación turística entre otros.

Las compañías aéreas, hoy, además de reservas de lugares en los vuelos, hacen reservas de hoteles, de automóviles para arrendamiento, de espectáculos, etc. Algunas están introduciendo el check-in, éste es, el despacho del pasajero, en el saguán de los hoteles, dentro del tren que conduce el pasajero al aeropuerto, etc. En fin, es necesario tener creatividad y mentalidad de prestación de servicios.

- **SERVICIOS AL CLIENTE.**

El servicio al cliente es la ejecución de todos los medios posibles para dar satisfacción por algo que el adquirió:

a) Tantas facilidades cuantas fueren posibles, para que el adquiera el servicio ofrecido.

b) Tantas satisfacciones cuantas fueren posibles en relación al servicio adquirido, ya sea que los medios sean ejecutados gratuitamente, que sean pagados, o que estén o no previstos en el contrato de venta.

De esa forma, el servicio al cliente se hace parte del mercadeo, una vez que es concebido y agregado al servicio vendido como un producto.

Existen aún dos categorías de servicios al cliente:

SERVICIOS ESTANDAR.-Es aquel que el consumidor espera normalmente recibir, como el servicio a bordo en aviones y barcos.

SERVICIO EXTRAORDINARIO.-Es aquel que el comprador no espera necesariamente recibir, como el servicio de chequeo total o general

anual gratuito de una empresa de servicios de salud, o los servicios de traslado en viajes de turismo o aun los servicios de orientación para la declaración de impuestos de renta a los clientes del banco, etc.

La satisfacción del consumidor a través del servicio depende de un gran número de factores objetivos y subjetivos. Entre otros, los siguientes factores pueden ser motivo de compra por parte del consumidor:

- Calidad del servicio.
- Beneficios del servicio.
- Garantía de servicio por el vendedor.
- Entrenamiento de funcionarios y vendedores del cliente.

- **CALIDAD DEL SERVICIO.**

Si el servicio es de mala calidad, no hay como proporcionar satisfacciones al consumidor. Reparar un servicio de mala calidad no es apenas asegurar un funcionamiento o utilización, es reparar un perjuicio.)) En una economía de mercado, la producción a gran escala de servicios, obliga a los productores a buscar un compromiso "precio-características" o, como es llamado muchas veces, "precio-calidad". Así, a un cierto nivel de precios, el servicio puede ser considerado dentro de una calidad normal; o por debajo de lo normal, en el caso en que el precio esté elevado en relación con la calidad ofrecida. La calidad real de un servicio no es lo único verdaderamente importante. La idea y las expectativas que el comprador tiene de el también son fundamentales.

- **BENEFICIOS DEL SERVICIO.**

Beneficios, esto es, lo que el consumidor busca en el servicio. Las personas compran lo que los servicios hacen, pero más lo que ellas

quieran o esperan que ellos hagan por ellas. El niño no compra el dulce por su calidad intrínseca, sino por su apariencia; ese es el beneficio que el busca, pero al final, ¿cuando los servicios ofrecidos venden más? Sobretudo cuando las características de los servicios atienden las expectativas de consumo. Cuando las funciones desempeñadas por el servicio atienden las necesidades de uso, pero principalmente cuando los beneficios son identificados correctamente por clientes y usuarios. Para eso, es necesario saber como los consumidores están recibiendo los beneficios, y si hay necesidad de beneficios adicionales a ser proporcionados.

- **GARANTIA DE SERVICIO POR EL VENDEDOR.**

Los servicios deben proporcionar satisfacción total a clientes y usuarios. Todo servicio o producto debe tener una garantía de buen funcionamiento, ya sea la reparación de un electrodoméstico, o una buena atención al pasajero de una compañía aérea para que el vuelo salga y llegue dentro del horario establecido. Cuando eso no fuere posible es necesario que haya garantía de alimentación y hospedaje en los atrasos a la salida. El consumidor de servicios tiene en general una expectativa de que el servicio no falle. Así como el vendedor no admitiría recibir dinero falso en pago por los servicios proveídos al comprador, este por una cuestión equitativa del contrato de compra y venta, no admitiría recibir un servicio defectuoso que no correspondiese a las especificaciones de compra. La satisfacción legítima del usuario es, en primer lugar, una cuestión de honestidad. Es también, un respeto a las cláusulas específicas del contrato de venta. Este Contrato presupone la existencia de derechos y obligaciones contractuales del vendedor y el uso adecuado del servicio para hacer justa la garantía.

- **ENTRENAMIENTO DE FUNCIONARIOS.**

Entrenar los funcionarios de los clientes es una forma interesante de estimular la venta de ciertos servicios o productos. Una empresa aérea y una empresa de navegación, pueden por ejemplo, entrenar los agentes de viajes de sus clientes, acerca de sus productos y también, en técnicas de ventas; Así como también, una aseguradora puede entrenar los funcionarios del mercado asegurador, a través de esta estrategia, es posible direccionar la venta hacia los servicios de la empresa que proporciona el entrenamiento. A este tipo de venta se le llama suave (*SOFT SALE*) y trae resultados muy interesantes.

- **CLIENTES.**

Por esto, es necesario estudiar todas las facilidades posibles para volver el punto de vista del cliente lo más agradable y sugestivo, y esto comprende desde el estudio de localización hasta la distribución de los espacios.

- **CONSUMIDORES.**

Es necesario crear todas las facilidades posibles para el consumidor, tales como: Facilidad de estacionamiento, servicios de entrega, tarjetas de crédito, atención rápida, Informaciones de Interés, orientación en general, etc.

Planee para el cliente la promoción y propaganda.

Cuando se trata de clientes distribuidores de servicios, es importante planear Esfuerzos cooperativos de promoción de ventas y de propaganda.

II.-2.- EL SERVICIO Y LA ATENCION COMO ESTRATEGIA.

El placer de servir es una combinación de emociones en conflicto como orgullo y humildad que surge cuando se sirve o se recibe el servicio sin egoísmo, sentimiento que no se puede comprar o fabricar, sino que viene desde el interior, cuando realmente se sirve a alguien.

Servir significa ser algo que te gusta y recibir una remuneración por la forma excepcional en que lo haces. Cualquiera que sea su actividad en cierta forma o naturaleza es proporcionar calidad en un servicio, y este afecta positivamente la vida de la gente en todas partes.⁽²⁾

La pasada década de los ochenta y esta de los noventas, podrían ser denominadas por la historia como las eras de la soberanía del consumidor, quizás sería más exacto llamarla la época de la rebelión del consumidor. La clientela insiste, con toda razón, en obtener el producto o servicio que ha comprado.

Las empresas que pretenden triunfar deben reconocer este fenómeno y ofrecer normas de la más alta calidad en cuanto a servicio. Para cualquier negocio o institución pública o privada, con o sin ánimo de lucro, orientado hacia el servicio o hacia el producto es tiempo de aprovechar esta ventaja competitiva.

Sin importar el tamaño de la empresa el hecho es que no se puede competir únicamente con base en los factores precio o producto; la clave es servicio, atención a la clientela; el servicio es una nueva norma que sirve para medir el desempeño de una organización.

II.3.- LA MOTIVACION DEL CLIENTE ES LO QUE DETERMINA LA CALIDAD DEL SERVICIO

Con excesiva frecuencia, las empresas prejuzgan la motivación del cliente. Absortas en el rendimiento técnicos de sus productos e Ignorantes de la motivación real de la compra, establecen políticas Inadecuadas de la calidad del servicio.⁽³⁾

LA SATISFACCION DEL CLIENTE, UN SECRETO A DEVELAR.

Todas las influencias que existen sobre la percepción de la calidad, a las que acabamos de referirnos, hacen que los estudios sobre la satisfacción del cliente resulten excesivamente complejos, por no decir confusos.

Sin embargo, son Indispensables puesto que, para complicar aún más el problema, los clientes tienden a callarse su Insatisfacción en materia de servicio.

La razón es simple: La mayor parte de los servicios requiere de la Intervención de una persona. Expresar descontentos equivale, a ojos del cliente, a, Incriminar a alguien, a colocarlo en una situación difícil e Incluso puede tomarse como delación.

La experiencia demuestra que de cada 100 clientes Insatisfechos, sólo 4 expresarán su Insatisfacción de forma espontánea. Resulta pues, Indispensable que cada empresa investigue de forma voluntaria el grado de satisfacción de sus clientes.

LA BUSQUEDA DE LA MEDIOCRIDAD SIEMPRE TIENE EXITO. (4)

Después de estudiar sobre el descontento de los clientes, se ha identificado 7 categorías de factores de queja que se llaman los 7 pecados del servicio.

1.-APATIA. Simplemente manifestar una actitud de no importarle nada a la persona que hace el contacto con el cliente. Muchas personas que prestan servicio en el mostrador, se comportan así y nadie le recuerda que su trabajo consiste en atender y no en permanecer detrás del mostrador.

2.-DESAIRE. Deshacerse del cliente no prestando atención a su necesidad o problema; Tratar de taparle la boca al cliente con algún procedimiento reglamentario que resuelve el problema, pero que saca del apuro a la persona encargada del servicio para hacer algo especial.

3.-FRIALDAD. Una especie de fría hostilidad, antipatía, precipitación o impaciencia con el cliente, ya que con seguridad los primeros y los últimos momentos de verdad del cliente son los buenos.

4.-AIRE DE SUPERIORIDAD. Tratar al cliente con un aire de protección como lo hace mucha gente en los servicios de salud.

5.-ROBOTISMO. El trabajador totalmente mecanizado hace que su cliente cumpla con el mismo programa, con los mismos movimientos y consignas, y sin ninguna muestra de afabilidad o individualidad.

6.-REGLAMENTO. Colocar las reglas organizaciones por encima de la satisfacción del cliente, sin ninguna discreción por parte del que presta el servicio para hacer excepciones o usar el sentido común.

7.-EVASIVAS. El personal que se encuentra detrás del mostrador y que está para servir al cliente, es muy frecuente que no afronte los problemas cotidianos que se le presenten, desviándolos hacia otra persona, ya sea de su mismo nivel jerárquico o superior a él.

LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES

Forman una parte importante de nuestro sistema de evaluación de la calidad del servicio. El negocio promedio nunca tiene noticia del 96% de sus clientes descontentos. Cuando un cliente tiene un problema de servicio, lo comenta por lo menos con 9 personas diferentes. El 13% de las personas descontentas refieren el incidente a más de 20 personas.

Si se maneja satisfactoriamente la queja de un cliente, hasta un 70% vuelve a hacer negocio con la compañía que les causó la molestia. Si la queja se resolvió muy rápido, el 95% regresará a hacer negocios. Los clientes cuyas quejas se resolvieron satisfactoriamente, le hablarán hasta a 5 personas más sobre el tratamiento positivo que recibieron.

Cada queja representa una oportunidad de hacerlo mejor.

Existen varios tipos de clientes:

EL CLIENTE SUMISO.

Este tipo de persona es tímido, reticente y opuesto a quejarse. En virtud de que puede sentirse intimidado por pensar en quejarse, generalmente sufre en silencio. Ellos constituyen a aquél grupo que no nos da la oportunidad para hacer las cosas bien, sino que tranquilamente se va con el negocio donde nuestros competidores.

Es fundamental observar el comportamiento no verbal de los clientes sumisos, el cual puede reflejar su descontento aunque no mencione problema alguno.

EL CLIENTE AGRESIVO.

Completamente opuesto al anterior, éste tipo se queja fácilmente, con frecuencia en voz alta y por largo tiempo. El peligro de tratar con el cliente agresivo consiste en que puede servir de gancho para la propia agresión del empleado de servicio. El método más productivo es dejarlos que se expresen libremente aceptar lo que dicen sin estar de acuerdo necesariamente con ellos.

EL CLIENTE MANIRROTO.

Se llama así porque esperan lo mejor y están dispuestos a pagar por eso. Cuando se quejan probablemente lo hacen en una forma bastante razonable, a no ser que sean agresivos y manirroto a la vez. El mejor método con éste cliente consiste en escuchar respetuosa y activamente, en preguntar cuidadosamente para determinar la causa de su queja y reaccionar rápidamente para arreglar la situación. Para eliminar errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo. En servicios no existe términos medios.

EL CLIENTE ABUSIVO.

Son aquéllos que ponen en tela de juicio las garantías de los productos e inventan malos tratamientos por parte de los empleados.

Su meta no es tanto hacer que se resuelva su queja como también ganar, para obtener algo a lo cual no tiene derecho. Un inicio seguro de

que estamos tratando con el cliente abusivo es una respuesta constante y repetitiva de "No es suficiente" ante nuestros esfuerzos por satisfacerlo.

EL QUEJUMBROSO CRONICO.

Para éstos siempre hay algo malo con el producto o el servicio que han recibido. Su misión en la vida es la de quejarse, pero sin embargo son clientes y como tal no se puede desechar por frustrante que sea su trato.

A los empleados encargados del servicio es el que más les disgusta, éste tipo de clientes requiere una paciencia extraordinaria, y tener cuidado de no dejar que nuestra ira haga presencia, a consecuencia de la frustración al tratar con los quejumbrosos crónicos.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.

(1)

Ishikawa Kaoru
¿Que es el control total de calidad?
Editorial Norma S.A.
Colombia, 1994
Página 39.

(2)

Juran J. M.
Análisis y planeación de la calidad
Editorial Mc. Graw-Hill
México, 1995
Página 115.

(3)

Juran J. M., Gyna F. M.
Análisis y planeación de la calidad
Editorial Díaz de Santos S.A.
México, 1990
Página 31.

(4)

Gerson P. Richard
Mas alla del servicio al cliente
Grupo editorial Iberoamerica
México, 1993
Página 19.

CAPITULO III

SISTEMAS DE VERIFICACION DE CALIDAD EN LOS SERVICIO.

III.1.-VERIFICACION REGULAR Y SISTEMATICA.

Los gerentes de servicios al cliente, deben aclarar y mejorar su Imagen de servicios. Dos maneras importantes para lograrlo Incluyen EL ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS DE SERVICIOS Y LA FORMACION DE UN GRUPO DE SERVICIOS AL CLIENTE.

UNA VEZ QUE HA DESARROLLADO UNA IMAGEN PRECISA DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE, DEBE TRABAJARSE PARA MANTENERLA. Una forma efectiva de mantener la Imagen de servicios en la que se ha trabajado, es desarrollar un sistema para supervisar el desempeño de las labores por parte de su grupo de servicios al cliente.

SU SISTEMA DE MEDIDAS, LA COMPROBACION DEL DESEMPEÑO DE LAS LABORES POR PARTE DE LOS GRUPOS DE SERVICIOS AL CLIENTE REQUIERE

UN SISTEMA PRACTICO DE MEDIDAS. En esta etapa tres sistemas de medidas pueden utilizarse para comprobar la calidad de los servicios prestados.(1)

1.- UN SISTEMA DE MONITOREO DE LOS SERVICIOS.

Lo cual permite concentrarse en los indicadores claves de la calidad del servicio.

2.- UN SISTEMA DE RETROALIMENTACION POR PARTE DE LOS CLIENTES.

Lo cual da énfasis a la accesibilidad a los clientes sobre una base práctica.

3.- UN SISTEMA DE RETROALIMENTACION POR PARTE DE LOS EMPLEADOS.

Lo cual mantiene a todo el grupo en el camino apropiado y en la dirección correcta.

III.-2.- SISTEMA DE MONITOREO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.

Un sistema de monitoreo y un proceso para medir los servicios de calidad y la retroalimentación de ésta información al personal encargado, son ingredientes primordiales para mover una organización hacia un alto nivel de orientación hacia los servicios(2); pero, ¿Qué es un servicio de monitoreo? Un servicio de monitoreo es un formato estructurado para determinar en una forma regular cómo está trabajando el sistema de prestación de servicios, y que establece, una manera para medir el éxito alcanzado.

¿Cómo trabaja un sistema de monitoreo de los servicios?

El servicio de monitoreo identifica los indicadores claves visibles e importantes en los servicios de calidad al cliente. El sistema se facilita con una hoja de comprobación o calificación que bosqueja los indicadores claves sugeridos de los servicios de calidad. Estos modelos identifican las áreas más críticas para una prestación con éxito. El gerente, o el responsable de servicios, usa el modelo de calificaciones al revisar regularmente las operaciones de los servicios en una forma periódica.

¿Cómo se crea un modelo para la monitoreo de los servicios?

Se necesita desarrollar una lista de los indicadores medibles y visibles para los servicios de calidad, para ser usados posteriormente.

El paso siguiente es reunirse con una fuerza de trabajo, integrada por gerentes de servicios con talento y experiencia, para crear una lista de una sola página con los indicadores claves de la prestación de servicios de calidad.

Después de eso, debe desarrollar: 1) Una escala de calificación que facilite el registro de la frecuencia con que ocurre cada uno de los indicadores, y 2) dejese un espacio en el modelo creado para registrar la frecuencia de la conducta observada.

Ventajas de un servicio de monitoreo.

El servicio de monitoreo requiere que "la gerencia esté dando vueltas": es decir, que los gerentes estén presentes donde está la acción. El monitoreo requiere de observación, examen y escrutinios cuidadosos de cada uno de los pasos y funciones del servicio, para ofrecerle un punto de enfoque a los gerentes que están presentes. Esto ayuda a la gerencia a ver las acciones más críticas para el éxito de los servicios, concentra las

conversaciones sobre estos puntos, reforzando y recompensando esas mismas conductas que generan los servicios de calidad al cliente.

ADVERTENCIA. Peligros de un sistema de monitoreo de los servicios.

Un abuso peligroso del sistema de monitoreo consiste en utilizarlo para criticar y culpar a los demás, en lugar de usarlo para identificar y reforzar las conductas deseables. Es decir EL MODELO DE LA INTERVENCION DE LOS SERVICIOS DEBE ESTAR DISEÑADO PARA MEDIR LO BIEN QUE LA EMPRESA O AREA LO ESTA HACIENDO...NO AL CONTRARIO, debe estar encaminado para destacar y reforzar las conductas deseadas. Por tanto, sigue EL MEJOR USO DE UN SISTEMA DE MONITOREO DE LOS SERVICIOS ES IDENTIFICAR, RECONOCER Y RECOMPENSAR LAS CONDUCTAS EN LOS SERVICIOS DE CALIDAD. SU PROPOSITO ES AYUDAR A VER QUIENES ESTAN HACIENDO QUE COSAS EN FORMA CORRECTA. DEBE USARSE PARA FELICITAR A LOS EMPLEADOS.

Una vez que el proceso de monitoreo de los servicios toma el aspecto de una función de "policía" genera la desconfianza y una actitud de "mantenerse a la defensiva". Ello, a su vez, destruye un clima abierto y de confianza tan necesario para la salud y supervivencia de los servicios de calidad al cliente.

III.3.-SISTEMA DE RETROALIMENTACION DE LOS CLIENTES.

¿Que es un sistema de retroalimentación de parte de los clientes?

Un sistema de retroalimentación de parte de los clientes es una forma organizada y deliberada para poder saber que piensan sus clientes del trabajo que se está haciendo. Ello requiere que la retroalimentación de parte del cliente no quede a la casualidad. Se planea y organiza con la

Intención de optimizar el flujo de la Información del cliente hacia la organización.(13)

¿Qué información produce un sistema de retroalimentación por parte de los clientes? Los sistemas de retroalimentación de parte de los clientes pueden dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Hasta que punto están satisfechos sus clientes?
- ¿Que piensan realmente?
- ¿Que les gusta más del servicio?
- ¿Que no les gusta?
- ¿Cuales son sus quejas más comunes?
- ¿Que sugerencias tienen para que se mejoren los servicios?

Hallar estas respuestas puede ser bastante difícil porque:

-A la mayor parte de los clientes no les gusta quejarse, pero es probable que sí tengan algún reclamo.

2-Hay demasiados clientes que eligen no gastar su tiempo ni energías para ofrecer una retroalimentación positiva.

Obstáculos para la retroalimentación por parte de los clientes. Muchos clientes no se quejan a causa de dos obstáculos:

- 1) No creen que puedan lograr algo diferente, y
- 2) No les es fácil tener acceso a los gerentes.

OBSTACULO 1. Los clientes no creen que la retroalimentación vaya a causar alguna diferencia.

Ya muchos tuvieron duras experiencias en el pasado. Con demasiada frecuencia, como respuesta a una queja, se enfrentan con la apatía, una hostilidad abierta, ninguna respuesta, una respuesta demasiado lenta o "un modelo de carta de cortesía". Y otras veces, cuando la organización responde amable y cortésmente a las observaciones hechas por el

cliente, parece que de todas formas nada cambia en la línea frontal. Como consecuencia, no es sorprendente ver que haya tantas personas que se niegan a invertir su tiempo y energías en un asunto que tan pocos beneficios les rinde.

OBSTACULO II. Los clientes no tienen un acceso fácil a las personas que pueden hacer cambiar las cosas.

Con demasiada frecuencia las organizaciones de servicios al cliente hacen extremadamente difícil que estos puedan tener acceso a las personas capaces de cambiar las cosas. Muchas veces se les obliga a interactuar con empleados de bajo nivel, quienes tienen poca o ninguna autoridad dentro de la organización. Otras veces, pueden enfrentarse con una red de secretarías que sirven de "filtro". El resultado es que las personas con quienes se necesita hablar, nunca están "disponibles".

III.4.-SISTEMA DE RETROALIMENTACION DE LOS EMPLEADOS.

¿Qué es un sistema de retroalimentación por parte de los empleados?

El sistema de retroalimentación por parte de los empleados es una forma organizada de anotar la conducta del empleado en el desempeño de sus labores y compartir esa información con ellos. Es un sistema en el cual el gerente y sus empleados pueden comprobar mutuamente el nivel de calidad de los servicios al cliente, cuando el empleado los da.⁽⁴⁾ Este sistema, que respalda los servicios de calidad al cliente, se concentra en:

1) LA CONDUCTA EN EL SERVICIO AL CLIENTE, 2) COMPARTIR LA INFORMACION, Y 3) UN INTERCAMBIO MUTUO DE IDEAS.

CONDUCTA: Un sistema de retroalimentación de los empleados en los servicios al cliente debe estar enfocado sobre que hacen los empleados, como actúan y que dicen que pueda producir resultados definidos, visibles y medibles. No es el momento de detenerse en características personales intangibles. La conducta que se busca debe ESTAR RELACIONADA CON EL TRABAJO Y REFLEJAR LOS CRITERIOS SOBRE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE.

COMPARTIR: Los sistemas de retroalimentación de los empleados no sirven para reforzar las conductas en los servicios al cliente, a menos que los empleados dedicados a los servicios al cliente estén completamente al tanto, en todo momento, de cómo están haciendo sus labores a los ojos del gerente. Este es el principio de "NO SORPRESAS". Si se sigue este principio estará seguro de que toda la información concerniente a la productividad y rendimiento de los empleados se comparte, clara y abiertamente con todos ellos.

INTERCAMBIO MUTUO: Un sistema de retroalimentación de los empleados que funcione, no es aquel en que el jefe es el único que habla y cuyas observaciones son siempre correctas. un sistema de retroalimentación que respalde los servicios de calidad al cliente debe permitir y alimentar un intercambio EN DOS DIRECCIONES de ideas y observaciones, entre el gerente y los empleados de los servicios al cliente.

"La retroalimentación es el desayuno de los campeones."

Tres formas en las que se puede ofrecer retroalimentación a los empleados de los servicios al cliente.

I. OFRECER UNA RETROALIMENTACION VERBAL DIARIA EN RELACION CON EL EXITO LOGRADO EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE, INDIVIDUALMENTE A SUS EMPLEADOS ENCARGADOS DE ESTO.

II. FIJAR EN ALGUN LUGAR VISIBLE CARTELES QUE MUESTREN LAS MEDIDAS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS INDIVIDUOS Y DEL GRUPO DE SERVICIOS AL CLIENTE.

III. EFECTUAR EVALUACIONES PERIODICAS DEL DESEMPEÑO DE LAS LABORES BASANDOSE EN CRITERIOS MEDIBLES Y VISIBLES SOBRE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE.

COMO SE PUEDE OBTENER RETROALIMENTACION.

I. OFREZCA DIARIAMENTE UNA RETROALIMENTACION VERBAL A LOS EMPLEADOS.

" La retroalimentación es un ingrediente esencial al adiestrar, aconsejar, evaluar el desempeño de las labores y en las conversaciones diarias con un empleado. Es una actividad en marcha mediante la cual se mantiene al empleado constantemente informado sobre el desempeño de sus labores y de cualquier cambio necesario o esperado."

El principio de "No sorpresas"

El principio de "no sorpresas" se basa en el simple hecho de que la información es poder y que la más potente es la información positiva. Cuando se comparte la información con los empleados, se está generando una influencia poderosa sobre la conducta de sus trabajos. Dicho sencillamente, el énfasis positivo aumenta la frecuencia de una respuesta deseada. Cuando una conducta no es seguida de información o le sigue una información negativa, dicha conducta tiende a hacerse menos y menos frecuente. Sin embargo, si se enfoca una información

positiva el gerente no solo crea un ambiente de respaldo al trabajo sino que refuerza las conductas deseadas en los servicios de calidad al cliente.

Nada es más efectivo para darle énfasis a los servicios de calidad al cliente que un elogio y una felicitación diciendo: "¡Ha hecho muy bien su trabajo!" Ello debe hacerse verbalmente y a diario. ¡Su poder es dramático! Por lo general crea una sensación de orgullo, estima de sí mismo, además de la conciencia de que "uno le importa a alguien". Se edifica un grupo de servicios al cliente, fuerte y cohesivo.

COMO GERENTE DE SERVICIOS AL CLIENTE, RECONOCER VERBALMENTE A DIARIO LA CONDUCTA ES, CON MUCHO, EL HECHO MAS IMPORTANTE QUE SE PUEDE HACER PARA REFORZAR Y RESPALDAR EN EL TRABAJO A LOS EMPLEADOS.

II. FIJAR EN LUGARES VISIBLES CARTELES CON LAS MEDIDAS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS INDIVIDUOS Y DEL GRUPO DE SERVICIOS AL CLIENTE.

Debe proporcionarse la retroalimentación a todos los empleados de los servicios al cliente continuamente. La carencia de la retroalimentación lleva eventualmente a la extinción de las conductas que se desean en los servicios al cliente. Los empleados necesitan de información en forma de retroalimentación sobre el nivel del desempeño en sus labores.

UNA FORMA DE LOGRARLO ES FIJAR CARTELES Y GRAFICAS QUE MUESTREN EL DESEMPEÑO DE LAS LABORES EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE.

Ventajas de fijar carteles de la productividad de los servicios al cliente.

LAS GRAFICAS Y DIAGRAMAS PROPORCIONAN:

- Una "puntuación" visual de lo bien que se están haciendo las cosas.
- Un registro durante un periodo de tiempo.
- Medios fáciles para establecer objetivos y metas.
- Una comparación con otros individuos o grupos.
- Una oportunidad para reconocer la excelencia.

Realidades de las graficas.

- Una representación visual del éxito vale más que mil palabras.
- Los resultados en una gráfica hablan por sí mismos.
- Las gráficas pueden ayudar a hacer una declaración dramática sobre los progresos en los servicios al cliente.
- Las gráficas ayudan a fijar una dirección común hacia la cual todos deben trabajar.

¿Qué se puede poner en las gráficas?

He aquí unos cuantos ejemplos:

1. Esfuerzos de ventas. Individuales o de grupo, durante un periodo de tiempo (promedio, total de ventas, etcétera).
2. Número de nuevos clientes que se han servido.
3. Número total de clientes servidos.
4. Número de cartas de elogio.
5. Número de quejas de los clientes.
6. Puntos de las encuestas entre los clientes.
7. Resultados de los informes de los compradores.
8. Resultados de los servicios de monitoreo.
9. Medidas de la rapidez y eficiencia en el servicio.
10. Otros.

III. EFECTUAR EVALUACIONES PERIODICAS DEL DESEMPEÑO DE LAS LABORES BASANDOSE EN CRITERIOS MEDIBLES Y VISIBLES SOBRE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE.

Aparte de lo anterior, cada tres o seis meses deben tenerse entrevistas regulares con los empleados de servicios al cliente, para evaluar su desempeño de las labores que realiza.

Estas sesiones deben conducirse en un ambiente sin amenazas, DANDOLE ENFASIS MAYORMENTE A CONDUCTAS ESPECIFICAS EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE relacionadas CON CRITERIOS ESPECIFICOS EN LOS SERVICIOS DE CALIDAD.

HE AQUI UNA LISTA QUE SE PUEDE UTILIZAR PARA LLEVAR A CABO SU EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LAS LABORES EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE.

La lista de verificación en las próximas páginas ha sido concebida para guiarlo a:

- (1) PREPARAR,
- (2) CONDUCIR y
- (3) LLEVAR A CABO

Las conversaciones sobre las evaluaciones en el desempeño de las labores por los empleados de los servicios al cliente.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.

(1){2}

Martin William B.
Calidad en el servicio al cliente
Editorial Grupo Iberoamerica
México, 1992
Páginas 57,59.

(3){4}

Martin William B.
Dirección de los servicios de calidad al cliente
Editorial Grupo Iberoamerica
México, 1992
Páginas 64,68.

CAPITULO IV

INTRUMENTOS PARA LA RETROALIMENTACION

IV.-1.-INTRODUCCION.

Los Instrumentos desarrollados en este capítulo corresponden al diseño para un tipo de negocio de esparcimiento y otros, en donde el segmento de mercado puede ser: Video-Bar y Discoteca (como lugares de esparcimiento) etc..

Las empresas que desearan hacer uso de los Instrumentos aquí presentados, deberán adaptarlos a su giro y a sus propósitos de evaluación; la muestra piloto del Instrumento desarrollado a continuación debe ser aplicada al gerente de la empresa o a quien funja como responsable del sistema de calidad que se haya adaptado así como del sistema de evaluación. Su propósito como ya se estableció al inicio del trabajo de tesis es identificar los puntos fuertes y débiles en los que la gerencia deberá trabajar, para mejorar sus sistema de evaluación. Las variables de las cuales el Instrumento recoge datos corresponde del

modelo propuesto en el capítulo III y que en síntesis para esta muestra son las siguientes:

I.- Proffitud.

Flujo organizado.

Adaptación.

Anticipación.

Comunicación.

II.- Contacto directo.

Contacto indirecto.

Retroalimentación.

Solución.

III.- Preparación personal.

Celebración de la conversación sobre la evaluación.

Actos a realizar después de efectuarse la evaluación.

IV.- 2.- DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS.

IV.-2.1 MODELO DE EVALUACION PARA MONITOREO.

Mucho agradeceré sirva contestar el siguiente cuestionario. Marque la respuesta que a su criterio sea la que mejor refleje la realidad. Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas, puesto que la mejor respuesta es su opinión franca y sincera.

Puesto: _____.

Antigüedad: _____.

PRONTITUD.

– ¿Como evalua usted el tiempo en el que se completa el servicio al cliente?

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

– ¿Como considera que usted el tiempo desde que entra hasta que se le atiende al cliente, respecto al lider en la competencia?

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

FLUJO ORGANIZADO.

– ¿Como evalúa usted las ayudas o apoyos organizados al cliente cuando este tiene un problema dentro de su negocio?

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

– ¿Como considera el apoyo en situaciones de sobrecarga de trabajo por parte del resto del personal de manera organizada?

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

ADAPTACION.

– ¿Como considera el ajuste del negocio, cuando tiene que satisfacer las necesidades de su cliente?

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

– ¿Como evalúa usted el acomodo de su negocio, para satisfacer al cliente en sus necesidades personales y prioritarias?

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

ANTICIPACION.

- ¿Como considera usted a las empresas que en su servicio advierte de situaciones o problemas a su cliente antes de que se presenten?

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

- ¿Como evalúa usted el adelantarse a satisfacer necesidades de los clientes ?

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

COMUNICACION.

- ¿Como evalúa el aviso si este es de vital importancia para el cliente?

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

- ¿ Como evalúa el aviso respecto de su competencia?

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

IV.-2.2 MODELO DE RETROALIMENTACION DE SUS CLIENTES.

Mucho agradeceré sirva contestar el siguiente cuestionario. Marque la respuesta que a su criterio sea la que mejor refleje la realidad. Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas, puesto que la mejor respuesta es su opinión franca y sincera.

Puesto:_____.

Antigüedad:_____.

CONTACTO DIRECTO.

1.- ¿Sale y platica con su cliente personalmente?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

2.- ¿Organiza grupos de enfoque, esto es, invitando a clientes selectos para hablar de lo que les gusta o no en un foro abierto?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

CONTACTO INDIRECTO.

3.- ¿Pide a sus clientes que respondan a encuestas para clientes, ya sea por telefono, correo o en persona?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

4.- ¿Tiene buzones de sugerencias y modelos de retroalimentación en lugares estrategicos donde acuden sus clientes?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

RETROALIMENTACION.

5.- ¿Cuando encuentra problemas y los resuelve, les dice a sus clientes lo que ha hecho para solucionarlos?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

6.- ¿Manda cartas u otro tipo de mensaje a clientes comunicandoles que quiere saber lo que piensan y opinan, y lo que usted esta haciendo sobre ello?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

SOLUCION.

7.- ¿Cambia la manipulación de las comunicaciones y quejas de un nivel bajo en la organización a otro nivel que tenga poder?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

8.- ¿Responde rápidamente a quejas y peticiones de sus clientes?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

9.- ¿Proporciona ayuda e impulsa al procesamiento de devoluciones, intercambios y quejas de sus clientes?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

IV.-2.3 MODELO DE DESEMPEÑO DE LA LABOR CON EMPLEADOS.

LISTA DE COMPROBACION PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA LABOR.

I.-PREPARACION PERSONAL.

-- ¿Ha revisado los deberes, metas y criterios para el desempeño de la labor mutuamente entendidos para la persona evaluada?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

-- ¿Ha observado el desempeño de la labor, medido contra las expectativas en los servicios al cliente, sin estar influido por experiencias, ni predilecciones o prejuicios?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

-- ¿Ha revisado habilidades, experiencia de trabajo, y adiestramiento del empleado?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

- ¿ Ha determinado los puntos fuertes en la labor del empleado y las áreas en que necesita mejorarse tales como acumulación de la documentación específica, limitación de puntos críticos de mayor importancia así como la preparación de un plan de desarrollo?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

-- ¿Identifica áreas para la fijación de metas y criterios en el próximo periodo de evaluación?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

- ¿Da lapsos de tiempo ininterrumpidos que permitan diálogos?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

II.- CELEBRACION DE LA CONVERSACION SOBRE LA EVALUACION.

- ¿Cuando inicia una conversación, crea una atmosfera sincera y amistosa, incluye aclarar que es una conversación conjunta con el proposito de solucionar un problema y fijar una meta?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

– ¿Durante la conversación se mantiene la atención en el desempeño de la labor y requisitos del trabajo, evaluando los resultados del desempeño contra los objetivos predeterminados ?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

– ¿Alienta al empleado a que bosqueje sus planes personales para su auto desarrollo antes de hacerle sugerencias?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

– ¿Se prepara de forma positiva para escuchar y tomar notas durante un diálogo en el cual se resuman acuerdos y se le dara la oportunidad al empleado de sugerir ideas?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

III.- ACTOS A REALIZAR DESPUES DE EFECTUARSE LA EVALUACION.

- ¿Registra los puntos prioritarios y compromisos realizados, proporcionandole al empleado una copia de dichos acuerdos tomados?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

- ¿Hace una evaluación personal de los acuerdos tomados del dialogo realizado?

Frecuentemente _____ Regularmente _____ Nunca _____

CONCLUSIONES

Para tener éxito debe tener en marcha un sistema para medir los progresos en los servicios al cliente, medidas que se pueden usar en sus operaciones.

UN SISTEMA DE SISTEMA DE MONITOREO DE LOS SERVICIOS.

El sistema de monitoreo de los servicios incluye el uso de una hoja de comprobación estructurada o modelo de calificaciones, que contenga indicadores claves visibles/medibles de los servicios de calidad al cliente. Dicho modelo debe usarse regularmente por un "Interventor de los servicios" para medir la frecuencia de los procesos y resultados deseados.

UN SISTEMA DE RETROALIMENTACION DEL CLIENTE.

El sistema de retroalimentación del cliente consiste de una forma organizada y sistemática para facilitar al cliente que comparta la información. Tal sistema debe funcionar para eliminar los obstáculos comunes en la retroalimentación de los clientes. Las acciones que se ejecuten como respuesta a los comentarios de los clientes son vitales para promover una retroalimentación mejor y mayor por parte de sus clientes.

UN SISTEMA DE RETROALIMENTACION DE LOS EMPLEADOS.

Un sistema de retroalimentación de los empleados que trabaja para alentar y reforzar los servicios de calidad al cliente: 1) está basado en la conducta ; 2) utiliza los principios de "no sorpresas"; 3) requiere de un mutuo intercambio de información entre supervisores y empleados. Esta clase de sistema utiliza la retroalimentación diaria, positiva y verbal, la fijación de carteles con gráficas que muestren los resultados de la productividad individual y la celebración de entrevistas periódicas para la evaluación del desempeño de las labores basadas en los criterios de los servicios al cliente .

RECOMENDACIONES

CREACION DE UN AMBIENTE DE RESPALDO A LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE.

No es extraño que los gerentes bien intencionados sepan qué es necesario hacer para mejorar el sistema de prestación de servicios al cliente y que actúen basados en dicho conocimiento. Lamentablemente, este enfoque tiende a pasar por alto el hecho de que cada vez que se presenta una solución en el sistema, LA RESISTENCIA A CUALQUIER CAMBIO ES INEVITABLE.

Solo por se ve la necesidad de un cambio, no quiere decir que el grupo tambien lo vea. Quizas se resistan a las soluciones o cambios propuestos para mejorar los servicios al cliente, por las siguientes razones:

- Percepciones diferentes.
- Espectativas previas de conductas y antiguos hábitos.
- Intereses atacados.

Cada una de estas causas de resistencia constituye un daño potencial al bienestar y cuidado de una atmósfera de respaldo por parte del grupo en la solución de los problemas de los servicios al cliente.

DIEZ SUGERENCIAS PARA LA CREACION DE UN AMBIENTE QUE RESPALDE LA SOLUCION A LOS PROBLEMAS EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE.

- 1.- Permitir que los miembros del grupo se unan a los esfuerzos para diagnosticar y llegar a un acuerdo sobre cuales son los problemas básicos en los servicios.
- 2.- Involucrar al grupo de servicios para que sugieran que cambios son necesarios para mejorar el servicio al cliente.
- 3.- Compartir con el grupo toda la información, la mayor cantidad de retroalimentación de los cliente que sea posible.
- 4.- Siempre que sea posible se deberá trabajar en la generación de soluciones que reduzcan las cargas actuales de trabajo.
- 5.- Respaldo soluciones consistentes con los valores y cultura de la organización, cada vez que se pueda.

6.- Cuando los cambios son mayores o lo comprenden todo, se debe poner en práctica las soluciones en forma gradual o incrementalmente.

7.- Estar dispuesto a cambiar de velocidad si es necesario. Se debe ser flexible durante el tiempo en que se ponen en práctica los cambios.

8.- Reconocer que los miembros del grupo quizás puedan hacer sugerencias razonables. Se deberá ser flexible a las objeciones.

9.- Ofrecer la mayor cantidad posible de retroalimentación e información mientras se ponen en práctica las estrategias de mejoramiento de los servicios.

10.- Promover un ambiente de aceptación, respaldo y confianza entre los miembros del grupo de servicios al cliente.

DESARROLLO DE UNA LISTA DE LOS PUNTOS FUERTES Y DEBILES DEL GRUPO.

Este proceso trabaja bien porque se les da a las personas que prestan los servicios al cliente una oportunidad de analizar sus propias conductas de servicios. Ello los hace participar activamente en el proceso de mejoramiento de su propio grupo, dándoles una oportunidad de tener una visión objetiva del nivel de servicios que están prestando y ver cómo los otros miembros del grupo ven las cosas.

Este proceso actúa para reducir la actitud defensiva y la resistencia entre los miembros del grupo: así mismo ayuda a desarrollar sus compromisos por hacer algo para mejorar las áreas deficientes.

USAR EL GRUPO DE SERVICIOS AL CLIENTE COMO UN RECURSO PARA MEJORAR LOS SERVICIOS.

PREPARAR UNA LISTA DE LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DEL MISMO, INVOLUCRE AL GRUPO PARA DECIDIR QUE DEBE HACERSE PARA FORTALECER LAS ÁREAS DÉBILES.

Existen dos procesos opcionales para lograrlo, PRIMERA OPCIÓN DEL PROCESO para solucionar los problemas del grupo: El proceso de grupo nominal.

1.- **Escojer el problema objeto:** Identificar aquella área en la lista de los puntos débiles en que el grupo está de acuerdo en que es la de mayor prioridad en los problemas.

2.- **Hacer una lista de las soluciones posibles:** Pedir a cada miembro del grupo, trabajando por sí solo que desarrolle una lista de las soluciones posibles para el problema objeto.

3.- **Escribir las ideas dadas para solucionarlo:** uno a uno, los miembros del grupo dan una idea de su lista. Se nombra a un individuo para que vaya anotando cada idea en una lista maestra a la vista de todo el grupo. Este sistema continúa hasta anotarse todas las ideas en la lista de cada persona.

4.- **Votación:** Pedir a cada miembro del grupo que clasifique en una boleta individual sus preferencias respecto a la prioridad o importancia de los renglones que aparecen en la lista maestra.

NOTA: No se permite la interacción verbal desde el segundo al cuarto paso. Los resultados de la votación se tabulan y los resultados se fijan en la lista maestra.

5.- **Discusión:** Se discuten completamente los meritos de cada renglon para aclararlos y tambien para evaluarlos.

6.- **Voto final:** Pedir a cada miembro del grupo que vuelva a poner en orden de prioridades o importancias el resto de los renglones. Vuelva a tomar los resultados para ponerse de acuerdo sobre las soluciones adoptadas.

SEGUNDA OPCION DEL PROCESO para solucionar los problemas del grupo: Reunión para obtener ideas súbitas.

1.- **Escoger el problema objeto:** Identificar aquella área en la lista de los puntos débiles en que el grupo esta de acuerdo que es la de mayor prioridad en los problemas.

2.- **Formar subgrupos:** Dividir el grupo en equipos de 5 ó 7 personas. Este número facilitará que surjan ideas súbitas en sus reuniones.

3.- **Revisar las reglas para la sugerencia de ideas súbitas:**

- El grupo debe generar tantas ideas como pueda sobre las soluciones posibles en el tiempo que se le ha asignado.
- Todas las ideas sugeridas por el grupo deben anotarse a la vista de todos.
- No debe haber ninguna discusión sobre los asuntos sugeridos durante la sesión de recolección de ideas súbitas.
- Todas las ideas dadas deben aceptarse y anotarse.

4.- Comienzo de la sesión de ideas súbitas: a veces es útil establecer una meta; por ejemplo, por lo menos deben anotarse 10 ideas; para mantener activos los niveles de energía, también puede ser útil fijar un límite de tiempo de 10 - 15 minutos para completar la fase de recolección de ideas súbitas.

5.- Discusión: Una vez generada una lista de las soluciones posibles, cada grupo debe volver a revisar las diversas ideas presentadas y discutir los méritos cualitativos de cada una que se haya sugerido.

6.- Selección de una solución: Una vez que se hayan discutido dentro de todos los grupos los méritos de cada idea sugerida, cada grupo presentará una o dos de sus mejores ideas frente a todo el grupo. Se desarrollará una lista maestra de "las mejores ideas" para que todo el grupo pueda verla. A su vez, cada una de dichas ideas será discutida y se llegará a un acuerdo por todos los miembros del grupo sobre una solución o conjunto de soluciones.

CONVERTIR LOS PROBLEMAS DE LOS CLIENTES EN OPORTUNIDADES PARA DARLES UN MEJOR SERVICIO.

LAS EVASIVAS COMO RESPUESTAS A LAS QUEJAS EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE.

Este tipo de respuesta a las quejas en los servicios al cliente es estrictamente reactiva por naturaleza. Las organizaciones que responden de esta manera son pasivas al acercarse a la solución de los problemas relacionados con los clientes. Esperan que surjan los problemas y luego los manejan, o bien los ignoran desviándolos o prestándoles la menor atención posible.

También caen dentro de esta categoría las organizaciones que hablan mucho sobre la importancia que tienen sus clientes, dándoles mucha "habladuría", pero que no hacen nada constructivo para organizar y poner en práctica lazos fuertes con sus clientes, o trabajar en forma conjunta para mejorar el sistema de prestación de servicios al cliente.

LA RESPUESTA PROACTIVA A LAS QUEJAS EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE.

En contraste con las respuestas evasivas, las organizaciones que muestran un enfoque proactivo a la solución de los problemas en los servicios al cliente actualmente alientan y dan la bienvenida a las quejas de sus clientes. Trabajan continuamente para aumentar el acceso por parte de ellos, viendo este proceso en el amplio sentido de edificar lazos más fuertes. Este planteamiento incluye una estrategia consciente y planeada para fortalecer los lazos en todas las formas posibles. Contemplan las quejas de los clientes como oportunidades, en lugar de problemas. Se indaga dónde tienen sus raíces las quejas y problemas.

más comunes para eliminarlos, haciendo que el sistema realmente se mejore durante ese proceso. Al tratarse de los servicios al cliente, no se ve por parte alguna en el vocabulario de la organización la complacencia o la satisfacción con el estado actual de las cosas.

UNA VISION PROACTIVA DE LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES.

- 1.- Las quejas son bienvenidas. Sin ellas no podemos mejorar.
- 2.- Aprender con las quejas.
- 3.- Se debe facilitar lo más posible que los clientes nos expongan sus quejas.
- 4.- Considerar muy, pero muy seriamente a los clientes.
- 5.- El cliente siempre tiene la razón.
- 6.- Solucionar un problema es una inversión importante en el cliente.
- 7.- A los clientes siempre debe respetarseles y tratarlos de esa forma.
- 8.- No desear clientes descontentos. Hacer todo lo posible para que todos los clientes se sientan satisfechos y a gusto con los servicios.
- 9.- Responder rápidamente a todas las comunicaciones del cliente.

10.- La manera en que se soluciona cada problema en los servicios al cliente tiene ramificaciones cruciales a largo plazo, no solo en su lealtad, sino que llega a afectar el éxito mismo de toda la organización.

ESTA TESIS NO PUEDE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Gerson P. Richard
Mas alla del servicio al cliente
Grupo editorial Iberoamerica
México, 1993.

Ishikawa Kaoru
¿Que es el control total de calidad?
Editorial Norma S.A.
Colombia, 1994.

Juran J. M.
Juran y la planificación para la calidad
Editorial Díaz de Santos S.A.
México, 1990.

Juran J. M., Gyna F. M.
Análisis y planeación de la calidad
Editorial Mc. Graw-Hill
México, 1995.

London David L., Della Bitta Albert J.
Comportamiento del consumidor
Editorial Mc. Graw-Hill
México, 1995.

Martin William B.
Calidad en el servicio al cliente
Editorial Grupo Iberoamerica
México, 1992.

Martin William B.
Dirección de los servicios de calidad al cliente
Editorial Grupo Iberoamerica
México, 1992.

Nogueira Cobra Marcos E.
Marketing de servicios
Editorial Mc. Graw-Hill
Colombia, 1990.

Picazo Manriquez Luis R., Martinez Villegas Fabian
Ingeniería de servicios
Editorial Mc. Graw-Hill
México, 1991.