

308902

13
24.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**COMO IMPLANTAR UN PROGRAMA DE CALIDAD
EN EL SERVICIO AL CLIENTE DENTRO DE UNA
EMPRESA DE AUTOSERVICIO EN MEXICO**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
ADOLFO RODRIGO ISLAS LARA
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**DIRECTOR DE TESIS:
LIC. ADOLFO HERNANDEZ MARTINEZ**

MEXICO, D. F.

ABRIL 1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

**COMO IMPLANTAR UN PROGRAMA DE
CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE
DENTRO DE UNA EMPRESA DE
AUTOSERVICIO
EN MEXICO**

**"Un cliente satisfecho es el activo mas importante de la
empresa"**

PROYECTO DE CALIDAD EN SERVICIO AL CLIENTE

INDICE

	Págs.
INTRODUCCION	1
1. CALIDAD Y SERVICIO: "CALIDAD EN EL SERVICIO"	2
1.1 Conceptos y tipos de calidad.	2
1.2 México ante la calidad.	4
1.3 Beneficios de la calidad.	5
1.4 Concepto de servicio.	6
1.5 Evolución de la Calidad en el Servicio.	7
1.6 Calidad en el Servicio.	7
1.7 Importancia de la Calidad en el Servicio.	8
2. LA ORGANIZACION: "EMPRESA DE AUTOSERVICIO"	10
2.1 La empresa de autoservicio:	10
2.1.1 Filosofía .	10
2.1.2 Visión y misión .	12
2.1.3 Objetivos y estrategias.	14
2.1.4 Valores corporativos.	15

3. LA RAZON DE SER DE LA EMPRESA: "LOS CLIENTES"	16
3.1 Conocimiento del cliente.	16
3.2 Tipos de clientes.	18
3.3 Clasificación de los clientes.	19
3.4 Estilos de clientes.	20
3.5 Motivos de compra.	21
3.6 Momentos de verdad.	22
4. COMO LOGRAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO	25
4.1 Cultura corporativa.	25
4.2 Imagen corporativa.	26
4.3 Liderazgo.	28
4.4 Recursos humanos.	32
4.5 Motivación y comunicación.	33
4.6 Estrategia de servicio.	39
4.7 Estrategia operativa.	41
4.8 Importancia del Trabajo en equipo.	42
4.9 Beneficios de la Calidad en el Servicio.	45
5. ANALISIS DEL MONITOREO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DENTRO DE LA OPERACION DE UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO	48
5.1 Metodología de la investigación.	48
5.2 Cuestionarios.	50
5.3 Análisis de resultados.	52
5.4 Monitoreo de la Calidad en el Servicio.	53
5.5 Propuestas para mejorar la Calidad en el Servicio.	68
CONCLUSIONES	74
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

En el mundo actual se están viviendo una serie de cambios importantes que afectan fuertemente a las empresas, algunos de estos cambios son:

- *Económicos*; donde la interdependencia entre los países dificulta predecir el comportamiento de los mercados tanto financieros como comerciales.

- *Tecnológicos*; donde la aceleración en el desarrollo de nuevos productos y servicios, permite que las empresas se mantengan a la vanguardia en procesos y busquen constantemente la satisfacción total del cliente.

- *Comerciales*; ya que la apertura de los mercados crea la necesidad de ser competitivo internacionalmente y trabajar en base a la calidad total.

- *Sociales*; Debido a la gran competencia, los clientes son mas exigentes en cuanto a la calidad y variedad de los productos y servicios que obtienen.

- *Administrativos*; Debido a la combinación de todos los factores anteriores, se hace imprescindible el uso de sistemas administrativos que propicien la participación de todos los colaboradores.

México no es la excepción de estos cambios, por lo que las empresas deben estar conscientes de la necesidad de desarrollar una organización ágil y flexible, así como establecer estrategias donde se ponga énfasis en la administración participativa, en la constante capacitación a los empleados, la búsqueda de procesos y procedimientos mas eficientes, el reducir constantemente los costos y gastos, y como punto fundamental el trabajar con calidad en todas las áreas y con todos los colaboradores, reflejándose esta en el excelente servicio que recibirán los clientes.

Actualmente, con la apertura comercial que existe en México, el cliente tiene mayores opciones de compra, es más selectivo y por lo tanto se vuelve más exigente con los productos o servicios que adquiere, todas las empresas intensifican sus esfuerzos por otorgar un servicio que satisfaga las expectativas del consumidor y las tiendas de autoservicio no son la excepción, dicha apertura ha traído diversas cadenas de autoservicio extranjeras al país, mismas que comercializan, mercadean y exhiben distintos productos de manera diferente a las que al consumidor este acostumbrado.

La penetración en el mercado nacional de cadenas de autoservicio extranjeras, ha propiciado una mayor competencia entre las cadenas de autoservicio, por lo que sus directivos deben tener gran preocupación en conservar y aumentar su participación de mercado, y solo lo lograrán si entre sus objetivos se encuentra el otorgar un "extra" a sus productos, es decir, al Servicio al Cliente. La presente investigación se refiere al efecto que tiene un monitoreo de calidad en el servicio al cliente y las implicaciones que esta pueda tener para detectar posibles áreas de oportunidad, así como el proponer posibles alternativas de mejora de la calidad en el servicio al cliente

I. CALIDAD Y SERVICIO: " CALIDAD EN EL SERVICIO "

Para que una empresa de autoservicio se encuentre a la vanguardia y principalmente en la preferencia de los clientes, debe de estar constantemente preocupada por mejorar en todos sentidos, a nivel operativo, administrativo, de compras y servicio, así como de todas las actividades que contribuyan a cumplir con el objetivo de la empresa: seguir siendo o alcanzar el número uno, contar con clientes satisfechos y generar utilidades.

Es por ello que la empresa no puede quedar fuera de las tendencias actuales de calidad total y calidad en el servicio, por lo que es necesario para poder establecer adecuadamente una cultura de cambio, desarrollar procesos, estructuras y programas a seguir, creando un compromiso y sobre todo un cambio de actitud.

La primera parte de este proceso es conocer profundamente los conceptos que guiarán la nueva cultura, es así como en este capítulo trata de profundizar sobre éstos.

1.1. Conceptos y tipos de calidad

En la actualidad el concepto de calidad total se encuentra en boca de todos los empresarios mexicanos y existe un gran interés por implantarlo dentro de las empresas, esto significa el interés por trabajar bien a "la primera vez" y servir al cliente.

Este concepto no es nuevo y ha tenido un desarrollo paralelo a la evolución de las empresas en el mundo, especialmente a partir de la Segunda Guerra Mundial, en la década de los '40s, cuando se comienza a dar una transición de un mercado cerrado a uno globalizado, con mayor competencia y un acelerado desarrollo tecnológico; lo anterior ha contribuido a hacer de la calidad un objetivo estratégico.

El precursor de este concepto fue Japón después de su derrota en la segunda guerra mundial, fue entonces cuando los japoneses tomaron la determinación de reorientar sus estrategias corporativas hacia la calidad tanto de producto como de servicio, con el propósito de brindar al cliente la satisfacción que él requiere y de poder participar en el mercado mundial. Para que esto sea tangible en una empresa es necesario involucrar a toda la organización en un proceso que englobe la calidad a todos los niveles y en todas las áreas de la empresa.

Una empresa de autoservicio no es la excepción, y es fundamental que los directivos de éstas, implanten sistemas derivados de la calidad, tales como los círculos de calidad, calidad de vida en el trabajo, trabajo cotidiano con calidad y eficiencia, conocimientos estandarizados del personal y la excelencia en el servicio al cliente, el justo a tiempo (JIT), comunicación enlazada entre proveedores y tiendas, alianzas estratégicas entre las empresas de otros países como sería el caso de Cifra con Wal-Mart, Gigante con Carrefour o Comercial Mexicana con Auchan, todo esto traerá ventajas tecnológicas, competitivas y principalmente una

mejor atención y servicio para los clientes los cuales tendrán más variadas y mejores opciones de compra.

Existen varios conceptos de " CALIDAD " , aunque su esencia siempre será la misma:

" La calidad es al grado en que un producto o servicio satisface las necesidades del consumidor, lo que implica hacer las cosas bien a la primera vez y cada vez mejor; constituyéndose como la meta de cualquier actividad humana individual o de grupo "¹

Para Howard Gitlow, " La calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio; es el punto en el que sienten que la empresa sobrepasa sus expectativas o necesidades ".²

De lo anterior podemos determinar el concepto propio de calidad, al traducirse como una premisa para el desarrollo de la misma en una empresa de autoservicio:

Calidad, es el grado en que un producto o servicio satisface o supera las necesidades o expectativas del consumidor con respecto a un modelo ideal con características propias de su genero, buscando que este sea libre de errores.

Dentro del concepto de calidad existen principalmente dos tipos :

- Calidad de Diseño
- Calidad de Conformidad o Producción

La calidad de diseño, es la determinación teórica del "que" y del "como" producir u ofrecer, abarcando la definición, los materiales, los insumos del bien o servicio, es decir, adecuar las funciones y características diseñadas para un producto a las exigencias del mercado. Y se obtiene a través de :

- Investigaciones de mercado.
- Análisis de quejas.
- Requerimientos de la sociedad.

¹ COWELL DONALD W., " MERCADEO DE SERVICIOS", LEGIS, COLOMBIA 1991, PAG 24

² GITLOW HOWARD, "PLANIFICANDO PARA LA CALIDAD", VENTURA, MÉXICO 1991, PAG 9

La calidad técnica, denominada calidad de conformidad o de producción, se refiere al proceso de elaborar el producto o dar el servicio de acuerdo a lo definido en la función de diseño, es decir, es la resultante, la realidad de la empresa. Esta se traduce como :

- Surtido y mercancías correctas.
- Maquinaria y equipo en buen estado.
- Personal capacitado.
- Métodos y mediciones adecuadas.
- Administración eficiente.

Es importante determinar lo que en una empresa de autoservicio debe constituir la calidad de diseño y de conformidad, la primera se constituye por la comunicación y búsqueda de proveedores adecuados para cubrir los requerimientos de los consumidores, analizar las quejas de los clientes, solucionándolas o encontrando áreas de oportunidad, introduciendo nuevos productos al mercado, entre otras; mientras que la segunda se encontraría compuesta por aspectos tales como los estudios que se realizan de líneas y familias, mercadeo de productos, negociaciones de compras con proveedores, cobro de mercancía, surtido, ofertas, conocimiento del producto y de la tienda, análisis de los estados financieros derivados de los diferentes sistemas, análisis de desplazamientos y pedidos, planes de trabajo de gerencia, jefes de departamento, entre muchos otros aspectos derivados de la misma operación, así como todos los aspectos regidos por la Administración y Auditoría de la empresa.

1.2. México ante la calidad.

Actualmente en México con la apertura comercial y la globalización de los mercados en el mundo, se observa que la supervivencia y el desarrollo de las empresas dependerá de la capacidad competitiva, es por ello que la calidad se vuelve un reto estratégico, prioritario y urgente para todas las organizaciones mexicanas.

Consciente de tal necesidad en 1987, se formó un grupo de destacados empresarios de diversos sectores, para formar la Fundación Mexicana para la Calidad Total A. C., cuya misión es "Impulsar y promover una cultura de calidad en México, adecuada al entorno y así contribuir al desarrollo nacional".³

La fundación Mexicana para la Calidad apoya y reconoce a las empresas mexicanas preocupadas por implantar y mantener altos niveles de calidad a través del cumplimiento de los parámetros que establece la Fundación para otorgar el Premio Nacional de Calidad, dichos parámetros responden a las exigencias actuales de las empresas mexicanas, es así como se convierte en uno de los principales instrumentos para promover una cultura de calidad en México, que permite la unificación de criterios para avanzar más rápido en el camino hacia la calidad.

³ FUNDACION MEXICANA DE LA CALIDAD (FUNDAMECA), FOLLETO DE PRESENTACION, MEXICO 1992

Debido a la mentalidad del mexicano es difícil implantar un cambio estructural dirigido hacia la calidad, pero es importante hacer conciencia sobre todo en estas épocas de crisis, de que para salir adelante es necesario trabajar con calidad, visualizando la satisfacción total del cliente como premisa de cualquier empresa; ya que de esta forma y mediante adecuadas estrategias y políticas se podrá ir reactivando la economía, generando mayor cantidad de empleos.

Esta reactivación y generación de empleos solo se dará si las empresas toman la conciencia de crear mejores productos y servicios, buscando niveles competitivos a nivel internacional, lo que dará como resultado una mejora en la calidad de vida para los mexicanos y posteriormente repuntar el crecimiento de la economía, contribuyendo al cumplimiento de una de las metas máximas de México: SER UN PAÍS DE PRIMER MUNDO.

1.3 Beneficios de la calidad.

Los beneficios que trae consigo la calidad son innumerables, aunque desafortunadamente se tiene la idea errónea de que el implantarla implica un alto costo de inversión, lo cual es completamente equivoco considerando que al implantarla los resultados financieros se pueden ver beneficiados.

La calidad no solo se obtiene con grandes inversiones, también debe complementarse con sugerencias de las personas que están relacionadas directamente con los procesos ya sea de producción o del servicio directo que reciben los clientes.

Los resultados que puede obtener una empresa de autoservicio al implantar adecuadamente un proceso de calidad, se pueden resumir en los siguientes:

- Mayor preferencia del mercado por los productos y servicios que se ofrecen.
- Mayor productividad, menores fallas y costos.
- Mejor ambiente laboral, mejores hombres y mejor empresa.
- Incremento del poder tecnológico.
- Mayores utilidades.
- Permanecer a la vanguardia en cadenas de autoservicio.
- Posicionamiento en la mente del cliente, por encima de la competencia.

1.4. CONCEPTO DE SERVICIO

Es definitivo que la competencia mundial, ha orillado a las empresas a buscar ventajas competitivas orientadas principalmente a crear clientes satisfechos. En esta búsqueda, la calidad de servicios adquiere un papel preponderante para cumplir estos objetivos.

Pero antes de analizar profundamente lo que significa la calidad en el servicio es necesario conocer la definición de la palabra servicio:

Para Donald Cowell, el servicio lo constituyen "Los beneficios adicionales que ofrece la organización con base a los que requiere el cliente"⁴.

Para Phillip Kotler, el servicio es: "Cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce propiedad de algo, su producción puede o no estar ligada a un producto físico"⁵.

Para efectos de este trabajo se definirá al servicio, como:

Servicio es aquella actividad o beneficio identificable por separado del producto, esencialmente intangible que da satisfacción a deseos y que no necesariamente esta ligada a la venta de un producto o cualquier otro servicio.

1.5 EVOLUCION DE LA CALIDAD EN SERVICIOS

Paralelamente al desarrollo del concepto de calidad, el concepto de servicio también se ha visto modificado, resumiendo esta evolución en tres diferentes etapas:

1era. etapa: Oposición entre el producto y el servicio.

El consumidor compraba cualquier cosa que se le ofreciera, las técnicas del mercado se desarrollaron inicialmente en el área de productos tangibles, no de servicios, esta etapa esta dominada por el punto de vista de la oferta; es decir no se otorga servicio adicional de ninguna índole.

⁴ ALBRECHT, BRADFORD; "LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO"⁴; LEGIS, COLOMBIA 1990, PAG 74.

⁵ KOTLER P., MERCADOTECNIA, PRENTICE HALL, 3a EDICION, 1989, PAG 656

2da. etapa: Adopción de las estrategias de mercadeo por el sector servicios.

Empieza a existir una mayor preocupación por darle al consumidor lo que requiere, la demanda toma fuerza inusitada, ya que se forma un nuevo tipo de sociedad más exigente y con mayores necesidades, esto hace que los valores y las percepciones cambien. Lo anterior provoca que poco a poco se le de paso a prestar servicio aunado al producto.

3era etapa: Servicio.

Es la etapa actual, donde el servicio toma gran importancia, ya que se descubre que el servicio es la diferencia estratégica entre las empresas; surge la concepción del "producto global" (producto - servicio). El servicio es el valor agregado que ofrecen las empresas a sus consumidores.

Desgraciadamente México se encuentra en los inicios de esta tercera etapa, ya que muchos empresarios siguen influenciados por las tendencias de una economía cerrada y paternalista como la que vivió el país durante tres décadas con el "programa de sustitución de importaciones", actualmente con la apertura comercial, la globalización de mercados y el Tratado de Libre Comercio estamos obligados a pensar y a cambiar el modo de comercializar, de brindar servicio, de mercadear, pero sobre todo, el cambio de mentalidad para ir acorde a las nuevas necesidades de un cliente cada día más exigente, adecuándose a la época del "Rey Consumidor".

1.6 La calidad en el servicio.

La evolución de este concepto se desarrolla en un momento crítico en el que las relaciones entre empresas y clientes es muy fuerte, ya que estos son personas más analíticas, exigentes y conscientes de lo que una empresa debe ofrecer, y de no encontrar lo que busca tiene infinidad de opciones para satisfacer y superar sus expectativas.

Actualmente la gran mayoría de quejas que recibe la Procuraduría Federal del Consumidor - PROFECO -, son consecuencia de un pésimo servicio; afortunadamente los hombres de negocios están más conscientes sobre la importancia de prestar un servicio de calidad en sus empresas, principalmente por el incremento de una competencia nacional e internacional; sin embargo, el primer paso para ser un excepcional proveedor de servicios es definir de forma específica lo que se entiende por "Servicio de Calidad".

Para entender la calidad en el servicio es conveniente mencionar sus características:

- Conduce a la preferencia y lealtad de los clientes.
- Calidad centrada en un valor supremo a los clientes.
- Provoca satisfacción y posicionamiento en las mentes de los consumidores.
- Es la diferencia que existe entre las expectativas y percepciones de los usuarios de los servicios recibidos.
- Sobrepasa las expectativas del cliente.
- Contribuye a ganar participación en el mercado.
- Exige una comunicación continua con el mercado de consumidores, mediante la medición rigurosa y sistemática que determine la satisfacción del cliente.

La Excelencia de Calidad en Servicio se puede conceptualizar como:

Un perfeccionamiento de políticas, estrategias y principalmente del recurso humano, en un tiempo y espacio determinados, buscando que los procesos ya sea de producción, prestación de servicios, y sistemas de información, convalidado con un compromiso total de los colaboradores, le permitan un desempeño óptimo con el deseo único de lograr la satisfacción total del cliente .

1.7 Importancia de la calidad en el servicio.

El hecho de no brindar un servicio de calidad puede acarrearle a la empresa resentimientos del cliente por un mal servicio, provocando que el cliente jamás regrese al negocio, lo que significa pérdidas reales y potenciales de clientes y por lo tanto de utilidades para la empresa.

Esto representa la gran importancia que tiene para las empresas otorgar un servicio eficaz y oportuno. La importancia parte desde el momento en que el cliente utiliza su criterio respecto al servicio que recibe, no solo desea un mejor servicio, sino que espera siempre algo más de la empresa lo que nos permitirá desarrollar estrategias y procesos enfocados a un servicio de mayor calidad.

El servicio toma importancia debido a las siguientes razones:

- **Los clientes son mas críticos respecto al servicio que reciben, por la amplitud de opciones a la que tienen acceso y son mas cuidadosos con su presupuesto.**
- **Los altos directivos tienen como prioridad ofrecer a sus clientes calidad en el servicio.**
- **Los factores sociales, económicos y demográficos que sufre la sociedad en general afectan en las decisiones de los compradores, al igual que el crecimiento de la población, lo que lleva a que el mercado exija mayor comodidad y mejor servicio.**
- **La competencia a nivel nacional e internacional motiva a las empresas a mantener altos niveles de calidad en todos y cada uno de los productos y servicios que se ofrecen, ya que en la mayoría de los casos, los productos esencialmente son iguales y el campo de batalla se centra en el servicio.**

Lo anterior fundamenta la importancia que para una empresa de autoservicio tiene esta tendencia, ya que uno de los objetivos corporativos debe ser el de satisfacer al cliente actual y por ende incrementar el nivel de consumidores cautivos al negocio, esto al través de la mejor publicidad que es la de boca a boca, con lo que las ventas también se verán positivamente incrementadas.

2. LA ORGANIZACION:

2.1 La Empresa de Autoservicio .

El conjunto de personas y actividades de la empresa, deben buscar la optimización de la operación, buscando satisfacer las necesidades de dirección, mercaderías, personal, legal, fiscal , contabilidad, consumos internos, auditoría, compras, entre otros; así mismo se debe investigar las distintas necesidades del mercado, evaluar los recursos financieros y humanos y llevar al cabo una adecuada planeación de las estrategias que busquen alcanzar los objetivos de la empresa; para llegar a este fin es necesario tener conocimiento de aspectos esenciales, tales como la Filosofía, Visión, Misión, Objetivos, Cultura Organizacional y Valores.

A continuación mencionaré algunos conceptos importantes que deben guiar a las empresas de autoservicio.

2.1.1. FILOSOFIA

La filosofía esta conformada por el conocimiento de la empresa, lo que permite identificarnos y comprometernos con ella.

En una empresa de autoservicio, la filosofía que en mi opinión se debe manejar es la siguiente:

Formamos parte de una empresa que busca siempre mantenerse a la vanguardia, y alcanzar el éxito al través del compromiso de todos para ofrecer la calidad total, lo que significa proporcionar la mejor atención y servicio a nuestros clientes, buscando satisfacer sus necesidades a través de los productos ofrecidos a precios adecuados; para obtener mejores resultados que nos permitan crecer y desarrollarnos como PERSONAS y EMPRESA, en un ambiente agradable y cordial".

A continuación, se profundizará más acerca de ésta conceptualización de la FILOSOFÍA de una empresa de autoservicio:

Ser una empresa líder para obtener una mayor rentabilidad del negocio, mediante un proceso eficiente de compra y venta: comprar bien para vender mejor, buscando la optimización de la operación y así proporcionar los resultados esperados por los inversionistas.

Estos resultados se darán a través del enfoque primordial hacia la satisfacción total a nuestros clientes, englobando en este concepto la calidad tanto en nuestra gente como en los productos ofrecidos y el servicio an la tienda.

También se debe considerar el conocer las necesidades, gustos y tipos de clientes que se tienen, con la finalidad de brindarle un surtido y precio en base a sus expectativas y perfiles.

Como factor esencial, se debe considerar al recurso humano, el cual mediante una adecuada capacitación, ambiente laboral y condiciones de trabajo, se logrará un crecimiento y desarrollo individual a institucional, generando un compromiso entre ambas partes.

Es relevante que la filosofía de una empresa englobe a los distintos elementos con los que intercalan, y así dirigir hacia ellos parte de la misma, es por ello que para una empresa de autoservicio son muy importantes . . .

2. LOS CLIENTES

Tenemos el compromiso de satisfacer las necesidades de ustedes, nuestros clientes, creando un ambiente que les permita identificarse con nuestras tiendas, haciéndolos participes en cada una de las actividades de la misma a través de sus sugerencias, para complementar nuestra convicción de proporcionarles la Excelencia en el Servicio.

2. LOS COLABORADORES

Crear una integración entre directivos, gerentes y colaboradores que genere un compromiso, buscando satisfacer plenamente tanto las necesidades del cliente como su identificación con nuestra tienda, a través de la Calidad Total, tanto en productos como en servicio, cuidando la integridad, crecimiento y desarrollo de nuestra gente, mediante un cordial y respetuoso ambiente de trabajo que permita alcanzar objetivos personales e institucionales.

2. LOS ACCIONISTAS:

Optimizar la operación de la tienda a través de estrategias, que permitan desarrollar procedimientos y controles adecuados para continuar a la vanguardia en negocios de autoservicio, con el fin de brindar la rentabilidad y resultados esperados por los inversionistas.

2. MEXICO

Generar fuentes de empleo que permitan alcanzar un desarrollo integral de nuestros colaboradores, contribuyendo de manera determinante en el crecimiento económico y social del país, sin descuidar aspectos ecológicos, ni a las relaciones de gobierno.

2.1.2. LA VISION Y MISION DE UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO.

La visión de una empresa va íntimamente relacionada con su misión, la primera define el posicionamiento que se pretende alcanzar dentro de un contexto determinado y en un lapso específico de tiempo; mientras que la misión define la estrategia organizacional, se convierte en la razón por la cual existe una empresa y es la base para realizar un sondeo interno que permita determinar si existe o no congruencia entre lo que se quiere ser y las prácticas cotidianas que se realizan para alcanzar la misión de la Empresa.

Como se mencionó la visión es la determinación de lo que se pretende alcanzar y consiste en definir que tipo de organización se desea tener, en que contexto se va a desarrollar y bajo que valores se desempeñará.

La Visión de una empresa de autoservicio debe ser:

Ser la mejor cadena de autoservicio de América Latina, determinada por nuestros clientes, empleados y accionistas, planeando estrategias y capacitación para prever los movimientos de un mercado cambiante, manteniendo los valores que han hecho de ésta, la cadena líder de Autoservicio.

La Misión, se convierte en la razón de ser del negocio, es decir la finalidad básica del mismo. Las características de la MISIÓN son:

1. Determina lo que una empresa es y que aspira a ser.
2. Es lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir un crecimiento creativo.
3. Busca distinguirse de la competencia.
4. Sirve como marco evaluativo de las actividades presentes y futuras.
5. Está formulada en términos tan claros que se puede entender en toda la empresa.

Por lo tanto, La Misión de una empresa de autoservicio debe ser:

Satisfacer eficientemente las necesidades de productos de consumo, mediante compras, mercadeo y servicio; siendo el mejor canal de distribución entre proveedores y consumidores finales, procurando a través de la capacitación el bienestar para todo su personal, logrando así la optimización máxima de los recursos, produciendo un mayor crecimiento y mejores oportunidades de desarrollo tanto a nivel individual como organizacional, generando una mayor rentabilidad del negocio.

2.1.3. Objetivos y Estrategias.

"Los objetivos, se convierten en la definición de los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias, mientras que estas últimas son programas generales de acción que despliegan los recursos para alcanzar los objetivos de una organización así como los cambios propuestos".⁶

Los Objetivos generales de una empresa de autoservicio deben ser:

- Lograr un marcado liderazgo en el servicio que se brinda a los clientes en comparación con el resto de las cadenas comerciales de su ramo.
- Obtener una mayor participación en el mercado.
- Mejorar las estrategias de mercadeo para lograr un mayor impacto en los clientes.
- Llevar a cabo negociaciones eficientes entre compras y proveedores, logrando altos márgenes de utilidad y adecuado financiamiento.
- Obtener un mayor posicionamiento en la mente de clientes potenciales respecto a la competencia.

Las Estrategias serán:

- Formular y dar seguimiento a un programa integral de capacitación que contribuya al crecimiento intelectual y profesional del personal, dando gran énfasis en la Calidad en el Servicio.
- Hacer eficientes pedidos de mercancía para obtener una optimización de los inventarios.
- Obtener el mejor financiamiento mediante negociaciones eficientes de compras, permitiendo realizar inversiones.
- Manejar adecuadamente las campañas publicitarias e invertir en ventajas competitivas.
- Realizar análisis de rentabilidad de productos.

Crear conciencia en el personal de que los gastos deben de ser lo estrictamente indispensables, sin que estos afecten la operación del negocio.

⁶ KOONTZ, WEHRICH; "ADMINISTRACION", MC GRAW HILL, 1990, PAG 71

2.1.4. Valores Corporativos:

Para llevar a cabo eficientemente todos los conceptos anteriormente planteados es necesario que cada una de las partes que conforman a esta empresa, se desempeñen bajo claros valores corporativos, éticos y profesionales, que beneficien positivamente a sus clientes, a su personal, a sus accionistas y a la sociedad en general.

- **Honestidad :**

La empresa siempre debe de mantener el respeto a la verdad y transparencia en todas sus operaciones frente a clientes, empleados y autoridades gubernamentales.

- **Calidad:**

La empresa debe hacer énfasis en la confiabilidad de los productos y servicios que proporciona al cliente, al procurar siempre sobrepasar sus expectativas y necesidades.

- **Integridad:**

La empresa requiere que todas las decisiones gerenciales se tomen dentro de un marco legal y ético.

- **Liderazgo:**

La empresa debe dirigir todos los recursos disponibles para lograr el liderazgo y la vanguardia entre todas las cadenas de Autoservicio, así como el formar personas líderes que contribuyan al cumplimiento de objetivos personales y organizacionales.

Enfoque al cliente:

Una empresa de autoservicio debe saber que para alcanzar sus objetivos, los productos y servicios que ofrece deben satisfacer las necesidades de sus clientes, suministrando servicios de calidad superior, que cumplan con las necesidades de los clientes actuales y permita que se incremente el número de nuevos clientes.

Es importante mencionar que la gente que trabaja en una empresa de autoservicio debe contar con valores humanos valiosos que se verán reflejados en el desempeño diario de su trabajo, tales como: la creatividad, honestidad, responsabilidad, justicia, bondad, libertad, presentación, servicio, actitud, sensibilidad, confianza, entusiasmo, optimismo, limpieza y respeto.

3. LA RAZON DE SER DE LA EMPRESA: " LOS CLIENTES "

Actualmente nos encontramos inmersos en un cambio de mercado trascendental, ya que ha pasado de ser un mercado oferente a un mercado demandante, en el que como ya se mencionó las empresas mercadean y venden diversos productos y servicios, por lo que el cliente se ha tornado más exigente de lo que era antes y con mayor criterio respecto a lo que recibe de un negocio.

Es por lo anterior, que el punto central y fuente de vida de toda organización de servicios es el cliente; es por ello que se justifica la gran importancia y el enorme interés de las empresas por buscar la plena satisfacción del cliente.

Todas las acciones que una empresa de autoservicio emprenda deberán estar dirigidas a resolver cada necesidad, problema e inquietud de sus clientes, además se vuelve necesario ir más allá de sus expectativas; un cliente conforme y satisfecho, despertará un sentimiento de satisfacción total hacia el servicio que se le otorgo y un nivel alto de lealtad y de confianza hacia el negocio.

3.1 Conocimiento del Cliente

El conocimiento del cliente representa en la actualidad el objetivo central de cualquier empresa, esto se convierte en la primera premisa para obtener clientes satisfechos; no hay que olvidar que ellos son el corazón de cualquier negocio y que se requiere inevitablemente su impulso para conservar y preservar una relación saludable que ayude a hacer mas extensa la vida de las empresas.

El conocer al cliente va mas allá de hacer sólo investigaciones o simples llamadas telefónicas sin tener un propósito definido; este proceso requiere de entender e identificar perfectamente las necesidades, deseos y expectativas del cliente para detectar verdaderamente lo que la gente quiere y las causas que lo generan.

Existen distintas formas con las cuales es posible tener un punto de vista certero sobre el cliente, tales como :

- Prestar atención al mercado.
- Investigar cuales son en ese momento las necesidades del cliente.
- Escuchar los deseos, quejas y felicitaciones del cliente.
- Monitorear el grado de satisfacción con respecto al servicio actual.

Pensar en el cliente implica ponerse en los zapatos del mismo, preguntarse a uno mismo lo que nos gustaría que hicieran con nosotros, es necesario plantearnos aspectos tales como :

LO QUE quiere el cliente,	CUANDO lo quiere,
DONDE lo quiere,	COMO lo quiere,
QUIEN lo quiere comprar,	CUANTO quiere comprar,
CUANTO esta dispuesto a pagar	y PORQUE quiere comprar.

Generalmente hay aspectos básicos que la mayoría de los clientes buscan:

- Mejor relación costo / beneficio.
- Apoyo en servicios técnicos y / o adicionales.
- Trato profesional de venta, donde le aclaren todas las dudas.
- Relación perdurable, cordial, positiva y fiel.
- Comprar bienes o servicios que se ajusten a sus necesidades.
- Satisfacción de haber hecho la mejor elección al realizar la compra.
- Información sobre características y beneficios de los productos o servicio que desea comprar

Para conocer realmente al cliente, es necesario realizar una investigación que determine como son, así como detectar quienes toman las decisiones de compra; los resultados que se obtienen ofrecen una verdadera oportunidad de participar en la mejora de los servicios y en la supervisión que sus efectos pueden dar, esto produce un sentimiento de responsabilidad colectiva con respecto a la prestación del servicio.

Hablar de un conocimiento total del cliente es difícil y debe ser una tarea persistente por parte de la organización el estar atento a sus deseos y necesidades, ya que las opiniones son muy diversas y sobre todo cambiantes, las innovaciones que se realicen deben ser constantes y no se debe dar por hecho que una mejora sea para siempre.

3.2 Tipos de cliente.

Dentro de una empresa, podemos distinguir las siguientes tres categorías de clientes:

♦ Cliente interno:

Son una pieza básica e insustituible dentro de la empresa, la conforman todos los empleados de la organización, para este caso distinguiremos dos clases de clientes internos, los que se encuentran dentro de la operación de tienda y el personal de oficinas que se encarga de la parte administrativa del negocio.

Los primeros son aquellos quienes portan las mejores armas y ponen en evidencia a la empresa ante los clientes, por ser ellos quienes dan la cara y otorgan el servicio al cliente externo, de ellos depende si el cliente se va satisfecho o descontento y por lo tanto si se logra la permanencia en el mercado y el logro de los objetivos, o si el cliente se va con la competencia. Si no hay actitud y disposición hará que todo intento sea inútil, es por ello que es importante resaltar la importancia de los empleados dentro de cualquier iniciativa de servicio. Es necesario mencionar que dentro de la misma empresa unos con otros somos proveedores y clientes.

♦ Cliente externo:

Lo comprenden aquellas personas que llevan una relación directa con la empresa, son testigos de la calidad y el servicio que otorga la misma, ellos son los que establecen la diferencia entre la competencia y nuestra empresa; son los clientes externos todas las personas que entran a hacer sus compras a la tienda de autoservicio, así como entran dentro de esta categoría nuestros proveedores.

♦ Consumidor final:

Son las personas que están plenamente convencidas y valoran el servicio que la organización les otorga, además son quienes cultivan la lealtad y la confianza hacia a la Empresa; la mayoría de las ocasiones la atención que se les presta a este tipo de cliente es menor que la que se le da al cliente externo, esto se ha generado por descuido o por ignorancia, ya que son ellos quienes realmente aceptan o rechazan los productos, y en ocasiones son los más perceptibles a los cambios de un servicio de calidad.

3.3 Clasificación de Clientes.

Los clientes se pueden clasificar de acuerdo a sus valores, actitudes y creencias :

- ◆ **Cliente Sumiso:**

Es aquella persona tímida y reservada, que le intimida el hecho de poner una queja; prefiere marcharse a otro negocio en cuanto algo no le gusta, esta actitud no da oportunidad a posibles mejoras, este tipo de personas no otorgan información rápida y específica, porque es tanta su timidez que es necesario insistir para que lo hagan; el único medio para obtener información es la observación, que muestra el comportamiento no verbal y que refleja su descontento, aún sin mencionarlo.

- ◆ **Cliente agresivo:**

Es la personalidad opuesta a la del cliente sumiso, es aquel que se queja constantemente y por largo tiempo; este cliente representa un peligro ya que el tratar con él puede servir de llamada para la propia agresión del empleado que otorga el servicio y la queja puede llegar a tener mayores complicaciones. A estos clientes hay que permitirles que se desahoguen porque no responden a los intentos de ofrecer razones y una vez desahogados, decirles lo que se piensa hacer con su queja.

- ◆ **Cliente manirroto:**

Estos esperan lo mejor y están dispuestos a pagar por ello; cuando existe alguna queja es porque realmente sienten la falla y lo hacen de manera razonable, no les interesan las disculpas, sino lo que se hace para remediar el error. El método más conveniente de seguir es escuchar respetuosamente y preguntar de manera cuidadosa, para determinar la causa y poder darle solución rápidamente.

- ◆ **Cliente abusivo:**

Es aquel que pone en mal las garantías de los productos e inventa un mal trato por parte de los empleados, su interés no es el de resolver su queja sino ganar algo a lo que no tienen derecho. Una pista segura de que se trata con un cliente abusivo, es una respuesta que no se cansara de decir "no es suficiente ", ante los esfuerzos que se hagan por satisfacerlo.

♦ **Ciente quejumbroso crónico:**

Es la persona que nunca está satisfecho con nada, él encuentra defectos o algo malo en cualquier cosa que se le presenta; parece que su misión en la vida es quejarse, sin embargo también son clientes y no se pueden desaparecer por malos que parezcan. El trato con este tipo de personas requiere de una paciencia extraordinaria y se debe estar dispuesto a escuchar y tener cuidado de no dejar salir algún indicio de disgusto ante ellos. La mejor técnica es tener un oído simpático, una disculpa sincera y un gran esfuerzo por corregir el mal, ya que estos aprecian los esfuerzos que se hagan, por que desean una disculpa y les agrada la sensación de importancia; a pesar de ser quejumbrosos tienden a ser leales, son los que cuentan a los demás las respuestas positivas ante sus quejas.

3.4 Estilos de clientes.

En un negocio orientado al servicio, el cliente es lo primero, con razón y sin razón, informado o equivocado, culto o grosero, correcto o incorrecto.

Es por ello que otro factor que es necesario tomar en cuenta es, lo que motiva a nuestros clientes a comprar, que es lo que los hace vibrar, cuales los acontecimientos significativos por los que los clientes miden su propia satisfacción con nuestro servicio, es en esta parte donde se hará la diferenciación entre las diversas empresas de autoservicio; es importante tomar en cuenta una equivocación que tienen la mayor parte de las empresas: "creen conocer que es lo que es mejor para el cliente".

Los clientes actúan indistintamente, dependiendo de lo que ellos quieren y de como salen a conseguirlo, surgen cuatro distintas orientaciones⁷:

♦ **Orientadas al proceso de la demanda alta:**

Son aquellas personas que demandan eficiencia, competencia y ausencia de fallas mecánicas, ellos exigen que las cosas funcionen bien desde la primera vez y que haya muy poca tolerancia para las fallas de los sistemas. Ellos esperan que los productos funcionen y respetan la eficiencia y competencia; tienen relativamente poco interés por los aspectos de relaciones interpersonales del servicio, mientras que las cosas funcionen como se supone que deben hacerlo, generalmente están satisfechos.

⁷

ALBRECHT, BRADFORD, "LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO" LEGIS, COLOMBIA 1990, PAG 100-106

♦ **Orientadas a la gente de la demanda alta:**

Estos clientes generalmente quieren lo mejor, ellos esperan que las cosas funcionen pero lo más importante es que ellos tienen una necesidad de status y reconocimiento, exigen, pueden pagar lo mejor y requieren una atención esmerada por parte del personal de la empresa.

♦ **Orientadas al proceso de la demanda baja:**

Son personas que confían en que los sistemas funcionen correctamente para atenderlos, tienden a ser obedientes y creen que sus necesidades serán adecuadamente satisfechas, ellos simplemente permiten que los expertos hagan su trabajo como saben hacerlo.

♦ **Orientadas a la gente de la demanda baja:**

Estos clientes son más pasivos que agresivos; sin embargo ellos confían más en la gente que en los sistemas, ellos necesitan orientación y desean que siempre los lleven de la mano, cuando pasan por todos los sistemas de la organización, son personas que se conforman con tan sólo un poco de contacto humano.

3.5 Motivos de compra

Los motivos de compra de una persona se derivan de una serie de aspectos motivacionales como precio, promoción, calidad, status, entre otros, así como factores psicológicos los cuales se engloban en la percepción de la misma hacia determinado producto o servicio, y por último las variables mercadológicas de los productos, que determinarán su comportamiento al buscar, comprar, usar, evaluar y disponer de los productos, servicios, e ideas que esperan satisfagan sus necesidades.

Las necesidades humanas son la base de toda motivación, ya que como menciona Adlai Stevenson: "El entender la necesidades humanas es la mitad del trabajo para satisfacerlas"⁸. Una necesidad se convierte en un motivo cuando alcanza un nivel adecuado de intensidad, es por ello que un motivo se traduce en una necesidad suficientemente apremiante para incitar a la persona a buscar la satisfacción de esa necesidad.

⁸ SCHIFFMANN KANUK; "COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR"; PRENTICE HALL, 3ª EDICION MEXICO 1991, PAG 88.

Son muy diversos los motivos por los que la gente compra, pero se pueden reducir sólo en dos: para sentirse bien o para solucionar un problema.

- Comprar para sentirse bien, incluye pagar por entretenimiento, diversiones, desarrollo personal, educación, status o seguridad.

- Comprar para solucionar problemas, comprende ganar o ahorrar dinero, aumentar productividad, evitar pérdidas, satisfacer una necesidad (alimentarse, vestir, etc...)

3.6 Momentos de Verdad

Generalmente cuando una persona habla acerca de una empresa, nunca mencionará los aspectos técnicos de la misma (financiamiento, procedimientos administrativos, mantenimiento, rotación de inventarios, etc.), sino comentará las vivencias que él ha tenido al estar en contacto con la misma, la calidad de trato entre él y los empleados de piso de venta; cuando los clientes reciben por parte de la empresa algún servicio, ellos perciben determinados resultados y el hecho de que vuelva o no depende de esta experiencia. Cuanto más satisfecho se sientan en su interacción con la organización, estarán mas dispuestos a regresar en el futuro. A este tipo de experiencias entre clientes y empresa, se les llama: MOMENTOS DE VERDAD.

Fue el sueco Jan Carlzon, Director de la Compañía Aérea Scandinavian Airlines System, quién acuñó la expresión de los Momentos de Verdad, con el objeto de motivar a sus empleados; Carlzon convenció a sus empleados de que en cada momento de contacto, entre el cliente y cualquier empleado de la compañía, el primero toma una determinación acerca de la calidad del servicio y del producto ofrecido, y no sólo eso, el cliente se forma un juicio sobre la empresa en su totalidad, y la capacidad de sus directores, a veces para bien ó para mal; esto depende de que las experiencias sean positivas o negativas.

El concepto de MOMENTO DE VERDAD ha sido estudiado por varios autores; en síntesis, se entiende como : " el preciso instante en el que el cliente se pone en contacto con el negocio y sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente, la calidad del producto ".⁹

⁹ ALBRECHT, BRADFORD, " LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO": LEGIS, COLOMBIA, 1990, PAG 30.

No únicamente los clientes son los que manejan los momentos de verdad, sino también son todas las personas que tengan algún contacto con la empresa; que manejado hacia un resultado positivo, logrará renovar la lealtad de un cliente, de un empleado y de un proveedor.

No todos los momentos de verdad implican un contacto humano, también se producen a través de mensajes publicitarios, por el mensaje de una contestadora automática, la recepción de una carta, respuesta de una sugerencia; todos estos son momentos de verdad y pueden ocurrir aún antes de tener la oportunidad de actuar ante el cliente.

Debido a que la preocupación de una empresa de autoservicio es la de satisfacer todas las necesidades de los clientes y poderles brindar un servicio de calidad, en ocasiones es necesario no apearse completamente a los procedimientos que el Corporativo establece ya que resulta indispensable dar cierto límite a la responsabilidad, decisión y acción de la gente que permanece en contacto con el público, ya que ese momento de verdad es definitivo para ganar o perder un buen cliente. Es un hecho que a un cliente se le puede perder por respetar una política del negocio, tal es el caso de que por evitar un costo a la empresa, se le de una negación al cliente y esté lo tomé como una agresión al no responder como él espera ante alguna petición, es por ello que es necesario establecer criterios básicos que den al empleado la pauta de acción a seguir ante situaciones cotidianas y de reclamo dándole una solución al cliente.

Los momentos de verdad es necesario identificarlos por medio de una lista de los encuentros breves que tienen los clientes con cualquier aspecto del negocio. Sin embargo, es necesario ponerse en el lugar de los clientes, para conocer su percepción de la calidad de servicio; hacer una secuencia de los momentos de verdad permite identificar aquellos encuentros exactos por los cuales se es responsable, e esta secuencia se le conoce como CICLO DEL SERVICIO.

Hay empleados que en sus momentos de la verdad cometen graves errores y lo que ocasionan es que los clientes no regresen a la empresa, estos errores en el servicio, la atención y cortesía al cliente se pueden concentrar en 7 puntos:

a) *Apatía*, entendida como frialdad, distanciamiento, no tomar interés, estar presente en cuerpo pero no en el servicio que se le debe ofrecer al cliente.

b) *El escabullirse*. El cliente es paseado de empleado a empleado o peor aún, si se acerca algún cliente, el empleado se aleja.

c) *La agresividad*, al cliente lo contagia y crea un clima de tensión, hace que el cliente se sienta molesto.

d) *El no saber hacer*, se produce en el personal que tiene buena voluntad pero no saben lo que el cliente necesita y contestan erróneamente a las preguntas de éstos.

e) *El Robotismo*. No se busca dar al servicio algo más que haga la diferencia con la competencia.

f) *Los sistemas no están al servicio del cliente*. El uso, instrucciones, la tienda etc. no se hacen pensando en el cliente.

g) *Las multi-atenciones*. El excesivo número de personas que atienden a un cliente, favorece el riesgo en los momentos de verdad y el cliente suele desesperarse.

Todos los momentos de verdad son importantes para la organización, sin embargo, existen dos tipos de momentos, de acuerdo a lo que establece Karl Albrech :

- Momento crítico de verdad :

Son los momentos que si no se manejan positivamente, producen la insatisfacción del cliente y existe la posibilidad de pérdida de confianza, lealtad y conducen al fracaso del negocio.

- Momentos especiales de verdad :

Estos encuentros son decisivos para predecir prácticamente el éxito de todo un ciclo de servicio (venta - satisfacción) y merecen una atención muy especial, es decir, en estos momentos se " cocina " la decisión del cliente de comprar y regresar a hacer mas negocios con la empresa.

4. COMO LOGRAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Es un hecho que existen empresas que se diferencian por el servicio que otorgan a sus clientes, y son ellas las que pueden pedir precios más altos en productos o servicios comparables y lograr márgenes con beneficios superiores, estas son las que mejor resisten las épocas de crisis y experimentan un crecimiento mayor en los períodos de auge económico, también tienen menores costos publicitarios y menor rotación de personal, es por ello que adoptar estrategias de calidad en servicio es la mejor opción, que sólo competir en base al precio y a la tecnología, y no tan sólo eso sino que es inimitable para la competencia, ya que una buena relación entre cliente y empresa es difícil de igualar, es por ello que resulta indispensable hacer un compromiso de largo plazo necesario para crear una cultura de servicio, en la que interactuen activamente todas las áreas de la organización.

4.1 CULTURA CORPORATIVA.

Hoy en día en la mayor parte del mundo, las empresas están preocupadas por desarrollar una cultura corporativa, enfocada en la calidad de servicio al cliente. El éxito de la incorporación de una cultura de calidad dependerá de que ésta se convierta en una filosofía de la empresa y la comprensión de que es un proceso evolutivo que demanda cierto tiempo, que no es inmediato y que implica un proceso constante de formación y comunicación de las diferentes áreas que participan en el cambio.

El proceso de transformación que conlleva a la creación de una cultura corporativa, asume dos variables fundamentales:

a.-) La satisfacción del cliente, y la medición de ésta.

La comunicación constante con el cliente y la proyección de la preocupación de la empresa por él, se debe reflejar en la publicidad, los servicios y en los productos, donde la importancia de la calidad dirigida hacia el cliente es el objetivo.

b.-) El trato adecuado del personal.

Es importante que éste se sienta parte fundamental de la Empresa y que una mejora en sus actitudes, capacidades para hacer mejor su trabajo y todo su esfuerzo, estén dirigidos hacia el cliente, para que este reciba toda la energía que ha sido encauzada por la empresa, que ha puesto énfasis en la importancia de que el empleado se sienta parte necesaria e innovadora del importante proceso de ensamble del mejor producto de la empresa: "La Calidad de Servicio al Cliente".

La Cultura Corporativa se construye a partir de valores engendrados en el seno de la misma empresa y que son pilares y sustento de la existencia de la misma. La cultura corporativa contempla las necesidades de una sociedad cambiante, que día con día desarrolla mayores exigencias, a las cuales las empresas tendrán que irse adaptando y cambiando las maneras de pensar y actuar si quieren permanecer en el mercado y en las mentes de los clientes potenciales.

La Cultura Corporativa se puede expresar por medio de símbolos e ideas que ponen de manifiesto, los conceptos de servicio de la empresa o de algún fin que persiga la misma.

4.2 IMAGEN CORPORATIVA

Concepto: se define como un parecido, una semejanza o imitación de una persona o de una cosa; un cuadro o concepción mental.

Aterrizando esta definición a la empresa podríamos decir que la imagen que refleja, es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos que los clientes y empleados albergan con respecto a la empresa.

Tomando en cuenta que debemos aprender a comunicarnos mediante el uso de la imagen reflejada a los clientes, pongo a consideración los siguientes conceptos buscando expresar abiertamente la imagen que debe reflejar una empresa de autoservicio que tiene objetivos bien definidos, una administración ambiciosa y que busca mantenerse a la vanguardia y alcanzar las metas fijadas.

La imagen corporativa que debe tener una empresa de excelencia es:

- Imagen de empresa bien administrada.
- Imagen de ser parte integrante de un corporativo sólido y reconocido a nivel nacional e internacional.
- Imagen de alta calidad en sus productos y servicios.
- Imagen de liderazgo.
- Imagen de contribución al país.
- Imagen de empresa bien comunicada con el público.
- Imagen de empresa activa y no pasiva.
- Imagen de un posicionamiento en el mercado importante.
- Imagen de participación y presencia social.
- Imagen de respeto por el cliente, proveedores y empleados.
- Imagen de una empresa honesta.

- Imagen de reconocimiento por parte de nuestros clientes y competencia.
- Imagen de confianza y seguridad.
- Imagen de comodidad, precios adecuados y surtido de productos.
- Imagen de ser una empresa con resultados financieros sanos y sólidos.
- Imagen de rentabilidad.
- Imagen de eficiencia en todas las áreas y procesos de la operación.
- Imagen de una empresa que optimiza todos sus recursos.
- Imagen de una empresa que administra participativamente y valora, apoya y desarrolla a sus empleados.
- Imagen de una empresa donde el CLIENTE es lo más importante.

De hecho la empresa puede tener una imagen que no constituya una representación precisa de la calidad de los servicios prestados o de la imagen que ofrece, ya que las personas perciben un mensaje diferente a lo que es en realidad.

· Como hemos podido apreciar, es muy importante la imagen que se proyecte y si es de alta calidad mucho mejor; dado que la imagen que crea el personal, le da al público determinados parámetros sobre an que tipo de empresa se esta laborando y comprando.

Podríamos mencionar que la imagen de servicio que se proyecta necesita consolidarse, buscando la satisfacción total tanto del cliente como de los colaboradores, ya que siempre existirán muchas áreas de oportunidad para poder mejorar, tanto para el servicio al cliente como en el trato y reconocimiento a los empleados, si se quiere pertenecer a una empresa en la cuál sea un privilegio trabajar y conservar el trabajo, se debe enfocar todos los esfuerzos en tratar de consolidar y complementar la imagen que corresponda a una empresa de liderazgo en todos los sentidos.

Las acciones que se deben tomar estarán enfocados principalmente a:

- Dar una excelente presentación a los empleados, ejecutivos y directivos, pretendiendo mostrar una imagen de conocimiento, integridad, servicio y calidad.
- La apariencia de los documentos, informes, correspondencia, volantes promocionales de venta y otros elementos tangibles que el cliente recibe de la empresa.
- Las instalaciones y equipos de oficina, muebles de tienda, carros de autoservicio, estacionamientos y demás instalaciones, deben de permanecer en optimas condiciones de operación.
- Prestar mayor atención a los decorados, colores y muebles de tienda, que sean coherentes entre si y consistentes con la imagen proyectada de la empresa, además de proyectar buen gusto.
- Eliminación de la duplicidad de esfuerzos, papeleo, tramites y cuellos de botella.
- Simplificar y mejorar los procedimientos existentes.

- Identificar necesidades no satisfechas de los clientes.
- Consolidar y dar seguimiento a programas para estar en constante mejoramiento, por ejemplo: la calidad en el servicio.
- Continuidad y seguimiento a programas de capacitación de cualquier índole.
- Verificar y realizar programas para poder medir o cuantificar proyectos.
- Cambiar la imagen de ser una empresa con niveles altos de autocracia, despotismo y poca participación de los niveles medios, altos y directivos en la toma de decisiones.
- Adoptar un programa mediante el cual se controle y se consolide la imagen de acuerdo a los postulados de identidad, estilo, honestidad, confianza, seguridad, austeridad, etc., esto es con el objeto de verificar en una forma continua y sistemática la imagen, la cual nos permitirá conocer el grado exacto en cuanto a los niveles de desgaste, los puntos débiles, o si la imagen ha sido sometida a un proceso normal de desgaste o por el contrario se encuentra saludable.

Todos estos puntos serán de gran ayuda para consolidar la imagen de una empresa bien posesionada y de prestigio a nivel nacional e internacional, esto es lo que se propone para una empresa de autoservicio que busca el liderazgo.

4.3 LIDERAZGO

El liderazgo tiene diferentes significados para varios autores, según Koontz y Wehrich lo definen como: "El arte o proceso de influir en las personas para que se esfuerzen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales. En teoría, las personas deben sentirse alentadas a desarrollar no solamente buena disposición para trabajar, sino también el deseo de trabajar con celo y confianza"¹⁰.

Estos autores establecen cuatro habilidades importantes para la composición del liderazgo:

- 1) La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.
- 2) La habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones.
- 3) La habilidad de inspirar.
- 4) La habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitadas.

¹⁰ HAROLD KOONTZ AND HEINZ WEHRICH, "ADMINISTRACION" MC GRAW HILL, 9A EDICION MEXICO 1990, PAG 496

En las empresas existen varios estilos en el uso de la autoridad, situación que permitirá alcanzar los objetivos adecuadamente y buscar el desarrollo y crecimiento tanto de los individuos como de la empresa, o el estancamiento de los mismos.

Algunas de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo se clasificaron en base a la forma en que los líderes utilizan su autoridad, y se consideran 3 estilos básicos:

a) *El líder "autocrático"* se definió como aquel que ordena y espera el cumplimiento, es dogmático y firme y dirige mediante la habilidad de negar o dar recompensas y castigo.

b) *El líder "democrático o participativo"* consulta con los subordinados en torno a acciones y decisiones propuestas y alienta su participación.

c) *El líder "de rienda suelta"*, en donde depende en gran medida de los subordinados para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlas, y piensan que su papel es apoyar las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuando primordialmente como un contacto con el medio externo del grupo.

Es importante establecer que el uso de un estilo dependerá de la situación, ya que en base al problema, urgencia o consecuencias, un líder debe tomar la decisión del tipo de autoridad a seguir y buscar la óptima solución.

Otro de los estudiosos del tema ha formulado algunas ideas y enfoques que son importantes para entender la conducta del liderazgo; El profesor Rensis Likert establece: "Un gerente eficaz está fuertemente orientado hacia los subordinados y se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionando como una unidad. Todos los miembros del grupo, incluyendo al gerente o líder, adoptan una actitud de apoyo en la que comparten las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas de todos"¹¹

Likert considera que este enfoque es la manera más eficaz de dirigir un grupo.

Como normas de la investigación y la clarificación de sus conceptos, Likert ha sugerido cuatro sistemas de administración:

1) La administración del *sistema 1, " explotadora-autoritaria "*: se tiene poca confianza en los subordinados, se motiva a las personas mediante el temor y el castigo con recompensas ocasionales, realizan una comunicación de arriba hacia abajo y limitan la toma de decisiones a la cumbre.

2) La administración del *sistema 2, " benevolente-autoritaria "*: se maneja una confianza relativa e los subordinados, motivan con recompensas y algo de temor y

¹¹ HAROLD KOONTZ AND HEINZ WEHRICH, "ADMINISTRACION" MC GRAW HILL, 8A EDICION MEXICO 1990, PAG 503

castigo, permiten cierta comunicación hacia arriba, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten la delegación de la toma de decisiones pero con un estricto control.

3) La administración del sistema 3, " *de consulta* " : se tiene una confianza sustancial, pero no total, en los subordinados, generalmente tratan de utilizar las ideas y opiniones de ellos, se sirven de recompensas para motivar, con castigos ocasionales y algo de participación, realizan un flujo de comunicación de arriba a abajo y viceversa, se toman decisiones de políticas y generales en la cumbre al tiempo que permiten que las decisiones específicas se tomen a niveles más bajos y actúan consultando en otras formas.

4) La administración del sistema 4, " *participativa de grupo* " : se tiene confianza absoluta en los subordinados en todos sentidos, siempre aceptan ideas y opiniones de los subordinados y las utilizan constructivamente, se ofrecen recompensas económicas con base en la participación en el grupo y el apoyo en áreas como fijación de metas y evaluación del avance hacia las metas, se practica la comunicación hacia arriba y hacia abajo y con los colegas, se alienta la toma de decisiones en toda la organización y, se opera con los subordinados como grupo.

Likert determinó que aquellos gerentes que aplican el enfoque del sistema 4 a sus operaciones tenían mayor éxito como líderes, esto debido esencialmente al grado de participación y al nivel de apoyo a los subordinados.

Definitivamente como ya se había comentado, es importante analizar las circunstancias en que se encuentra la empresa, su organización, dirección, objetivos y problemáticas para desarrollar un adecuado estilo de liderazgo.

Existe una teoría llamada de *ruta-meta*, que sugiere que la principal función del líder es clarificar y fijar metas a los subordinados, ayudarles a encontrar el mejor camino para alcanzarlas y retirar los obstáculos.

En lugar de afirmar que hay una manera ideal de dirigir, esta teoría sugiere que el estilo apropiado depende de la situación. Las situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y es posible que se requiera un estilo más centrado en la tarea. En otras palabras, cuando los subordinados están confundidos, el líder podría decirles qué hacer y mostrarles una ruta clara hacia las metas.

La teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados en la medida en que la consideran como una fuente de satisfacción. Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder aumenta el esfuerzo de los subordinados, es decir, es motivadora, siempre que:

1) Haga depender la satisfacción de las necesidades de los subordinados del desempeño eficaz.

2) La conducta mejore el medio de los subordinados mediante la asesoría, dirección, apoyo y recompensas.

La clave de la teoría es que el líder influye en los caminos entre la conducta y las metas. El líder puede lograrlo mediante la definición de los puestos y funciones para las tareas, mediante la eliminación de los obstáculos del desempeño, mediante la promoción de la cohesión de grupo y el esfuerzo en equipo, mediante el incremento de las oportunidades para la satisfacción del trabajo, mediante la reducción del estrés y los controles externos, mediante la clarificación de las expectativas y haciendo otras cosas que cumplan con las expectativas del personal.

Por los conceptos vistos anteriormente y las teorías desarrolladas se puede concluir lo siguiente:

Liderazgo es la fuerza fundamental que se oculta detrás de toda organización exitosa, líder es aquel que compromete a su gente a la acción, hacer las cosas que están bien y lo hacen bien desde la primera vez, son eficaces mas que eficientes, los líderes crean confianza y dotan a sus colaboradores para que busquen nuevas maneras de hacer las cosas y dirijan los cambios.

Liderazgo es enseñar como hacerlo, ya que de el líder depende formar a los nuevos líderes que serán el futuro de la empresa.

Liderazgo es lograr el desarrollo permanente de la potencialidad humana, lograr que el trabajo se haga productivo, eficaz, puntual y con un alto nivel de calidad.

Liderazgo es un privilegio de servicio hacia el cliente y sus colaboradores mas que un privilegio de mando, liderazgo es dar el ejemplo de trabajo, pensamiento y acción y no asignar deberes.

Debemos recordar que estamos en un punto crítico de las empresas y de nuestra historia, en la cual no podemos retroceder como individuos, empresa o nación, el futuro es ahora y es nuestro turno.

La dedicación, la concentración, el ser servicial y educado y todas las conductas que rigen nuestra vida personal y laboral son cualidades que se pueden adquirir, es decir, son un proceso cognoscitivo, todos nos podemos entrenar en ellas para ser mejores cada día, solo hace falta voluntad.

El liderazgo comienza con el cambio de actitud, en reconocer nuestros errores y aprovecharlos como fundamento para saber lo que no debemos hacer.

El liderazgo comienza desde el modo de implementar el cambio, es decir, no intentar demasiados cambios a la vez, sino uno por uno hasta dominarlos.

Liderazgo es lograr obtener el día de hoy, los planes propuestos, los programas hechos, es saber delegar responsabilidad y autoridad sobre decisiones de servicio al cliente y que sean aterrizables a piso de venta. Hoy es un día en que podemos mejorar y cambiar, mañana será otro día.

Liderazgo es cambiar ahora, no esperar, es buscar jefes de departamento comprometidos con su operación, subgerentes con actitud positiva a la calidad en el servicio, gerentes y directivos abiertos y mediadores a lograr los objetivos propuestos, y lograr con ello una empresa de excelencia.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración o actividades gerenciales, la habilidad de dirigir eficazmente es una de las claves para lograr los objetivos de las empresas, pero la esencia del liderazgo es el seguimiento, es decir, es la disposición de las personas a seguir lo que convierte a una persona en líder. Además, las personas tienden a seguir a aquellos a los que consideran que ofrecen un medio para lograr sus propios deseos, aspiraciones y necesidades, es decir el líder es un facilitador para la consecución de los objetivos tanto individuales como organizacionales.

4.4 LOS RECURSOS HUMANOS

La satisfacción que el cliente obtiene al utilizar los servicios de cualquier compañía, depende en gran parte del personal de la misma, este debe estar formado por empleados participativos, identificados con la empresa, es decir, empleados motivados ya que el personal de una organización es la piedra angular para implementar la calidad.

Para Domenec Biosca I Vidal, Presidente de la Asociación de Expertos de la Calidad Total, Dirigir los recursos humanos de manera eficaz, significa el tomar en cuenta varios factores en la organización y principalmente el ser capaz de:

- 1.- Transmitir la filosofía, la actitud con que deben dirigirse los empleados y el compromiso en el trabajo.
- 2.- Entrenar, formar aprovechando y aumentando las capacidades de los colaboradores.
- 3.- Delegar objetivos a los colaboradores haciéndolos sentir responsables y conocedores de lo que se espera de ellos.
- 4.- Controlar a través de un sistema de información que busque la reflexión y rectificación mediante el auto-control.
- 5.- Reconocer los esfuerzos y éxitos de los colaboradores.
- 6.- Provocar y aprovechar la innovación de los colaboradores.
- 7.- Organizar y facilitar la comunicación con y entre los colaboradores

8.- Crear una auto-actitud de exigencia, de rigor de calidad a la primera y también en los detalles.

9.- Periódicamente reflexionar sobre la competencia y los clientes para generar la diferenciación constante.

10.- Practicar y transmitir una ÉTICA que genere confianza entre el jefe, y los colaboradores.

Las investigaciones realizadas han demostrado que el cliente concede mayor importancia a los aspectos personales, que a los materiales del servicio. Cuando un producto no satisface las expectativas que tenga el cliente sobre el mismo, un buen servicio puede solucionar en parte el problema.

Los conocimientos que se tengan sobre el producto y la habilidad del personal de una empresa, son fundamentales para satisfacer las expectativas del consumidor; la calidad del servicio depende en gran medida de que quienes lo prestan, logren un alto nivel de satisfacción al realizar su trabajo.

4.5 MOTIVACIÓN Y COMUNICACION

Es uno de los factores preponderantes en la eficiente aplicación de un programa de Calidad en el Servicio. Empleados motivados y orgullosos de su trabajo darán mejores resultados que otros que no lo estén, ese sentimiento se ve reflejado en el exterior, es decir con los clientes, lo que contribuye a formar una buena imagen de la tienda y de la empresa en general.

La tarea principal de las gerencias de la empresa, es lograr que las personas contribuyan a actividades que ayuden a cumplir con la misión y metas del departamento, área o la empresa, y es claro que para guiar las actividades de los colaboradores a la dirección deseada, se requiere de conocer qué impulsa a las personas a hacer las cosas, es decir qué los motiva.

Según Koontz y wehrich, los motivos humanos se basan en necesidades, que pueden ser conscientes o inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos, otras necesidades pueden considerarse como secundarias, tal es el caso de la autoestima, status, afiliación con otros, afecto, entrega, logro y autoaserción.

La definición que nos dan de motivación es: " Término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan que satisficarán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada"¹².

¹² . HAROLD KOONTZ AND HEINZ WEHRICH, "ADMINISTRACION" MC GRAW HILL, 9A EDICION MEXICO 1990, PAG 466

Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a actuar. Aunque las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que refuerzan el impulso para satisfacer éstos deseos. Son también los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades en conflicto o destacar una necesidad para que tenga prioridad sobre otra.

Una de las teorías de la motivación más ampliamente conocida es la teoría de jerarquía de necesidades, desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow. Quien vio las necesidades humanas en forma de una jerarquía, que asciende desde el nivel más bajo al más alto, y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un conjunto de necesidades deja de ser un motivador.

Las necesidades humanas básicas, colocadas por Maslow en un orden de importancia ascendente son:

1) Necesidades Fisiológicas. Se trata de las necesidades básicas para mantener la vida humana misma como son alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Maslow adoptó la posición de que, mientras no se satisfagan estas necesidades en un grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.

2) Necesidades de Seguridad. Se trata de las necesidades de estar libre de daños físicos y el temor de la pérdida de empleo, propiedad, alimento o abrigo.

3) Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son seres sociales, tienen necesidad de pertenecer, de ser aceptados por los demás.

4) Necesidades de estima. Según Maslow, una vez que la persona empieza a satisfacer su necesidad de pertenencia, tiende a desear la estima tanto de sí mismo como de otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como son poder, prestigio, status y seguridad en sí mismo.

5) Necesidad de autorrealización. Maslow la considera como la necesidad más elevada en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo nuestro potencial y lograr algo importante.

El enfoque de necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg y sus colegas. Su investigación buscó encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encuentran elementos como las políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, status, seguridad en el trabajo y vida personal. Herzberg y sus colegas determinaron que éstos son solamente insatisfactores y no motivadores. En otras palabras, si existen en un medio laboral en gran cantidad y calidad, producen satisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción; sin embargo si no existen habrá insatisfacción. Por ello fueron catalogados como factores de higiene.

En el segundo grupo, Herzberg listó algunos motivadores, todos relacionados con el contenido del puesto. Se trataba de logro, reconocimiento, trabajo desafiante, avance y crecimiento en el empleo. Su existencia producirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción. (factores similares a los sugeridos por Maslow).

El primer grupo de factores (los insatisfactores) fueron calificados por Herzberg como factores de mantenimiento, higiene o contexto del puesto. Su presencia no motivará a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes o surgirá la insatisfacción. Determinó que el segundo grupo o factores de contenido del puesto eran los verdaderos motivadores debido a que tenían la capacidad de producir una sensación de satisfacción. Es claro que, si se concluye que su teoría es confiable, los gerentes deben poner mayor empeño en mejorar el contenido del puesto.

Otro sistema que muchos consideran es más adecuado para explicar la forma en que se motiva a las personas, es la teoría de expectativas. Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo Victor H Vroom, quien afirma: " Las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla"¹³.

En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo, multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta.

Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa. Además un deseo para realizar una acción podría estar determinado por un deseo para lograr algo más.

Existe otra teoría del psicólogo B. F. Skinner de Harvard quien desarrollo una técnica para la motivación la cual puede ser muy útil en una empresa de autoservicio para aplicar el programa de calidad en el servicio.

Este sistema, llamado reforzamiento positivo o modificación de la conducta afirma que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su medio de trabajo y el elogio a su desempeño, y que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

¹³ . HAROLD KOONTZ AND HEINZ WEHRICH, "ADMINISTRACION" MC GRAW HILL, 9A EDICION MEXICO 1990, PAG 474

Skinner analiza la situación laboral para determinar qué hace que los trabajadores actúen en cierta forma y posteriormente inician cambios para eliminar áreas problemáticas y obstrucciones al desempeño. Después se marcan metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, una retroalimentación rápida y regular sobre los resultados y se compensa las mejoras en el desempeño con reconocimientos y elogios. Incluso cuando el desempeño no responde a las metas, se encuentra la manera de ayudar a la persona y elogiarla por las cosas buenas que hace.

También se ha determinado que es muy útil y motivante darle información total sobre los problemas de la compañía, particularmente aquellos en los que participan.

La fuerza del enfoque de Skinner está en que hace énfasis en la eliminación de obstrucciones para el desempeño, busca una planeación y organización cuidadosas, basa su control mediante la retroalimentación y es fundamental la buena comunicación para el logro de los objetivos; así en una empresa de autoservicio se deben buscar estos factores para que el empleado cuente con los medios y la capacitación para brindar un excelente servicio, a la vez de reconocer y corregir el través de la retroalimentación los errores, tratando de determinar las áreas de oportunidad y trabajar sobre ellas.

Todas estas teorías complementan una investigación sobre la calidad en el servicio, pero es importante determinar que cada empresa en base a su cultura, objetivos y liderazgo, maneje los esquemas de motivación que crean convenientes, y les sirva para el logro de las metas.

Existen factores motivacionales que facilitan a las gerencias el logro de los objetivos propuestos, algunos de estos son:

1) Dinero:

El dinero nunca puede pasarse por alto como motivador, tanto en forma de salario o cualquier otra paga de incentivo, bono, opciones de acciones, seguros, o cualquier otra cosa que pudiera darse al empleado por su desempeño; Pero hay que tener presente varios aspectos que se debe de tomar en cuenta para que el dinero sea el motivador que se desea:

a) El dinero como tal probablemente sea más importante para las personas que tienen familia, que para aquellos que sus necesidades monetarias no son tan urgentes. El dinero es un medio urgente de alcanzar un nivel mínimo de vida, aunque ese nivel tienda a ser cada vez mayor conforme las personas adquieren más dinero.

b) En algunas empresas, el dinero es utilizado como medio para mantener una organización con el personal adecuado y no primordialmente como motivador. Las empresas buscan que sus salarios y sueldos sean competitivos dentro de su industria y área geográfica para atraer y conservar al personal.

c) El dinero como motivador tiende a ser minimizado en cierta medida por la práctica de asegurarse de que los salarios en una compañía sean razonablemente similares.

d) Para que el dinero sea un motivador eficaz, los empleados en diversas posiciones, aun cuando estén en un nivel similar, deben recibir salarios y bonos que reflejen su desempeño individual.

La forma de asegurarse de que el dinero tiene significado como recompensa para el logro y como un modo de dar placer al personal por el logro es basar la compensación tanto como sea posible en el desempeño.

2) Participación:

Una técnica que ha recibido gran apoyo como resultado de la teoría e investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación.

La participación es también una forma de reconocimiento. Tiene que ver con la necesidad de afiliación y aceptación. Y, sobre todo, da al personal un sentido de logro. Sin embargo, alentar la participación no debe significar que los gerentes debiliten sus posiciones. Aunque alienten la participación de los subordinados en asuntos donde éstos puedan ayudar y aunque los escuchen con atención, en áreas que requieren su opinión ellos deben tomar la decisión. Los mejores subordinados no esperarían otra cosa y pocos sentirán respeto por un gerente inseguro.

3) Calidad de la vida laboral:

Uno de los enfoques más interesantes para la motivación es la calidad de la vida laboral, programa que es un enfoque de sistemas para el diseño de puestos y un avance prometedor en el amplio campo del enriquecimiento de los puestos, combinado con una base en el enfoque de sistemas sociotécnico para la administración. La calidad de la vida laboral no es solamente un enfoque amplio para el enriquecimiento del puesto, sino además un campo interdisciplinario de investigaciones y acción que combina la psicología industrial y organizacional con la sociología, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de la organización, la teoría de motivación, liderazgo y las relaciones industriales.

En el enriquecimiento de los puestos, la intención es incluir en los puestos un mayor sentido del reto y el logro. Es posible enriquecer un puesto con una mayor variedad si se maneja adecuadamente los siguientes conceptos:

a) Dando a los trabajadores más libertad en la decisión sobre asuntos como los métodos, secuencia y ritmo del trabajo o la aceptación o rechazo de pedidos.

b) Alentando la participación de los subordinados y la interacción entre los trabajadores.

c) Dando a los trabajadores un sentimiento de responsabilidad personal por sus tareas.

d) Adoptando medidas para asegurarse de que los trabajadores puedan ver la forma en que sus tareas contribuyan al logro de los objetivos, a la calidad en el servicio y al bienestar de una empresa.

e) Ofreciendo retroalimentación al personal sobre su desempeño en el puesto.

f) Haciendo que los trabajadores participen en el análisis y el cambio de aspectos físicos del medio laboral, como el diseño de la oficina o planta, la temperatura, iluminación y limpieza.

Después de haber analizado algunas teorías y técnicas sobre la motivación, podemos concluir lo siguiente:

Es importante contar con un programa permanente de motivación, que logre que la gente este con la misma actitud de su primer día de trabajo, entusiasta y animada para cumplir con los objetivos fijados por la alta dirección, los empleados de piso de venta así como las subgerencias y gerencia, constituyen la piedra angular para cumplir y sobrepasar lo dispuesto; los mandos medios deberán contar con una activa participación en este proceso a través de diversas herramientas motivacionales, tales como su propio entusiasmo, su carisma, status del personal reconocido, mayor delegación de responsabilidades, compensaciones financieras (sueldo e incentivos), establecimiento y seguimiento de objetivos personales, entre otras cosas.

El personal debe estar satisfecho y sentir que existe una verdadera preocupación por parte de la gerencia hacia ellos. Como consecuencia la motivación debe ser constante, ya que son factores que causan, canalizan y sostienen el comportamiento de un individuo, es muy importante que los altos niveles comprendan que se esta trabajando con personas sensibles y complejas y que su comportamiento en ocasiones puede llegar a ser irracional, y si esto no se llega a entender completamente se caerán en fallas que continuamente se presentan entre los colaboradores.

La clave esta en mantener a la gente automotivada, con actitudes positivas y dedicadas. Para lograr esto es necesario:

- Que el personal conozca con precisión lo que se espera de ella.
- Que tenga la posibilidad de aprender nuevas cosas.
- Que se les deje desarrollar su potencial.

Esto no es tarea fácil, se requiere de liderazgo y de convicción para tener buenos resultados, ya que el líder es el que brinda un verdadero apoyo, entusiasmo, capacita y fortalece, facilitando el desarrollo personal.

Las empresas excelentes tienen sistemas que refuerzan a su personal con actitudes positivas que hay que reconocer y promover frente a todo el personal.

Los reforzamientos positivos modifican el comportamiento de la persona de una manera previsible, generando cambios hacia una dirección deseada, induciéndolas a que consoliden su autoconfianza, mientras que los reforzamientos negativos como el castigo y las amenazas sólo acarrearán cambios impredecibles e indeseados de su comportamiento.

Las personas repiten las acciones que son recompensadas y como consecuencia las menos deseadas suelen desaparecer por iniciativa y motivación propia del empleado, lo que posteriormente se convertirá en un hábito y en un automotivador.

Un factor más que contribuye a la motivación es la comunicación interna que mantenga a todos los empleados informados de los éxitos, fracasos, cantidades y todo tipo de información que ayude a llevar eficientemente la operación y el cumplimiento de los objetivos.

4.6 ESTRATEGIA DE SERVICIO

Es un enfoque de atención al cliente, con el cual una compañía espera conseguir sus objetivos de servicio. Los servicios principales de dicho enfoque son establecer una diferencia evidente y medible por los clientes y, producir un impacto real sobre la forma de proceder.

El personal del servicio lo conforman quienes tienen contacto directo con el público, así como quienes están detrás de ellos y respaldan su actividad.

La actitud del personal hacia el cliente puede conducir a la organización hacia su crecimiento o bien a su destrucción.

Debido a que los aspectos del personal forman parte vital en la estrategia de servicio, se deben tomar en cuenta, los siguientes elementos:

- *Imagen personal.*

La imagen personal es precisamente lo que aparenta la gente, lo que los demás perciben de uno, es decir, la postura, los gestos, la presencia. La apariencia personal envía mensajes que a veces, ni el emisor, ni el receptor son conscientes que existen, como puede ser el uso de determinado color en los uniformes de los empleados. (el color azul transmite tranquilidad)

- Comunicación.

Es importante que conjuntamente con la apariencia se tenga una buena comunicación. Para consolidar una imagen de alta calidad, es importante la modulación de la voz, las palabras, las anécdotas que se narran con respecto al puesto que se desempeña dentro de la empresa, los asuntos de los que se discute con el cliente y el lenguaje corporal.

- Técnicas y conocimientos.

El cliente necesita tener confianza en la persona que trata, los empleados confiables lo son porque conocen su trabajo y están preparados para hacerse cargo de cualquier situación que se les presente. Algunos de los puntos que se deben apreciar en este renglón son : conocimiento del producto, conocimientos técnicos, conocimientos sobre la organización, técnicas de relación con el cliente, amabilidad y cortesía. "Empleados confiables, significa clientes tranquilos".

- Actitudes.

El personal de calidad no debe carecer del deseo de prestar un buen servicio al cliente, sus acciones deben demostrar su capacidad profesional mucho mejor de lo que pueden hacerlo sus palabras. Las actitudes no son fáciles de definir, sin embargo, el comportamiento y la forma de proceder debe ser estandarizado entre todos los miembros de la organización, para que este pueda ser fácilmente medible por medio de la observación.

No siempre es sencillo modificar las actitudes, en el caso de que existan personas no integradas al programa e insistan en no mejorar su comportamiento respecto al cliente, se deberá tomar una decisión definitiva.

- Sistemas de personal

- Definición del puesto.
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación.
- Capacitación.
- Incentivos y recompensas.

Es necesario que todos estos puntos y los que hagan falta sean planeados y controlados por el departamento de recursos humanos de aquellas empresas que deseen cambiar la manera de pensar de su personal; este proceso debe empezar desde el momento en que estos tienen contacto por primera vez con la organización.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

"El objetivo del negocio consiste en crear clientes"
Peter Drucker

La Razón de Ser de la empresa deben ser sus clientes : una pasión por el éxito de sus clientes y su bienestar. Para muchos colaboradores en la organización es difícil apasionarse con los resultados, con el retorno sobre la inversión o con razones de deuda a capital. Las compañías ganadoras establecen la satisfacción del cliente como una meta superior y por encima de todos los demás y agresivamente se mueven alrededor de ella.

4.7 ESTRATEGIA OPERATIVA.

El eslabón estratégico que conecta aspectos de los clientes dentro de los principales elementos operativos de la empresa se hace a través de la estrategia operacional. Esta constituye un componente importante dentro de la estrategia de negocios.

La estrategia operativa incluye aquellas actividades que tienen impacto en la calidad, el precio y la entrega de los productos de la compañía a sus clientes.

Para muchas unidades de negocio esto significa que una gran proporción de la gente, los activos, los costos y las oportunidades de la empresa, están directamente impactados por la estrategia operativa.

Los clientes necesitan ser el conductor primario de la estrategia operativa. Algunas empresas tienen más de un tipo de cliente : Desde luego al consumidor final, pero también deben proporcionar alta satisfacción a sus distribuidores y detallistas. A veces la decisión de compra la hace una persona distinta al consumidor final, como en el caso de medicamentos, la ropa de bebé y la comida para las mascotas. La empresa debe ser ganadora en servir a sus clientes en todos los niveles de la cadena de suministro.

Hay compañías donde los colaboradores no solo trabajan duro, sino que, además disfrutan su trabajo, donde cada persona es tratada no como un número mas, sino con respeto y dignidad y como parte del equipo; donde a la gente se le valía por su inteligencia tanto como por su habilidad manual; donde la gente tiene el poder y la capacidad de tomar decisiones para mejorar productos y procesos; donde los colaboradores de la compañía son vistos como el recurso competitivo mas importante.

Mejora continua.

Significa que cada día se pueda servir al cliente mejor que ayer y que cada mañana podamos encontrar la manera de hacerlo . Esto es fácil de decir y difícil de hacer. Significa aceptar que lo que me convirtió en héroe ayer, quizás no funcione mañana, que la gente en la compañía debe estar en un modo constante de cambio... por el resto de sus días laborales.

Acerca del cliente.

Probablemente el mas importante principio gerencial que hasta ahora ha sido ignorado, es el permanecer cerca del cliente para satisfacer sus necesidades y anticipar sus requerimientos. En muchas compañías el cliente ha sido una molestia, cuyo comportamiento impredecible no permite desarrollar estrategias.

Trato personal

En seguida se proponen 6 principios fundamentales para desarrollar una trato personalizado con el cliente:

1. Regalar al cliente una sonrisa;
2. Escuchar cada una de sus palabras con real interés y atención;
3. Hacerle ver lo importante que es para la empresa;
4. Contestar real y honestamente las preguntas del cliente;
5. Mostrar disposición y sincero deseo de ayudarlo
6. Formar un lazo de honesto y sincero aprecio

4.8 IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

El ser humano para alcanzar sus metas y desarrollarse necesita forzosamente de la sociedad, es por esto que se dice que el hombre es un ser social, donde tiende a agruparse y convivir con otros hombres en forma natural.

Este instinto de la sociabilidad es algo innato en la persona, y la primera concreción de este instinto es la familia, razón por la cual se le ha llamado a esta la primera célula social.

En una empresa es fundamental la comunicación, la adecuada relación laboral y principalmente el trabajo en equipo que lleven al cabo todas las áreas de la empresa así como cada uno de los colaboradores.

Existen 3 tendencias que manejan algunas empresas y que indudablemente afectan a la adecuada operación y al trabajo en equipo, trayendo consecuencias importantes en el crecimiento, desarrollo y rentabilidad tanto de los empleados como de la empresa:

Estas tendencias que analizaremos a detalle son:

a) El individualismo:

Es la tendencia del individuo hacia el aislamiento y el egoísmo, donde éste se considera la realidad fundamental en el sistema de relaciones laborales, y no necesita de los demás para alcanzar sus objetivos, es decir no existe la cooperación para realizar trabajo en conjunto.

En las organizaciones, el individualismo causa mas perjuicios que beneficios ya que si bien es muy importante en cada uno de los colaboradores tanto su participación en el trabajo, como sus puntos de vista, sugerencias, y esfuerzo en general, también es necesaria una adecuada comunicación y relación con todos los colaboradores y áreas de la empresa, buscando satisfacer las necesidades de todas y alcanzar el objetivo común de la empresa.

Si no existe un esfuerzo generalizado y hacia una meta específica, cada empleado dirigirá su esfuerzo hacia donde mejor le convenga, creando en la empresa confusión y un desarrollo limitado en los colaboradores y en la empresa misma, situación que indudablemente se resentirá en el servicio que se busca ofrecerle a los clientes, no llegando a la calidad que se quiere.

b) Colectivismo:

El colectivismo es la contrapartida del individualismo, donde en la empresa existe un marco de igualdad donde el ser humano es despersonalizado y privado de su individualidad, donde no tienen libertad de elegir, participar y expresar sus opiniones sobre la operación, es decir se encuentran envueltos en privaciones y menoscabo de su dignidad y derechos como seres humanos.

Definitivamente el colectivismo perjudica a las empresas ya que coarta la participación de los colaboradores limitando su potencialidad individual, donde en épocas de crisis y de gran competencia como la que se está viviendo, la administración participativa impulsa el crecimiento tanto individual como organizacional y fomenta el desarrollo y creatividad del colaborador, buscando establecer constantemente mejoras en la operación, encontrar errores en procesos y procedimientos y principalmente acercarse a los clientes tratando de conseguir la información más valiosa para la empresa, que será el conocer las necesidades, gustos, opiniones y limitaciones de éstos.

b) Sociabilidad:

Es la tendencia idónea para las empresas ya que tiene como característica el gran interés de un grupo de personas por relacionarse dentro de un marco de igualdad, y en el que todos están dispuestos a aportar lo mejor de sí mismos sin rivalidades ni antagonismos creando un ambiente laboral sano, participativo, comunicativo y en constante crecimiento.

Esta participación armoniosa de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, permitirá desarrollar ideas sólidas y un trabajo en conjunto que traerá crecimiento para cada área en particular y principalmente para toda la organización, ya que existen objetivos, metas y fines comunes.

El trabajo en equipo, brindará a la organización la tranquilidad de que se habla el mismo idioma en todas las áreas, es decir cada uno de los colaboradores trabajan bajo un mismo objetivo, además del compromiso y colaboración de todos para que se alcance el crecimiento y desarrollo de la empresa, ya que existe una administración participativa.

Para lograr la calidad en el servicio en la empresa, es fundamental que todos los colaboradores hablen el mismo idioma, es decir que entiendan el significado del servicio con calidad, en que consista y los beneficios que traerá tanto individuales como institucionales, y ya con la conciencia por parte del personal, alcanzar el objetivo al través del trabajo en equipo de todos.

El trabajo en equipo en la organización tiene como características principales:

- Los miembros de la empresa reconocen su interdependencia y entienden que tanto las metas personales como las del área y de la empresa son más fáciles de alcanzar con el apoyo mutuo. El tiempo no se desperdicia en peleas ni buscando intereses personales, sino en trabajo, apoyo y retroalimentación constante.

- * Los colaboradores tienen un sentimiento de propiedad con respecto a sus trabajos y su área ya que están comprometidos con los objetivos y metas en las que participaron para su desarrollo.

- * Los colaboradores contribuyen al éxito de la organización aplicando su especial talento y conocimientos para alcanzar los objetivos del equipo.

- * Los colaboradores trabajan rodeados de un clima de confianza y están motivados a expresar abiertamente sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos, donde todas las dudas, preguntas, y sugerencias son bienvenidas.

* Los miembros de la empresa practican una comunicación abierta y honesta, haciendo un esfuerzo por entender el punto de vista de cada uno de sus compañeros de trabajo.

* Los colaboradores están motivados a desarrollar sus habilidades y a aplicar en su trabajo todo lo que aprenden, ya que se sabe cuentan con el apoyo del equipo.

* Los colaboradores reconocen que los conflictos son un aspecto normal de las interacciones humanas y ven en estas situaciones la oportunidad de innovar y ser creativos.

* Los colaboradores participan en las decisiones que afectan al equipo pero comprenden que su líder tiene la última palabra cuando el equipo no pueda decidir o cuando exista alguna urgencia, ya que se sabe que los óptimos resultados son la meta.

4.9 BENEFICIO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Quando se presta un servicio con seguridad, correctamente y fijando la atención al cliente, se llegará a alcanzar la excelencia en el servicio de calidad. Este incluye desde la adecuada selección de mercancías, óptimos pedidos y recibo de la misma, hasta la excelente presentación, acomodo, exhibiciones, limpieza y principalmente la disposición, actitud y esfuerzo de la gente que es la que hará posible el logro de los objetivos y responsable de la imagen de la tienda.

Si se descuidan estos factores, se cometerán errores que podrían haberse evitado, y si no se cumplen las promesas ofrecidas a los clientes, provocara una desconfianza y limitará la posibilidad de alcanzar la excelencia en el servicio que se quiere ofrecer.

La prueba principal del logro de los objetivos de calidad será el mantener a los clientes actuales, recibir nuevos y recuperar los que llegamos a perder, esto se lograra gracias al desempeño impecable en todos los departamentos, áreas y personal.

Aunado al crecimiento de la empresa tanto en ventas como en número de clientes, se obtendrán beneficios muy importantes en el factor humano, donde gracias a la adecuada capacitación, cambio de actitud y disposición de la gente, permitirá lograr un desarrollo individual, que se verá reflejado en el ambiente laboral cuya característica principal será de:

1) Cooperación entre el personal de los diversos departamentos, disminuyendo los conflictos y mejorando las relaciones interdepartamentales.

2) Confianza en sí mismos, en los demás y en la tienda para lograr los objetivos tanto particulares como globales del empleado y de la organización.

3) Una buena comunicación, que será un punto esencial para alcanzar el crecimiento ya que es la base de toda relación ya sea personal o laboral, y el llevarlo al cabo adecuadamente, nos permitirá expresar nuestras ideas, opiniones y malestares creando un ambiente participativo.

4) Menos errores en las actividades y funciones de cada empleado realizando su trabajo de manera eficiente con actitud positiva y enfocando toda su labor a la satisfacción y crecimiento del cliente y de su persona.

Como hemos visto para alcanzar los objetivos particulares y generales es necesario desarrollar una adecuada capacitación y excelente motivación por parte de la gerencia, para que el personal mantenga los conocimientos y actitud requerida, obteniendo así beneficios que se resumen de la siguiente manera:

1) Obtendremos la confiabilidad de que la gente tiene la capacidad para prestar el servicio y realizar su trabajo con seguridad, correctamente y libre de errores.

2) Saber que se tiene la voluntad de ayudar a los clientes y de prestar el servicio rápidamente.

3) Tener la garantía de los conocimientos y cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza y realizar bien su trabajo.

4) Saber que se cuenta con la capacidad para prestar a los clientes atención individual y cuidadosa así como la realización de un trabajo profesional y sin errores.

Si se cuenta con la capacitación y el cambio de actitud requerido para lograr una disposición que se reflejará en el buen trabajo de los colaboradores, traerá como consecuencia un mejoramiento constante tanto en el servicio como en la operación de la compañía, contribuyendo definitivamente en los resultados financieros de la empresa.

Para lograr estos resultados tanto en los individuos como de la empresa se debe desarrollar un factor primordial que permitirá mantenerse a la vanguardia y alcanzar los objetivos del cambio, y este será el liderazgo que debe ser fuerte, apasionado y perfecto, que permitirá desarrollar estrategias de calidad en el servicio; Este liderazgo debe contar con ciertas características para que sea eficiente en el logro de los objetivos:

1) Creer firmemente y tener el ciento por ciento de confiabilidad en el cambio y sus beneficios.

2) Comunicar adecuadamente y con gran convicción a toda su gente con frecuencia y eficacia de los beneficios del cambio.

3) Premiar el servicio libre de errores.

4) Nunca existe conformismo en como se encuentran las cosas, y se esfuerza constantemente por mejorar.

5) Cuando las tareas en sí mismas despiertan interés y pueden participar en la mejora de las mismas.

6) Cuando el personal se siente integrado en el grupo. Es aceptado y respetado.

7) Cuando la comunicación es fácil, está organizada y se puede decir lo que uno piensa.

Es fundamental para lograr los objetivos el contar con buenos líderes que transmitan la visión, pero es muy importante para realizar cualquier cambio, el hacer participar a la gente y que se sienten escuchados ya que el compromiso será mayor y la adaptación al cambio será en un plazo menor.

6. ANALISIS DEL MONITOREO DE CALIDAD EN EL SERVICIO DENTRO DE LA OPERACION DE UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO.

6.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Como se ha venido mencionando a lo largo de esta investigación, los directivos de las empresas se deben encontrar realmente preocupados por brindar un mejor servicio a sus clientes respecto a la competencia, esto contribuirá a mantener los clientes actuales y capturar posibles clientes potenciales.

Esta investigación documental fue aterrizada al piso de venta a través de una investigación de campo en la que se aplicaron tres distintos tipos de sondeos, con el objetivo de realizar un sondeo de la Calidad de los Servicios que brindan las empresas de autoservicio a sus clientes; para tener una visión completa acerca de lo que la gente piensa y percibe de ellas, fue necesario escuchar diversas opiniones no sólo de las personas que acuden a comprar a las tiendas más importantes, y se tomo como muestra a los clientes de las siguientes cadenas: Aurrera, K-Mart, Carrefour, Gigante y Comercial Mexicana, así como al personal de dichas empresas.

SONDEO

El monitoreo de la calidad en el servicio se llevo a cabo a través de una serie de preguntas abiertas, con el fin de dejar que las personas encuestadas hablarán con toda libertad y aportarán de manera espontanea todas sus ideas.

La investigación se realizó en un periodo de 5 días hábiles; los sondeos aplicados al personal y a los clientes se realizaron en diversas tiendas, principalmente de la zona norte y sur de la zona metropolitana: Villacoapa y Estado de México.

Este sondeo tuvo como fin medir los siguientes puntos:

1. Para los clientes externos:

Las percepciones positivas y negativas que tienen actualmente de la empresa.

2. Para los clientes de la competencia:

Las razones por las que compra en esa tienda y por las que no compra en otra.

3. Para los clientes internos:

Las percepciones de los empleados acerca de como mejorar a nivel empresa y a nivel personal el servicio al cliente; así como los problemas que ellos detectan.

UNIVERSO.

El universo se encuentra conformado por todos los clientes actuales y potenciales de una tienda de autoservicio.

MUESTRA.

Debido a que el universo es demasiado amplio y resulta incuantificable, se decidió hacer un muestreo aleatorio y no probabilístico, aplicados para su delimitación a una sección específica de la población, que como ya se mencionó fue en las tiendas señaladas con anterioridad donde se encuestaron a los clientes cautivos y al personal de piso de venta, el tamaño de la muestra en cada centro comercial se tomó en base a un 10% de la población promedio que ingresa a las tiendas.

Si se toma en cuenta que la población promedio que entra a una tienda de autoservicio es de 6500 personas diariamente, se determinó que se encuestarían a 65 personas en cada cadena comercial, para el caso del sondeo realizado a los empleados de línea se tomó como promedio 20 personas, en total se aplicaron 390 cuestionarios; los resultados arrojados de acuerdo a la frecuencia de respuesta fueron tabulados y graficados, brindándonos parámetros comparativos.

Los cuestionarios efectuados en las diferentes cadenas de autoservicio, arrojaron los parámetros más relevantes acerca de los motivos de compra de los clientes y el porqué acuden a determinada tienda.

Este sondeo permitió a su vez visualizar los factores que intervienen para que el cliente acuda a determinada tienda, las gráficas permiten observar la correlación que fundamenta la visita del cliente.

Para el caso de la encuesta realizada al personal respecto a la calidad en el servicio, se determinaron los parámetros más importantes, que contemplan su opinión al respecto, los aspectos que consideran son necesarios para aplicar eficientemente un programa de este tipo y por último las problemáticas que detectan dentro de la compañía.

5.2 CUESTIONARIOS.

Se diseñaron tres distintos cuestionarios, que como ya se mencionó trataron de validar diferentes aspectos

Los formatos de dichos sondeos son los que se presentan a continuación:

1. Sondeo aplicado a los clientes cautivos de la empresa de autoservicio.

ENCUESTA SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.
1. Cuando Ud. piensa en (la tienda específica), ¿Que es lo que se le viene a la mente?

2. ¿Cree Ud. que (la tienda específica) se preocupa por sus clientes?

3. ¿Cuál es su percepción de la Calidad del Servicio de(la tienda específica)?, ¿Cuáles son los servicios que recibe actualmente ?

4. ¿Ha tenido algún problema al ser cliente de (la tienda específica)?

5. ¿Que servicio adicional le gustaría recibir de (la tienda específica)?

2. Sondeo aplicado al personal de la tienda de autoservicio.

ENCUESTA AL PERSONAL SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO

1. ¿Qué es lo que (la tienda específica) necesita hacer para brindar mejor Calidad en el Servicio?

2. ¿Tú qué requieres para brindar un buen servicio al cliente?

3. ¿Qué problemas has detectado dentro de la tienda?

3. Sondeo aplicado a los clientes de las Cadenas de Autoservicio

**ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LAS DISTINTAS CADENAS DE AUTOSERVICIO
con respecto a su competencia**

CADENA: _____

1. ¿Porqué compra usted en ésta tienda?

2. ¿Porqué no compra en la competencia?

3. COMENTARIOS

8.3 Análisis de Resultados

El monitoreo de resultados fue de gran utilidad para determinar cuales son las demandas de los clientes que se pudieran estar ignorando y que no se había detectado con anterioridad.

Otro de los beneficios del monitoreo de servicio es determinar a tiempo si las relaciones de la empresa y el personal con los clientes son las adecuadas para crear clientes satisfechos.

Adicionalmente también se determina el nivel de satisfacción de los clientes con la empresa y los servicios adicionales que los clientes desean que se les proporcione, identificar áreas de oportunidad en las empresas que pueden ser mejoradas y evaluar el desempeño del personal de la empresa con respecto a sus clientes y mejorar las relaciones con los clientes satisfechos para que estos recomienden la empresa a otras personas, así como lograr que los clientes insatisfechos no opten por la competencia.

En síntesis, la importancia del monitoreo de servicios, radica en poder y saber escuchar lo que los clientes desean y esperan realmente de la empresa y el único medio para conocer al cliente es preguntando lo que opina de la organización para conocer la diferencia entre las expectativas y sus percepciones, al establecer los estándares, podemos medir la calidad del servicio proporcionado

5.4 MONITOREO DE LA CALIDAD EN SERVICIO.

Con la finalidad de mantener una constante retroalimentación con los clientes es necesaria una herramienta que contribuya a medir de una manera cuantificable su satisfacción; el cuestionario que se propone para monitorear la Calidad en Servicio es el siguiente:

Sondeo sobre la satisfacción del cliente	
(tienda de autoservicio específica) esta dispuesto a servirle mejor y deseamos que usted salga completamente satisfecho después de realizar sus compras dentro de nuestra tienda, es por ello que día con día nos esforzamos por brindarle mejor servicio, calidad, limpieza, rapidez y eficiencia en todos nuestros procesos, sabemos que nuestro crecimiento depende de nuestro clientes y es muy importante conocer su opinión y sus peticiones para poder mejorar cada día siempre pensando en usted.	
	SI NO
1. ¿Se siente satisfecho con la calidad general de nuestros servicios?	_____
2. ¿El servicio que le presta nuestro personal es eficiente, y capaz ?	_____
3. ¿Considera que nuestros precios están por arriba del promedio?	
4. ¿Nuestra empresa da respuesta a todas sus necesidades?	
5. ¿Está usted satisfecho con la gama de productos y servicios que le ofrecemos?	
6. ¿Existe algún servicio con el que no contamos y que a usted le gustaría recibir?	
COMENTARIOS	

NOMBRE	Teléfono
_____	_____

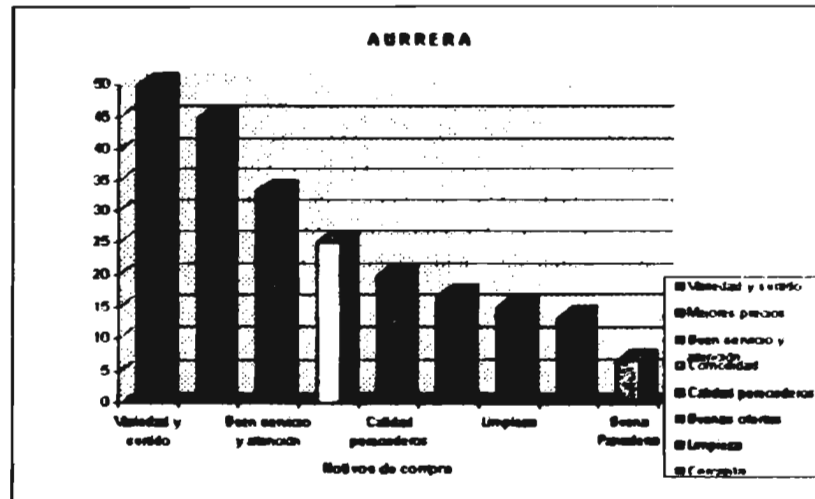
CALIDAD EN EL SERVICIO

RAZONES DE COMPRA DE LOS CLIENTES DE LA CADENAS DE AUTOSERVICIO

CADENAS DE AUTOSERVICIO

AURRERA

Porque compra en...?	%
Variedad y surtido	50
Mejores precios	45
Buen servicio y atención	33
Comodidad	25
Calidad productos	20
Buenas ofertas	17
Limpeza	15
Proximidad	13
Banca Panamericana	7



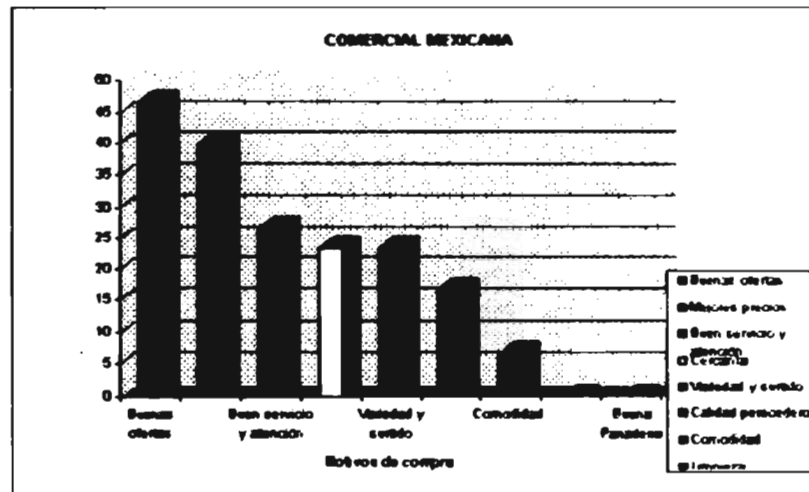
CALIDAD EN EL SERVICIO

RAZONES DE COMPRA DE LOS CLIENTES DE LA CADENAS DE AUTOSERVICIO

CADENAS DE AUTOSERVICIO

COMERCIAL MEXICANA

Porque compra en...?	%
Buenas ofertas	47
Mejores precios	40
Buen servicio y atención	27
Cercanía	23
Variedad y surtido	23
Calidad percibidos	17
Comodidad	7
Limpeza	0
Buena Paradoria	0



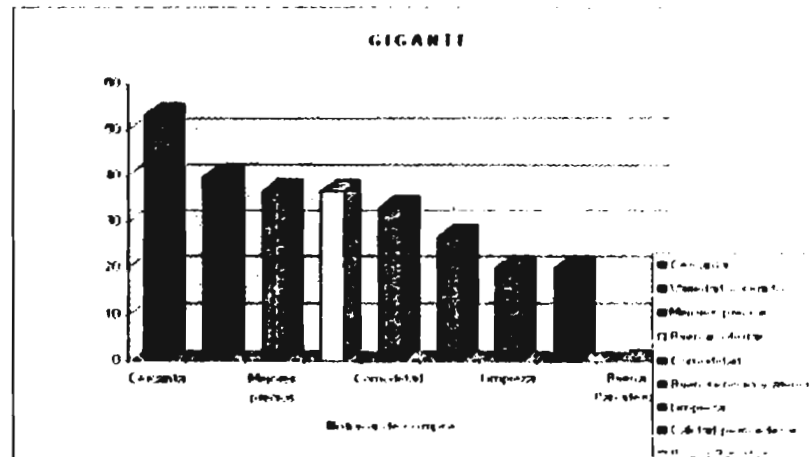
CALIDAD EN EL SERVICIO

RAZONES DE COMPRA DE LOS CLIENTES DE LA CADENAS DE AUTOSERVICIO

CADENAS DE AUTOSERVICIO

GIGANTE

Principales razones por las que...	%
...compran	53
...compran por costumbre	40
...compran por precio	37
...compran por calidad	33
...compran por variedad de productos	27
...compran por rapidez	21
...compran por calidad de productos	20
...compran por cercanía	15



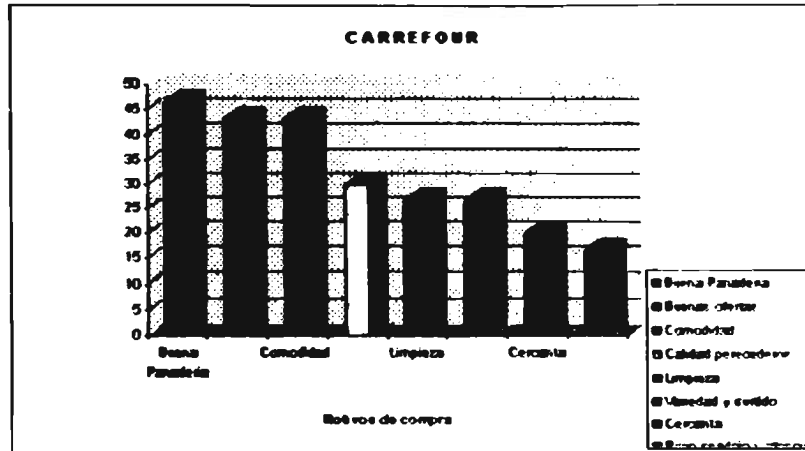
CALIDAD EN EL SERVICIO

RAZONES DE COMPRA DE LOS CLIENTES DE LA CADENAS DE AUTOSERVICIO

CADENAS DE AUTOSERVICIO

CARREFOUR

Por que compra en ...?	%
Buena Parada	47
Buenas ofertas	43
Comodidad	43
Calidad perecederos	30
Limpeza	27
Variedad y surtido	27
Cercania	20
Buen servicio y atencion	17



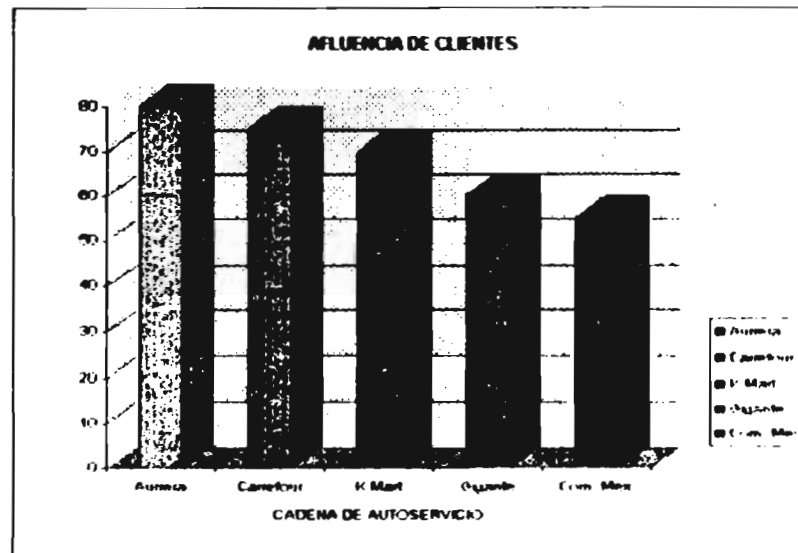
CALIDAD EN EL SERVICIO

CARACTERISTICAS QUE DISTINGUEN A LAS CADENAS DE AUTOSERVICIO

CADENAS DE AUTOSERVICIO

a. AFLUENCIA DE CLIENTES

TIENDA	%
Aurrera	80
Carrefour	75
K-Mart	70
Gigante	60
Com Mex	55



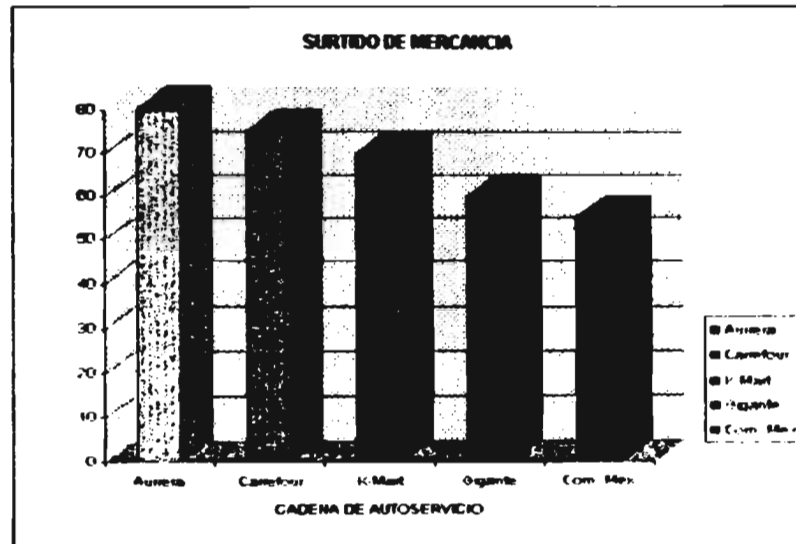
CALIDAD EN EL SERVICIO

CARACTERISTICAS QUE DISTINGUEN A LAS CADENAS DE AUTOSERVICIO

CADENAS DE AUTOSERVICIO

b. SURTIDO Y VARIEDAD DE MERCANCIA.

TIENDA	%
Aurrera	80
Carrefour	75
K-Mart	70
Gigante	60
Com. Mex.	55



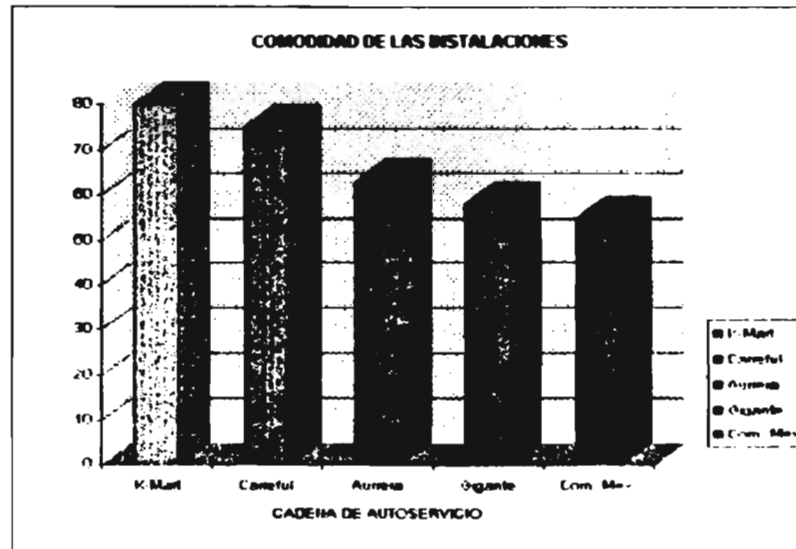
CALIDAD EN EL SERVICIO

CARACTERISTICAS QUE DISTINGUEN A LAS CADENAS DE AUTOSERVICIO

CADENAS DE AUTOSERVICIO

c. COMODIDAD Y FUNCIONALIDAD EN LAS INSTALACIONES.

TIENDA	%
K-Mart	80
Carrefour	75
Aurrera	63
Gigante	58
Com Mes	55



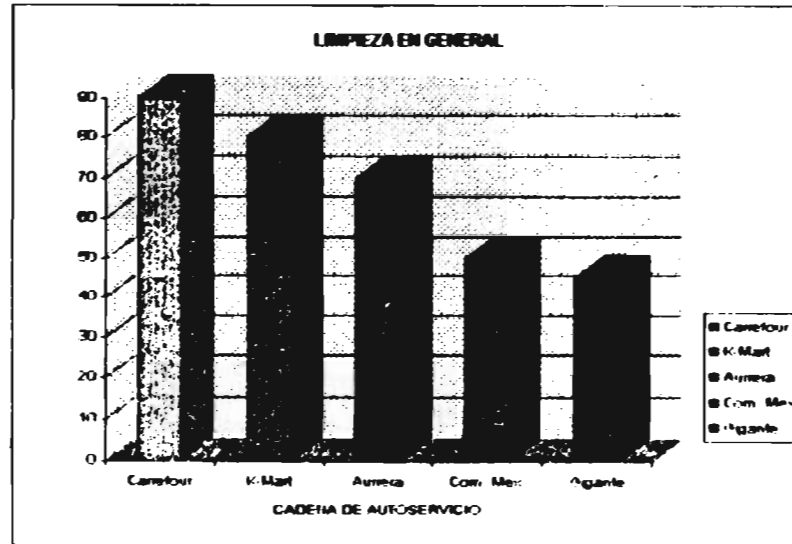
CALIDAD EN EL SERVICIO

CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEN A LAS CADENAS DE AUTOSERVICIO

CADENAS DE AUTOSERVICIO

d. LIMPIEZA EN GENERAL

TIENDA	%
Carrefour	90
K-Mart	80
Aymer	70
Com. Mex	50
Gigante	45



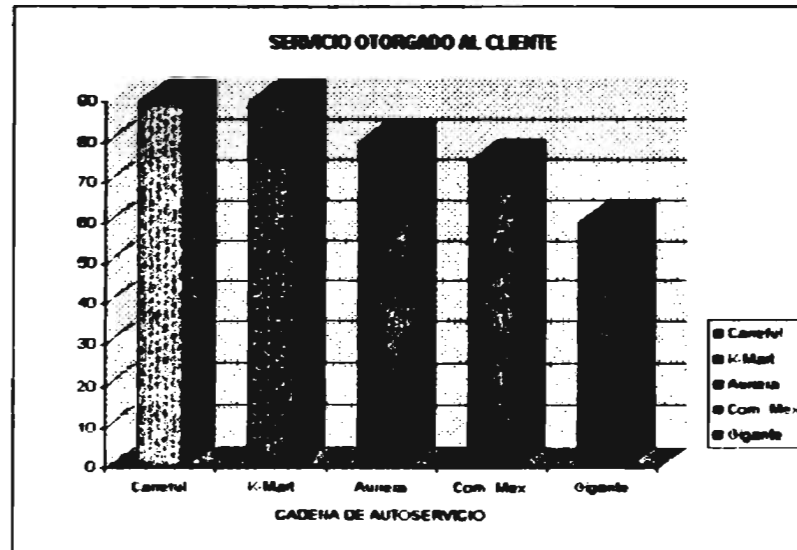
CALIDAD EN EL SERVICIO

CARACTERISTICAS QUE DISTINGUEN A LAS CADENAS DE AUTOSERVICIO

CADENAS DE AUTOSERVICIO

e. SERVICIO QUE OTORGAN A LOS CLIENTES

TIENDA	%
Carrefour	90
K-Mart	90
Aurrera	80
Com Mex	75
Gigante	60



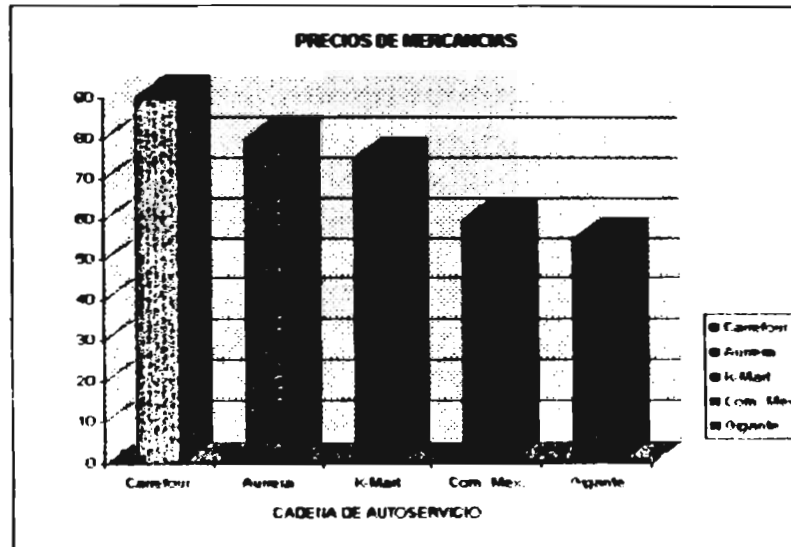
CALIDAD EN EL SERVICIO

CARACTERISTICAS QUE DISTINGUEN A LAS CADENAS DE AUTOSERVICIO

CADENAS DE AUTOSERVICIO

1. MENORES PRECIOS EN LOS PRODUCTOS.

TIENDA	%
Carrefour	90
Aurrera	80
K-Mart	75
Com. Mex.	60
Gigante	55



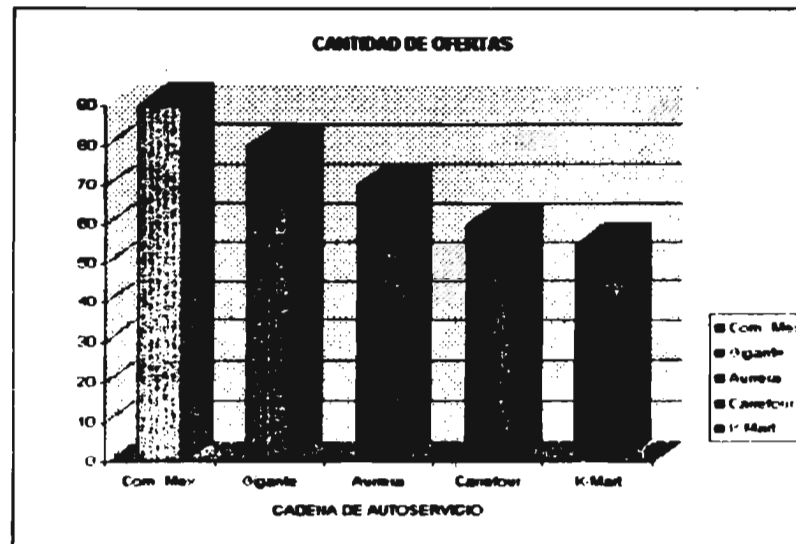
CALIDAD EN EL SERVICIO

CARACTERISTICAS QUE DISTINGUEN A LAS CADENAS DE AUTOSERVICIO

CADENAS DE AUTOSERVICIO

g. MAYOR CANTIDAD DE OFERTAS

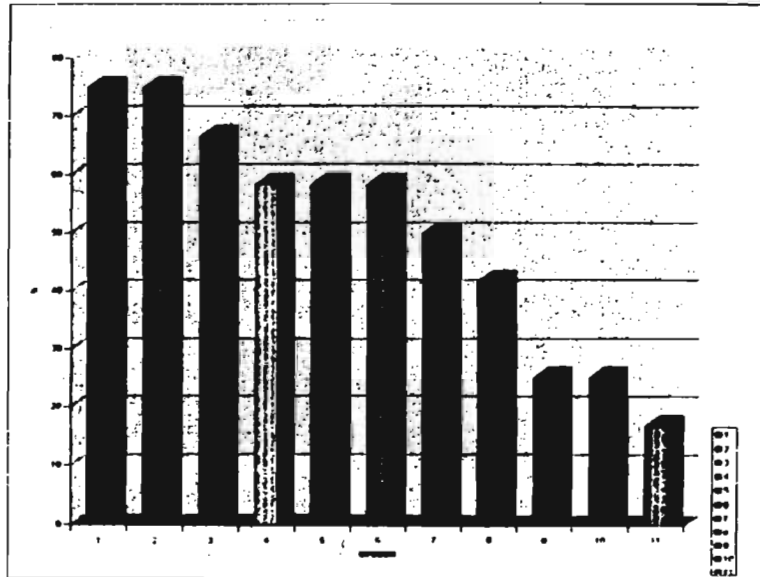
TIENDA	%
Com Mex	90
Gigante	80
Aurrera	70
Carrefour	60
K-Mart	55



CALIDAD EN EL SERVICIO

**PERCEPCIONES DEL PERSONAL DE PISO DE VENTA
SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

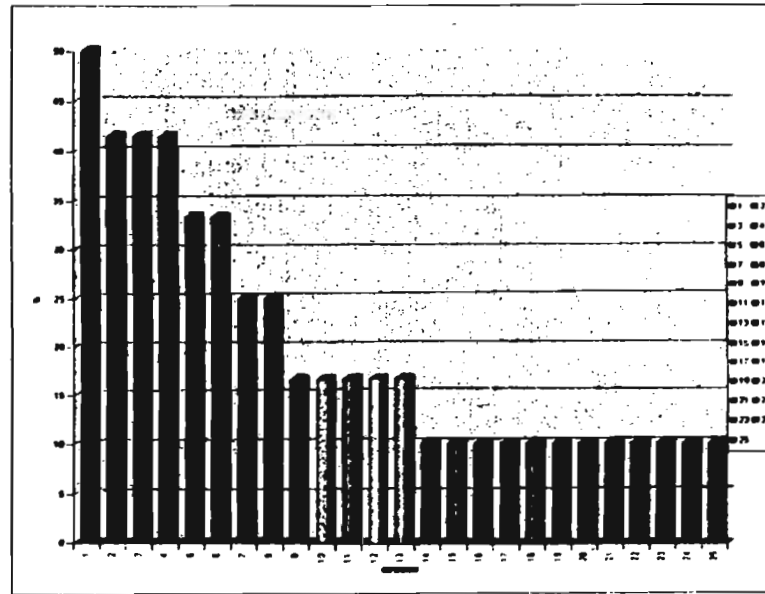
El siguiente personal del piso de venta de seguros...	
1. Responde al pedido de un seguro	75
2. Concede el crédito	75
3. Convierte los pagos de seguros	67
4. Proporciona el servicio que piden en el servicio	67
5. Responde y atiende al cliente	60
6. Responde a las preguntas	59
7. Informa al cliente y brinda más información	51
8. Pasa el tiempo en los clientes en la empresa	43
9. Realiza el trabajo que le piden para el desarrollo de trabajo	36
10. Responde en un día y con rapidez y eficiencia	28



CALIDAD EN EL SERVICIO
PERCEPCIONES DEL PERSONAL DE PISO DE VENTA
SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

PROBLEMAS QUE DETECTA EL PERSONAL

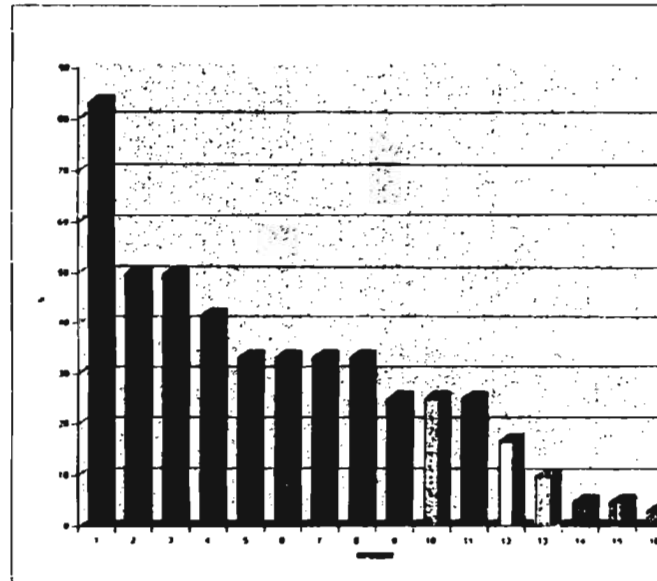
1. No desarrollo al cliente	6
2. Llegar la respuesta del personal (actitudes, procedimientos y tiempos hábiles)	42
3. No existe la satisfacción y capacidad adecuada	42
4. La actitud de los empleados y el tiempo de espera	42
5. Hay poca comunicación entre los áreas de compras, ventas y banco donde debe ser reforzada en la operación	33
6. Opciones de los servicios, condiciones de prestación de tiempo de ejecución	29
7. Falta de programas que se realicen o permitan el desarrollo y la capacitación	25
8. No hay retroalimentación adecuada del personal (falta de programas de capacitación del personal)	25
9. Diferencia entre el trabajo de equipo y el trabajo de L. servicios al cliente	17
10. Falta de apoyo de los departamentos de los bancos donde se	17
11. Se respalda mejor al personal, actitudes y tiempos	17
12. Falta de atención al cliente y al servicio	17
13. No ha estado implementado y retroalimentado a los programas actuales para la calidad de servicio	17
14. Falta de capacitación del cliente	16
15. Falta de atención y procedimientos	16
16. Falta de capacitación de los clientes	16
17. Limitaciones para que el personal se le dé el tiempo	16
18. Falta de atención al cliente y al servicio	16
19. Falta de atención al personal, capacitación y soporte al personal del personal	16
20. Falta de control de calidad en los servicios prestados en los áreas de atención al cliente	16
21. Falta de apoyo de los departamentos de los bancos	16
22. Inadecuación o falta de programas de capacitación (falta de programas de capacitación)	16
23. Falta de retroalimentación del personal sobre los servicios de los bancos	16
24. Falta de atención al cliente y al servicio	16
25. Falta de atención al cliente y al servicio	16



**PERCEPCIONES DEL PERSONAL DE PUNTO DE VENTA
SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

Se le pregunta al empleado que en la que el vendedor cree un buen servicio. 1

El vendedor cree que para brindar una buena calidad en el servicio se requiere:	%
1 Tener que seguir pautas de manera, en relación al estado de los productos	84
2 Ampliar variedad de productos, brindando opciones en todo momento	64
3 Darle más opciones y variedad, (colores, sabores, variedades, etc.)	58
4 Mantener siempre la higiene, así como mantener una higiene de los productos	62
5 Contar el cliente y sus necesidades	32
6 Ofrecer el menor precio posible de la calidad que se ofrece	32
7 Mantener precios y variedad de productos del personal	24
8 Ofrecer variedad de sabores	32
9 Permitir que el cliente pueda tocar lo que quiere y que quien brinda el servicio	28
10 Tener variedad de sabores, variedades, sabores, colores, variedades, entre otros	28
11 Mantener un nivel adecuado de higiene que respalde al cliente en el momento	28
12 Promover mayor variedad de sabores	17
13 Ofrecer la menor variedad posible de sabores de colores y lo de calidad	16
14 Mantener variedad de productos en el punto de venta y de variedad de sabores	5
15 Ofrecer el menor precio	5
16 Ofrecer la variedad de los productos de manera programada, ofreciendo un producto	1



5.5 PROPUESTAS PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO

En base al estudio realizado y a las opiniones de los clientes las cuales son las más valiosas para desarrollar un programa de calidad en el servicio, propongo 18 conceptos que tienen como finalidad que las empresas de autoservicio obtengan mayor participación de mercado, busquen un mayor crecimiento y rentabilidad del negocio y principalmente logren la satisfacción total de los clientes.

Es importante que todos y cada uno de los colaboradores se preocupen por hacer bien las cosas y busque alcanzar el objetivo principal de la empresa que es el satisfacer plenamente las necesidades de los clientes. Para lograr esto, la estrategia a seguir será el establecer una mentalidad global sobre lo que es la calidad en el servicio y los beneficios que nos resultará al trabajar bajo este esquema.

Es importante que para lograr una excelencia en servicio de calidad, se deben comprometer tanto los empleados de línea como los altos ejecutivos, buscando realizar sus actividades sin errores y dispuestos a entregar un trabajo, servicio y su vida entera con calidad.

Para lograr un cambio de actitud, mentalidad o de trabajo, es importante tomar en cuenta que trabajamos con seres humanos que tienen sensibilidad, inteligencia y se comprometen siempre que se trabaje adecuadamente con ellos, se les transmita los objetivos que se quieren alcanzar, y a través del ejemplo de los directivos se les haga participe de los beneficios, características e importancia que tiene el hacer de la calidad en el servicio una forma de vida.

El compromiso está en todos y para lograr realmente éste se debe hacer participe del cambio a cada uno de los empleados de la empresa para que se sientan escuchados y forjadores del cambio que se quiere establecer, lo que permitirá una aceptación global, una participación y compromiso plenos ya que cada individuo se sabe y siente creador del cambio.

PROPUESTA 1

La primera propuesta para lograr la excelencia en el servicio de calidad será el realizar un cuestionario donde todos y cada uno de los empleados de la empresa establezcan sus aportaciones que serán muy importantes para lograr el cambio de mentalidad ya que existe la convicción de que el hacer participe a todos los empleados motivándolos a establecer sugerencias, puntos de vista, acciones y recomendaciones, haciéndoles ver que todo su apoyo será importante para establecer los objetivos y estrategias a seguir para lograr el cambio, traerá como consecuencia un compromiso real y participativo de la gente hacia la calidad en el servicio.

PROPUESTA 2

Es importante llevar al cabo una adecuada capacitación a todos los niveles, pero de manera primordial al personal que trabaja directamente con los productos y servicios que se brindan a los clientes, ya que existe personal nuevo o con cierta experiencia, pero que no cuenta con el conocimiento de los productos que maneja y de la actitud que debe tener con el cliente, por lo que la base de todo cambio es el contar con gente bien capacitada y con disposición para hacer bien su trabajo.

Ya con una capacitación adecuada y una buena motivación, se podrá exigir a los empleados que tengan los productos adecuados y en buenas condiciones, así como una excelente presentación tanto de su persona como de su departamento, creando un ambiente de limpieza, surtido, atención y servicio.

Es importante señalar que ya contando con personal capacitado y -motivado, la actitud de los empleados será la diferencia que permitirá alcanzar la excelencia en calidad de servicio y ser la diferencia entre tanta opción de compra que tienen en estos tiempos la clientela, pero si aún así no se muestra actitud, es definitivo el tomar la decisión de prescindir de los servicios de ese personal que no coopera y solo contamina y destruye lo alcanzado con otros colaboradores.

PROPUESTA 3

Es necesario que para que la gente se identifique con el cambio y poder transmitirle los objetivos de calidad en el servicio, exista un manual y un programa que le permita conocer al personal de la empresa, la filosofía, antecedentes, misión y objetivos, así como los valores que debe tener la gente, la importancia de la calidad en el servicio y hasta donde se quiere llegar con el mismo, para que de esta manera haga suyo el cambio y sepa donde está, hacia donde se dirige y el compromiso que implica el saber que trabaja en una empresa que busca la excelencia, que tiene objetivos definidos así como unos valores firmes.

PROPUESTA 4

Dentro de las propuestas enfocadas a la persona, ya que es el factor más importante para lograr el cambio, se deben de realizar pláticas personales con los empleados, así como juntas formales e informales donde se buscare escucharlos y buscar una comunicación abierta donde se sienta un ambiente de confianza y con las características de que cada aportación del personal se podrá realizar si cumple con las condiciones y esquemas específicos, esto creará un clima de sinceridad, aportación y esfuerzo constante que se verá reflejada en un ambiente laboral sano, participativo, agradable y en constante crecimiento por parte de cada uno de los empleados y de la tienda.

PROPUESTA 5

Es importante para lograr el cambio de actitud, utilizar medios de motivación que van desde platicar, corregir y reconocer los esfuerzos de los empleados hacia su trabajo por parte de la Gerencia, hasta realizar gratificaciones económicas ya sea por buen desempeño o por un esfuerzo extra y una actitud positiva que muestren los colaboradores en un tiempo determinado, que se premiará con un incentivo económico y motivará de manera complementaria a nuestra gente a realizar un trabajo con calidad y una excelencia en el servicio.

Es importante señalar que lo importante de la motivación radica en la participación de la gerencia para transmitir los objetivos, planes y compromiso que debe tener el personal hacia el cambio de actitud hacia la calidad en el servicio, y los incentivos económicos serán un apoyo y una opción complementaria que se manejará en base a criterios de Gerencia y de todos los colaboradores de la tienda, como podría ser el caso del empleado del mes elegido por todos los empleados bajo criterio de gerencia que permitirá facilitar el cambio al que queremos llegar.

PROPUESTA 6

En épocas donde la competencia es fuerte, la exigencia de los clientes cada día es mayor y las opciones de compra son variadas, se deben establecer estrategias para los clientes que permitan crear una confiabilidad y aceptación, mismas que tendrán la finalidad de aumentar las ventas y lograr una permanencia en el mercado.

Esta estrategia que se propone, es la de invitar a los clientes a conocer las áreas productivas, donde creara un compromiso del personal para con la clientela, de mantener el departamento extremadamente limpio, así como el mismo empleado cuente con las medidas de higiene que le den al cliente la confianza de seguir comprando en las tiendas ese tipo de producto.

Esta propuesta genera un gran compromiso de las tiendas hacia la clientela donde desde la Gerencia hasta los colaboradores deben de tomar conciencia de lo que conlleva el abrir las puertas y mostrar la imagen sin complejos ni barreras.

PROPUESTA 7

La excelente operación en el área de cajas es determinante para la satisfacción total del cliente y hay que establecer las condiciones y controles adecuados para mantener bajo el nivel de merma y lograr rapidez en la atención al cliente.

Para lograr dicha rapidez en la operación y calidad en el servicio, se propone invertir en aparatos de intercomunicación (diademas) para cada una de las cajas y jefes de departamentos, lo que les permitirá preguntar por precios a los diversos departamentos, pedir productos faltantes, aclarar dudas con la clientela sobre surtido y futuras entregas de los proveedores etc. Toda esta información permitirá evitarle

perdida de tiempo a los clientes, ahorro de tiempo para colaboradores de las diversas áreas, y como punto fundamental el lograr un mejor servicio y atención buscando siempre la excelencia en el servicio de calidad.

PROPUESTA 8

Otra de las propuestas que se considera interesante y necesaria para el adecuado desarrollo de la calidad en el servicio, es el crear una Gerencia de Servicio para toda la organización, lo que permitirá supervisar y controlar el servicio en las tiendas, lo que puede lograr ser la fuerza motriz del negocio.

Esta Gerencia se busca que se encargue específicamente de desarrollar estrategias de servicio, tener un conocimiento de los clientes y hacer investigaciones de mercado para seguir a la vanguardia y brindarle a los clientes mas de lo que pueden esperar del servicio.

La gerencia de servicios será un apoyo para el área de operaciones donde determinará las causas y los efectos de la misma, ya que el cliente no siempre puede tener la razón pero siempre está primero.

PROPUESTA 9

Se considera importante para incrementar las ventas en el área de Mercancías generales, establecer una opción al cliente de entrega a domicilio en el caso de muebles y equipos diversos.

Con esta opción los clientes tienen la posibilidad de recibir los productos en la comodidad de su hogar.

PROPUESTA 10

En cuanto a la imagen de las tiendas, se considera recomendable cambiar los uniformes y gafetes tratando de mejorar la presentación de los empleados así como la imagen ante la clientela, factor que es importante mejorar ya que la competencia trae ideas novedosas las cuales se pueden aprovechar como sería el caso de uniformes mas elegantes, colores agradables a la vista y gafetes limpios, de buen tamaño y bonitos.

PROPUESTA 11

Para lograr la calidad en el servicio que se busca es muy importante que los niveles directivos junto con sus colaboradores de todas las áreas de la empresa (compras, sistemas, consumos internos, etc.) tengan contacto con el personal de la tienda, muestren su apoyo y confianza en su trabajo.

Esto permitirá que el entusiasmo de la gente sea bien encauzado a incrementar el potencial del personal para la obtención de mejores resultados creando un ambiente enriquecedor y motivante.

PROPUESTA 12

Otro punto importante, es el evaluar el rendimiento del departamento de limpieza y determinar si se da una capacitación intensa o se contrata una compañía externa de limpieza que permita reducir costos y aumentar el nivel de eficiencia de la misma, la que dará una imagen de constante limpieza para los clientes.

PROPUESTA 13

Se deben estructurar perfectamente bien los puestos, actividades y responsabilidades a través de un manual organizacional que especifique adecuadamente los puestos, perfiles y procedimientos, con la finalidad de establecer estructuras adecuadas para eficientar la operación y contratar o prescindir de los servicios de personal con el fin de satisfacer las necesidades de la tienda, buscando realizar un trabajo eficiente ya sea en surtido, limpieza, acomodo, pedidos, etc, así como buscar que el empleado trabaje las horas adecuadas sin necesidad de pagarle horas extras, ni descuide sus actividades complementarias sean familiares, culturales o deportivas, ya que busca que el personal de la empresa sea integro, no sólo trabajadores que dediquen todo su tiempo a la empresa sin un crecimiento global como ser humano.

PROPUESTA 14

Se considera como una buena posibilidad, el desarrollar una guardería interna donde los clientes pueden dejar a sus hijos en un área específica donde se cuente con un minisuper y productos en pequeño, buscando de esta manera dar un servicio adicional a la clientela e ir formando a los futuros compradores al crearles la conciencia de que la tienda específica de autoservicio será su mejor opción de compra.

En este minisuper se contará con personal que cuidará a los niños, y les enseñará a comprar ya que como mencionamos se contará con miniproductos, carritos, cajas y dinero de fantasía, lo que permitirá hacer de un juego, un futuro cliente de la tienda.

PROPUESTA 15

El establecer un área segura para que los clientes dejen sus vehículos ya sea bicicletas o motocicletas con comodidad y sin peligro de robo, aunado a la contratación de una compañía de vigilancia que le permita a los clientes realizar sus compras con tranquilidad y con la seguridad de que desde el momento en que entra al estacionamiento cuenta con la confianza de que realizará sus compras sin preocupaciones.

PROPUESTA 16

Diseñar un área específica para mascotas de la clientela, con la finalidad de incentivar la venta y el número de clientes que visitan la tienda, y con la comodidad de que se cuidará adecuadamente a su animal.

PROPUESTA 17

Es importante que al realizar un cambio de mentalidad buscando la excelencia en el servicio de calidad, se deba invertir en publicidad, con la finalidad de que llegue adecuadamente y a corto plazo los cambios a los clientes tanto internos como externos, y los beneficios que se obtendrán con dichos cambios.

PROPUESTA 18

Por último es importante crear un boletín interno de " Las buenas noticias de la calidad en el servicio y atención al cliente ", para ir fomentando la cultura del programa, así como poder reconocer a los mejores y hacer públicas las metas conseguidas y la situación actual en que se encuentran.

CONCLUSIÓN

En este trabajo he tratado de describir un modelo creado como respuesta a necesidades detectadas en las empresa de autoservicio. El principal aporte ha consistido en realizar contribuciones o sugerencias susceptibles de implementar en un corto, mediano y largo plazo.

En ausencia de una opinión en contrario, creo que el principal aporte ha sido el proponer un involucramiento de todas las áreas que conforman la empresa y por lo consiguiente generar un compromiso y cambio de cultura en el recurso humano.

Todo contacto con un cliente, es una oportunidad para hacerlo sentir mejor de lo que la experiencia le hacia esperar.

Solo los empleados listos, bien preparados, estimulados y motivados aprovecharán esas oportunidades y buscaran conocer mejor las necesidades, expectativas y sugerencias de los clientes que nos brindaran la posibilidad de generar ideas estratégicas eficaces para administrar y superar sus expectativas, con lo cual la calidad en el servicio se convertirá en una poderosa arma competitiva.

Las expectativas de los clientes son la verdadera norma para juzgar la calidad del servicio. Entender su naturaleza y sus determinantes es indispensable para asegurar de que la prestación del servicio satisfaga y supere las expectativas del cliente.

En este estudio podemos encontrar muchos beneficios y ventajas que conlleva el trabajar al través de una filosofía de calidad en el servicio en una empresa dedicada al autoservicio, y es muy importante destacar que para lograr este objetivo se debe transmitir, implantar y ejecutar entre el personal la responsabilidad y los logros que se alcanzaran al trabajar en equipo, buscando y logrando los objetivos de la empresa.

Como hemos visto, la importancia de cambiar la filosofía de una empresa dedicada al autoservicio hacia la calidad en el servicio al cliente radica en 4 factores los cuales los considero los más importantes, y estos son los siguientes:

A) La Fuerte Competencia

Hoy en día llegan a nuestro país numerosas empresas dedicadas al autoservicio con ideas nuevas, conceptos distintos y con filosofías de atención y servicio al cliente más creativas y significativas, por esta importante razón se debe de trabajar siempre buscando la satisfacción total hacia los clientes lo que implica un compromiso de los empleados que va desde la alta dirección, staff y gerencias hasta indudablemente los niveles operativos ya que son estos los que se enfrentan día a día con el cliente y los que le transmiten la cultura que se tiene en la empresa; por esta razón considero como punto primordial que exista un compromiso y se exija a todos los niveles de la organización los mismos VALORES, CONCEPTO DE SERVICIO Y LA CALIDAD TANTO EN EL TRABAJO COMO EN LA FORMA DE VIDA de los colaboradores, ya que no se logrará ningún beneficio si se encuentran diferencias entre estos.

Estos conceptos permitirán identificar a la empresa y crear una imagen positiva y real de los valores que existe tanto en la organización como de la gente que la forma, situación que hará indudablemente más fuerte a la institución logrando el objetivo de ganar más clientes y contrarrestar a la fuerte competencia que existe y que se incrementa día a día.

B) Clientes más Exigentes.

Es indudable que al existir mayores opciones para que el cliente realice una compra, éstos serán más exigentes con la tienda en la que lleven al cabo las mismas, por lo que implica un compromiso muy importante para la empresa el mantener constantemente:

- Los mejores productos en el mercado.
- Variedad, surtido y calidad de los mismos.
- Conocer las necesidades del cliente y mantener constantemente contacto con los mismos para manejar siempre las novedades tanto en productos como en servicio.
- Mantenerse a la vanguardia en tecnología que le brindara un mejor servicio a los clientes
- Lograr una Atención y Servicio especial que sea una ventaja comparativa sobre la competencia (dar al cliente más de lo que espera de nosotros).

Tomando en cuenta estos factores, permitirá estar constantemente innovando y creando opciones que harán que los clientes salgan ganando y la empresa logre un fuerte posicionamiento de sus clientes así como un incremento en los mismos, trayendo beneficios tanto financieros como organizacionales.

C) Crisis Económica, Política y Social.

En estos tiempos donde ha evolucionado tanto la crisis económica como la política y la social, es importante aclarar que la población cuenta con un menor poder adquisitivo día a día, aunado a la inestabilidad política y la inseguridad social, el cliente realizará sus compras en la empresa donde encuentre la mayor satisfacción tanto en servicio, como en calidad y PRECIO, sin descuidar la seguridad que como mencionamos es un factor decisivo para la elección final de compra.

Por todas estas importantes razones, se deben establecer estrategias a nivel corporativo, buscando implantar sistemas que le permitan al cliente obtener el mejor servicio llevando este a un nivel personal donde se le brinde al cliente la mejor atención, cortesía y principalmente una agradable sonrisa que en muchas ocasiones hará la gran diferencia.

Otra estrategia que se debe desarrollar de manera prioritaria, será la de establecer negociaciones adecuadas por parte del área de compras con los proveedores, con la finalidad de ofrecerle al cliente los mejores precios que como hemos visto es un factor definitivo en épocas de crisis económica, es por esto que aplicando descuentos especiales para la tienda, precios preferenciales y el surtido adecuado, serán atractivos para el cliente y se obtendrá la preferencia del mismo hacia la tienda de autoservicio.

Como parte medular de toda estrategia corporativa, es muy importante que trabajen en equipo todas las áreas de la empresa, y vayan encaminadas hacia una meta común y específica que los comprometa, buscando lograr un crecimiento tanto individual como organizacional y principalmente en el número de clientes que vaya obteniendo la empresa, donde la frase común de los colaboradores será la de comprar bien para vender mejor.

En épocas de crisis es donde existen las mejores oportunidades y donde se demuestra la capacidad y visión por parte de la dirección de las empresas para generar los mejores resultados que conlleven un crecimiento integral, es decir, tanto financiero como humano, pero para lograr esto se deben analizar las circunstancias que han propiciado la inestabilidad, las condiciones en las que se encuentra actualmente el país, y las expectativas que se tienen para salir de la crisis, esto en base a las decisiones tanto políticas como económicas que día a día toma el gobierno; Esto nos brindará un panorama mas amplio y nos permitirá encontrar las áreas de oportunidad que se tienen, las estrategias corporativas a seguir y la dirección que debe tomar la empresa para lograr los mejores resultados; y como ventaja competitiva, tenemos la disminución del poder adquisitivo donde se permitirá desarrollar estrategias de mercadeo y publicidad que permita ubicar a la empresa como la mejor opción, ganando clientes que acostumbraban realizar ciertas compras en tiendas departamentales que por el alto precio de los productos, la gente no tiene las posibilidades de comprar en esos negocios, por lo que aplicando adecuadamente las promociones y la imagen que se le

ofrezca al cliente, se pueda posicionar a estos de manera definitiva, mostrando productos de alta calidad y a un precio más accesible.

D) Desarrollo Individual e Institucional.

Es definitivo que el trabajar con una filosofía que busca lograr la calidad en el servicio al cliente, traerá beneficios tanto a nivel individual como a nivel organizacional, esto debido a que para realizar un trabajo con calidad, el colaborador debe comprometerse y participar en el objetivo de lograr un trabajo sin errores, y brindarle al cliente algo más de lo que espera de nosotros, esto le brindará la posibilidad de desarrollo y crecimiento tanto de valores como de capacidades y esfuerzos que se verá reflejado en un ser con iniciativa, creatividad y principalmente con una mentalidad de lucha y responsabilidad, visualizándose en su trabajo, persona y en la manera de relacionarse con los demás, es decir la empresa contará con un personal que buscará crecer, desarrollarse y mejorar en todo ámbito, situación que se mostrará indudablemente en los resultados de la empresa, donde al crear mejores seres humanos, dará una mayor satisfacción y responderá al compromiso que se tiene ante la sociedad.

Como hemos observado, es muy importante que una empresa trabaje con objetivos bien definidos, pero principalmente con una filosofía que permita identificar al personal con la empresa y con las metas individuales, donde al través del esfuerzo compartido y comprometido se logran dar los resultados esperados.

Los puntos mas importantes que debe contener la filosofía de una empresa de autoservicio para hacer partícipes y comprometer a los colaboradores, considero que son los siguientes:

1. Ser la Cadena número # 1 en tiendas de autoservicio.

Este concepto implicará un reto y una responsabilidad para cada colaborador, para que día a día busque dar lo mejor de sí y en base a su esfuerzo individual y al trabajo en equipo que se llegue alcanzar, se logre mantener la tendencia al mejoramiento continuo y principalmente a la calidad en el servicio, lo que le diferenciará de la competencia y principalmente le permitirá distinguirse como una empresa donde a pesar de ser de AUTOSERVICIO, el cliente siempre es lo más importante y se busca darle más de lo que puede esperar de ella.

2. Comprometiéndose a proporcionar la mejor atención y servicio a los clientes.

Como mencionamos anteriormente es imposible lograr ser la principal cadena de tiendas de autoservicio si el personal desde el de línea hasta los niveles directivos, no se comprometen y proporcionan su mejor esfuerzo en sus actividades laborales, relaciones formales e informales, y trabajo en equipo, situación que se verá reflejado en la oportuna atención y el óptimo servicio a los clientes, ya que son ellos quienes perciben el buen funcionamiento, organización y comunicación del negocio, al través de la cordialidad y el servicio que reciben de la empresa, donde si llega a existir diferencias

o contradicciones en los valores, cultura o filosofía, repercutirá definitivamente en la atención y satisfacción hacia los clientes.

3. Buscando satisfacer plenamente sus necesidades al través de los mejores:

- Productos.
- ATENCIÓN Y SERVICIO.
- Precio.

Definitivamente la satisfacción total hacia el cliente, comienza al encontrar el producto del que está necesitado ya que este acude primordialmente a una tienda de autoservicio para satisfacer una necesidad básica, y al tener conocimiento de estas a través de estudios de mercado, permitirá desarrollar estrategias tanto administrativas como comerciales, buscando mantener un gran surtido en los productos que soliciten los clientes y mantener las innovaciones y preferencias de los mismos, así como realizar negociaciones adecuadas con los proveedores lo que permitirá mantener los mejores precios del mercado y ganarse la preferencia del público consumidor. Pero es importante remarcar que lo que permitirá el logro de estos objetivos de manera contundente, y que engloba el buen surtido y el adecuado precio, es la calidad en la atención y el servicio personalizado que se le llegue a ofrecer a los clientes, buscando ofrecerles innovaciones y trato excelente que haga sentir a los clientes como parte de la familia de la empresa, identificándose plenamente con ella.

4. Lo que permitirá Crecer y Desarrollarse como Personas y Empresa.

Es indudable que el buscar y mantener constantemente los estándares de calidad en el trabajo, creará mayor potencial y se lograran los objetivos con mayor facilidad, pero los beneficios no sólo serán organizacionales, ya que es imposible que una empresa obtenga un crecimiento si sus colaboradores no van a la par, es por esto que si se logra mantener una mentalidad en los colaboradores sobre la importancia de la calidad en el trabajo, servicio, atención a los clientes y principalmente en su vida misma, y lo aterrizan llevándolo a la práctica, se logrará un desarrollo tanto individual como institucional.

5. En un ambiente agradable y cordial.

Para lograr los objetivos tanto organizacionales como departamentales e individuales, es fundamental que exista una buena comunicación tanto a nivel formal como informal, ya que la base para mantenerse en constante desarrollo y proporcionar los mejores resultado es la buena comunicación, la confianza y el apoyo en el trabajo que se requiera, lo que brindará una calidad en el servicio que se alcanzará al través del trabajo en equipo que los empleados, departamentos, áreas de la empresa y en si la organización completa lleven al cabo.

Una empresa que desarrolla un ambiente de trabajo agradable y cordial, indudablemente se reflejará en la atención y servicio que reciben los clientes.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Pero: ¿Cuál es el factor más importante para alcanzar el objetivo de la calidad en el servicio en una empresa de Autoservicio?

El factor más importante para que se den los resultados planeados y poder establecer objetivos más ambiciosos es el factor humano, y este debe contar con ciertos valores y virtudes que sean característicos de cada uno de ellos en base a una adecuada selección del personal, una capacitación y un liderazgo profundo por parte de la dirección, para que se puedan desarrollar esas habilidades e incrementar así el potencial para alcanzar mayores logros.

Algunas de las características que se debe reconocer y desarrollar tanto en la selección de los recursos humanos como en los empleados que ya forman parte de la institución son las siguientes:

- Responsabilidad: Es muy importante que los colaboradores busquen dar su mayor esfuerzo y trabajen con calidad por convicción y no por obligación, y la diferencia radica en que el primero siempre dará más y buscara un desarrollo en todas sus actividades, y el segundo no dará ni buscará más de lo que se le pida, llegando en la mayoría de los casos a fallarle a la empresa y a él mismo.

- Creatividad: En un negocio como es el de tiendas de autoservicio existe una problemática especial, y es el que se trabaja con gente y para gente, la cual se encuentra cambiando constantemente, esto debido a las modas, innovaciones, crecimientos y crisis económicas, valores familiares, influencia de los medios etc. lo que hace fundamental que los colaboradores de la empresa tengan presente la importancia de la creatividad la cual radica en desarrollar constantemente mejoras y aportar ideas sobre servicio y atención así como en procesos y controles que faciliten la administración del negocio.

Es importante aclarar que en estos tiempos donde la competencia es cada vez mas fuerte, la situación economía agrava cada día mas el poder adquisitivo de la población, y las empresas buscan constantemente innovar y mejorar en todos los ámbitos, es determinante para lograr los objetivos el mantener una administración participativa, y hacer sentir a los colaboradores sobre la importancia en sus aportaciones, y realmente tomar en cuenta dichas observaciones.

- Honestidad: Para que un negocio funcione adecuadamente y de los resultados esperados, es necesario que todos y cada uno de los colaboradores trabajen en base a la honestidad, y esto no sólo con la empresa sino con ellos mismos ya que quien cuenta con esta virtud, es consciente de su capacidad, cuenta con gran espíritu de lucha y siempre buscara dar mas logrando así un crecimiento tanto a nivel individual como institucional.

- Actitud: Es la virtud que hará la gran diferencia ya que por más planes, capacitaciones e inversiones que realice la empresa, si el personal no cuenta con una actitud positiva donde muestre el interés, confianza, entusiasmo e inteligencia para desarrollar y alcanzar los objetivos, todo quedará como un curso más o una inversión que no dio los resultados esperados.

Tomando en cuenta la importancia del factor humano y de los valores y virtudes que debe de tener este, es importante que no se pierda de vista, ya que es lo que a una empresa le permitirá seguir creciendo, buscar nuevas expectativas y lograr la satisfacción tanto individual como institucional.

Después de hacer un análisis del porqué una empresa de autoservicio debe de trabajar en base a calidad en el servicio y bajo que parámetros se debe desarrollar, ahora hay que determinar el significado en forma simplificada de lo que es la calidad y el servicio, conceptos importantes que engloban todo este trabajo.

La calidad es un concepto que tiene muchas ventajas de las cuales ya hemos hablado, pero para aterrizar su significado en una empresa de autoservicio, podemos mencionar que la calidad es el resultado de realizar un trabajo sin errores, con la finalidad de lograr la satisfacción total del cliente, esto invariablemente soportado por adecuados procesos, dirección comprometida y encaminada al logro de los objetivos y principalmente a la gente creativa, con iniciativa y valores firmes que convalidado con una capacitación adecuada, logre la calidad de la que tantas empresas buscan alcanzar.

Es importante aclarar que la calidad se empieza a trabajar desde que se reciben los productos adecuadamente, continuando por el óptimo acomodo de los mismos, así como su limpieza y adecuada organización de los mismos, pero todo se aterriza en la actitud y compromiso de los colaboradores hacia su trabajo, sus compañeros y principalmente hacia los clientes los cuales son la razón de ser del negocio.

Para definir los pasos para llegar a la calidad he establecido una fórmula donde trato de mostrar las condiciones para alcanzarla :

VOLUNTAD = TRABAJAR BIEN DESDE LA 1ª VEZ = HECHOS = CALIDAD = CLIENTES SATISFECHOS.

El concepto de servicio encierra muchas variantes para alcanzar los objetivos específicos en una empresa de autoservicio, por lo que a grandes rasgos se puede definir de la siguiente manera:

Es el lograr la satisfacción total de los clientes al cubrir ampliamente sus expectativas y brindarles ALGO MAS que hará la gran diferencia.

Ese algo más encierra un mundo de virtudes, lo que permitirá que los clientes se identifiquen con la empresa, y el posicionamiento del mercado se incremente constantemente, pero para lograr esto se debe desarrollar y fomentar lo siguiente:

- ° **Trato cordial por parte de los colaboradores hacia los clientes.**
- ° **Excelente Presentación tanto de la tienda como de cada uno de los empleados, ya que representan la imagen de una empresa.**
- ° **La Limpieza es un factor determinante para dar un buen servicio a la clientela ya que al mantener adecuadamente tanto instalaciones como piso y productos se le brindara a los clientes una mayor confianza para realizar las compras en la tienda.**
- ° **Una gran diferencia que puede lograr una mejora en las ventas y la satisfacción total del cliente, es el llevar al cabo una labor personalizada de ventas, donde como punto prioritario es mantener adecuadamente capacitado al personal de la empresa, para que pueda transmitir sus conocimientos y experiencia sobre los productos a los clientes, y aunado a un trato amable, cordial y sincero, hacer que el cliente brinde su preferencia hacia la empresa donde lo consideran lo mas importante y satisfacen todas sus necesidades.**
- ° **Como ya mencionamos es fundamental para lograr un buen servicio el tratar a los clientes con amabilidad, disposición y siempre con una sonrisa, que muchas veces marcará la gran diferencia con otras empresas.**
- ° **Es fundamental que para lograr calidad en el servicio, los colaboradores deben estar convencidos de los beneficios que traerá tanto institucional como individualmente el trabajar con esta filosofía, y que para alcanzar el éxito de este objetivo se debe de trabajar en equipo y comprometerse con ello.**

Ya mencionamos la filosofía que debe tener una empresa de autoservicio así como las características más importantes de ésta, también se hizo mención a grandes rasgos del concepto de la calidad y del servicio en forma separada, por esto podemos concluir en base a lo que ya se menciona:

La calidad en el servicio traerá beneficios tanto individuales como institucionales, esto debido al crecimiento y desarrollo que se dará si la empresa mantiene adecuados controles del servicio que se brinda a la clientela, pero principalmente si la dirección logra transmitir los objetivos y hacer que los colaboradores se comprometan con ellos para que hagan del servicio no una forma de trabajo, sino una forma de vida.

Es importante mencionar que para que se logre el éxito del proyecto, se requiere que todas las áreas, departamentos y colaboradores de la empresa trabajen en equipo, logrando una interrelación y retroalimentación de todos y cada uno de ellos.

Para concluir este trabajo, quiero hacer mención de la importancia del trabajo en equipo en una organización y de donde surge la necesidad de trabajar bajo este esquema, conceptos que ya mencione a grandes rasgos en partes anteriores.

El hombre es un ser social por naturaleza, tiende a agruparse y convivir con otros hombres en forma natural, esto tiene sus raíces en la familia ya que la primera concreción de sociabilidad se da en la misma, llamada por consiguiente la primera célula social.

Por esta razón, es propio de la naturaleza de los seres humanos, el vivir en sociedad, y es importante mencionar que solo en comunidad es posible satisfacer todas las necesidades, y alcanzar los objetivos y metas tanto individuales como institucionales.

Es por esto que el hombre necesita trabajar en equipo para lograr los objetivos de la empresa, y obtener un crecimiento, desarrollo y retroalimentación constante tanto a nivel individual como organizacional.

Por último no me queda más que decir que a los clientes les gusta la operación que lleve consigo comodidad y ahorro de tiempo, pero nunca hay que olvidar que también desean un ser humano que les brinde calor, vida y les proporcione atención, servicio y una sonrisa.

CALIDAD EN EL SERVICIO

BIBLIOGRAFIA

1. Albrecht Karl, (1990), "La excelencia en el servicio", Colombia, Legis.
2. Brown Andrew, (1992), "La gestion de atencion al cliente, Mexico, D az de Santos.
3. Cowell Donald W, (1991), "Mercadeo de servicios", Colombia, Legis.
4. Cottle David, (1991), "El servicio centrado en el cliente", Espana, D az de Santos.
5. Denton Keith, (1991), "Calidad en el servicio a los clientes", Espana, D az de santos.
6. Dessler Gary, (1991), "Administracion de personal", Mexico, Prentice Hall.
7. David Fredd, (1990), "La Gerencia Estrategica", Colombia, Legis.
8. Evert Addam, (1991), "Administracion de la Produccion y Operaciones", Mexico, Prentice Hall.
9. Carlson Jan, (1991), "El momento de la Verdad", Espana, D az de Santos.
10. Cornejo Miguel Angel, (1990), "Liderazgo de Excelencia", Mexico, Grad.
11. Horovitz Jaques, (1993), "La satisfaccion total de los clientes", Espana, Mc Graw Hill.
12. Glen Peter, (1992), "Eso no es asunto m o", Colombia, Norma.
13. Nyland Bruce, (1994), "Reflexiones para los Gerentes", Mexico, Mc. Graw Hill.
14. Larrea Pedro, (1991), "Calidad en el Servicio, del Marketing a la Estrategia", D az de Santos.
15. Mac Cann Ron, (1991), "EL placer de servir con calidad", Mexico, Pax.
16. Koontz, Weihrich, (1990), "Administracion", Mexico, Mc Graw Hill.
17. Philip Kotler, (1989), "Mercadotecnia", Mexico, Prentice Hall
18. Gitlow Howard, (1991), "Planificando para la calidad", Mexico, Ventura.
19. Arrona Hernandez, (1989), Manual de calidad total, conceptos basicos", Mexico, ICASA.