

308902



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

17
24.

MEDICION DE LA SATISFACCION
DE LOS CONSUMIDORES COMO ESTRATEGIA
PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO
EN UNA RED DISTRIBUIDORA DE LLANTAS
DE LA ZONA METROPOLITANA

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
MA. ANGELICA MONDRAGON OROZCO
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GUSTAVO PALAFOX

MEXICO, D. F.

OCTUBRE DE 1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

267839



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.

**A todas las personas que han formado parte en mi vida les dedico
y agradezco este trabajo**

A Dios por dame el don de la vida y permítame ser muy feliz, estoy en deuda contigo

A mis padres, hermanos y amigos gracias por todo su apoyo

Un agradecimiento profundo al Lic. Gustavo Palafox por el tiempo dedicado a la creación de este trabajo y por la confianza que me brindó.

Agradezco a la Universidad Panamericana por ser mi segunda casa durante cinco años y a los profesores que formaron parte en la culminación de mis estudios profesionales

*Porque el papel está ahí, márchalo con tus pensamientos
Soledad (tomado del libro Ten Güero)*

INDICE

	Pag.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I Administración	3
1.1 Concepto	6
1.1.1 Importancia de la Administración en la Organización	7
1.2 Cultura Corporativa	9
1.2.1 La Comunicación	12
1.2.2 Comunicación Interna y Externa	13
1.2.3 Competitividad	14
1.3 Proceso Administrativo	16
1.3.1 Planeación	16
1.3.1.1 Principios de la Planeación	17
1.3.2 Organización	18
1.3.2.1 Principios de la Organización	19
1.3.2.2 Tipos de Organización	20
1.3.3 Dirección	25
1.3.3.1 Principios de la Dirección	26
1.3.3.2 Motivación y Liderazgo	27
1.3.4 Control	29
1.3.4.1 Principios de Control	30
1.4 Enfoque de Calidad Total en las Empresas	31
CAPITULO II Calidad en el Servicio a Clientes	32
2.1 Antecedentes	32
2.1.1 Concepto de la Calidad	33
2.2 El Servicio	35
2.2.1 Diferencia entre producto y servicio	36
2.2.2 Características del servicio	37
2.2.3 Gerencia de servicio	39
2.2.4 Momentos de la Verdad	40
2.2.5 Ciclos de servicio	42
2.2.6 Triángulo de servicio	44
2.2.7 Tipo de Clientes	46
2.3 Calidad en el Servicio	50
2.3.1 Proceso de Servicio de Calidad Total	50
2.3.1.1 Investigación de mercado y del cliente	51
2.3.1.2 Formulación de estrategias	52
2.3.1.3 Educación, capacitación y comunicación	52
2.3.1.4 Evaluación, medición y retroinformación	53
2.4 Creatividad en el servicio	54

CAPITULO III	Sector Llantero en México	56
3.1	Participantes	60
3.1.1	Cuando piense en llantas, piense en Goodyear	60
3.1.2	Tecnología de alta velocidad	61
3.1.3	Euzkadi, las llantas que duran más	61
3.1.4	Tomel, calidad es igual a progreso	63
3.1.5	Llantas Toyo, tecnología de punta	63
3.1.6	Bridgestone Firestone, seguro te lleva	64
3.2	Producción y venta del sector	67
CAPITULO IV	Medición de la satisfacción de los consumidores como estrategia para mejorar la calidad en el servicio en una red distribuidora de llantas en la Zona Metropolitana	75
4.1	Grupo BFMX y antecedentes de la empresa BFMXSA	75
4.1.1	Antecedentes de la empresa	76
4.2	Evaluación de Centros de Servicio	78
4.2.1	Mistry Shopper	78
4.2.2	Encuesta de servicio por teléfono	95
4.2.3	Entrevistas con el personal	100
4.3	Acciones de Mejora	102
CONCLUSIONES		105
BIBLIOGRAFIA		109

INTRODUCCIÓN

A través de los años, las organizaciones han sufrido importantes cambios, la administración de las empresas ha permitido que surjan nuevos conceptos que se han llevado a la práctica y que han originado el crecimiento de algunas empresas y el fracaso de otras.

En la actualidad muchas empresas están interesadas en captar nuevos clientes y mantener los que tiene, para ello, han invertido en grandes estudios de mercado para conocer las necesidades y satisfacerlas antes que la competencia, sin embargo estas empresas se diferencian en la medida en que ofrecen calidad en su servicio.

El presente trabajo permite al lector conocer uno de los conceptos que más resonancia ha tenido en nuestros días, siendo éste:

La Calidad en el Servicio a Clientes

Mediante la investigación profunda de un negocio, se conocerá la situación actual que vive respecto al servicio que ofrece a sus clientes y la satisfacción de éstos. Pero para llegar a la investigación se realizaron 3 capítulos teóricos que nos permiten tener un conocimiento mas claro de los conceptos que manejaremos en esta tesis y el cuarto capítulo muestra la investigación que se efectuó en una empresa perteneciente al sector llantero.

Esta tesis está dividida de la siguiente manera:

El primer capítulo es titulado **Administración**, dentro de éste conoceremos los orígenes de la administración, su definición, la importancia que ha tenido este concepto en las organizaciones, la cultura corporativa, el proceso administrativo y sus fases y el enfoque de calidad total en las empresas. Estos conceptos son de base para cualquier administrador, por esto se ha preparado un capítulo que facilite el entendimiento al lector.

El segundo capítulo es titulado **Calidad en el Servicio a Clientes**, aquí conoceremos los antecedentes de la calidad, el concepto que ha revolucionado en las empresas ¿ qué es la calidad ?, ¿ qué es el servicio?, lo que involucra este concepto, tipos de clientes a los que podemos atender, ¿ qué es la calidad en el servicio ?, la creatividad que hay que tener para ofrecer un servicio.

El tercer capítulo es titulado **Sector Llantero en México**, en este capítulo se explica la situación del sector, como está compuesto, quienes participan, las marcas de llantas actuales, la producción y venta del sector y la comparación en ventas de 1996 a 1997.

El cuarto capítulo titulado **Medición de la Satisfacción de los Consumidores como estrategia para mejorar la Calidad en el Servicio a una red distribuidora de llantas en la zona Metropolitana**, expone toda la investigación realizada para medir la satisfacción de los clientes en la compra o servicio realizado por grupo BFMXSA, antecedentes de la empresa, parámetros de evaluación, las gráficas de los resultados obtenidos de la evaluación y las acciones de mejora propuestas para el distribuidor.

Todos estos capítulos conforman este trabajo de investigación que ha permitido ampliar el campo de la administración en aspectos más específicos como es la Calidad en el servicio y la satisfacción del cliente

CAPITULO 1

ADMINISTRACIÓN

Desde la antigüedad el hombre ha trabajado para poder subsistir, haciendo que sus actividades sean realizadas con la mayor efectividad posible; para lograr esto se ha utilizado en gran parte a la administración.

El concepto de administración ha sido definido de diferentes maneras, siendo este la herramienta necesaria para llevar a cabo cualquier tarea. El fenómeno administrativo se manifiesta en las relaciones de trabajo.

Para poder entender claramente desde cuando se ha dado éste fenómeno a continuación se explicarán algunos de los periodos que han dado pauta a la existencia de este concepto:

EPOCA PRIMITIVA

En ésta época se realizaba actividades como la pesca, caza y recolección, los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar decisiones de mayor importancia, existía una división de trabajo originada por la diferente capacidad de sexos y edades de los individuos que formaban parte de la sociedad. El trabajo en equipo logró que se llevara a cabo la suma de esfuerzos para lograr un fin determinado.

PERIODO AGRÍCOLA

Sigue predominando la división del trabajo por edad y sexo. La pesca, caza y recolección pasaron a un segundo término de importancia para subsistir. Se origina un crecimiento demográfico que obliga a los hombres a coordinar los esfuerzos y mejorar la aplicación de la administración. Se manifestó el surgimiento de clases sociales, el control de trabajo en equipo y el pago de tributo en especie.

ANTIGÜEDAD GRECOLATINA

Aparece el esclavismo, que conlleva a una estricta supervisión del trabajo y el castigo como forma disciplinaria. Dentro de este periodo surge un gran descontento por parte de la clase esclavizada debido a que no hay motivación para la realización de las tareas y el trato que se les da es inhumano.

ÉPOCA FEUDAL

El feudalismo fue caracterizado por un régimen de servidumbre. Al finalizar ésta época surgen los nuevos oficios, debido a que los siervos se convirtieron en trabajadores independientes, teniendo diferentes estructuras de autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecen los gremios que regulaban los salarios, horarios y condiciones de trabajo (en nuestros días les llamamos sindicatos).

REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Aparición de diversos descubrimientos, esto propició el desarrollo industrial y por lo tanto de grandes cambios en la sociedad. Se centralizó la producción, surgen dos partes esenciales: empresario o patrón que era el dueño de los medios de producción y el trabajador que se encargaba de vender sus servicios para la fabricación de productos. Se origina la especialización en el desempeño laboral, así como también, la producción en serie. Esta etapa es caracterizada por la explotación de los recursos humanos ya que el empresario tenía grandes libertades de acción.

Todos estos factores provocaron la aparición de diferentes corrientes de pensamiento social en defensa de los trabajadores y el inicio de la madurez administrativa.

SIGLO XX

Desarrollo tecnológico e industrial. Surge la Administración Científica, con Taylor, que consistía en reunir hechos y mediciones para diseñar y ejecutar los trabajos. Con esto pretendía terminar con el empiricismo e improvisación, que predominaba en aquella época. En vez de hacer que cada trabajador hiciera la tarea a su manera Taylor quería lograr la eficiencia, la optimización de recursos y la simplificación del trabajo.

Todas estas etapas dieron lugar a la revolución del concepto de Administración, provocando grandes cambios entre sus pensadores. Por todo esto es necesario comprender cuáles fueron sus orígenes y cómo ha evolucionado a través de nuestros días.

1.1 Concepto

La administración es el conjunto de esfuerzos orientados a obtener un fin, empleando la mayor eficiencia posible.

Es así como comenzaremos este subtítulo con el fin de poder llegar a conceptualizar el término de ADMINISTRACIÓN. Citaremos diferentes autores a fin de dar un concepto más formal y lograr esclarecer esta disciplina:

- a) Terry & Franklin dicen que " La Administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos ".¹
- b) Harold Koontz y Cyril O ' Donnell dicen que " La Administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes ".²
- c) Isaac Guzmán Valdivia dice " La Administración es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados ".³
- d) American Managment Association. " La Administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros ".⁴

Algunos de los conceptos de Administración citados anteriormente están formados por una serie de elementos que se amplían a continuación:

- Objetivo : esto quiere decir que la administración tiene un punto al cual quiere llegar, es decir, lograr fines, obtener resultados.

¹ TERRY & FRANKLIN ; " Principios de Administración " ; Ed. Cecca ; Pag. 22

² MUNCH GALINDO / GARCIA MARTINEZ ; " Fundamentos de Administración " ; Ed. Trillas

³ Idem

⁴ Idem

- **Eficiencia:** el logro de estos resultados deben ser optimizados mediante el aprovechamiento de todos los recursos.
- **Equipo de trabajo:** para que exista una coordinación de esfuerzos es necesario que exista un grupo de trabajo que realice diferentes actividades de acuerdo a sus capacidades y habilidades.
- **Recursos:** se deben administrar, sistematizar y optimizar los recursos que intervienen para el logro de un fin común.

Definición de Administración

La Administración es una actividad que se realiza coordinando esfuerzos, optimizando recursos y logrando fines para el buen futuro de la empresa, a través de cualquier persona que esté a cargo de un organismo social.

1.1.1 Importancia de la Administración en la Organización

La administración es una herramienta necesaria para la vida diaria de cada persona. Es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, hace que exista una simplificación en el trabajo al establecer procedimientos y delimitar funciones para lograr mayor rapidez en las actividades que se llevan a cabo dentro de un organismo social.

La administración proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar relaciones humanas y generar empleos.

Una buena administración dentro de una organización permite que se logren grandes cambios dentro de ella evitando cualquier resistencia, también esclarece metas y expectativas para todas las personas que forman la empresa, favorece a una mejor planeación, normas claras, motivación y moral más satisfactoria. El éxito administrativo se mide en función del alcance de objetivos y muestra de resultados.

Muchas personas creen innecesaria la administración en un negocio, es mas, para ellos el proceso administrativo es simplemente una pérdida de tiempo; el implantar una planeación en el negocio nos permite visualizar el futuro de nuestra empresa, conocer qué es lo que vamos a hacer y hacia dónde queremos llegar.

Un buen administrador puede llegar a lograr grandes objetivos para la empresa. Planea, organiza, dirige y controla todos los procedimientos de trabajo y trata de mejorarlos a través de una evaluación y medición de resultados. Eficientiza recursos para satisfacer necesidades de sus clientes internos y externos, se preocupa por la capacitación de las personas.

1.2 Cultura Corporativa

Las compañías que tienen bien definida su cultura pueden lograr que existan grandes éxitos para el futuro de su organización, a través de la calidad del servicio que brinden. Los tres factores que conforman una cultura corporativa son:

1. Reunión de esfuerzos
2. Motivación para un mayor rendimiento
3. Interés al cliente quien es la parte más importante en la organización

Una cultura empresarial puede ser definida como " serie de valores, conductas y modos de comunicarse que son mutuamente aceptados por los individuos de una empresa ".⁵

Los conceptos que sean basados en esta cultura son aquellos que se centran en el contexto social del lugar de trabajo, estableciendo una ética de compromiso respecto a la calidad del servicio, es decir, aceptan los valores que persiguen la excelencia del servicio y son responsables de la enorme satisfacción del cliente, siendo esto una misión personal sin esperar a que lo determinen sus superiores.

Una cultura corporativa se define como una filosofía de la empresa, la comunicación entre ellos es esencial debido a que a través de esta información se llega a lograr una gran calidad en el servicio. " Una filosofía ofrece una idea general de las obligaciones que cree tener contraídas la empresa con el cliente. Ofrece una indicación a los empleados de lo que se espera de ellos en su relación con el cliente ".⁶

La cultura empresarial puede recaer en diferentes formas, es decir, cada empresa puede adoptar su propia cultura según el enfoque que de a la misma.

⁵ HOROVITZ Jaques/ JURGENS PANAK Michele ; " La Satisfacción Total del Cliente "; Financial Times.

⁶ Ibidem; Pag. 27

Por ejemplo:

- *El personal puede estar totalmente interesado por la empresa, creen en ella, se involucran sentimentalmente; la empresa merece un esfuerzo especial para el logro de satisfacción a clientes.*
- *El personal puede estar totalmente interesado por el cliente, la cultura introduce al cliente en la empresa, el cliente es un socio que está involucrado al seguimiento de los objetivos planteados por la organización. La empresa debe tratar a cada cliente individualmente. La ventaja de esta cultura es que la empresa puede evaluar las necesidades del cliente y expectativas en términos de servicio y con esto adaptar rápidamente el servicio para cubrir las necesidades de éste.*
- *La cultura orientada a la adaptación inmediata de los cambios ocurridos en los gustos de los clientes, todo lo que se dé al cliente debe ser aceptado por éste y reflejar un alto índice en las ventas de la empresa. Se realiza un análisis respecto a los artículos que se venden y los que no y en base a esto se realiza una sustitución del producto llenando las expectativas del cliente. Lo importante de esta cultura es saber reaccionar a tiempo.*
- *Tener como ejemplo a los superiores puede ser también una forma de cultura empresarial, debido a que muchas veces manejan un mismo tipo de profesionalidad entre ellos y para sus clientes. Las formas de conducta y hábitos de trabajo que lleven a cabo los dirigentes deben ser también adoptados uniformemente por los demás empleados. Los directivos juegan un papel de vital importancia, ya que son ejemplo a observar de los demás. No existen normas escritas, sin embargo, hay que actuar conforme al ambiente en que uno se encuentra.*

- *Moverse en una misma dirección*, enfocarse a la calidad no solamente en el servicio, sino en gente de calidad, productos de calidad, comunicación de calidad y crecimiento de calidad. Los empleados deben estar orientados al mejoramiento de un rendimiento individual y el de la empresa en general.
- *Personalizar las relaciones con los empleados*, es decir, tratarlos como son, seres de carne y hueso. Motivarlos a través de una buena paga y la evaluación de su rendimiento, con estos factores se puede lograr que los empleados den un servicio de calidad al cliente. Se les capacita formando grupos de trabajo organizados con el fin de discutir diferentes puntos de vista respecto a los problemas que pueden surgir en la calidad del servicio.

Estos enfoques de cultura empresarial pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización. Esto es de vital importancia, debido a que, conforme actuemos en nuestra organización será el desempeño laboral de los demás y el logro del crecimiento para nuestra empresa. El brindar un buen servicio no debe ser solo en relación organización - cliente, sino, en todos los grupos de interés que conforman este Triángulo de Satisfacción.

La pérdida de nuestra cultura radica en la pérdida de contacto que tenemos con nuestro personal y clientes. Aquí podemos mencionar dos sistemas que nos pueden ayudar a desarrollar nuevamente el concepto de cultura corporativa:

1. En orden descendente.- " La jerarquía define y comparte los valores con sus equipos, empezando por el comité ejecutivo, hasta que se alcanza el consenso.
2. En orden ascendente.- Se pide a los empleados se sienten en una mesa para formalizar lo que creen que son los valores que merecen ser primados y adoptados en la práctica cotidiana. ⁷

Lo importante de salvaguardar una cultura empresarial radica en la comunicación que exista dentro y fuera de la empresa; es necesario inculcar a los nuevos empleados los valores de la organización así como a los clientes que les servimos.

1.2.1 La Comunicación

La comunicación debe ser clara, debe ser entendible por los demás, sirve para fomentar entre los miembros que conforman la empresa el espíritu de logro. Debe existir un equilibrio entre los objetivos de la empresa y la información que se tenga para el logro de estos. La información que sea otorgada debe ser veraz y concisa para su buen funcionamiento.

La difusión de información preferentemente debe hacerse por escrito para evitar malos entendidos, por lo tanto es necesario revisar periódicamente los canales de comunicación y evaluarlos en cuanto a su funcionamiento.

La comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas. A través de ésta podemos cambiar ideas y experiencias. En una empresa un gerente puede transmitir ideas o información a otras mentes. El buen comunicador es aquel que logra el entendimiento de los demás. La comunicación es un medio no un fin, permite tener la información adecuada para la toma de decisiones, identificar problemas con nuestros clientes y actuar de una forma rápida y precisa. También ayuda a que la planeación administrativa y la organización sean bien ejecutadas y que el control administrativo sea efectuado con efectividad.

La comunicación sirve como dos propósitos críticos:

1. " Refuerzan la misión básica de la empresa, difunden conocimiento sobre ajustes en las metas y estrategias e inspira un sentido de relación e intereses mutuos entre los miembros de la empresa (espíritu de equipo).

2. La información y las ideas compartidas por los miembros de la empresa pueden llevar a tomar mejores decisiones y acciones más concertadas (trabajo de equipo) *.⁸

1.2.2 Comunicación Interna y Externa

Una empresa que ofrece un gran servicio es aquella que ha definido satisfactoriamente la comunicación interna y externa.

Una comunicación interna es aquella que permite lograr el conocimiento, por parte de todos los que la conforman, de los éxitos y fracasos que se han dado, los objetivos que se plantean a un plazo determinado para el cumplimiento de metas y la motivación del personal mediante la participación en la organización.

Una comunicación externa es aquella que permite que los clientes reconozcan la oferta de la empresa en cuestión de servicio, que la empresa conozca el gusto del cliente para poder anticiparse a la satisfacción de esta necesidad y de permitir que el cliente plasme con libertad sus opiniones y sugerencias acerca del servicio que le están brindando para el mejoramiento del mismo.

Comunicarse es hacer partícipe a los demás de alguna idea, enviar, escuchar, descubrir.

Los medios de comunicación interna y externa son los siguientes:

COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
Personalmente	Personalmente
Por memorandos	Por correspondencia
A través de publicaciones de la empresa	A través de publicaciones de la empresa, medios de comunicación, informes a accionistas, internet.
Por teléfono	Por teléfono

⁸ JAGOIE A.L : " Empresas Triunfadoras "; 2ª. Edición; Fondo Editorial Legis, Colombia , 1990

Estos medios de comunicación deben ser veraces y completos ya que de ello depende que se pueda efectuar un buen desempeño laboral y una satisfactoria relación con el cliente.

1.2.3 Competitividad

Una empresa mantiene su competitividad por medio de ideas, la creatividad es uno de los medios para ser competitivo. Se requiere de inteligencia interna y externa, tiempo y dinero que sea invertido en buscar la mejor manera de hacer las cosas.

Un producto competitivo es aquel que demuestra calidad en su producción y servicio, la empresa para mostrarse competitiva debe considerarse socio de sus clientes, hacer partícipes a sus empleados en las decisiones que tomen, trabajar en estrecha relación con los proveedores, hacer un estudio de atención al cliente, innovar y tener el propósito de mejora continua.

Se debe inculcar a la empresa la idea de un proceso permanente de mejora de la calidad en donde incluya todas las funciones, promueva consciencia de calidad y hacer presente la cultura de organización para enfrentar daños a corto plazo.

Es necesario establecer un programa en donde se instituya la responsabilidad que deben tener los participantes de la empresa respecto a la calidad de producción y servicio. La comunicación, como se mencionó en el punto anterior, es un medio que permite la adquisición de información viable para el mejoramiento del manejo de la empresa, se requiere entonces, comunicar continuamente el proceso de mejora total de la calidad y los éxitos obtenidos al implantarlo.

Actualmente muchas empresas han implantado programas que rigen la calidad total de sus productos, procedimientos y servicios, tal es el caso de la Norma de ISO 9000, la cual ordena, audita y controla la calidad con que se realicen las actividades en la empresa. El ser competitivo no es fácil, sin

embargo, cuando se tiene el espíritu de emprender grandes retos se puede lograr la obtención de la satisfacción del cliente.

Toda empresa debe realizar un análisis exhaustivo de la competencia con el fin de realizar planes de comercialización adecuados, definir las necesidades del mercado, lo cual es un punto muy importante para la captación de clientes, evaluar las ventajas y desventajas de la propia empresa y las de la competencia y prever cuáles serán las reacciones de los competidores ante la estrategia implantada y desarrollada por la empresa.

Una investigación de mercado proporciona datos significativos acerca de las principales compañías presentes en el medio, la posición financiera que tiene cada una, el número de competidores en el sector, el número de compradores existentes, la amenaza de nuevos competidores en cuanto al producto y servicio que se ofrece y la evaluación del sector. Toda esta información es de ayuda para establecer estrategias de mercado que permitan el desarrollo de nuevos productos y servicios. Mantenerse en el mismo lugar puede provocar que la competencia se adelante y obtenga la atención del cliente. El mejoramiento e innovación en los productos y servicios de la empresa dan como resultado ser competitivos en el mercado.

En cuanto a la competitividad en el servicio existen muchas maneras de hacer bien las cosas, el enriquecer el contenido del servicio es responsabilidad de la persona que lo lleve a cabo.

Así como las empresas deben estar orientadas al cliente, también, deben formar un personal más empático, fiable y atento con el cliente, con todo esto es seguro obtener la permanencia y lealtad del consumidor.

1.3 Proceso Administrativo

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas que nos permiten llevar a cabo una actividad. El proceso administrativo lo definiremos de la siguiente manera:

“ Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral “. ⁹

Planeación ¿ Qué es lo que voy a hacer ?	Dirección Verificar que se realice
Organización ¿ Cómo lo voy a hacer ?	Control Seguimiento para ver que se esté cumpliendo con lo planteado

1.3.1 Planeación

Esta etapa consiste en visualizar nuestro futuro y en base a esto hacer un pronóstico de lo que podemos realizar.

Se deben aclarar, ampliar y determinar objetivos a corto y largo plazo.

Hay que establecer las condiciones sobre las cuales se realizará el trabajo, llevar a cabo un plan general de logros, que enfatice la creatividad para encontrar los mejores medios para realizarlo.

Establecer políticas, métodos y procedimientos para actuar.

Todo esto debe realizarse con el fin de evitar daños, desperdicio de esfuerzos y recursos y aumento de riesgos para la organización. Es necesario establecer medidas que afronten estos hechos.

⁹ MUNCH GALINDO / GARCIA MARTINEZ ; “ Fundamentos de Administración “ ; Ed.Trillas ;

Importancia de la Planeación

- Minimiza riesgos y niveles de incertidumbre que se pueden presentar en un futuro.
- Forma a la empresa de tal manera que la ayuda a enfrentar los problemas que se pueden presentar en su ciclo de vida.
- Aprendemos a tener una visión sobre el futuro de nuestra empresa.
- Aprovechamos los recursos y esfuerzos humanos para lograr un desarrollo organizacional.
- Ayuda a la formulación de planes de trabajo (políticas, métodos y procedimientos).
- Brinda las bases para poder obtener un mayor control en la organización.
- Permite tomar decisiones con mayor precisión.

1.3.1.1 Principios de la Planeación

1. Factibilidad

Los planes que se elaboren deben ser realistas, que tengan posibilidad de logro. Es necesario elaborar un estudio previo para conocer las condiciones del medio ambiente y poder establecer las condiciones para nuestro trabajo.

2. Objetividad

Como se mencionó en el punto anterior hay que ser realistas, es necesario planear con bases reales, ser objetivos, olvidar las especulaciones. Debemos utilizar datos objetivos que nos especifiquen cómo se encuentra nuestro mercado, estudios que sean cuantificables y representen mayor veracidad en la información, con el fin de reducir al mínimo los riesgos a los que podemos enfrentarnos y lograr progreso en nuestros planes.

3. Flexibilidad

Elaborar un plan que sea adaptable a cualquier imprevisto, es decir, el establecimiento de márgenes de holgura que permitan hacer frente a situaciones repentinas que lleguen a provocar disturbios en nuestra actividad.

4. Unidad

Los planes y objetivos que se elaboren en cada área deben unificarse a los propósitos y logros de objetivos generales, es decir, el planteamiento de las metas a lograr en un periodo determinado, tienen que ir en función a la meta general de la empresa logrando un equilibrio y armonía entre éstos.

5. Variación en las estrategias

Consiste en la modificación del plan por factores que afecten el futuro de la empresa, esto no quiere decir que nos olvidemos de lo que habíamos planteado inicialmente, sino que, debemos cambiar la estrategia o cursos de acción que nos impiden la consecución de nuestros objetivos.

1.3.2 Organización

Este término se refiere a la división de la organización en unidades, es decir en departamentos que obtienen determinadas responsabilidades para realizar diferentes actividades. Es el cómo voy a realizar las cosas.

Consiste en coordinar estas unidades con el fin de que la suma de estos esfuerzos se combinen y cumplan con los objetivos de la organización.

Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado, es decir, formar una estructura organizacional en donde exista autoridad y responsabilidad para la ejecución de las funciones respectivas.

Se debe brindar a todo el personal los elementos necesarios para la ejecución de tareas.

1.3.2.1 Principios de la Organización

1. Especialización

Se lleva a cabo una división de trabajo con el fin de que las personas que realizan su actividad diaria se especialicen en ésta de una manera mas limitada y concreta, obteniendo mayor eficiencia, precisión, habilidad y conocimiento de su función.

2. Unidad de Mando

No se deben recibir órdenes de dos personas a la vez, esto es muy importante debido a que así se puede obtener mejor orden y eficiencia para la organización.

Un solo jefe es quien debe fijar el objetivo común y fomentarlo a todos para su logro. El subordinado será quien le reporte a este con el fin de que exista un control en la relación, el hecho de que esto no se cumpla puede ocasionar que existan fugas de responsabilidad y confusión.

3. Jerarquía

Se deben establecer centros de autoridad con el fin de que exista comunicación, en donde la autoridad y responsabilidad se visualice desde el nivel mas alto al mas bajo.

4. Equilibrio entre autoridad y responsabilidad

Es necesario definir con precisión el grado de responsabilidad que corresponde a cada nivel jerárquico, así como, la autoridad que le concierne. La autoridad se da de arriba hacia abajo y la responsabilidad está en la misma función nada más que se da de abajo hacia arriba. Cuando se hace responsable a una persona para realizar un trabajo es necesario que se le otorgue la autoridad para efectuarlo.

La autoridad se delega la responsabilidad se comparte.

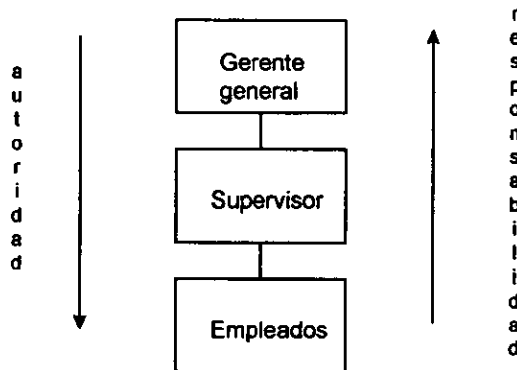
1.3.2.2. Tipos de Organización

Para poder entender la estructura de una organización es importante definir cómo está formada:

a) Organización lineal

En este tipo de organización la autoridad y responsabilidad se transmiten en una sola línea, las decisiones son tomadas por una sola persona y tiene la responsabilidad básica de mando.

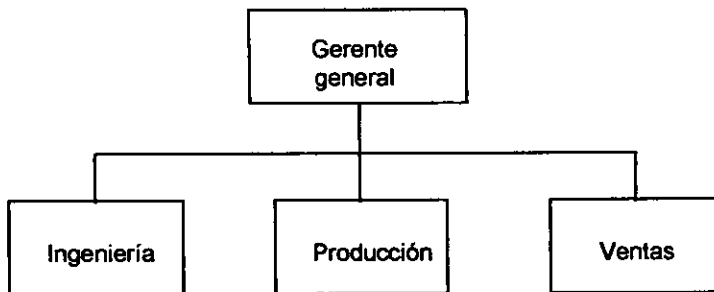
En este sistema se asigna un solo jefe para cada individuo, al cual hay que reportarle todo lo que acontezca en el área o los factores que impidan la realización de alguna actividad.



© 1987 Münch Galindo/ García Martínez

b) Organización Funcional o de Taylor

En este tipo de organización cada persona cuenta con un conjunto de deberes y responsabilidades. Orienta a la persona a una actividad especial, es decir, consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que desde el nivel mas alto hasta el mas bajo realicen el menor número de funciones.



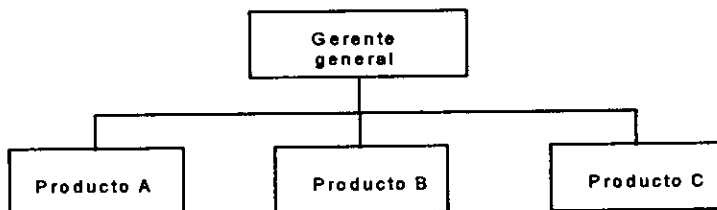
© David R. Hampton

c) Organización por producto

" La estructura de organización por producto divide las unidades con base en los productos, proyectos o programas ".¹⁰

Este tipo de organización permite que se cumplan eficazmente con los plazos y control de costos, también permite que se dé una constante innovación y obtener facilidad creativa.

Hace frente a los ambientes inestables al contar con una gran cooperación entre especialistas y centrar estos esfuerzos al desarrollo de la organización (rentabilidad del producto).

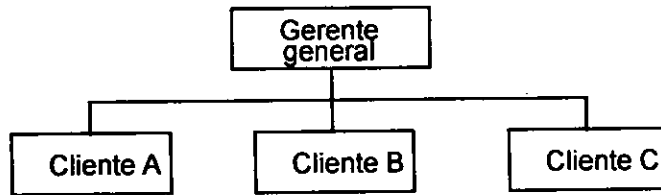


© David R. Hampton

¹⁰ HAMPTON, David R. , " Administración "; 3ª. Edición ; Ed. McGraw Hill; México 1991

d) Organización Orientada al cliente

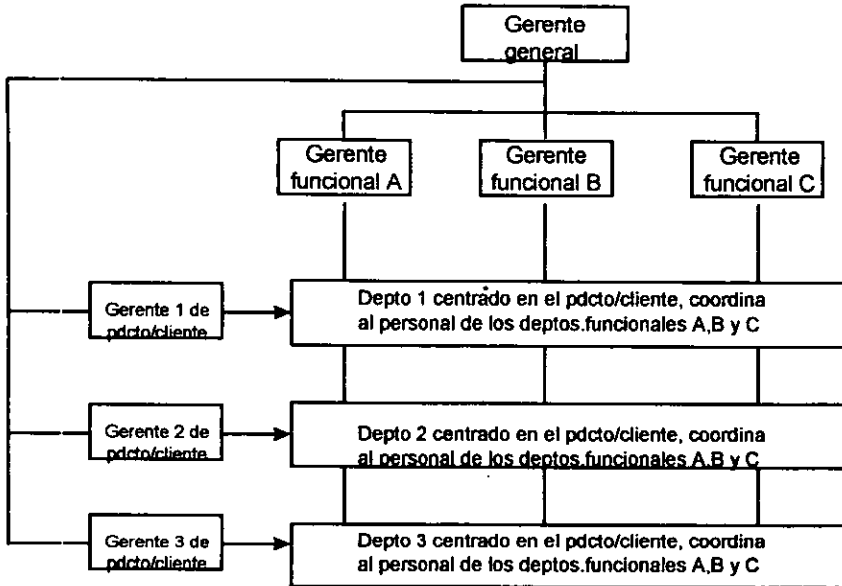
Es aquella en donde cada unidad de la empresa sirve a un cliente en especial. Muchas veces el cliente exige un trato distinto, es por ello que este tipo de organización trata de llenar las expectativas de cada uno atendiéndolo de una manera personalizada. El cliente es indispensable para cualquier negocio, él es quien permite que nos concentremos a sus necesidades, la distribución de nuestro producto, así como el conocimiento y posicionamiento que logremos en el mercado.



© David R. Hampton

e) Organización Matricial

Consiste en combinar una estructura por producto con la de funciones, es decir, se asignará a una persona responsable de las labores relacionadas con el departamento y a una que se encargue de cumplir con proyectos del departamento. En este tipo de organización se rompe con el principio de unidad de mando debido a que existen dos personas a las cuales hay que reportar, siendo una a la que se le reportan los resultados del proyecto y a la otra las labores que estén relacionadas con el departamento. La responsabilidad y el poder están compartidos entre dos jefes.



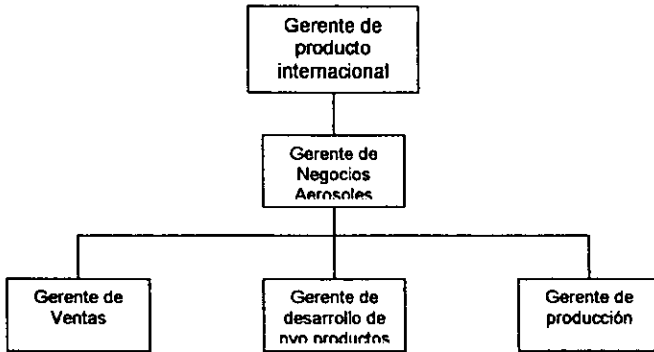
David R. Hampton

f) Unidades estratégicas de negocio (UEN)

Muchas compañías en la actualidad han hecho uso de este tipo de estructura para su organización. Las Unidades estratégicas de Negocio (UEN) son "pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente".¹¹

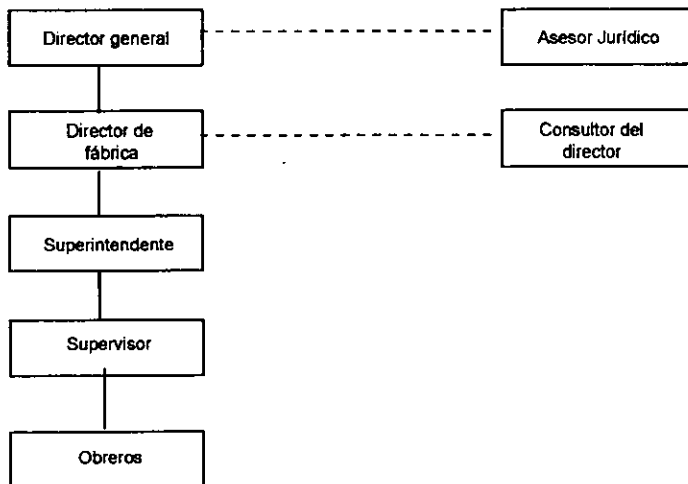
Como ejemplo de este tipo de estructura se tomó la empresa Sherwin Williams, quien maneja unidades estratégicas de negocio para sus productos, tal es el caso de los aerosoles como a continuación se presenta:

¹¹ KOONTZ Harold/ WEHRICH Heinz: "Administración una perspectiva global"; 11ª Edición; Editorial McGraw Hill; México, 1998



f) Organización Staff

Surge de la necesidad de contar con un apoyo o asesoría para la empresa. Este tipo de organización no tiene autoridad para imponer decisiones, sin embargo, propicia el mejoramiento de la organización a través de su información. Es representada con una línea punteada la estructura de la empresa.



1.3.3 Dirección

Es la función que tiene como fin influir en las personas para que contribuyan a alcanzar las metas de la organización del modo más eficaz. Es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias. La dirección es la esencia de la administración, se encarga de supervisar los esfuerzos coordinados a la consecución de los objetivos con el fin de lograr altos niveles de productividad.

Influye mucho la motivación y el liderazgo con que se lleve a cabo esta actividad, son dos áreas de trabajo que debe desarrollar eficientemente el directivo de una organización.

La motivación es el conjunto de factores que encauzan, mantienen y aumentan el compromiso de un trabajador. El liderazgo es el proceso de dirigir e influir en los demás.

“ La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, que es ejercida a base de decisiones tomadas directamente, delegando autoridad y vigilando que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas “. ¹²

Importancia de la Dirección

- Por medio de la dirección se pueden lograr conductas mas deseables en la organización.
- A través de ella se puede obtener mayor comunicación entre las personas que laboran en la empresa para que esta funcione.
- La adecuada manera de llevarla a cabo puede ofrecer resultados positivos para la organización, tal es el caso del logro de objetivos a través de la planeación y supervisión.
- Es el elemento mas real y humano.

¹² Agustín Reyes Ponce, “ Administración de Empresas “, Ed. Limusa, pag. 305

1.3.3.1 Principios de la Dirección

1. Coordinación de intereses

La coordinación de los esfuerzos humanos será eficiente en la medida en que se cumplan los objetivos generales de la empresa. Para poder lograr esto, es necesario, que los subordinados estén interesados por el bienestar de la empresa; el logro general de la empresa da como resultado un logro particular en el subordinado.

2. Impersonalidad de Mando

La autoridad y su ejercicio emana de la naturaleza de la organización de necesitarla para la obtención de ciertos resultados. Los dirigentes que tienen autoridad en la organización no deben involucrar este concepto para abusar de las personas que tienen a cargo, sino que, deben estar consientes de que la autoridad que se les otorga es con el fin de que hagan buen uso de ella y logren el objetivo general de la empresa.

3. Vía jerárquica

Consiste en el respeto que se da al seguimiento de las órdenes de un nivel jerárquico, es decir, seguir los conductos establecidos, jamás saltarnos de nuestro nivel a fin de evitar conflictos, debilitamiento de autoridad, fugas de responsabilidad y otros factores que pueden afectarnos en la estabilidad de la organización.

4. Resolución del Conflicto

Se refiere a la importancia que debemos darle a cualquier factor que propicie la inestabilidad de la organización. Es un problema que obstaculiza el cumplimiento de los objetivos de la organización y que debe ser atendido de inmediato.

5. Aprovechamiento del Conflicto

Es importante retroalimentarnos de las malas experiencias, los conflictos obligan a cualquier administrador a analizar la situación y establecer nuevas

estrategias y propuestas de solución, esto hace que tengamos otras alternativas diferentes a las que tenemos actualmente y forzamos a encontrar soluciones.

1.3.3.2 Motivación y Liderazgo

La motivación y el liderazgo son dos aspectos del factor humano que influyen mucho para llevar a cabo un trabajo y sobretodo para dirigir a las personas que estén a nuestro cargo. Por medio de la dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial para lograr los objetivos de la empresa.

Obtener resultados en la empresa es muy importante, pero los medios para lograrlos nunca deben dañar la dignidad de una persona, la gente debe ser tratada con todo el respeto que merece sin importar el lugar que ocupe en la organización.

La motivación es una manera de estimular a una persona a realizar una acción. " La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares ".¹³

Las motivaciones de un individuo en ocasiones pueden ser un tanto contradictorias. Por ejemplo: a una persona puede motivarla el obtener algún bien material (un auto, una casa, un departamento) , sin embargo puede ser contradictorio en la medida en que piense qué es lo que quiere tener (un auto o un viaje). Otro ejemplo podría ser la sensación de querer tiempo para uno mismo (hacer ejercicio, ver a los amigos, ir al cine) y que muchas veces no se hace por dedicar el tiempo al trabajo.

Los directivos deben hacer una evaluación sobre los aspectos que motivarían a su personal en general e implantar estrategias de motivación que conlleven a la obtención de resultados en la organización y por consiguiente a su satisfacción.

¹³ KOONTZ Harold/ WEHRICH Heinz; " Administración una perspectiva global " ; 11ª Edición; Editorial McGraw Hill; México, 1998

" La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido el deseo ".¹⁴

Una persona puede tener una gran satisfacción por su trabajo pero contar con un nivel bajo de motivación o viceversa, es por ello que se hace incapié en la importancia de motivar al personal para que puedan llevar a cabo cualquier tarea dentro y fuera de la organización.

Motivar a los empleados es uno de los retos permanentes de los administradores

Curtis W. Cook

La motivación y el liderazgo están interrelacionados. Es posible entender qué es lo que desea la gente, pero los líderes deben responder a estos deseos y no obstaculizarlos. Los líderes pueden contribuir a que un grupo de trabajo alcance sus objetivos a través de la motivación que refleje y del respeto que de a cada una de las personas que estén involucradas.

" Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y los clientes ".¹⁵

Existen 4 componentes del liderazgo que es necesario definir para mayor entendimiento del concepto:

1. El poder.- que dentro de una organización es la capacidad de los individuos de influir o inducir en las opiniones o acciones de otras personas. El poder es totalmente diferente a la autoridad ya que este último concepto implica el derecho de las personas ,por el puesto que ocupa, de tomar decisiones dentro y fuera de la organización.
2. Conocimiento de las personas.- esto incluye el concepto de motivación, es decir, comprender a las personas por lo que son, saber que cada uno tiene diferentes motivaciones y distintas formas de actuar y responder a estas situaciones.

¹⁴ Idem

¹⁵ Ibidem; pag 533

3. Inspiración a los demás.- los líderes deben saber como pueden impulsar a sus seguidores a realizar proyectos o actividades, que las personas tengan el deseo de ofrecer su apoyo desinteresadamente.
4. Estilo del líder y ambiente que genera.- la manera en que el líder actúa va a permitir la confianza de sus seguidores y el deseo de lograr objetivos en la empresa.
" Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes ".¹⁶

La falta de liderazgo es el mayor problema que enfrentamos para hacer competitivo a este país.

Ross Perot

1.3.4 Control

Consiste en medir los hechos actuales con el pasado con el fin de verificar los resultados obtenidos y mejorarlos para una planeación futura. El control nos permite darnos cuenta de que estamos actuando conforme a lo planeado, ayuda a conocer la situación actual de la empresa y establecer acciones de mejora de los aspectos en los que nos estamos desviando.

Importancia del Control

- La medición de hechos permite que se puedan establecer acciones correctivas.
- Permite analizar las causas que originan desequilibrio en las actividades de la empresa.
- Localiza el foco de entorpecimiento de actividades.
- Puede ser aplicable a cualquier situación.
- Ahorra tiempo al evitar errores.
- A través de la planeación, organización, dirección y control se pueden lograr grandes índices de productividad para la empresa.

¹⁶ Ibidem: pag 534

1.3.4.1 Principios del Control

1. Equilibrio

La delegación de autoridad impone mayor control para la empresa, es necesario que se verifique si se está cumpliendo con lo encomendado al área y si la autoridad está siendo bien ejercida.

2. Estándares de Operación

El control no es posible si no se determinan objetivos que sean cuantificables y medibles. Deben elaborarse una serie de estándares de operación que permitan la valoración de los hechos, la ejecución de los planes de la organización para así evitar errores y pérdidas de tiempo y dinero.

3. Excepción

El control debe ser aplicado en actividades representativas es ahí donde debe darse la mayor atención, delimitando las áreas estratégicas que requieren de control, a fin de que se actúe rápidamente en cualquier desviación.

4. Función controlada

Este principio establece que debe existir una separación entre la persona que lleva a cabo el control y la que realiza la actividad. No es posible que la persona que realiza una actividad se audite así mismo, debido a que, pueden intervenir aspectos personales y afectar en la situación real.

Todas estas etapas o fases del proceso administrativo permiten tener una visión mas clara sobre lo que queremos emprender como administradores y el futuro de ello.

1.4 Enfoque de Calidad Total en las Empresas

El concepto de Calidad es un término que se ha llevado en el mundo entero y tiene sus orígenes de distintos pensadores tal es el caso de Juran, Deming, Crosby e Ishikawa. Actualmente esta palabra involucra muchos aspectos, es la palabra de moda, es el último grito de la sociedad de nuestros días.

Todos hemos ido a un supermercado en donde tenemos una variedad de productos que se han elaborado con el fin de satisfacer las necesidades del cliente, sin embargo en el momento en que alguien nos ofrece el producto y nos menciona que es producto que maneja un alto nivel de calidad, inmediatamente tomamos ese producto y lo compramos sin importar si el producto es de utilidad para cubrir nuestra necesidad.

El que este tipo de empresas logren colocar su producto y marca en un nivel de prestigio, se debe principalmente al esfuerzo de las personas que tienen bien delimitados sus principios y objetivos de trabajo.

El logro de la calidad de los productos de la empresa se debe a las exigencias que tiene el cliente, la calidad consiste en eliminar lo que está mal y evitar que se repitan estas situaciones.

Actualmente muchas empresas están preocupadas por cumplir totalmente con el concepto de calidad, es por esto que se han implantado una serie de programas que permiten el cumplimiento de esto, tal es el caso de:

- Círculos de Calidad (equipos de mejora)
- Planeación Estratégica
- Reingeniería de procesos
- Norma ISO 9000

Para tener mas claro el concepto de calidad se ampliará este tema en el siguiente capítulo.

CAPITULO 2

CALIDAD EN EL SERVICIO A CLIENTES

2.1 Antecedentes de la Calidad

En 1930 se realizan los primeros estudios de forma aleatoria en Europa.

En 1933 se aplica por primera vez, en Estados Unidos, el control estadístico por el doctor Walter Shewar en los Laboratorios Bell. El propósito primordial era su aplicación en la industria.

El objetivo era mejorar el cost-beneficio de las líneas de producción. Los resultados obtenidos fueron tres:

1. Uso eficiente de la estadística.
2. Incremento de la producción industrial.
3. Disminución de errores para la mejora en la calidad de los productos.

Se implanta entonces el control estadístico en los procesos (CEP) que significa la utilización de la estadística para comprender y reducir la variación existente en un proceso de manera que pueda aumentarse su eficiencia y reducir el desperdicio.

En 1939, cuando se inicia la Segunda Guerra Mundial; Estados Unidos hace del CEP su arma secreta, pues la introduce por primera vez en la industria militar, garantizando la no pérdida de vidas humanas.

Para 1943 se intensifica la búsqueda de estándares de calidad y surge la primera norma de calidad llamada Z/1, la cual significa que los errores iban de cero a uno.

Gran Bretaña ya había establecido su propia norma en 1935 denominada N 600, la cual hacía referencia al aseguramiento de la calidad.

En 1943, se fusiona la norma Z/1 con N600 creando la N1008. La aparición de esta norma permitió que países como Estados Unidos y Gran Bretaña incursionaran en un nuevo ámbito; sin embargo, la aplicación de éstas normas no fue del todo exitosa debido a la falta de capacitación hacia los empleados de las organizaciones de ese tiempo.

Surge entonces el Dr. Edwards Deming , conocido durante la Segunda Guerra Mundial, trabaja en la Universidad de Stanford, capacitando ingenieros militares con la norma Z/1, además contribuyó a mejorar la calidad en la industria Norteamericana.

En 1947 Deming viaja a Japón y tiene el primer contacto con ingenieros militares japoneses a quienes imparte cursos sobre el CEP y en 1951 se instaure este sistema en 45 plantas.

En 1960 nace la norma de calidad ISO (International Estándar Estadistical Operation) la cual se extiende mundialmente participando países como Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Italia, España, la ex Unión Soviética y Alemania.

En ese periodo, Japón y Estados Unidos se convierte en primeras potencias en calidad y trata de dirigir sus esfuerzos hacia los demás países, dotándolos de capacitación y experiencia.

2.1.1 Concepto de Calidad

Para poder comenzar con este capítulo es necesario conocer que significa calidad; este concepto ha hecho que importantes organizaciones se preocupen por cumplir con diferentes aspectos para lograr la calidad total de sus productos y poder servir adecuadamente a sus clientes. Este concepto es el resultado de la necesidad de evitar cualquier fallo en el producto y el logro de la satisfacción de servicio al cliente.

El control es una de las herramientas que nos han servido hasta nuestros días para asegurar los niveles de calidad de nuestro producto o servicio, las personas que llevan a cabo esta actividad deben estar lo suficientemente capacitadas para reducir índices de error, reprocesos y desechos e insatisfacción del cliente

Cuando una empresa logra brindar un producto y servicio de calidad aumenta la satisfacción del cliente, hace que sus productos sean vendibles, logra que la empresa sea competitiva, incrementa la participación en el mercado y proporciona ingresos por ventas.

Algunos pensadores definen la calidad como:

" La calidad es el cumplimiento de requisitos y adecuación al uso ".¹⁷

J.M Juran

" La calidad es el cumplimiento de especificaciones ".¹⁸

Philip B. Crosby

Deming en cambio no da una definición específica de la calidad, lo plantea como un problema y hace una serie de preguntas: ¿ Cómo define la calidad de cada uno de sus productos ?, ¿ Cómo puede decir si su producto o servicio es bueno ?.

Con todo esto podríamos definir la calidad como:

El conjunto de características que forman un producto o servicio para satisfacer las necesidades totales del cliente. Consiste en eliminar lo que está mal y evitar que se repitan tales situaciones.

¹⁷ ABURTO JIMÉNEZ, Manuel ; " Administración por Calidad " ; 1ª. Edición; Ed. Cccsa : México 1992

¹⁸ Idcm

2.2 El Servicio

Esta palabra se ha mencionado mucho debido a que es la base principal de esta Tesis, el servicio nos otorga el logro de la satisfacción de nuestro cliente, a través de un buen servicio podemos tener un gran número en cartera, la organización debe estar al tanto de las necesidades del cliente con el fin de satisfacerlo al 100%, es necesario no sólo captar clientes a través de nuestro servicio sino también de retenerlo a través del seguimiento que le demos a sus necesidades.

J.I. Gershuny define los servicios como " un conjunto residual de actividades cuyo producto final no es un bien material ".¹⁹

La empresa debe estar enfocada al cliente, dice Jan Carlzon, en su libro el Momento de la Verdad (concepto que se verá más adelante). La satisfacción mas grande para una empresa es ver a sus clientes contentos con el servicio que les otorga, es importante que las personas que llevamos a cabo esta actividad tratemos a nuestros clientes como lo que son: " la parte mas importante de la organización ", que sean tratados como individuos y no como uno mas al cual tenemos que atender. Es necesario realizar un programa de servicio al cliente con el fin de que tratemos a cada uno como lo que son y merecen.

El servicio no es tan sencillo como se dice, si embargo toda empresa debe estar enfocada al cumplimiento de este ya que a través de él podemos lograr un gran futuro para nuestra organización.

Hay que perseguir que nuestros clientes nos tengan siempre en mente, que seamos su mejor alternativa. Es necesario también que nuestro personal este altamente capacitado para tomar decisiones que satisfagan una necesidad inmediata.

El mundo de hoy exige que las empresas sirvan no sólo a sus empleados sino a sus clientes, es decir, las compañías del futuro deben organizarse y formular programas de capacitación de atención a clientes para poder sobrevivir .

¹⁹ LARREA, Pedro ; " Calidad de Servicio " ; 1ª. Edición, Ed. Díaz de Santos ; España 1991

Las empresas orientadas al cliente son empresas que deben exigir a todo el personal que las forma, la organización es descentralizada, la responsabilidad es compartida a los niveles más bajos de la organización ya que ellos son quienes tiene contacto directo con los clientes.

Es muy fácil decir todo esto, sin embargo, se debe crear un agradable ambiente de trabajo, en donde los empleados puedan aceptar sus responsabilidades, actuar con confianza, honestidad y lealtad a la empresa. La comunicación es una herramienta básica para cumplir con el servicio a nuestro cliente, es necesario que exista comunicación entre empleados para evitar fallos o quejas, que la información distribuida permita darle seguimiento a nuestras actividades y que logremos clientes felices y satisfechos.

El servicio es: dar a los demás de una manera atenta y cordial todo lo que a nosotros nos gustaría recibir.

2.2.1 Diferencia entre producto y servicio

Es importante establecer el papel que desempeña cada parte en una actividad laboral, el producto permite tener conocimiento de lo que se realiza en una organización productiva y se ofrece al mercado, en cambio, el servicio logra que la empresa responda al cliente y se preocupe por lo que le hace falta.

Mediante un buen servicio podemos adquirir información para conocer la actitud del cliente sobre nuestro producto, los aspectos positivos y negativos del mismo, así como, si realmente estamos cubriendo esa necesidad del cliente.

Producto	Servicio
Se puede revender.	No se revende.
En el sector industrial la producción, venta y consumo están diferenciados.	En el sector servicios la producción, venta y consumo están unidos.
Propicia la primera compra del cliente	Asegura la lealtad y permanencia del cliente.
Satisface una necesidad	Satisface una necesidad de acción

Es necesario que la persona que lleve a cabo la tarea del servicio esté lo suficientemente capacitada para la atención que pueda brindarle al cliente. Debemos tener una actitud positiva de acción, ya que a través de ella, podemos asegurar que el cliente permanecerá y pensará en nosotros cuando nos necesite.

2.2.2 Características del servicio

A continuación mencionaremos algunas de las características que hacen al servicio:

1. Los servicios tienen consecuencias ,no forma.
2. Son intangibles, puede haber servicio de venta, marketing, calidad, producción, capacitación, etc.
3. El servicio requiere que exista total comunicación y coordinación entre el personal comercial y de producción.
4. No se puede llevar a cabo un servicio sin plena participación del cliente.
5. La creación de valor de producto tiene lugar a través de aspectos no inventariables como la flexibilidad, status, confort, seguridad, etc. La percepción de estos aspectos es una tarea difícil pero se puede lograr.
6. Las personas dedicadas a brindar servicio deben contar con gran personalidad ya que son quienes tienen contacto directo con el cliente.
7. La prestación de servicio es, además de una actividad económica, un sistema de relaciones sociales.

Podríamos establecer un cuadro en donde diferencie cada una de las partes del servicio que podemos ofrecer dentro de una organización, sin embargo, emplearemos la matriz realizada por Lovelock, en donde combina el componente tangible / intangible del acto del servicio y la naturaleza personal / real del beneficiario del mismo.

Beneficiario directo del servicio
--

	Personas	Cosas
Naturaleza del acto de servicio	Servicios destinados al cuerpo de las personas	Servicios destinados a bienes materiales
Acciones tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • sanidad • transporte a personas • restaurantes • salones de belleza 	<ul style="list-style-type: none"> • transporte mercancías • mantenimiento • seguridad • limpieza
Naturaleza del acto de servicio	Servicios destinados a la mente de las personas	Servicios destinados a bienes inmateriales
Acciones intangibles	<ul style="list-style-type: none"> • educación • capacitación • programas de radio • servicios de información • teatros • museos 	<ul style="list-style-type: none"> • bancos • asesoría legal • contabilidad • bolsa • seguros

(C) Lovelock

Lo más importante en la realización de un servicio adecuado es la captación de nuevos clientes, los directivos deben tener amplia confianza en sus subordinados y hacerlos partícipes en el crecimiento y futuro de la compañía, debe darse un ambiente agradable de trabajo y motivación humana.

La organización debe estar orientada hacia las necesidades del mercado al que sirve ofreciendo el mejor servicio posible para que permanezcan en ella. Es necesario no solamente hacer partícipes a nuestros empleados de los logros sino también, a nuestro cliente.

2.2.3 Gerencia de Servicio

Este concepto nos puede ayudar a tener una idea mas clara de lo que implica como ser amable con un cliente, es decir, cómo podemos estructurar un trabajo, dirigir a las personas que su misión es servir y cómo difundir a las personas el concepto de calidad en el servicio.

La gerencia de servicio es un concepto para la organización, debemos involucrar a cada miembro que la forma para conseguir el bienestar en general. La calidad del servicio se refleja en la satisfacción que tenga el cliente respecto de ésta, el voto de aceptación que de por lo que recibe.

Es importante conocer qué es lo que el cliente piensa acerca de lo que ofrecemos y si el servicio que se ofrece se está dando de la manera correcta (con calidad). Las personas involucradas en el proceso de servicio deben actuar con fines de logro de objetivos, que la calidad del servicio se de en función del futuro de la empresa, del éxito que pueda alcanzar a través de ello, concentrando su atención y energías en la satisfacción plena del cliente.

La gerencia de servicio es vista por los clientes como la fuerza que impulsa a la realización de las actividades laborales de una manera eficiente, es decir, las personas que laboran dentro de una organización realizan primeramente sus actividades en función de los objetivos planteados desde el principio de un periodo, la calidad es el motor que los impulsa a realizar el servicio de una manera adecuada.

Es necesario evaluar periódicamente cada área de la organización a fin de conocer la influencia de calidad de servicio que tienen y poder mejorar a través de la creación de nuevos procedimientos la actividad de cada una. El conocer quién está involucrado directa o indirectamente en la atención de nuestro cliente puede permitirnos capacitarlos y formarlos de acuerdo a la acción que deben realizar.

Se debe crear la atmósfera o ambiente apropiado, las condiciones adecuadas para que los demás puedan realizar su trabajo. Se debe responsabilizar a la gerencia a proporcionar todo lo que la gente necesita para tener este ambiente, que las personas que dirigen formen un ambiente de creación de nuevas ideas, a través de la confianza que se les brinde, que los

líderes tengan confianza en sí mismos y que enfoquen su trabajo al seguimiento de objetivos. Es necesario hacer partícipes a los individuos que forman la empresa, que asuman responsabilidades, que compartan ideas y experiencias de trabajo que permitan la retroalimentación.

Reestructurar una organización hace que sea más flexible y capaz de manejar a todos los clientes que en ella se encuentren, enfrentar cambios drásticos en la economía del país y atender nuevos clientes que se encuentren a sus puertas.

“ La gerencia de servicios es un concepto global de organización, que genera calidad del servicio, según lo percibirá el cliente; ésta es la fuerza impulsadora básica para el éxito de un negocio “.²⁰

2.2.4 Momentos de la Verdad

Jan Carlzon, es quien nos da una idea mas clara de lo que significa este concepto en su libro titulado El Momento de la Verdad, en donde su experiencia en SAS lo hace definir como la situación en que el cliente evalúa el servicio que se le brinda a través de un organismo y que pueden determinar el éxito o fracaso de la compañía, es el momento en el cual el cliente nos elige como su mejor alternativa una vez que ha realizado la evaluación de nuestro servicio.

El cliente y la persona prestadora del servicio se ponen en contacto varias veces, todos estos episodios hacen que el cliente se forme una impresión del servicio que se le ha otorgado, aquí es entonces donde podríamos hablar ampliamente de un momento de verdad.

El empleado del servicio debe tener conocimiento acerca de cómo a través de su labor puede lograr que el cliente esté conforme y contento de regresar y requerir un nuevo servicio. Debemos lograr que los gerentes se concienticen y presten mayor atención en la calidad del servicio que quieren ofrecer.

²⁰.ALBRETCH, Karl; “ Gerencia de Servicio “ : Editorial Legis : Pag. 28

" La filosofía de la gerencia de servicios sugiere que todos tienen algo que aportar para lograr que el cliente quede satisfecho con el servicio "²¹

Carlzon habla también de la importancia de la capacitación de nuestro personal para el logro de la calidad del servicio, sin embargo, en su libro menciona que el personal consideraba este aspecto secundario debido a que para ellos era mucho más significativo el hecho de que la empresa estaba invirtiendo tiempo y recursos en ellos. Todos creemos en la empresa donde laboramos cuando ésta muestra interés en el crecimiento de su personal.

" Generalmente no se les había prestado la atención adecuada. Ahora eran los más importantes ".²²

Es necesario fomentar a la organización los objetivos que debemos cumplir como empresa y asegurarnos de que son claros para todos los que forman parte de ella. Difundir la responsabilidad y exigir a los empleados luchen por conseguir la calidad en el servicio. Mientras no empleemos esto no podremos obtener los resultados que necesitamos respecto a la satisfacción del cliente.

La formación de un espíritu de lucha provoca cambios positivos de actitud en cada persona tomando en cuenta que éstos cambios no son solo en la vida laboral sino también en la vida diaria.

Debe ser tarea de altos funcionarios de la organización el definir la misión del negocio así como la clave de que la calidad de servicio es la herramienta necesaria para lograr el éxito en la empresa.

Los momentos de la verdad no siempre son positivos, sin embargo, hay que lograr que el cliente tenga la mejor impresión de nuestro servicio, los gerentes y altos directivos deben tener plena confianza del personal que tiene relación directa con el cliente y transmitir esta confianza por siempre. Bien dicen que todo empleado que presta un servicio es un gerente. La actitud de la

²¹ Ibidem. Pag 30

²² CARLZON, Jan ; " El Momento de la Verdad " ; 3ª. Edición; Ed. Díaz de Santos; España 1991

persona que presta el servicio debe ser positiva, agradable, amable y amistosa y solo así obtendrá un destacable papel en su actividad.

El papel de un gerente debe ser el de analizar cuáles son los aspectos de mayor impacto en cada momento de verdad sobre la satisfacción del cliente y solucionar aquellos aspectos negativos y aprender de ellos.

Podríamos citar una gran variedad de ejemplos en donde se dan los momentos de verdad en una organización, sin embargo, el fin no es este, sino esclarecer el concepto para su aplicación.

2.2.5 Ciclos de Servicio

Los ciclos de servicio son los momentos de verdad que se producen en grupos o conjuntos. Cuando el cliente decide tener un servicio o hacer negocios con la organización y se llevan a cabo una serie de momentos de verdad, se produce un ciclo de servicio.

* Un ciclo de servicio es una cadena continua de hechos por los que atraviesa el cliente a medida que experimenta el servicio ".²³

Un cliente no siempre busca conocer la formación de la empresa que lo está atendiendo, él busca satisfacer un necesidad, plantea de que manera puede cumplir con su objetivo y obtener lo que quiere. Por ejemplo: Si necesito un lugar en donde arreglen mi carro con rapidez, no quiero saber si el lugar cumple las políticas o si se está llevando a cabo los procedimientos o estatutos de la empresa, lo que me interesa es un servicio rápido y efectivo.

Muchas organizaciones que prestan servicios hacen promesas falsas a sus clientes y lo único que obtienen es que no regrese jamás, nosotros no debemos caer en ese error ya que podría perderse fácilmente la imagen y el trabajo de todas las personas de la empresa. Es importante marcar aquello que podemos ofrecer como empresa, hasta dónde se puede llegar, esto se hace

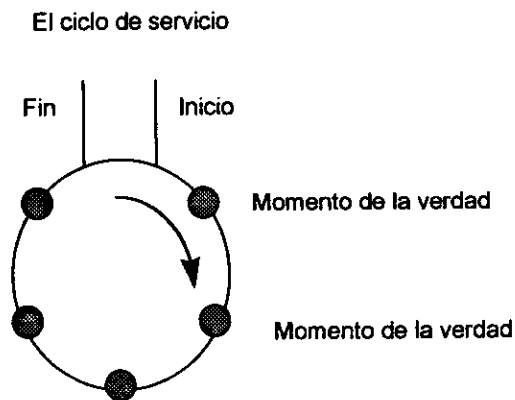
²³ ALBRECHT, Karl; " Gerencia del Servicio "; Editorial Legis

con el fin de no cometer errores que provoquen que la cartera de clientes disminuya por un mal servicio.

Cada momento de verdad debe atenderse de manera adecuada para cumplir con un ciclo de servicio satisfactorio, la organización debe responder satisfactoriamente a la necesidad del cliente.

Toda empresa debe estar preparada a hacer frente a problemas que son poco usuales o complicados y que están fuera de aquellos que diariamente se atienden, ya que con esto podría acarrear la fuga de nuestros clientes.

A continuación se presenta un esquema, tomado del libro Gerencia del Servicio, que representa gráficamente un ciclo de servicio:



El concepto de ciclo de servicio ofrece a la organización una idea clara de todo lo que tiene que hacer para satisfacer a un cliente, cuántas necesidades debe atender, el momento adecuado y qué es lo que realmente ocurre en su negocio.

“ El empleado ya no fabrica el producto, sino que es parte del mismo. La calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se le define como un resultado del momento de la verdad “. ²⁴

2.2.6 Triángulo de Servicio

Es importante el análisis del triángulo del servicio para poder esclarecer las partes que conforman este esquema. Todas las organizaciones que llevan a cabo un servicio cuentan con tres partes a las cuales es necesario atender, estos factores son los que dan lugar al triángulo del servicio:

- a) “ Una visión o estrategia para el producto del servicio.
- b) Personal operativo orientado hacia el cliente.
- c) Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente “. ²⁵

El triángulo del servicio nos permite conocer la relación que existe en cada una de sus partes y la importancia de su buen funcionamiento para ofrecer un servicio de calidad a la parte central llamada CLIENTE.

²⁴ ALBRETCH, Karl; “ Gerencia de Servicio “ ; Editorial Legis; Pag. 36

²⁵ Ibidem ; Pag. 36



Estrategia de Servicio

La estrategia de servicio debe ser formulada por la organización a fin de servir como guía a los que forman parte de ella y puedan transmitirla al cliente. En ella conocemos qué es lo que hacemos y de qué manera podemos cumplir con la necesidad del cliente. Para establecer una estrategia de servicio son necesarios tres aspectos:

1. " Redefinir la actividad comercial desde el punto de vista del beneficio del cliente.
2. Identificar las dimensiones del servicio para situar a la empresa en primera posición.
3. Reducir los costes al tiempo que aumentamos el servicio y creamos sectores en función del mismo ".²⁶

Cuando definamos nuestra actividad en función al beneficio que puede adquirir el cliente lograremos un gran posicionamiento en el mercado.

²⁶ HOROVITZ , Jaques/ JURGENS PANAK, Michele ; " La Satisfacción Total del Cliente " ; Financial Times .

Personal operativo orientado hacia el cliente

Como se ha mencionado anteriormente hay que poner atención en la gente que forma parte de un equipo de servicio ya que ellos son quienes tienen contacto directo con los clientes y según su trato y estado de ánimo que muestren lograrán la aceptación. El captar un cliente y tratarlo como merece ayuda a que se hable del buen servicio a las demás personas y que estas acudan nuevamente a la empresa.

Sistemas amistosos con el usuario

Como empresa se debe mostrar al cliente que lo que se ha hecho (centros de servicio, limpieza en instalaciones e información) es para el logro de su satisfacción.

Estos conceptos nos ayudan a conocer el cómo podemos dirigir una organización de servicios, pero lo más importante es implantarlos ya que estos tres factores en conjunto logran una verdadera satisfacción al cliente.

“ El éxito en una empresa de servicios ya no reside únicamente en dirigir la organización sino en dirigir la experiencia del cliente con la organización ”.²⁷

2.2.7 Tipo de Clientes

Conocemos la palabra cliente pero el cómo se comporta cada uno puede ser de diferentes maneras, por ello se define a continuación:

El cliente sumiso

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

²⁷ *Ibidem* : Pag. 38

Con el cliente sumiso no es suficiente que el empleado de servicio llegue alegremente con un rápido " ¿ todo está bien ? ". Para animar a este cliente a que diga si hay algún problema con el producto o servicio hay que pedirle insistentemente información específica.

También es fundamental observar el comportamiento no verbal de los clientes sumisos el cual puede reflejar su descontento aunque no mencionen problema alguno.

El cliente agresivo

Es el opuesto al cliente sumiso. Este tipo se queja fácilmente, con frecuencia en voz alta y por largo tiempo, Si bien es difícil de tratar con él, por lo menos no hay que adivinar qué fue lo que salió mal desde el punto de vista de este cliente.

El peligro de tratar con el cliente agresivo consiste en que puede servir de gancho para la propia agresión del empleado en servicio y la queja puede llegar a un combate abierto.

A los clientes agresivos hay que permitirles que se desahoguen. Ellos responden bien a los intentos de ofrecer excusas o razones sobre el porqué no salió satisfactorio el producto o servicio. El método más productivo es que se expresen libremente, aceptar lo que dicen sin estar de acuerdo necesariamente en que ellos tienen la razón y luego decirles lo que se piensa hacer en relación con la queja.

El cliente manirroto

Se llaman manirrotos porque esperan lo mejor y están dispuestos a pagar por eso. Cuando se quejan, probablemente lo hacen en una forma bastante razonable, a no ser que sean agresivos y manirrotos a la vez.

Como el cliente agresivo, no están particularmente interesados en excusas. Les interesan los resultados y lo que se hará para recuperarlos por la falla en la calidad del producto o servicio.

El mejor método consiste en escuchar respetuosa y activamente, en preguntar cuidadosamente para determinar la causa de su queja y reaccionar rápidamente para arreglar la situación.

El cliente abusivo

En un mundo ideal, toda la gente, hombres de negocios y clientes, debería ser completamente honesta y ética en sus transacciones. Por experiencia sabemos que esto no es así. Hay una pequeña minoría de clientes cuya misión en la vida es violentar nuestros negocios. Ellos son aquellos que ponen en tela de juicio las garantías de los productos e inventan malos tratos por parte de los empleados.

Su meta no es tanto hacer que se resuelva su queja como también ganar, para obtener algo a lo cual no tienen derecho. Algo que va más allá de los límites de una compensación adecuada y sensata por un producto que falló o un servicio no satisfactorio.

Cuando los empleados se enfrentan con este tipo de clientes, deben conocer completamente el producto y / o servicio y utilizar datos para respaldar su respuesta a la queja del cliente y estar seguros de que la recuperación consiste en hacer lo que haría la compañía normalmente en tales circunstancias. Un respuesta constante de este tipo de cliente es la de NO ES SUFICIENTE, ante el esfuerzo que la empresa realice por satisfacerlo.

El cliente quejumbroso crónico

Este tipo de cliente nunca está satisfecho. Siempre hay algo malo en el producto o servicio que han recibido. Su misión en la vida es quejarse . Y sin embargo, ellos también son clientes. No se pueden desechar, por frustrante que sea su trato.

A los empleados encargados del servicio, el quejumbroso crónico es el que más les disgusta, porque todos sus esfuerzos por arreglar los problemas parecen inútiles, El trato con este tipo de cliente requiere una paciencia extraordinaria. Debemos estar dispuestos a escuchar y tener cuidado de no dejar que nuestra ira haga presencia, a consecuencia de la frustración al tratar con los quejumbrosos crónicos.

La técnica más fructífera consiste en un oído simpático, una excusa sincera y un esfuerzo por corregir el problema. Casi todos los quejumbrosos crónicos, a diferencia del cliente abusivo, aceptan y aprecian los esfuerzos por

solucionar el problema. Ellos desean una disculpa y la aprecian cuando se les escucha y se les da una sensación de importancia. A pesar de su queja crónica, tienden a ser clientes leales y están entre aquellos que van a contar a los demás la respuesta positiva ante sus quejas. Su trato es más frustrante que cualquier otra cosa.

2.3 Calidad en el Servicio

En la medida en que se ha dado la revolución de los servicios, se esclarece cada vez más el concepto de calidad total para las empresas. Al principio de este capítulo se ha definido ampliamente el concepto de calidad y con ello hemos llegado a este punto llamado la Calidad en el Servicio.

La calidad en el servicio se basa no sólo en elaborar un producto competitivo sino también en la manera en cómo se ofrece al cliente. La responsabilidad de una organización, es también, la de ofrecer calidad de vida.

La importancia del servicio a ido evolucionando a través de los años, la empresa debe ofrecer un servicio adecuado para captar clientes, el mejor trato provoca la lealtad del cliente: " es mucho mas barato conservar un cliente que traer uno nuevo ". El cliente que está satisfecho con el servicio se convierte en la mejor publicidad. Todos sabemos que un cliente satisfecho atrae a mas clientes, pero muchas veces nos olvidamos del efecto que produce un mal servicio es decir, un cliente insatisfecho es el peor enemigo.

El servicio es un campo de dar y recibir, entender y atender, escuchar y responder todo esto en conjunto permite la amabilidad, honradez, comunicación y atención al cliente.

La filosofía del servicio (principios que inspiran y guían la acción) enfatiza que debe existir una actitud de servicio en donde exista plena convicción íntima de que es un honor servir a los demás. Es la satisfacción del usuario mediante la calidad con que se realice el servicio. El logro de una actitud positiva, dinámica y abierta.

Un buen servidor es aquella persona que se encuentra satisfecho dentro de la empresa y que atiende al cliente con gusto.

2.3.1 Proceso de Servicio de Calidad Total

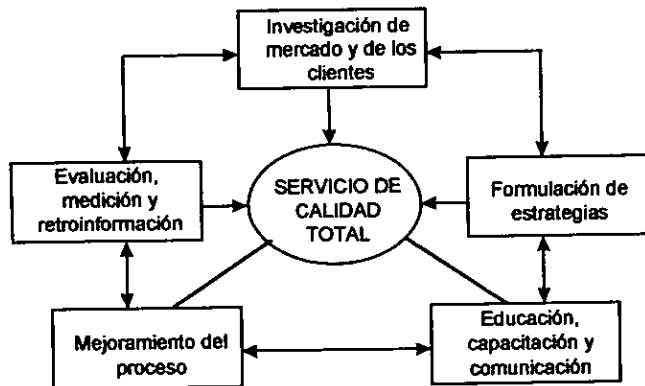
El proceso de servicio de calidad total es un sistema que nos permite formular un programa de calidad de servicio y tener la oportunidad de ser la empresa más competitiva en el mercado.

Las cinco partes del proceso de servicio de calidad total:

1. Investigación de mercado y de clientes
2. Formulación de estrategias
3. Eclucación, capacitación y comunicación
4. Evaluación, medición, retroinformación y resultado
5. Mejoramiento del proceso

A continuación se presenta el modelo de Proceso de Servicio de Calidad Total:

Proceso del Servicio de Calidad Total



© 1988 Karl Albretch

2.3.1.1 Investigación del mercado y del cliente

Para poder definir el grado de satisfacción de los clientes, la imagen y el posicionamiento respecto de los productos y servicios, es necesario contar con un método de investigación de mercado que permita estar en contacto con los clientes y obtener información objetiva y veraz para establecer estrategias de negocios tendientes a satisfacer las expectativas de estos. Todo esto con el fin de que obtengamos una ventaja competitiva en el mercado.

La investigación de mercado consiste en un análisis de producto, de nichos, de segmentación, datos demográficos, de fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas, competencia.

La investigación de la percepción del cliente proporciona información sobre la imagen que tiene respecto al producto y servicio, saber cómo es que lo tratan, comprender sus pensamientos y sentimientos y brindar lo mejor en el servicio.

La manera mas sencilla de obtener información de los clientes es pidiéndosela directamente mostrando interés en lo que dice. Es necesario emplear tiempo al cliente realizando entrevistas con ellos y elaborando un reporte de todo aquello que el cliente pida.

El cliente debe saber que el punto de vista o sugerencias que exprese sobre el servicio que se le aplicó es de vital importancia para el mejoramiento del mismo. Las personas que estén involucradas en la atención directa del cliente deben escuchar sin estar a la defensiva y descubrir los errores que se estén cometiendo en el servicio.

2.3.1.2 Formulación de estrategias

Al tener conocimiento de lo que el cliente quiere obliga a la empresa a satisfacer una necesidad, por ello, es necesario desarrollar una serie de estrategias que permitan conocer el producto que se ofrece al público, quienes son los consumidores, a qué mercado se está atacando y qué hay que hacer para ser 100% competitivos.

2.3.1.3 Educación ,capacitación y comunicación

A lo largo de este trabajo se ha explicado la importancia que existe en capacitar al personal de la empresa. Mediante la implantación de métodos educativos, como la capacitación y comunicación entre los miembros de la organización, se obtendrán grandes frutos. Es necesario que los miembros de una organización comprendan lo que significa la filosofía de servicio, conozcan la estructura de la empresa, sus estrategias, misión, normas, políticas, producto

y sobretodo los estándares de operación que llevan a producir un servicio de calidad.

La realización de un programa de capacitación permite el mejoramiento de los procesos de trabajo, el conocimiento de lo que se está vendiendo, la facilidad de ofrecer un servicio, es decir, la manera adecuada de atender a la parte principal de nuestra empresa: EL CLIENTE.

2.3.1.4 Evaluación, medición y retroinformación

Todas las personas involucradas en brindar un servicio deben ser evaluadas para el mejoramiento del mismo, la medición de resultados y la información que se obtenga debe ser analizada con el fin de corregir errores y evitar la insatisfacción del cliente.

Los componentes del proceso de servicio de calidad ,anteriormente explicados, trabajan en conjunto para lograr la satisfacción del cliente y el futuro crecimiento de la empresa.

2.4 Creatividad en el Servicio

Este tema es de mucha atención ya que toda persona puede tener la capacidad de ser creativo. El pensar e idear puede hacer de cualquier cosa algo diferente, por ejemplo cuando abarcamos un mercado cautivo y tenemos la oportunidad de ofrecer un producto que no existe, seríamos la única fuente de satisfacción del cliente, sin embargo en el momento en que otra persona ponga un negocio del mismo giro al de nosotros nos quitaría mercado y nosotros estaríamos perdiendo nuestra clientela, por esto, tenemos que pensar en ser creativos, empezar a conocer las preferencias del cliente:

¿ Qué es lo que quiere ?

así podremos visualizar las ventajas competitivas que ofrece un producto a diferencia de otros sin olvidar la calidad, precio adecuado y el servicio de calidad que ofrezca el personal para la plena satisfacción del cliente.

" El servicio se convierte en la gran ventaja diferencial. Ante los ojos del cliente, cuando dos productos tienen similares ventajas comparativas, la decisión de compra dependerá en gran medida de la Calidad del Servicio "²⁸

El servicio es una herramienta necesaria para ofrecer un producto, debe ser totalmente creativo para diferenciarse con la competencia, debe lograr su fin último: LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Toda empresa debe mostrarse abierta a cualquier crítica del servicio y obtener de ello la información necesaria para implantar acciones de mejora.

La creatividad se basa en idear acciones, tener audacia, imaginación, ambición, novedad y visión a futuro. La competencia exige calidad y la competitividad creatividad. La ventaja competitiva no es hacer bien las cosas sino crear nuevas cosas, ser innovadores tanto en procesos de trabajo y producción como en servicios.

²⁸ Ibidem: Pag. 2

El valor agregado que le demos a un producto o servicio da como resultado encontrar nuevos clientes, hay que sorprender al cliente con un producto que cumpla con los estándares de calidad, cumplir promesas y mostrar una empresa organizada con ganas de trabajar.

La amabilidad y generosidad para ofrecer un producto no aumenta gastos, las personas que tienen contacto directo con el cliente deben tener el gusto por servir y a través de la confianza que se les da a los servidores se logrará que empleen toda la creatividad posible para llevar a cabo su labor. Una empresa creativa permite que sus empleados lo sean y los motiva a serlo.

Un ambiente agradable en una empresa permite el desarrollo profesional de sus empleados, hay que emplear todas las herramientas necesarias para que en el interior de la empresa la gente se encuentre motivada de expresar libremente sus ideas. Las personas que laboran dentro de la organización deben aprender a trabajar en equipo y no mostrarse renuentes a esto; hay que aprender que juntos se pueden lograr importantes cambios para el crecimiento de la empresa.

Con todo esto terminamos el segundo capítulo y a continuación se presenta una breve explicación del Sector Llanero en México para dar seguimiento al tema y llegar al estudio que se realizó acerca de la medición de la satisfacción del cliente como estrategia para mejorar la calidad del servicio en una empresa distribuidora de llantas.

CAPITULO 3

SECTOR LLANTERO EN MÉXICO

La industria llantera es un sector que se mueve favorablemente en términos de producción, tanto en el mercado nacional como en el de las exportaciones, donde ocupa año con año sitios cada vez más competitivos a nivel internacional. Sin embargo sigue siendo muy sensible a los cambios drásticos de las economías de libre de mercado.

En 1997 la fabricación de neumáticos registró volúmenes nunca antes alcanzados plusmarca de producción, estimados en manera directa por parte de las empresas al mercado de reemplazo (usuarios finales) y, en importante medida, a la industria terminal automotriz, a través de los vehículos que se exportan; de ahí pues, la trascendencia de fortalecer la industria de automotores.

José Francisco Martha Hernández, presidente de la Cámara Nacional de la Industria Hulera, expuso: "Yo creo que el compromiso que ha adquirido la industria llantera nacional en México, es generar exportaciones, pero depende de las fuerzas económicas de los consumidores que reciben llantas mexicanas; también depende mucho de los vaivenes económicos que nos afectan, como por ejemplo el llamado "efecto dragón".²⁹

Por citar un ejemplo, señaló, "si consideramos la paridad del won coreano frente a la del dólar, en junio del año pasado una llanta rin 14 puesta en la costa este de Estados Unidos, costaba 28.50 dólares. Por efecto de la devaluación del won coreano, el productor de este país puede ofrecerla a 17.85 dólares en enero de este año".³⁰

Precios tan bajos hacen muy difícil poder competir en otros países, pero igualmente ofrece la posibilidad de que lleguen a nuestro país llantas de oriente a precios más atractivos para el consumidor nacional.

²⁹ Revista Mundo Ejecutivo; México, Marzo 1998

³⁰ Idem

En 1995 la devaluación del peso favoreció las exportaciones mexicanas, pero por efecto de la inflación interna los costos de producción aumentaron, y se perdió la ventaja competitiva, como consecuencia de una economía dependiente de la paridad con el dólar.

Lo anterior seguramente les sucederá a ellos en el futuro, pero por lo pronto existe la posibilidad de que en un lapso menor de 30 días se inunde el mercado, tanto mexicano como internacional, de neumáticos orientales.

A pesar de ello, aunque no existen estadísticas exactas, los expertos del gremio estiman que México se ubica en el lugar número 18 en la línea mundial de producción de neumáticos. Estados Unidos está a la cabeza de este mercado, seguido de los productores europeos, Cánada, Corea, Brasil, Japón, Rusia y China. En América, México es el cuarto después la unión americana, Brasil y Canadá.

Paradójicamente, el cliente más fuerte de México es el vecino país del norte, al igual que el Centro y Sudamérica e, inclusive, Europa.

Las ganancias generadas en este sector alcanzaron los 750 millones de dólares.

A pesar de que se han roto récords de ventas, la importación de llantas aún es una necesidad para los fabricantes, y un buen negocio para las empresas independientes que traen al país marcas prestigiadas como Toyo, Pirelli y Yokohama, además de llantas a bajo precio.

José Francisco Martha Hernández, explicó sobre el porqué de las importaciones lo siguiente:

"Parte de la llanta que se trae al país también es importada por las compañías que producen en México. Esto es por la necesidad de racionalizar las líneas de producción de las fábricas mexicanas. El abanico de las medidas que el mercado demanda es muy amplia, y hacer toda esta gama le resta productividad a la planta, por eso se importan como complemento del mercado. En Estados Unidos hay plantas que producen 50 mil llantas diarias, con una variedad de medidas muy pequeña, lo cual ayuda a que no haya cambio de moldes, compuestos y otros procesos: eso genera una productividad muy grande .

Otro de los factores que propician la importación es el lugar estratégico que ocupa nuestro territorio, dada su cercanía con el mercado llanero más grande del mundo, al otro lado de la frontera.

Esto hace que cualquier marca se interese en mantener su presencia de marca aquí, como una estrategia de mercadotecnia, que le permita, en el largo plazo, tomar mayor participación.³¹

El nivel de calidad manejado en las llantas nacionales es excelente, incluso los fabricantes afirman con orgullo que el neumático nacional es el mejor para los cambios mexicanos, baches y zanjas, dada su estructura.

Nuevamente el presidente de la Industria de la Cámara Hulera dijo:

" Estamos en el primer plano, las empresas productoras compiten con cualquier llanta en el mundo, porque se pone mucho cuidado en el manejo de las especificaciones y en la selección de los materiales. Los fabricantes no se pueden dar el lujo de usar materiales fuera de especificación en una llanta, o de segunda clase, porque existe el riesgo de que falle el neumático y la vida de las personas va de por medio ".³²

Sector de Cámaras y Renovado

Existen dos sectores igualmente importantes de la industria, que son la fabricación de cámaras y el renovado.

Pese a que el uso de llanta con cámara prácticamente ha desaparecido en el sector de automóviles, en el segmento de camionetas y camiones ligeros se estima que en cinco o seis años también será sustituido por completo, lo cual dejaría únicamente como clientes a los camioneros, pero éstos poco a poco se inclinan por las llantas denominadas radiales.

En el mercado del transporte pesado el sector de renovado de llantas tiene una tendencia fuerte, ya que permite dar nueva vida a una llanta en lugar de comprar una nueva, con lo cual se eficientan los costos de las empresas camioneras y de autobuses.

³¹ Revista Mundo Ejecutivo, México, Marzo 1998

³² Idem

De esta manera, el renovado es un servicio que está tomando fuerza, siguiendo la tendencia de los países desarrollados, en donde increíblemente existen más llantas renovadas que nuevas rodando por los caminos.

La tecnología utilizada actualmente es en frío y es de primera línea, lo cual la pone muy delante de la clásica " talacha ". Por citar un ejemplo, la empresa transnacional Bandag ocupa el primer lugar en este ámbito, seguida por la firma Galgo y otras compañías huleras más pequeñas.

El principal reto a vencer para la industria llantera es seguir creciendo, aumentar la productividad a los niveles que se manejan en el Viejo Continente y en las naciones que conforman el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (Canadá, Estados Unidos y México). En suma, el potencial con el que cuenta este sector es muy alto y está ligado por obvias razones a la dinámica y al crecimiento de la industria automovilística local.

3.1 Participantes

En la actualidad existe una gran variedad de llantas en el mercado, sin embargo, los mas poderosos son aquellos que han realizado fusiones en sus organizaciones, tal es el caso de Michelin /Uniroyal, Bridgestone/ Firestone y Euzkadi/ General/ Continental.

3.1.1 Cuando piense en llantas piense en Goodyear

Goodyear encabeza, junto con Bridgestone, Michelin y Continental, desde hace muchos años la industria llantera mundial. Sus productos no sólo han rodado por veredas, caminos y autopistas de todo el mundo, sus productos también desde la Segunda Guerra Mundial zurcan el aire con la fabricación de dirigibles (zeppelines) e, incluso, más allá de la Tierra ya que llegó a la Luna "calzando" los primeros vehículos espaciales de la Nasa.

En México, luego de la fusión con la entonces importante compañía Hulera Oxo, se dio a la tarea en 1945 de producir la primera llanta de la firma en nuestro país. Tres años después ya contaba con una capacidad de fabricación de 1,000 llantas diarias, todo un reto para la época.

A pesar de que la empresa no accedió a brindar cifras oficiales, se estima, según otras fuentes, que su producción alcanza las 16,000 llantas diariamente, distribuyéndose tanto en el mercado de equipo original (fábricas automotrices), como en el mercado de reemplazo y de exportación.

Además de neumáticos, cuenta con una división de productos industriales donde comercializa bandas para automóviles, bandas industriales planas, bandas transportadoras para uso de elevadores, y mangueras, entre otros artículos más de este tipo.

Por otro lado, hoy por hoy ocupa un lugar preponderante como proveedor de la industria automotriz nacional, desarrollando y probando equipo original, acorde a las nuevas especificaciones de autos, camiones, autobuses y maquinaria agrícola.

El futuro de la empresa es bastante prometido: no obstante , los conflictos laborales hacia el interior que tuvo en el pasado, en este contexto continuará manteniéndose en lucha por el liderato nacional.

3.1.2 Tecnología de alta velocidad

Compañía Hulera El Popo, fundada en 1924 se convirtió en la primera firma llantera en México. Nueve años después se asocia con General Tire Rubber Company, empresa estadounidense, y adopta durante mucho tiempo la marca General Popo.

Hace siete años cambia su nombre a General Tire de México y un bienio más tarde se fusiona con Grupo Carso, integrándose de lleno con su socio tecnológico Continental, la empresa alemana con mayor fuerza en el mercado europeo.

La manera en que esta firma ataca el mercado: "No sólo se basa en el mejor precio y la mejor calidad ",sino en **ofrecerle el mejor servicio al cliente**.

Estan creando una infraestructura con capacitación. En General Tire todos los vendedores , incluyendo el personal de piso y de mostrador, está capacitado para ofrecer la llanta más adecuada a las necesidades del consumidor local " .

Para el año 1998 se estima un crecimiento muy favorable, además de la expectativa de comenzar a exportar a Europa, ya que ahora cuentan con la certificación ISO9002.

Dentro de los nuevos productos se encuentra el próximo lanzamiento de la llanta radial de pasajero XP2000 H4 , que soporta rangos de velocidad de hasta 210 kilómetros por hora, con mayor agarre y tracción en todo clima.

3.1.3 Euzkadi, las llantas que duran más

Euzkadi cuenta , entre otros méritos, haber sido la primera empresa llantera en fabricar en México las llantas radiales, de ahí que en los años setenta se le conociera como " la compañía de la llanta radial " y, poco tiempo

después (gracias al desarrollo de sus compuestos), se identificó bajo el slogan: de " las que duran más " .

Este corporativo comenzó en 1927 a fabricar productos de hule. Más tarde se asoció con la transnacional BF Goodrich para incursionar en la fabricación de llantas. En 1989 da un gran paso al ser adquirida por el grupo empresarial más grande de México, Grupo Carso, fortaleciéndose como marca. En 1992 lleva a cabo un contrato de alianza estratégica y tecnológica con Continental AG, empresa alemana con liderazgo mundial.

Su planta en El Salto, Jalisco, es la más grande de América Latina: su línea de producción abarca un kilómetro de extensión, y cuenta con la certificación de ISO 9002 , que le permite exportar a los mercados, incluyendo Europa Oriental, Australia y América.

En América Central ha ido más allá del simple embarque de llantas, ya que ha comenzado a colocar puntos de venta y anuncios espectaculares, logrando con ello exportar su imagen de marca.

Roberto Magaña, director Comercial del consorcio Euzkadi, afirmó: "La empresa cuenta con 900 puntos de venta aproximadamente en todo el país; en general, somos fuertes en los tres segmentos del mercado, que son de pasajero, camioneta y camión; y el volumen de participación varía dependiendo de las zonas del país".³³

En llanta convencional de camión, Euzkadi es líder absoluto, y se pelea fuertemente por obtener el segundo lugar en radiales; además, posee el 58% del mercado de llanta agrícola. En suma, el crecimiento de 1995 y 1997 fue del 48%, y se estima que en el presente año continúe en igual proporción.

Los centros Sport Drive Center son el nuevo concepto en el servicio de punto de venta, donde los distribuidores concentran un serie de servicios integrales como alineación y balanceo; también ofrece productos como acumuladores, amortiguadores y aceites a precios muy competitivos para atender al automovilista.

" En nuevos productos, somos probablemente la marca que más ha hecho lanzamientos al mercado en los últimos cinco años, y pronto daremos nuevas sorpresas", concluyo el director Comercial de Euzkadi.

³³ Revista Mundo Ejecutivo, México, Mayo 1998
Revista Mundo Ejecutivo, México, Mayo 1998

3.1.4 Tornel, calidad es igual a progreso

La Compañía Hulera Tornel es una historia de éxito y orgullo para sus fundadores. En la década de los treinta construyeron casi de manera artesanal su primera llanta en una pequeña fábrica de la ciudad de México, que más tarde se convertiría en la Compañía Hulera Centenario, dedicada a la producción de hule y materiales para renovado.

Casi 30 años después, esta empresa incursionó en el desarrollo de nuevas técnicas para la elaboración de cámaras para bicicleta, lo que llevaría en 1968 a la fabricación de llantas para este transporte. Hoy en día es líder en esta rama en América Latina.

Durante los setenta comienza su expansión en el mercado, atacando los segmentos, primero de automotores y, casi de inmediato, de camionetas y camiones: más tarde, las radiales específicamente diseñadas para los caminos mexicanos.

Su lema "calidad significa progreso", la convirtió en la primera empresa en su ramo en obtener el ISO 9002.

Así, Tornel se exporta a 20 países de los cinco continentes, con excepción de Europa. Sus llantas ruedan en sitios tan lejanos como Sierra Leona, Dubai (Emiratos Árabes Unidos), Sudáfrica, Ghana, Australia y, en diversos puntos del América.

3.1.5 Llantas Toyo, tecnología de punta

Líder en un nicho con amplias potencialidades, Toyo ha logrado penetrar fuertemente en el mercado de alto poder adquisitivo de las llantas "autoboutique", es decir, llantas deportivas que se adquieren como complemento indispensable para los rines de lujo, que compran quienes gustan de personalizar sus autos con accesorios especiales.

La representación y distribución exclusiva de esta marca en la república mexicana es responsabilidad de Inter-Tire Automotriz, empresa fundada por Fernando Lozano y Francisco Echeverría, la cual se ha encargado desde hace 10 años en abrir mercado y fortalecer poco a poco la imagen de esta marca.

Las llantas Toyo son importadas de Japón directamente, lo que habla de su tecnología de punta. El fuerte de esta empresa son las llantas ultra high performance para autos deportivos y de lujo, también ofrece llantas de reemplazo normal para vehículos de pasajeros a precios muy competitivos, así como llantas de camión, éstas últimas también Toyo, pero fabricadas en Estados Unidos.

Como parte de esta labor de fortalecimiento de imagen, ha sido patrocinador de eventos, como el Campeonato Nacional de Rallys, donde las escuderías de Toyo han quedado en los primeros lugares.

La red de distribución de la firma ha crecido de forma acelerada y en la actualidad cuenta con 120 puntos de venta autorizados en todo el país, los cuales a su vez distribuyen a otros establecimientos fortaleciendo con ello las oportunidades de mercado.

Con ello, el año pasado se vendieron 220 mil neumáticos 160 mil de la categoría de autoboutique y el resto de reemplazo normal, generando ventas estimadas en 210 millones de pesos.

Parte de los lineamientos que han permitido a Toyo obtener todos estos logros, es la garantía de servicio de por vida, que a diferencia de otros vendedores de llantas de la misma clase, protege al comprador de cualquier posible anomalía.

“ Las llantas Toyo son ultra high performance, es decir de máximo desempeño, ya que ofrecen mayor frenado, mejor curvado y mejor salida de agua, lo que se traduce en mayor seguridad principalmente en velocidades altas “, afirmó Pablo Dodero, gerente general de Inter Tire.

3.1.6 Bridgestone Firestone, seguro te lleva

En el cambio de siglo, justo cuando en E.U. A iniciaba el boom del automóvil Harvey H. Firestone, fundó la compañía Firestone Tire and Rubber Company. Fue en 1906 cuando el joven inventor Firestone y su equipo de doce trabajadores se vieron compensados cuando Henry Ford eligió llantas Firestone para el primer automóvil producido en serie.

En 1911 Firestone puso su tecnología a prueba en las 500 millas de Indianapolis. Los autos que usaron llantas Firestone ganaron en 48 ocasiones.

Japón comenzó la era automotriz con unas llantas diseñadas y fabricadas por un joven empresario, Shojiro Ishibashi. Este hombre era un exitoso fabricante de zapatos de goma. A pesar de que en Japón había unos cuantos miles de autos, Ishibashi pidió equipo de producción a un fabricante de herramientas de Akron, Ohio para en 1930 establecer su propia compañía llantera.

En 1988, Bridgestone adquirió la Firestone Rubber and Tire Company y comenzó la transformación.

La compañía es ahora una corporación internacional. Tanto Bridgestone como Firestone tenían operaciones extensas en el hemisferio oriental. Las diversas capacidades de ambas tanto en la fabricación como el personal de trabajo fueron cuidadosamente integradas y en 1990 Bridgestone U.S.A y Firestone Tire and Rubber Company Consolidaron sus operaciones para formar Bridgestone Firestone Inc.

En 1992 las oficinas generales se trasladaron de Akron, Ohio a Nashville, Tennessee como parte del proceso unificador de las compañías. Hoy Bridgestone Firestone Inc. Controla un total de 14 plantas llanteras más otras 22 de manufactura en Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Argentina, Venezuela y Nueva Zelanda.

Con 1900 centros de distribución y venta propios y más de 40,000 empleados que producen y venden más de 45 millones de llantas al año, Bridgestone Firestone Inc. Es la principal subsidiaria de la corporación Bridgestone, la compañía de llantas y hule más grande del mundo.

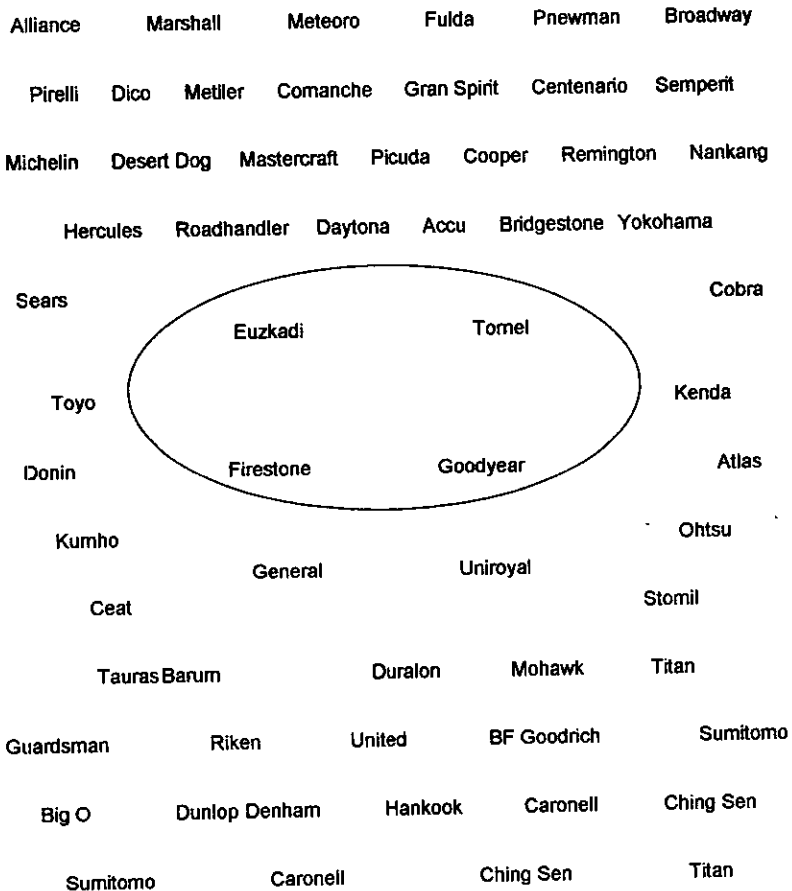
Bridgestone Firestone Inc. tiene el primer lugar mundial en tecnología llantera. Sumado a los recursos de los centros de investigación y centros técnicos en los Estados Unidos, Bridgestone Firestone Inc. Cuenta con la fuerza tecnológica global de la corporación Firestone, con sus centros para pruebas en norte y Sudamérica, Europa y Japón.

Poniendo énfasis en la investigación y el desarrollo a través de continuas mejorías en la fabricación Bridgestone Firestone Inc., se mantiene en la tradición de excelencia, calidad, valor y servicio al cliente con su amplia gama de productos..

BFMX actualmente cuenta con 37 plantas en el mundo. Con un promedio de empleados de 95,000. En BFMX se producen llantas radiales para automóvil y camioneta y llanta convencional de camión.

Comercializa sus productos a través de su red de distribuidores, armadoras (Ford, General Motors, Mercedes Benz, BMW, Honda, Volkswagen, Famsa, Dina y otras), centros comerciales y de autoservicio.

A continuación se presenta un cuadro de algunas de las marcas de llantas existentes en el mercado hasta 1998.



3.2 Producción y venta del sector

Es necesario conocer qué tipo de llantas fabrican dentro del sector y se comercializa en el mercado mexicano, para ello se realizaron una serie de entrevistas con el Lic. Norberto Flores Coto, Gerente de Mercadotecnia de Goodyear, y el Lic. Alberto Córdoba Ortigón, Gerente de Capacitación a Distribuidores y Calidad Total de Bridgestone Firestone y se obtuvo la siguiente información:

En la fabricación de una llanta intervienen muchos compuestos de origen natural y sintético, tal es el caso del hule natural, hule sintético, las cuerdas textiles, antioxidantes, cargas reforzantes, plastificantes, activadores de vulcanización, y otros. Todos estos componentes permiten la fabricación de llantas divididas de la siguiente manera:

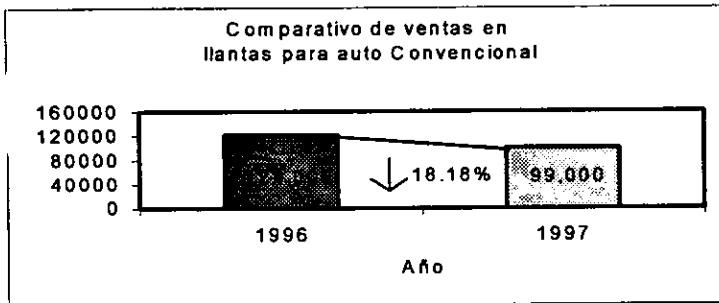
- a) Llantas para automóvil (convencional y radial)
- b) Llantas para camioneta (convencional y radial)
- c) Llantas para camión (convencional y radial)
- d) Llanta agrícola
- e) OTR

El comportamiento del sector ha sido satisfactorio en los últimos años. Esto le ha permitido participar activamente en el mercado internacional. En los años 1996 y 1997 la venta de llantas fue :

MERCADO DE LLANTAS REEMPLAZO

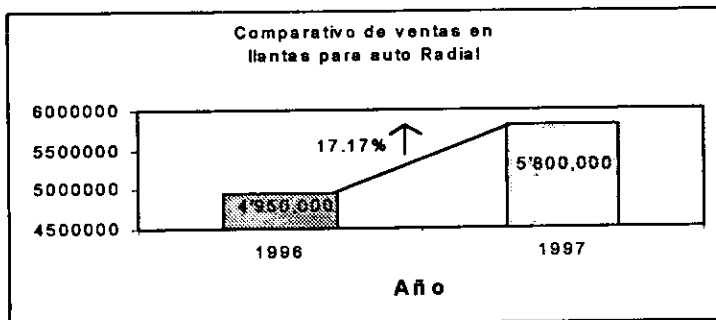
Tipo de Llanta	Ventas en 1996	Ventas en 1997	% de incremento anual
Auto/Convencional	121,000 llantas	99,000 llantas	18.18%

Teniendo un decremento en ventas del 18.18% no siendo representativo para el sector, recuperándose dicha pérdida a través de la venta de llantas radiales.

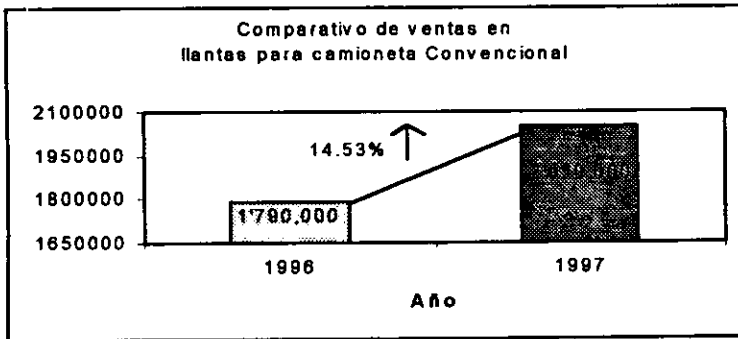


Tipo de Llanta	Ventas en 1996	Ventas en 1997	% de incremento anual
Auto/ Radial	4'950,000 llantas	5'800,000 llantas	17.17%

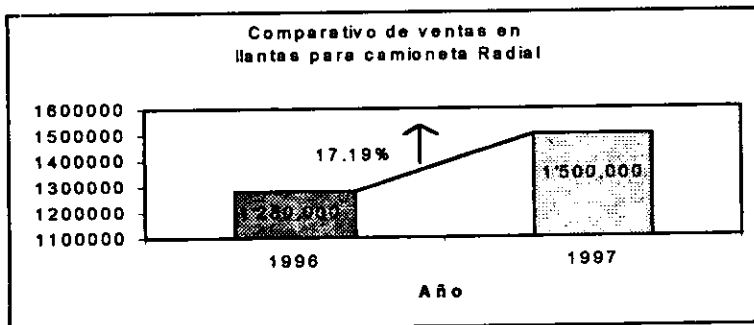
Teniendo un incremento anual en las ventas del 17.17%, suponiendo que esta variación fue a causa de una recuperación económica a nivel nacional permitiéndole a los clientes pagar mas por su seguridad.



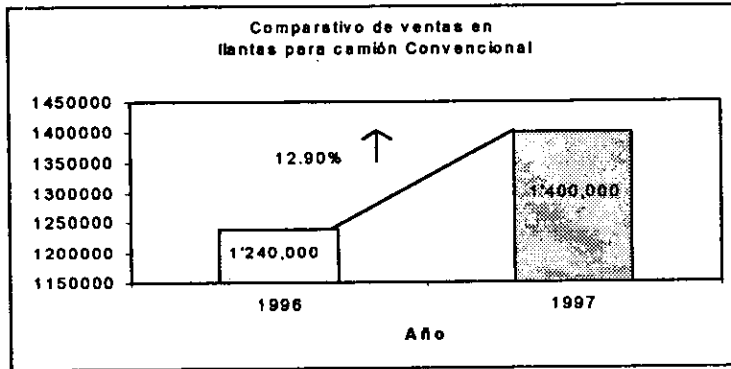
Tipo de Llanta	Ventas en 1996	Ventas en 1997	% de incremento anual
Camioneta/Convencional	1'790,000 llantas	2'050,000 llantas	14.53%



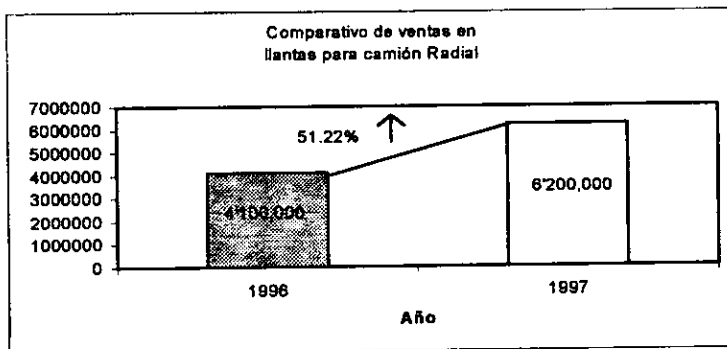
Tipo de Llanta	Ventas en 1996	Ventas en 1997	% de incremento anual
Camioneta/Radial	1'280,000 llantas	1'500,000 llantas	17.19%



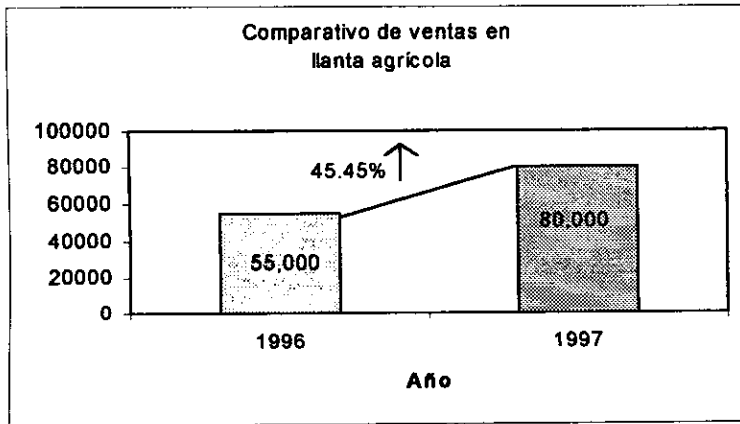
Tipo de Llanta	Ventas en 1996	Ventas en 1997	% de incremento anual
Camión/Convencional	1'240,000 llantas	1'400,000 llantas	12.90%



Tipo de Llanta	Ventas en 1996	Ventas en 1997	% de incremento anual
Camión/Radial	4'100,000 llantas	6'200,000 llantas	51.22%

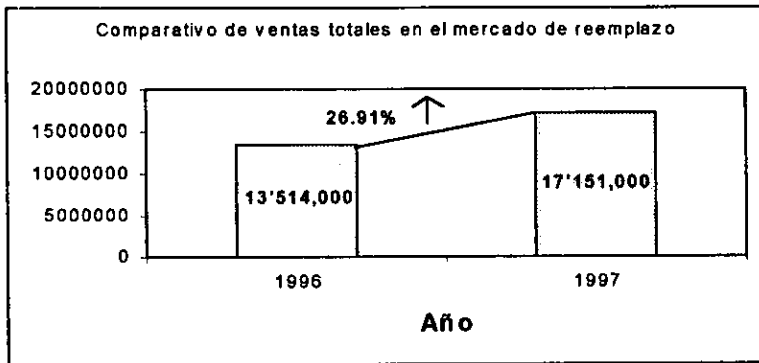


Tipo de Llanta	Ventas en 1996	Ventas en 1997	% de incremento anual
Agrícola	55,000 llantas	80,000 llantas	45.45%



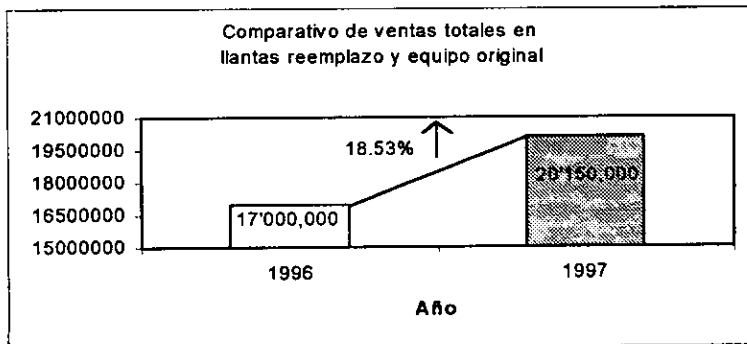
Ventas Totales en el Mercado de Reemplazo

Ventas en 1996	Ventas en 1997	% de incremento anual
13'514,000 llantas	17'151,000 llantas	26.91%



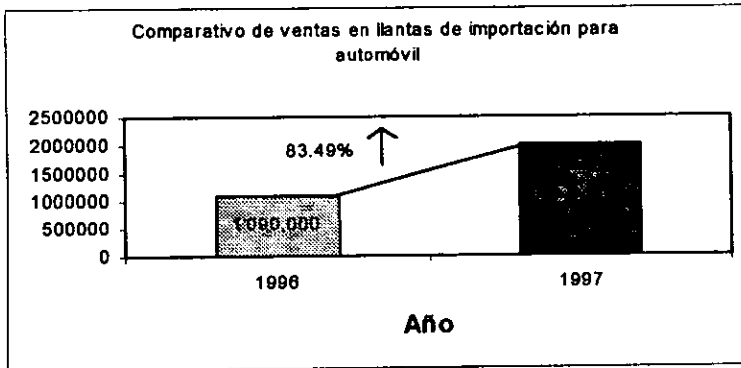
Ventas Totales en el Mercado de Reemplazo y Equipo Original

Ventas en 1996	Ventas en 1997	% de incremento anual
17'000,000 llantas	20'150,000 llantas	18.53%

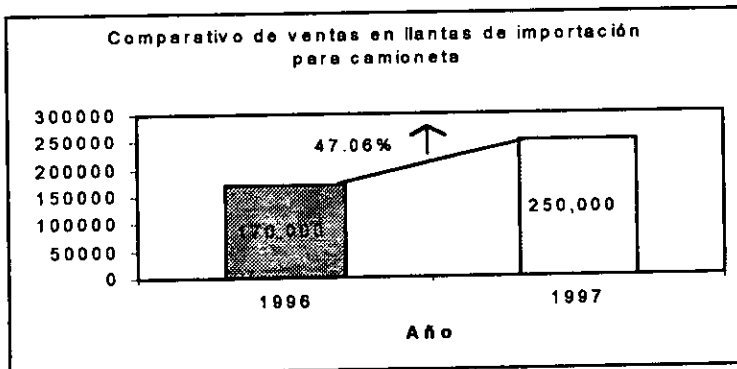


MERCADO DE IMPORTACIÓN

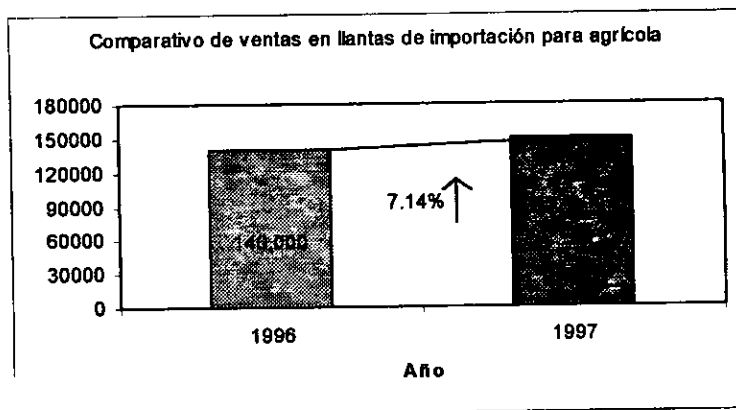
Tipo de Llanta	Ventas en 1996	Ventas en 1997	% de incremento anual
Auto/Convencional/ Radial	1'090,000 llantas	2'000,000 llantas	83.49%



Tipo de Llanta	Ventas en 1996	Ventas en 1997	% de incremento anual
Camioneta/Convencional /Radial	170,000 llantas	250,000 llantas	47.06%



Tipo de Llanta	Ventas en 1996	Ventas en 1997	% de incremento anual
Agrícola	140,000 llantas	150,000 llantas	7.14%%



CAPITULO 4

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CONSUMIDORES COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN UNA RED DISTRIBUIDORA DE LLANTAS EN LA ZONA METROPOLITANA

4.1 Grupo BFMX y antecedentes de la empresa BFMXSA

BFMX es un mundo en donde los clientes primordiales son sus distribuidores, aproximadamente cuenta con 60 distribuidoras en toda la república. Dentro del corporativo está establecida un área dedicada a la Capacitación de Distribuidores, la cual, trata de brindar todo el apoyo a los mismos mediante cursos que capaciten a sus integrantes en temas como:

- Atención al cliente
- Ventas por teléfono
- Ventas de piso
- Manejo de reclamaciones
- Conocimiento del producto
- Gerencia para Centros de Servicio
- Y otros

También realiza estudios para las distribuidoras con el fin de evaluar si hay aprovechamiento de estos cursos y calidad en el servicio mediante la medición de la satisfacción del cliente.

Para fines de este estudio se tomó a Grupo BFMXSA para realizar la investigación.

4.1.1 Antecedentes de la Empresa

Grupo BFMXSA tiene sus primeras operaciones comerciales desde el año 1964, denominada comercialmente distribuidora Saucedo fundada por el Sr. Antonio Saucedo Dávila la cual representaba a la Cía. Hulera el Centenario fabricante de llantas, cámaras y corbatas de la marca Firestone.

En el año 1970 se funda otra empresa como un resultado al esfuerzo realizado en las actividades de la primera empresa dando lugar a un grupo familiar con crecimiento.

En 1986 se obtienen más frutos con el crecimiento del grupo familiar a través de la adquisición de otra empresa llamada llantera Universal S.A de C.V, en 1991 se inaugura una sucursal en la colonia Narvarte. Y por último en 1996 nace la última adquisición que se ha tenido hasta nuestros días denominada Mayoreo Comercial.

Derivado del conjunto de operaciones que se han realizado a través de las cinco empresas obtenidas, nace el proyecto de que una empresa debería ser el eje de las demás para tener precios mas competitivos dentro del mercado, en ella se concentrarían los volúmenes de mercancías y sería la distribuidora principal de abastecimientos para las empresas del grupo y la encargada de llevar a cabo las ventas de Mayoreo.

Actualmente las empresas descritas se encuentran operando sólidamente, identificadas al público para vender y ofrecer servicios con exclusividad de la marca Bridgestone Firestone.

Conocida la breve historia de grupo BFMXSA se procede al planteamiento del estudio de medición:

1. Se plantearon los factores a analizar de un Centro de Servicio.
2. Se realizaron tres estudios:
 - Un Mistery Shopper (Comprador Misterioso).
 - Una encuesta de servicio por teléfono.
 - Entrevistas con el personal.

3. Se acordó que el estudio debía realizarse con la mayor objetividad posible y no involucrar estados de ánimo que afectarían los resultados.
4. Se concertó una cita con el dueño de BFMXSA, con el fin de explicar el plan de estudio y de pedir toda su colaboración para la realización del mismo.

4.2 Evaluación de Centros de Servicio

4.2.1 Mystery Shopper

Para la evaluación de Centros de Servicio se realizó un Mystery Shopper (Comprador Misterioso) que consiste en visitar una tienda y comprar o realizar un servicio al auto como cualquier otro cliente, a fin de poder observar realmente como se comporta la persona que nos atiende y calificar los siguientes aspectos:

Parámetros de Evaluación

1. Rapidez de atención

- | | |
|----------|---|
| 3 puntos | Un inmediato recibimiento por parte del Gerente de la Tienda (bata blanca). |
| 2 puntos | Pasan 2 ó 3 min. Para que salgan a recibirlo, ya sea el Gerente de la tienda o cualquier otro empleado. |
| 1 punto | Pasaron 5 min. o más en que lo recibieran y además, quien lo hizo fue cualquier otro empleado. |
| 0 puntos | Nadie salió a recibirlo. |

2. Amabilidad

- | | |
|----------|--|
| 3 puntos | Salieron a recibirlo con una sonrisa, se presentó y expresó alguna frase de acercamiento (Buenos días, bienvenido a ..., mi nombre es ____). |
| 2 puntos | Sólo dijo la frase de acercamiento. |

1 punto Salíó a recibirlo de manera fría y preguntó que era lo que necesitaba.

0 puntos Nadie lo recibió amablemente.

3. Primera frase que utilizó

3 puntos La frase utilizada fue amable y amistosa.

2 puntos Fue amable, pero fría y seca.

1 punto Fue indiferente

0 puntos No hubo frase

4. Invitó a pasar a la sala de espera

3 puntos Al momento de recoger el auto, le condujo a la sala de espera y le ofreció algo (café, té, agua).

2 puntos Sólo lo invitó a pasar a la sala de espera.

1 punto No lo invitó a pasar.

5. Usó protectores del vehículo

3 puntos Puso los cubre volante, cubre asientos y cubre tapetes.

2 puntos Puso alguno de estos o los puso tiempo después.

1 punto No los colocó.

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

6. Necesidades conocidas y desconocidas

- 3 puntos Revisó el auto a conciencia e hizo preguntas al cliente.
- 2 puntos Se limitó a revisar parcialmente el vehículo o a hacer preguntas elementales.
- 1 punto No revisó el auto y se limitó a preguntar al cliente qué necesitaba.

7. Revisó los 10 puntos de seguridad

(Llantas, amortiguadores, frenos, alineación, balanceo, suspensión, luces, bandas / mangueras, limpiadores, batería)

- 3 puntos Revisó perfectamente los diez puntos.
- 2 puntos Revisó solo 5 puntos.
- 1 punto Sólo fueron algunos y no detalladamente.
- 0 puntos No revisó ningún punto de seguridad.

8. Diagnóstico de las llantas que porta

- 3 puntos Mide profundidad, presión y checa llanta de refacción.
- 2 puntos Mide alguno de los anteriores o simplemente observa la llanta dando su conclusión.
- 1 punto No diagnosticó llantas.

9. Sondeo de hábitos de manejo

- 3 puntos Pregunta cuál es su estilo de manejo, caminos habituales, trato al automóvil y mantenimiento.
- 2 puntos Se remite a preguntar el uso que le da al automóvil.
- 1 punto Preguntó de una manera vaga.
- 0 puntos No sondeó los hábitos del cliente de una manera adecuada.

10. Conocimiento del producto

- 3 puntos Mencionó las características y beneficios de la llanta ofrecida, así como la garantía , precio, ventajas.
- 2 puntos Mencionó beneficios y precio.
- 1 punto Sólo precio.

11. Productos que ofreció

- 3 puntos Habló de modelos y alternativas para la adquisición de la llanta, sus características, ventajas, beneficios, conveniencia, precio y mostró físicamente el producto.
- 2 puntos Mencionó otros modelos alternativos.
- 1 punto No supo, ni dio otras líneas de llantas.

12. Beneficios, ventajas y características de la llanta

- 3 puntos Explicó los beneficios y las ventajas que tiene el producto sobre la competencia.
- 2 puntos Expresó vagamente los aspectos anteriores.
- 1 punto Indicó solamente uno.

13. Garantías. Se ofrecen garantías

- 3 puntos Si ofrece las garantías, sabe explicar y muestra pruebas y trata de hacer labor de venta.
- 2 puntos Las ofrece sin hacer gran labor de venta.
- 1 punto Sólo las menciona.
- 0 puntos No los mencionó hasta que se le preguntó.

14. Manejo de precios, promociones y tipo de pago

- 3 puntos Conoce los precios, las promociones que tiene el Centro de Servicio y las diferentes opciones de pago.
- 2 puntos Conoce los precios y los explica.
- 1 punto No conoce los precios y tiene que preguntar, o recurre a la lista de precios.
- 0 puntos Conoce los precios pero no los explica si el cliente no pregunta.

15. Ofreció otros productos

SI

NO

16. Cierre de la venta. Labor de persuasión

3 puntos El vendedor hizo posible por recomendarle todos los beneficios del producto, ofreció promociones/ descuentos y animó al cliente para la compra.

2 puntos Animó al cliente para la compra y lograr el cierre de venta.

1 punto No hizo labor de persuasión, se limitó a dar el precio.

17. Manejo de situaciones difíciles

3 puntos No vaciló en contestar las dudas del cliente, disolvió el escepticismo del cliente, contestó sin nerviosismo a las objeciones.

2 puntos Contestó dudas.

1 punto No contestó adecuadamente las dudas y hubo nerviosismo.

18. Despedida

Tornó los datos del cliente

SI

NO

Invitó a una nueva visita

SI

NO

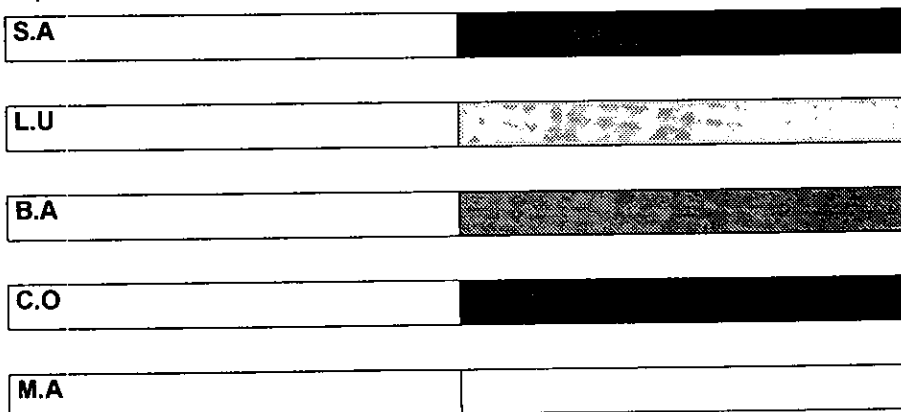
19. Fue amable

- 3 puntos Lo despidió con una sonrisa, se puso a sus órdenes para una nueva visita y dijo una frase de despedida.
- 2 puntos Sólo se despidió del cliente.
- 1 punto No propició que se realice una nueva visita.

20. Frase que utilizó

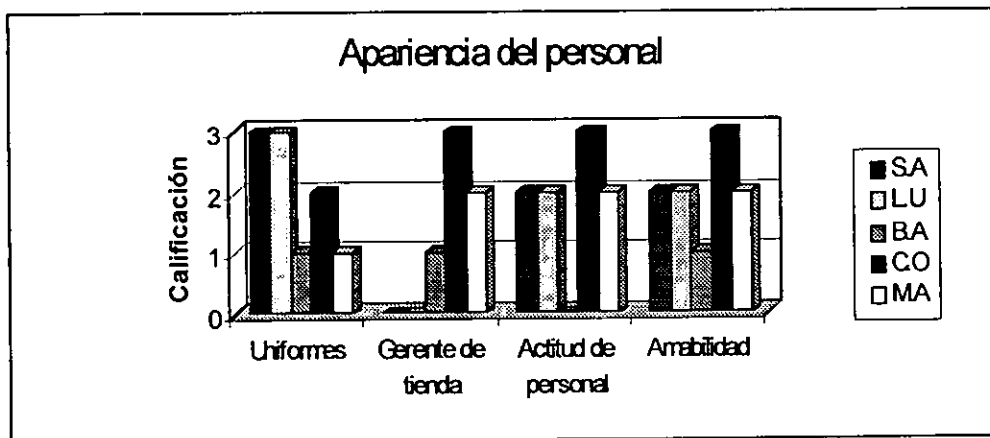
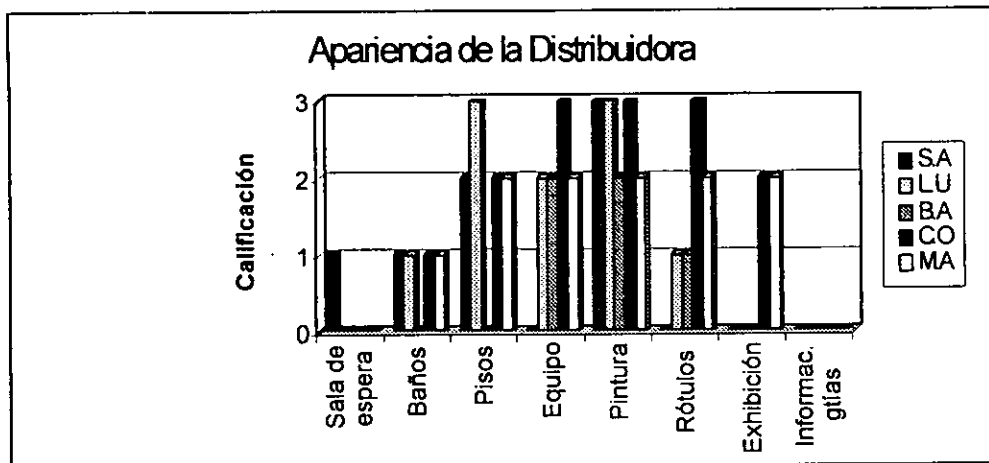
- 3 puntos La frase utilizada fue amable y amistosa.
- 2 puntos Sólo fue amable, pero seco.
- 1 punto Frase fría.

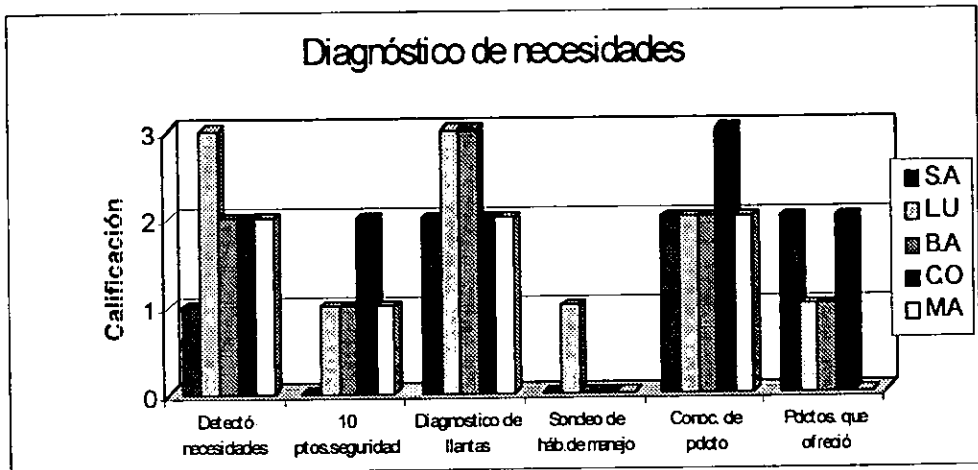
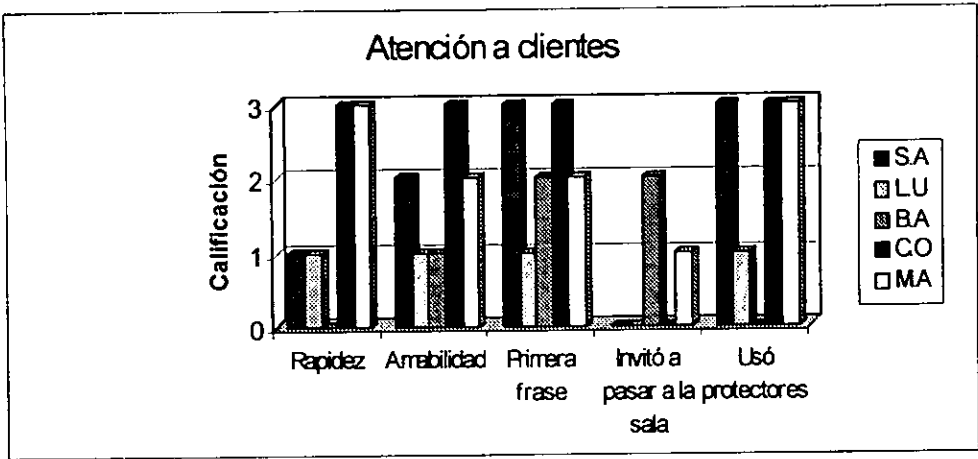
Todos estos fueron los parámetros que se tomaron en cuenta para la evaluación realizada a 5 centros de servicio, para el fin de este estudio se representaron de la siguiente manera:

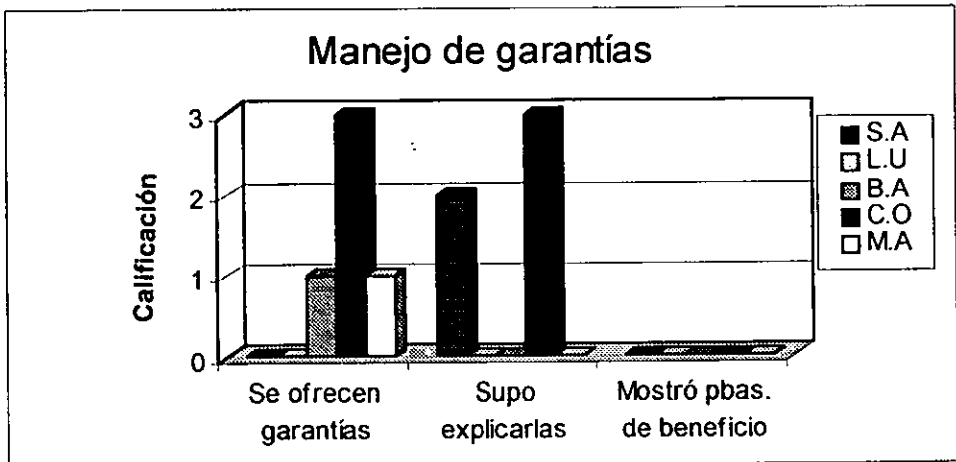
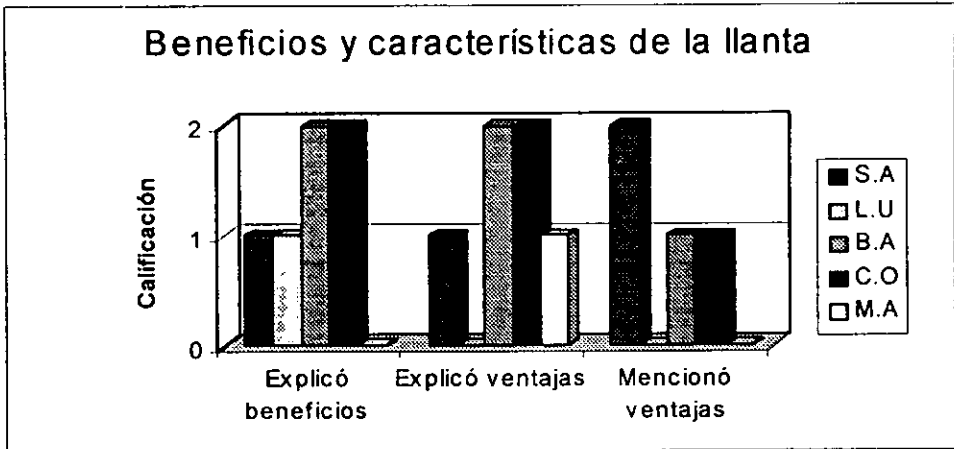


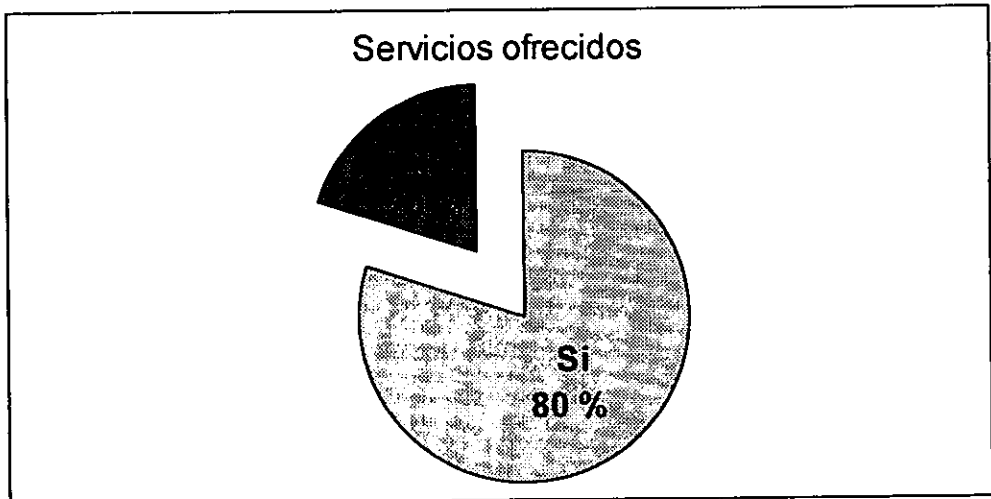
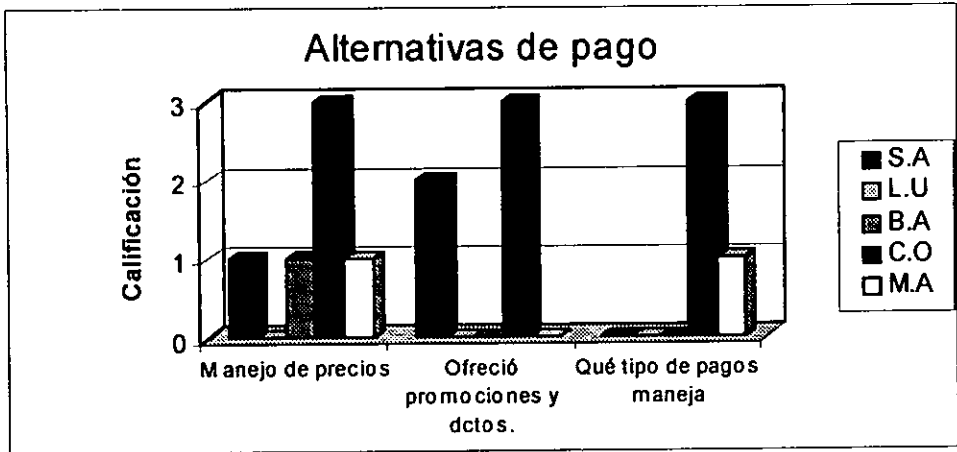
A continuación se presentan las gráficas de evaluación del mystery shopper, en donde indican la calificación que obtuvo cada centro de servicio :

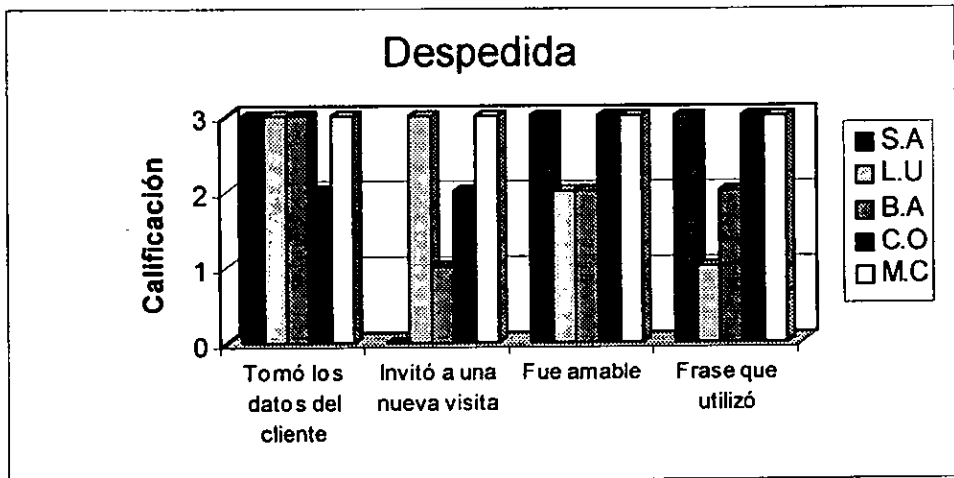
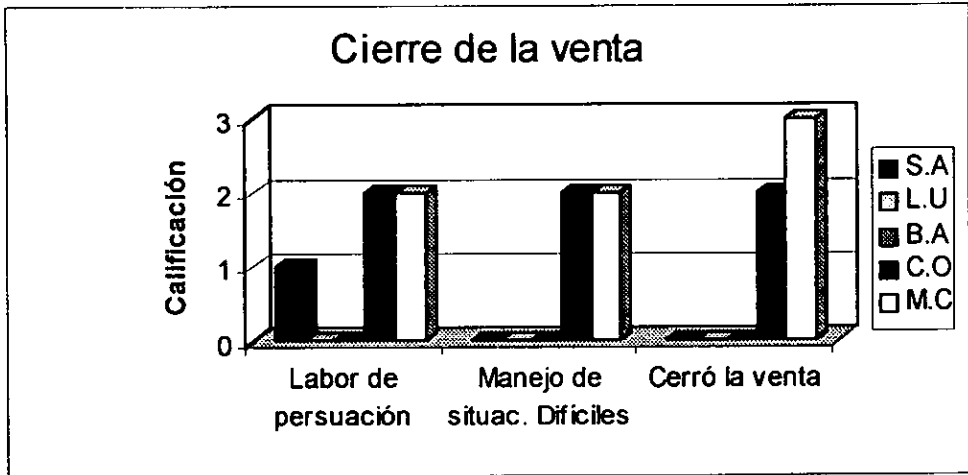
- a) Apariencia de la distribuidora
- b) Apariencia del personal
- c) Atención a clientes
- d) Diagnóstico de necesidades
- e) Beneficios y características de la llanta
- f) Manejo de garantías
- g) Alternativas de pago
- h) Servicios ofrecidos
- i) Cierre de la venta
- j) Despedida



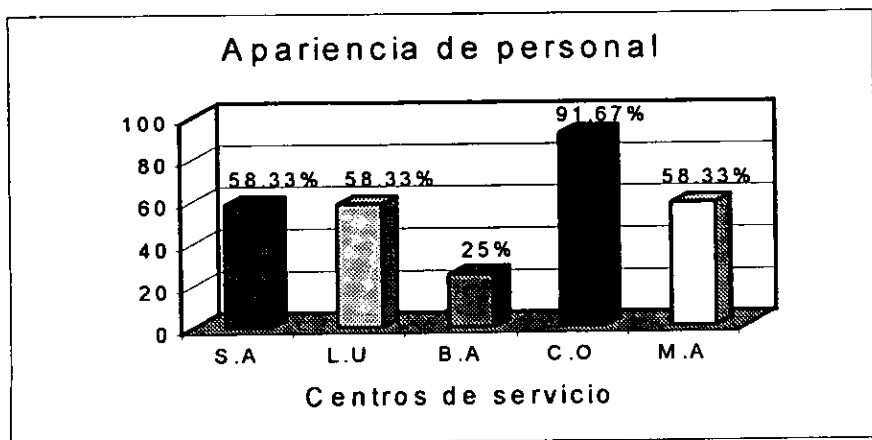
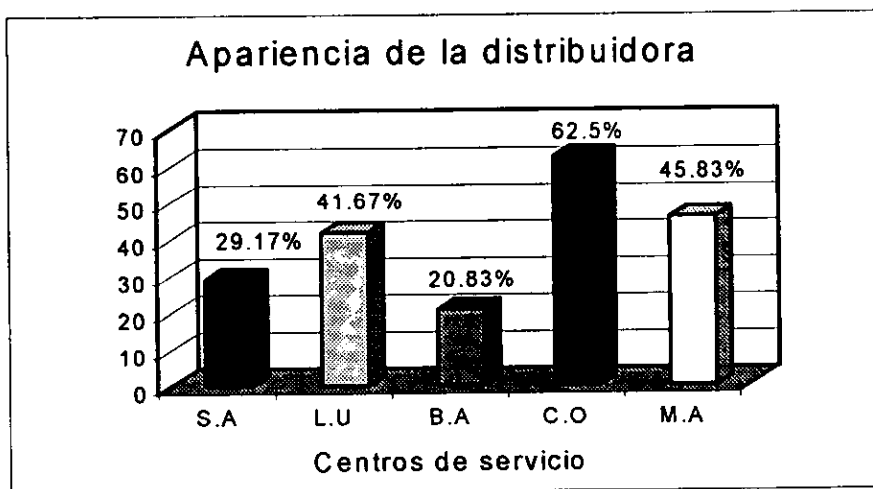


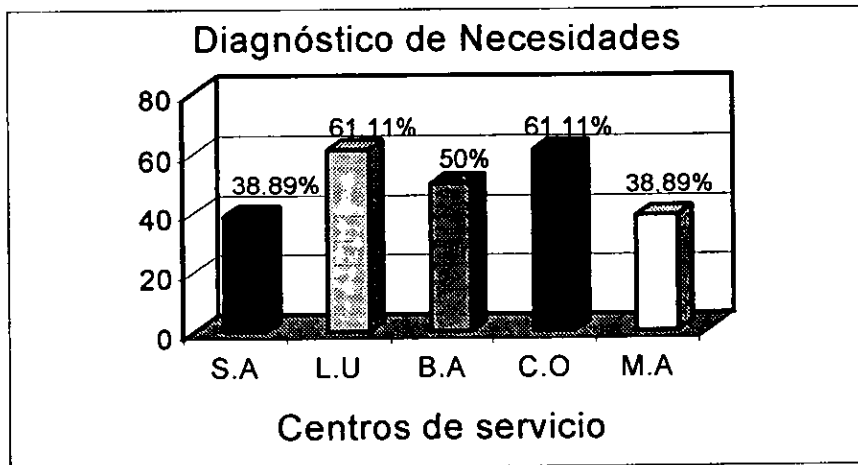
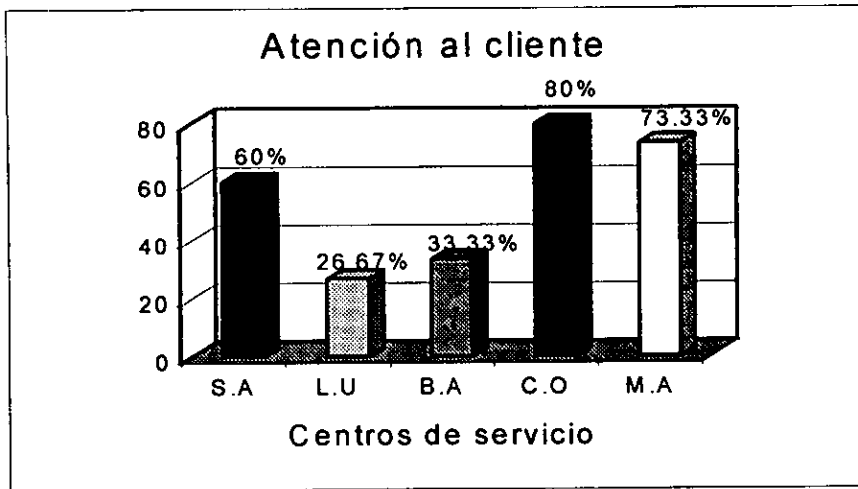


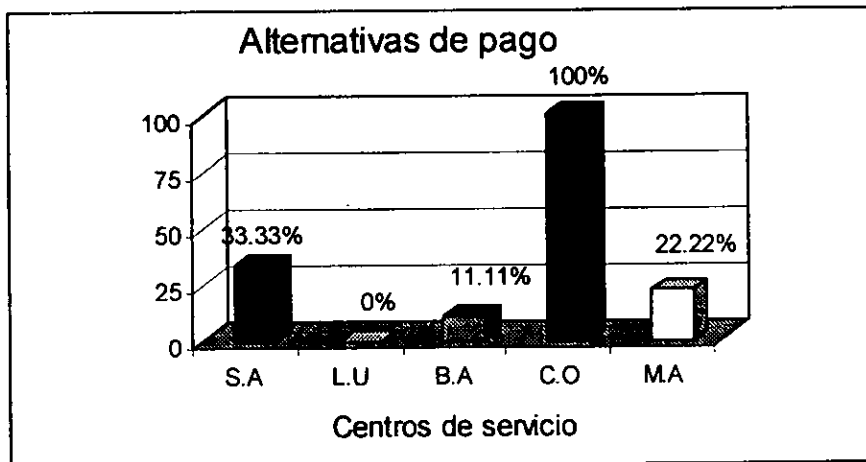
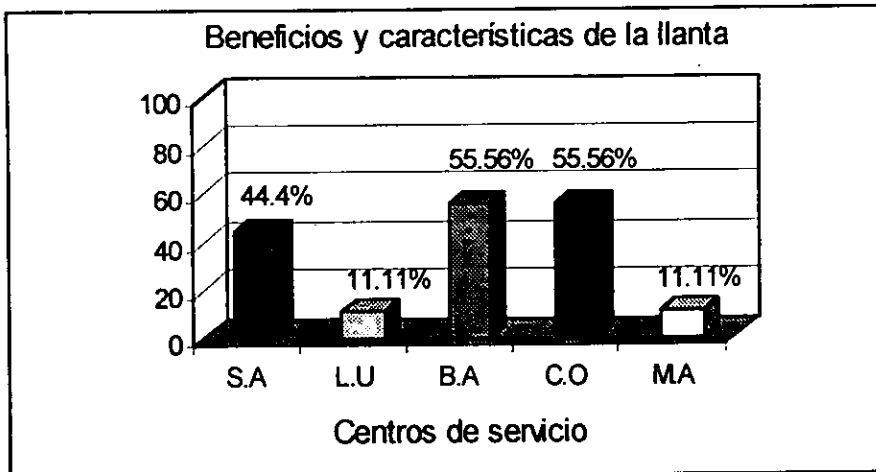


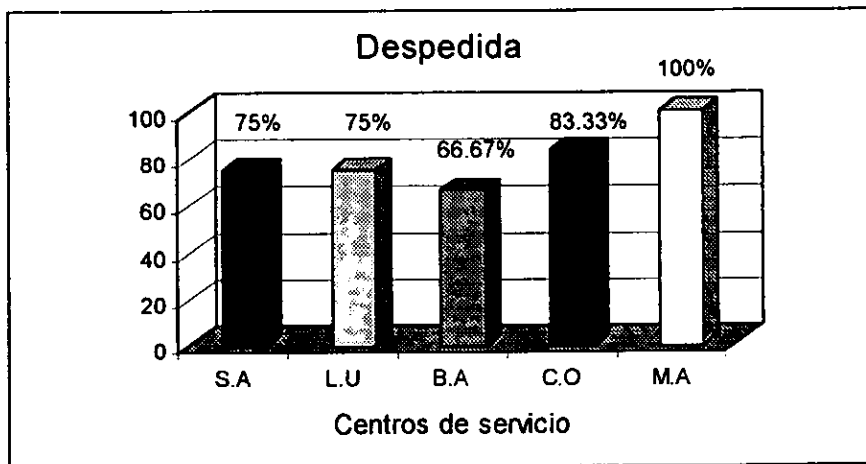
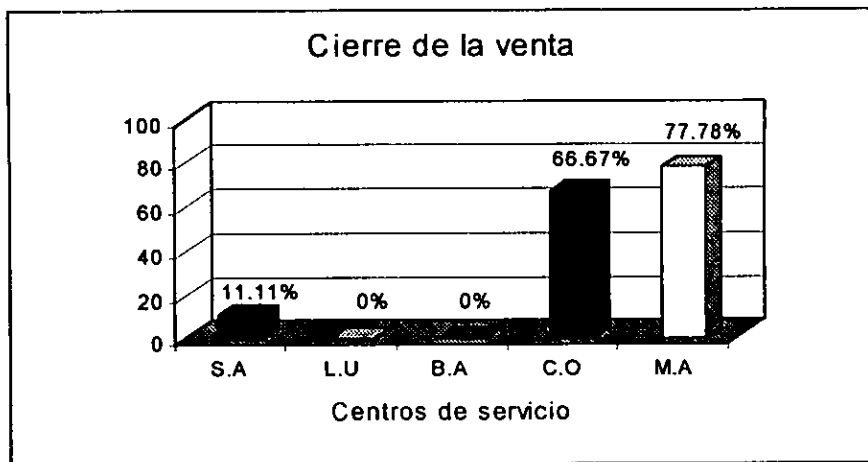


Conociendo estas gráficas podemos darnos cuenta de lo importante que es servir bien al cliente y la satisfacción que éste puede tener del servicio que se le otorgue. Para claridad de presentación se realizaron una serie de gráficas de comparación general de cada centro, es decir, como se comporta cada uno conforme al servicio que ofrece. Todo esto se efectuó con el fin de conocer qué centro de servicio es el que necesita mayor atención e implantar de inmediato un programa de mejora.









4.2.2 Encuesta de servicio por teléfono

Es muy difícil emplear esta evaluación porque normalmente la gente no tiene tiempo para atender una llamada y contestar algunas preguntas sobre servicio, por ello se llevó a cabo un cuestionario rápido y conciso con el fin de no aturdir al cliente y demostrarle nuestra preocupación por su satisfacción.

A continuación se presenta el formato de cuestionario que se formuló y en seguida las gráficas que representan los resultados de estas encuestas.

ENCUESTA DE SERVICIO POR TELÉFONO

Muy buenos días / tardes , se encuentra el Sr. (a) _____

Mi nombre es _____ del Centro de Servicio _____

Quisiéramos hacerle unas preguntas respecto al servicio, tiene un minuto.?

1. Usted estuvo el día _____ con nosotros y nos compró / o se le llevó a acabo un servicio a su auto:

SI

NO

2. ¿Porqué acudió con nosotros.?

Ubicación

Publicidad

Precio/ Promoción

Otros

Calidad

3. ¿Está satisfecho con el producto / servicio.?

SI

NO

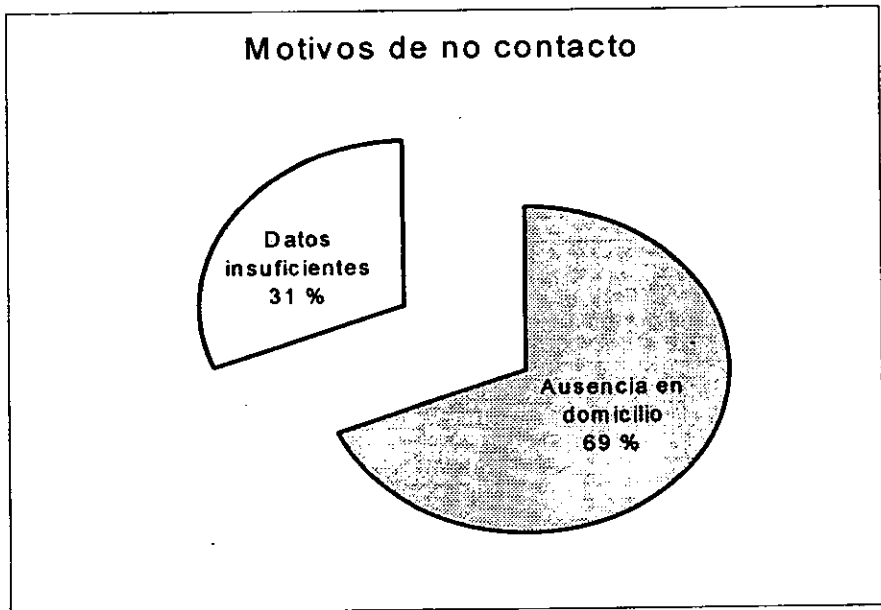
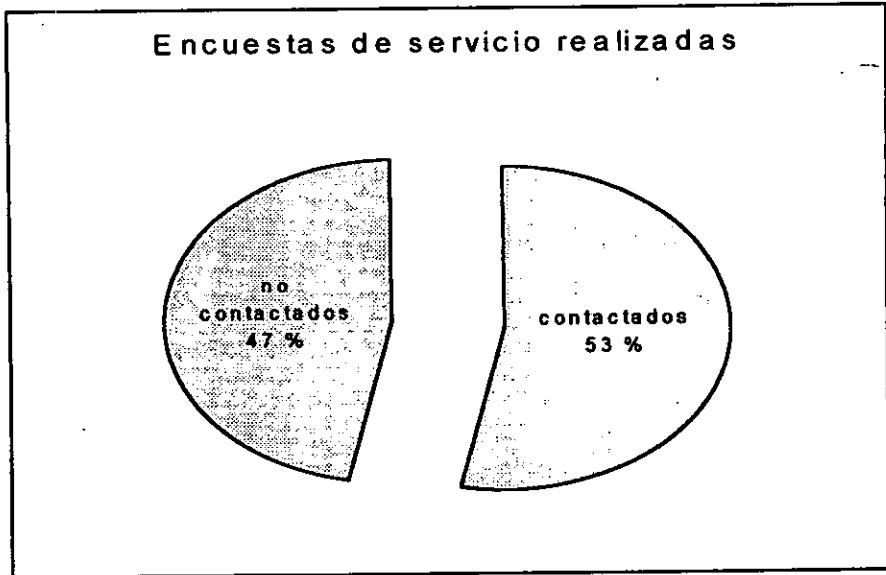
4. ¿En general, cómo fue la atención que le dieron.?

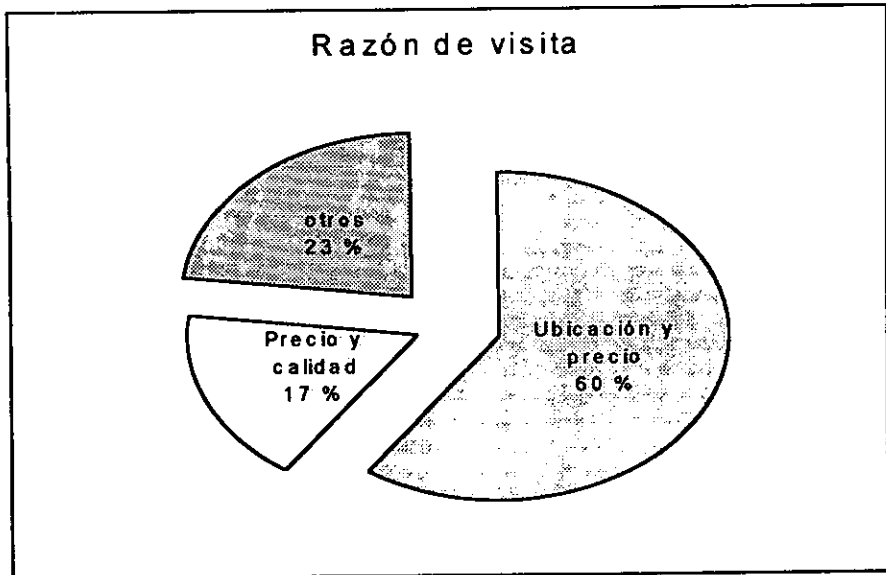
BUENA

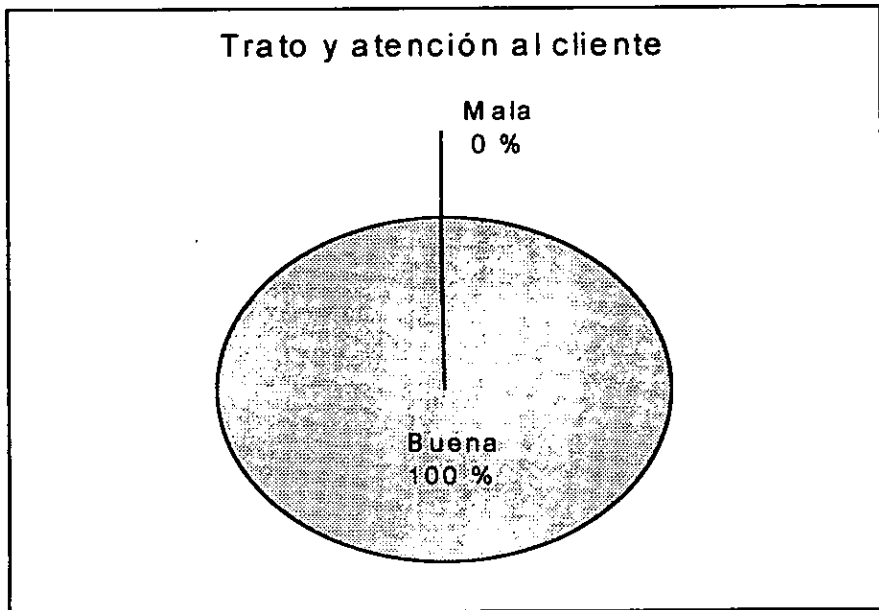
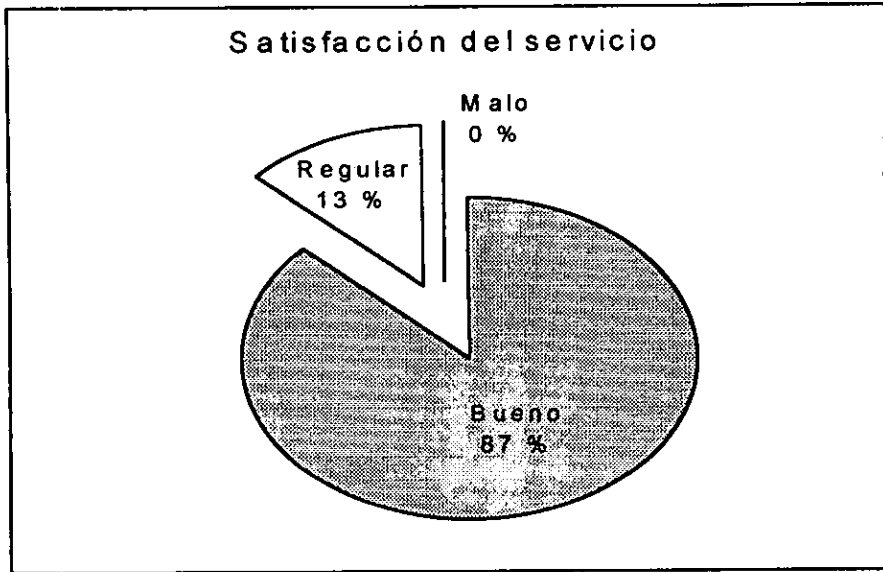
MALA

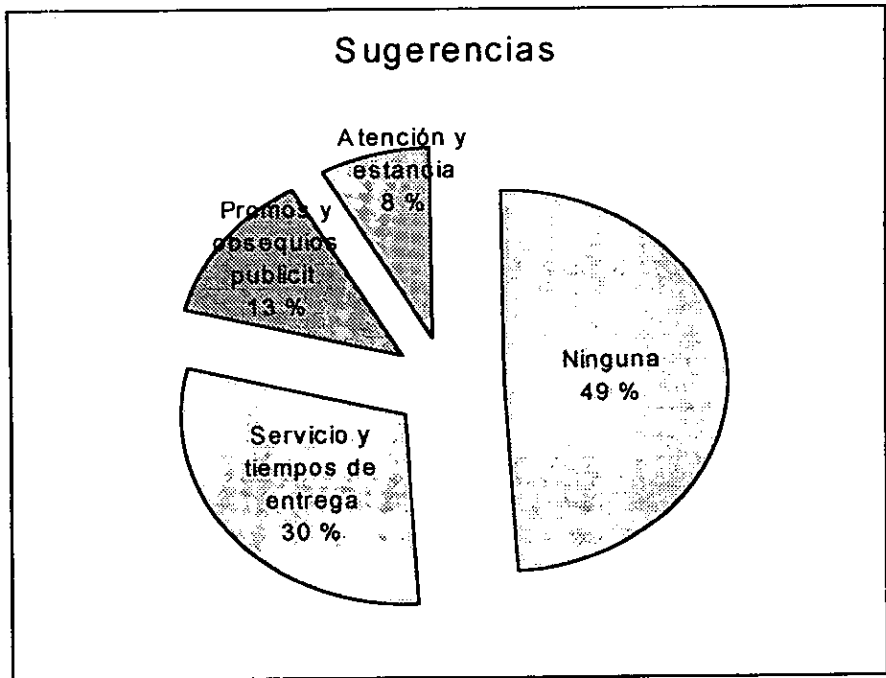
5. ¿ Tiene alguna sugerencia para mejorar.?

Agradezco su tiempo y quisiera recordarle que estamos a sus órdenes.









Estos fueron los resultados de las personas que atendieron a nuestras llamadas, como se puede observar, en la primera gráfica fue mas del 100% el número de personas que se pudieron contactar y los motivos de no contacto nos permiten conocer el porqué la gente no contesta nuestro cuestionario. Para realizar estas encuestas se pidieron 20 facturas de un mes por cada centro de servicio, con los datos de la factura se contactó a la gente y se llevó a cabo el estudio.

Se pudo apreciar que es muy difícil que la gente de abiertamente sus opiniones del servicio o del producto por teléfono ya que puede influir la actividad que estaba realizando antes de levantar la bocina y contestar nuestra llamada. Los clientes que dieron sus sugerencias pidieron claridad e información en las promociones, rapidez de servicio, mejorar el trato al cliente y obsequios publicitarios.

Nuevamente caemos en el tema de la calidad que se brinde en el servicio al cliente para satisfacción plena del mismo, por todo esto, necesitamos tener una visión amplia y planear programas de mejora para hacer un verdadero negocio.

4.2.3 Entrevistas con el personal

El tipo de entrevista realizado fue informal. Para llevar a cabo la investigación se requiere que el entrevistador de confianza al entrevistado, transmitirle la importancia que tiene su papel en la empresa, darle la oportunidad de hablar libremente, que no sienta que lo que dice puede perjudicar su futuro en la empresa y permitirle la aportación de ideas para el mejoramiento del servicio.

En una entrevista informal no se lleva ningún cuestionario por escrito, el entrevistador tiene que tener la habilidad de hacer las preguntas clave para la obtención de información convenida. Para el presente estudio se necesitó obtener la siguiente información:

1. El gusto por la actividad que desempeña el empleado en su trabajo.
2. El conocimiento de los objetivos de su área.
3. El conocimiento de los objetivos de la empresa en donde se encuentra.
4. Saber si cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo.
5. Conocer si el ambiente de trabajo es agradable.
6. Si tiene confianza en el futuro y crecimiento de la empresa.
7. La lealtad para la empresa en donde labora.
8. Sugerencias o aportaciones de mejora al trabajo.

Se acordó con el dueño de grupo BFMXSA que se realizarían una serie de entrevistas informales con tres personas importantes que influyen directamente en la atención al cliente, estas personas son:

- a) **Recepcionista o cajera.-** consideramos importante la actividad que desarrolla ya que no sólo atiende al cliente físicamente, sino también, las llamadas que entran para información son de vital importancia en la satisfacción del cliente.
- b) **Jefes de patio.-** estas personas se dedican a vigilar las actividades de servicio en el patio, es decir, controlan y dirigen a los mecánicos para que realicen satisfactoriamente sus actividades, y también atienden e informan al cliente sobre la situación actual de su auto. (vida de la llanta, alineación, balanceo, frenos y promociones actuales del centro de servicio).
- c) **Mecánicos.-** en el caso de que se realice un servicio de automóvil, ellos son quienes reciben órdenes del servicio que se va a realizar, es por ello que también son parte importante de la atención del cliente ya que de ellos depende en un 100% su satisfacción.

Las personas que tienen a cargo las actividades antes mencionadas fueron entrevistadas con la finalidad de conocer la actitud que tienen en el trabajo, si tienen puesta la camiseta de la empresa, si están contentos y qué ideas o sugerencias tienen para el mejoramiento del servicio y atención a clientes .

Las personas entrevistadas colaboraron exitosamente para investigación, las aportaciones que dieron son las siguientes:

1. Es necesario que las personas que trabajan dentro del centro de servicio sean motivadas por sus superiores a través del reconocimiento de esfuerzos y premios.
2. Debe existir mayor difusión en los objetivos de cada centro.
3. La imagen de la distribuidora no solo está en como se vea físicamente sino también en las personas que trabajan para ella, es por esto que creen necesario la capacitación de las personas que se integran al centro de servicio.
4. Actualización de cursos de atención al cliente por parte de BFMX.
5. Mejoramiento en la selección y reclutamiento del personal.
6. Comunicación en todos los niveles.
7. Difusión de la importancia de la calidad en el servicio

4.3 Acciones de Mejora

David Jacobs y Alfred Homburger en su libro "Cómo hacer que su empresa sea competitiva" mencionan que para que uno en la empresa pueda hacer frente a áreas problemáticas es necesario definir dos tipos de acciones correctoras:

- a) Hacer las cosas de diferente modo (nuevos métodos de trabajo).
- b) Modificar comportamientos, que consiste en identificar a aquellas personas con actitudes negativas que influyen en los demás y orientarlas a un comportamiento positivo y recto para la empresa.

A lo largo de este trabajo se ha mencionado la importancia de cada una de las personas que forman parte de un equipo de trabajo, para poder implantar una acción correctora o de mejora, es necesario:

1. Reducir al mínimo las percepciones negativas y la resistencia al cambio que pueda originarse.
2. Realizar un plan de solución a todos los problemas existentes para la empresa y hacer partícipes a todos los afectados.

Para plantear las acciones de mejora que se deben seguir para el logro de la calidad en el servicio y por consiguiente la satisfacción del cliente se requiere:

- Definir el problema.- en este caso, se pensó en la idea de hacer una investigación acerca de la atención que reciben los clientes en una empresa distribuidora de llantas, la satisfacción que le da el servicio proporcionado y la importancia de la calidad en el servicio dentro del trabajo.
- Recopilación de datos.- unión de información de cada encuesta, entrevista y observación.
- Tabulación de datos.- conteo de la calificación que se obtuvo en cada factor que se evaluó.

- **Análisis de la información.**- aquí se presentaron las gráficas en donde se pueden analizar los resultados de servicio de cada centro, cuales son las causas mas probables de deficiencias en la satisfacción plena del cliente y las consecuencias que puede traer para la empresa.

Una vez realizados los puntos anteriores se propone:

1. El inventario de cursos de capacitación que se han impartido a cada centro de servicio. Esto implica:
 - Una base de datos de cada persona que trabaja dentro del centro de servicio: información personal (nombre, dirección, teléfono, estado civil, edad y escolaridad) , antigüedad en el trabajo, puestos alcanzados y cursos tomados.
 - Una base de datos de la capacitación que ha impartido BFMX a los centros de servicio con el fin de proponer nuevas ideas de cursos que se requieren para el mejoramiento y crecimiento del negocio.
2. **Diseño de cursos:** ventas de piso y ventas por teléfono a los nuevos asesores de cada centro de servicio del grupo BFMXSA.
3. **Desarrollar una estrategia de seguimiento de cada cliente**, esto se puede llevar a cabo a través de un registro de clientes (base de datos) que permita en un futuro ofrecer nuevamente un servicio, darle conocimiento de promociones y garantías, así como también la facilidad para realizar un estudio de mercado.
4. **Desarrollar una estrategia de ventas por teléfono y la metodología de seguimiento.** Las personas encargadas de la atención por teléfono deben conocer totalmente el producto o servicio que ofrecen, por lo tanto el capacitarlos en la atención por teléfono no solo recae en contestar bien sino también en obtener la información necesaria para la base de datos de clientes.

5. Estrategia de servicio y promoción del negocio, consiste en revisar los 10 puntos de seguridad, mejora de estancia del cliente a través de la rapidez del servicio o salas de espera agradables, servicio plus y programa de mejora de afluencia.
6. Programa de publicidad, promociones y evaluación del mismo.
7. Programa de desarrollo de personal.
8. Mejoramiento en el reclutamiento y la selección del personal.

CONCLUSIONES

A través del tiempo el concepto de calidad en el servicio ha tomado gran importancia para todos aquellos que dedican su tiempo en investigar el grado de satisfacción del cliente.

El objetivo de este trabajo fue la medición de la satisfacción del cliente como estrategia para el mejoramiento de la calidad en el servicio. Para ello fue necesario conocer el triángulo de servicio y definir cada aspecto para cumplir con la hipótesis planteada.

Podemos decir que conocer perfectamente las necesidades de nuestros clientes puede propiciar el éxito de nuestro negocio, saber esto, depende de conocer los deseos, actitudes y tendencias de compra del cliente. Muy pocos negocios dedican su tiempo en analizar y comprender al cliente, por ello es necesario un método sistemático que permita ponernos en contacto con él y conocerlo ampliamente siendo esto una ventaja competitiva en el mercado.

Existen dos formas de conocer al cliente, una puede ser a través de sus patrones y motivaciones de compra y la otra, conociéndolos como individuos mediante el contacto cara a cara al ofrecer un servicio.

La calidad en el producto es muy diferente a la calidad en el servicio, el producto puede cubrir la necesidad de cualquier persona pero el servicio que se le propicia la atención del comprador y por consiguiente la permanencia y lealtad con la empresa.

¿ Quién es un cliente ?

Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.

Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.

Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendéndolo.

Un cliente es una parte esencial en nuestro negocio, no es ningún extraño.

Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un trato respetuoso.

Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de éste y de todo negocio. El paga su salario.

Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas de nuestro negocio.

Autor Desconocido

Al hablar del servicio en el presente trabajo nos lleva a concluir que no sólo es importante conocer al cliente sino también atenderlo como merece, las personas involucradas en esta actividad deben estar lo suficientemente capacitadas para ofrecer un buen servicio.

Cuando hablamos de un buen servicio nos referimos a la atención que se le da cuando necesita satisfacer una necesidad, esto incluye también las reclamaciones que puedan originarse por un mal producto.

Las empresas deben elegir cuidadosamente al personal que deberá estar en contacto directo con el cliente ya que a través de estas personas formamos una imagen en nuestros consumidores y un posible regreso a nuestro negocio.

El estudio realizado a una empresa distribuidora de llantas dio como resultado el conocimiento a los interesados de cómo se está llevando a cabo el servicio en su negocio, si existe satisfacción del cliente respecto al servicio ofrecido y también el conocimiento de lo que opinan los empleados respecto a su trabajo. Con todo esto se logró hacer un análisis de los resultados y proponer algunas acciones de mejora para lograr, dentro de estos centros de trabajo, la mejor CALIDAD DE SERVICIO.

Para el Grupo BFMXSA se concluyó para el mejoramiento del servicio lo que a continuación se presenta:

- Establecer el primer acercamiento al cliente por el Gerente de la tienda (recibimiento y presentación).
Este punto es muy importante ya que se pudo constatar que muchas veces el cliente llega a un lugar a solicitar un servicio y no existe persona alguna que lo reciba o atienda, es conveniente que se asigne a una persona (de preferencia el gerente de tienda) la responsabilidad de atender directamente al cliente, claro que esto no obliga que sea sólo una debido a que pueden llegar dos personas a la vez. Todos deben estar capacitados para recibir al cliente.

- Identificar e implementar técnicas de mercadeo.
Conocer la manera en que se pueden realizar estudios rápidos para la obtención de información veraz sobre todos los aspectos que influyen en la satisfacción del cliente e implantar técnicas de mercado que permitan ser más competitivos dentro del sector.
- Tomar completos los datos del vehículo y del cliente para futuros estudios.
Los datos que se recopilan del cliente es la primer información veraz que se tiene para realizar estudios a futuro, por ello, es necesario que se recopile esta información de la manera correcta y completa.
- Sondear hábitos de manejo.
Los jefes de patio y los mecánicos deben conocer el estilo de manejo de las personas, el trato que le dan a su automóvil y el mantenimiento del mismo, todo esto es con el fin de establecer un diagnóstico del problema y ofrecer al cliente con toda seguridad posibles soluciones.
- Mencionar las características y beneficios de la llanta.
En caso de la llanta que es un producto que se ofrece , es necesario que las personas que venden conozcan totalmente las características del producto y los beneficios que les trae la adquisición del bien y servicio.
- Comparación de los productos en características, beneficio y precio con los de la competencia.
Realización de estudios de comparación con la competencia para mejorar y obtener una ventaja en el sector.
- Hacer labor de persuasión para la compra.
Convencer al cliente de las ventajas del producto que se ofrece y de los beneficios que puede obtener al comprar el producto.
- Informar oportunamente al cliente, ya sea vía telefónica , de promociones y ofertas.

Con el estudio se pudo constatar que los clientes no conocen las promociones y ofertas de productos o servicios y muchas veces al no estar informados recurren a la competencia.

- **Mejorar la estancia del cliente y reducir tiempos de espera**
Es posible tener una sala de espera en buenas condiciones, ofrecer café, agua, servicios sanitarios limpios para estancia del cliente. Los tiempos de espera pueden mejorarse sumando esfuerzos y lograr mayor rapidez en el servicio.

Quando aprendamos a mirar a través de los anteojos de los clientes, veremos nuevas y diferentes formas de lanzar campañas, posicionar productos , lograr más participación en el mercado y satisfacer necesidades.

La base de la estrategia que establezcamos debe sustentarse en las necesidades del cliente, no tanto en ver a la competencia. La referencia para la base del negocio es el cliente, por tanto hay que mejorar la calidad en el servicio.

Lic. Gustavo Palafox

BIBLIOGRAFIA TESIS

- **TERRY & FRANKLIN** ; " Principios de la Administración " ; Editorial Cecsca
- **HOROVITZ** Jaques / **JURGENS PANAK** Michele; "La Satisfacción Total del Cliente";Financial Times
- **JAGOE** A.L; "Empresas Triunfadoras"; 2ª. Edición; Fondo Editorial Legis; Colombia 1990
- **MÜNCH GALINDO/ GARCÍA MARTINEZ**; " Fundamentos de Administración "; 3ª. Edición; Editorial Trillas; México, 1987
- **HAMPTON** David R. , " Administración "; 3ª. Edición ; Ed. McGraw Hill; México ,1991
- **KOONTZ** Harold/ **WEIHRICH** Heinz; " Administración una perspectiva Global "; 11ª. Edición; Editorial McGraw Hill, México 1998
- **ABURTO JIMENEZ** Manuel; "Administración por Calidad; 1ª. Edición; Editorial Cecsca; México, 1992
- **ALBRETCH** Karl; " Gerencia de Servicio " ;Editorial Legis
- **LARREA** Pedro; " Calidad de Servicio " ;1ª. Edición; Editorial Díaz de Santos; España, 1991
- **CARLZON** Jan; " El Momento de la Verdad "; 3ª. Edición; Editorial Díaz de Santos; España, 1991
- **RODRIGUEZ ESTRADA** Mauro / **ESCOBAR BORRERO** Ricardo; " Creatividad en el Servicio "; 1ª Edición; Editorial McGraw Hill; México, 1996
- **JURAN**, J.M ; " Juran y el Liderazgo para la Calidad; 2ª Edición; Editorial Díaz de Santos; España 1990
- **Revista Mundo Ejecutivo**, Marzo 1998
- **Bridgestone Firestone de México S.A de C.V**

- **Goodyear de México S.A de C.V**
- **JACOBS David / HOMBURGER Alfred;** " Cómo hacer que una empresa sea competitiva "; 1ª. Edición; Editorial Díaz de Santos; España, 1991
- **CROSBY Philip B.;** " Hablemos de Calidad "; 1ª. Edición; Editorial McGraw Hill; México, 1990
- **Revista Administrate Hoy;** Edición 44