

875202

2e



UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

"INGENIERIA DE SERVICIOS COMO UNA OPCION PARA ATRAER Y RETENER CLIENTES SATISFECHOS"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Juan Siliceo Benitez

DIRECTOR DE TESIS

ING. JOSE ARTURO ENRIQUEZ GALVAN

REVISOR DE TESIS

LAE. MARIO PADILLA TORRES

BOCA DEL RIO, VER.

1999

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

00577



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mi Padre:

Juan José

Porque ha sido un ejemplo para mí, y por todo el apoyo recibido durante mi época de estudiante haciendo de mí, lo que soy ahoraun profesionalista.

A mi Madre:

Guadalupe Cecilia

Por tu apoyo , cariño y comprensión, ya que fueron factores determinantes en mi desempeño y dedicación en las diferentes etapas de mi vida.

A Erika:

Por haber caminado junto a mí a lo largo de mi carrera, a ser tal y como eres, y apoyarme en todo momento..... Gracias.

A mi Asesor y Revisor

Ing. José Arturo Enriquez Galván y Lic. Mario Padilla Torres

Por la confianza y la ayuda proporcionada en el transcurso de la tesis.

A mi Maestro y Amigo:

Lic. José Antonio Olmedo Bolaños.

Por contar con su amistad en todo momento.

A DIOS.

Quien en todo momento estuvo a mi lado,
Sin exigirme ni pedirme nada a cambio,
Quien me alentó siempre a seguir adelante
y, quien me ayuda a pensar que cada
día que pasa, es mejor que el anterior.

INDICE**INTRODUCCIÓN****CAPITULO 1 METODOLOGÍA**

Planteamiento del problema	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Hipótesis.....	5
Variables	5
Definición de variables	6
Tipo de estudio	7
Población y muestra	7
Instrumentos de medición	8
Recopilación de datos	8
Proceso.....	15
Procedimiento.....	15
Análisis de datos.....	16
Importancia del estudio	16
Limitaciones del estudio	17

CAPITULO II

2.1	Naturaleza de la Ingeniería de servicios.....	18
2.1.1.	Una economía de servicio.....	19
2.1.2.	Qué es el servicio, qué es el producto	21
2.1.3.	Qué adquiere el cliente.....	22
2.1.4.	Calidad en el servicio y calidad en el producto.....	24
2.1.5.	Clientes satisfechos.....	27
2.1.6.	Qué es la Ingeniería de servicios	31
2.1.7.	Desarrollo de la Ingeniería de servicios.....	33
2.2	Planeación estratégica e Ingeniería de servicios.....	40
2.2.1.	Esencia de la planeación estratégica.....	41
2.2.2.	Planeación estratégica e ingeniería de servicios.....	43
2.2.3.	Sistema estratégico y operativo	45
2.2.4.	Proceso de Planeación estratégica- Ingeniería de Servicios - Cliente.....	51
2.3	Monitoreo de la calidad de servicio.....	53
2.3.1	Cuidar la calidad del servicio.....	53
2.3.2	¿Auditoría o monitoreo?.....	56
2.3.3.	Monitoreo del servicio.....	59
2.3.4.	Análisis y evaluación de atributos.....	60

CAPITULO III

Procesamiento y análisis estadístico.....	63
Conclusiones	75

CAPITULO IV

Recomendaciones	80
Bibliografía	84

INTRODUCCION

Las empresas de todas partes del mundo enfrentan, actualmente, un gran desafío competir en un mercado mundial donde las fronteras proteccionistas quedarán eliminadas antes de terminar el siglo.

Este desafío, que es al mismo tiempo una oportunidad, resulta particularmente significativo para las empresas latinoamericanas, pues o compiten a nivel mundial o caerán en manos de quienes sí pueden producir bienes y servicios de calidad a precios accesibles.

Para poder lograr este nivel de competitividad es necesario tomar en cuenta la evolución del movimiento y optimización de la calidad, el cuál, de sus inicios en la década de los 70s hasta hace poco ha pasado por tres etapas. La de Calidad correctiva, orienta a corregir los efectos de manufactura o los errores en el servicio, La de Calidad preventiva, dirigida a que las cosas se hagan bien desde el principio, y por último, la etapa de Calidad basada en el costo, que se fundamenta en el concepto de que a mayor calidad, mayor rendimiento económico

Actualmente este movimiento está entrando en una última etapa, cuyo objetivo primordial, ella función que impulsa a todas las demás es servir al cliente

La era del servicio es una realidad, es decir que los servicios de calidad excelente al cliente final, dependen de los servicios excelentes a los clientes internos, esto es, de lo que se trata es de crear una cadena de clientes que incluya desde al operario más humilde, hasta el consumidor final, todos bien servidos y atendidos.

El hombre vive en la constante búsqueda no por el hecho de encontrar sino por el hecho de seguir buscando. La búsqueda en cuanto al servicio es un factor muy importante en cuanto a satisfacción se refiere hace algunos años las empresas de servicios se conformaban sólo con dar el servicio como tal sin satisfacer las necesidades del cliente, las responsabilidades eran técnicas es decir cumplían con un propósito “ sin dar algo más “, hoy por hoy además de esas responsabilidades técnicas existen las responsabilidades con las personas.

Es evidente que las expectativas y demandas de, los clientes reciben influencia de los factores de las personas como por ejemplo actitudes de las cuales son producto de patrones culturales de ambiente social

La creciente competencia, las fluctuaciones en la demanda y la aplicación de nuevas tecnologías son factores que afectan de manera directa a empresas de servicios. Talleres automotrices, bancos, sociedades constructoras, compañías de seguros, líneas aéreas, compañías detallistas así como servicios profesionales de contabilidad y bufetes de abogados los cuales necesitan nuevos enfoques para enfrentar el reto, además que los servicios como ventaja competitiva han aumentado en los últimos cinco años en forma sorprendente. Para mejorar en cuanto a los servicios se empieza por un proceso de calidad donde influyen elementos del proceso como el servicio al cliente, en los cuales deben ser determinados o medidos en base a investigaciones de cómo satisfacer sus necesidades para llegar así al punto donde entra la mercadotecnia donde se utilizará para hacer llegar tanto la calidad, como un buen servicio al cliente

La palabra servicio denota la acción o el efecto de servir, estar a disposición de una persona, organización , iglesia, estar empleado en la ejecución de algo por delegación de otro

Es una actividad con cierta intangibilidad asociada lo cual implica alguna interacción con los clientes o con propiedad de su posición y que no resulta una transferencia de su propiedad puede ocurrir un cambio en las condiciones: la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico, es decir

dada la diversidad de los servicios quizá se encuentren ejemplos que nos se ajusten a ninguna definición, ahora se define el producto como un paquete global de objetos o procesos que proporcionan cierto valor a los clientes mientras que bienes y servicios son subcategorías que describen dos tipos de productos

Philip Kotler identificó cuatro categorías acerca de los bienes y servicios, en el que van desde un bien puro hasta llegar a un servicio puro.

- Un bien tangible puro, como el jabón pasta de dientes o sal, ningún servicio acompaña al producto.
- Un bien tangible con servicios anexos para mejorar su atractivo hacia los clientes.
- Un servicio mayor con bienes y servicios menores anexos, como un viaje aéreo de primera clase.
- Un servicio puro, como talleres automotrices, cuidado de niños etc.

La calidad ha tomado un rumbo hacia la competitividad del negocio, en la que muchas empresas ya están tomando conocimiento de ello, ya que como se menciona en dicha investigación es necesario saber que es lo que piensa el cliente para así desarrollar programas encaminados a las expectativas del mismo

Se tiene que diferenciar muy bien lo que uno quiere dar al cliente y así poder satisfacer sus necesidades, para que el cliente sea leal a la empresa

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los servicios surgen de la misma definición del producto, ya que el producto es la razón para la actividad industrial, por una parte es el resultado de la manufactura y por la otra, resulta de la necesidad y deseo de un producto según José Carlos Jarillo, con esta idea de lo que es un producto dio motivo para recalcar la diferencia entre el producto y el servicio, por lo que se observo de la definición anterior se puede citar que es sumamente importante al darle al cliente una atención y un trato especial es decir darle un " Valor Plus " ya sea en un producto o en un servicio, en este caso la investigación se derivan los servicios

Es un error pensar que el cliente es solo para sacarle el máximo beneficio en cada venta, se le debe tomar como un consumidor repetitivo y leal a la empresa a largo plazo

Un cliente satisfecho recompra, no abandona el negocio, hará comentarios favorables con sus familiares y amigos que beneficien la imagen de la organización y sus ventas en lo que a servicios se trata

¿Quiénes ofrecen el servicio? Las personas ¿A quienes lo ofrecen? A las personas, por tanto si no se evoluciona como persona de calidad ¿Qué podrán esperar nuestros clientes? "Lo que uno quiera darles y no lo que ellos desean recibir ", al parecer el servicio al cliente ha cobrado una importancia capital de manera vertiginosa, lo cual para conocer se puede adquirir experiencia, desarrollar habilidades y mantener contentos a los clientes más difíciles y hasta los que no son difíciles, es necesario desarrollar técnicas que permitan desarrollar fuerza mental y emocional que se requiere, para aguantar la crítica de un cliente sin que uno pierda su enfoque de ofrecer un servicio de calidad, sin embargo mucho se ha dicho, pero ¿Cómo realmente se podrá encontrar la llave que nos ubique entre lo "dicho y lo hecho", la mayoría de las veces se encuentra uno más cerca del abismo que un puente cuando de servir se trata

Entonces se debe dar un buen servicio para que el cliente quede satisfecho y regrese, todo esto acompañado de calidad y mercadotecnia, considerando que a raíz de la

apertura comercial y del tratado de libre comercio, el cual sigue su maduración definitiva, será muy importante observar cómo la industria y el comercio de nuestro país tendrán que responder a exigencias de calidad en los servicios, se parte de la base de que algunas de las empresas podrán competir, guardando los estándares internacionales, sin embargo, entrarán en juego otros factores que tendrán mucho que ver con el aspecto Humano para poder brindar un buen servicio de calidad integral o total

En éste aspecto en donde muchos de nuestros sistemas se pondrán en juego y serán dramáticamente retados, sobre todo el sistema humano, el cual tiene un papel fundamental en la conformación de todo servicio. Es decir los procesos actuales están conformados principalmente por el conjunto de dos disciplinas, la conocida por diversos nombres como "Calidad total", y la mercadotecnia

Muchos programas de "Calidad Total" fracasaron por una sencilla razón, sólo veían hacia adentro de la empresa y no tomaban en cuenta las necesidades de los usuarios de los productos y servicios, los clientes

Por otro lado la mercadotecnia es relativamente nueva, ya que los primeros esfuerzos reales se dieron en los 50s. Estos tomaron importancia cuando los consumidores pudieron escoger lo que querían y no tenían que comprar lo hubiera en el mercado

Entre los años 60 y 80 se hablaba que para tener éxito en el mercado de un producto o servicio tenía que cumplir esencialmente con la mercadotecnia es decir con .

Producto

Precio

Promoción y

Venta

Ahora debido a los cambios en el mercado y a la oferta que supera la demanda, se habla de 4 estrategias en vez de las 4 características de mercadotecnia

Comunicación.

Conveniencia.

Costo.

Consumidor/Ciente.

Como puede observarse, ésta nueva estrategia de los 90s pone especial énfasis en el Consumidor/Ciente

Tomando en cuenta lo anterior es importante hacer notar que en muchas ocasiones las necesidades que busca el Consumidor/Ciente que generan las ventas son diferentes que la de los usuarios poco frecuentes. Y entonces surge la pregunta ¿Qué todos los clientes son iguales ?

1.2 JUSTIFICACION

Cuando se hace ver la necesidad de satisfacer al cliente, mediante la prestación de un servicio de calidad, a un precio bajo y con unas atenciones esmeradas, y no se esta hablando de ninguna manera dentro de los terminos religiosos, humanitarios o trascendentales, los cuales son importantes y refuerzan lo que en la administracion se aborda en los terminos puramente de competitividad en los negocios

Una empresa prestadora de servicios debe de satisfacer, atender, escuchar, halagar, soportar y sobrellevar a los clientes externos porque de ellos depende todo lo relativo al negocio de sus servicios, y no solo de la empresa sino tambien de todos aquellos que pertenecen a la misma, gracias a lo que el cliente externo paga las personas que integran la empresa tiene trabajo. Sin duda alguna el factor más importante y sin el que las empresas no asistirían es el cliente, ya que la oferta - demanda en los últimos 50 años ha sufrido tres etapas de transformación

1945 Oferta menor que demanda

1970 Demanda igual oferta

1995 Oferta mayor que demanda

El actual entorno de demanda - oferta, exige que los talleres automotrices contemplen la calidad como una estrategia para poder prospectar, tener y retener a los clientes ya que estas, deben cubrir los siguientes puntos

a) Calidad en el servicio

b) En un ambiente competitivo el cliente tiene el poder

Puede escoger entre varias alternativas

El reto de satisfacer sus necesidades para que nos prefiera

c) Utilidad de un negocio

La utilidad de un negocio depende del ambiente competitivo

No competitivo Precio = Costo + Utilidad

Si competitivo Utilidad = Precio - Costo

$$\text{Costo (deseado)} = \text{Precio} - \text{Utilidad}$$

La fórmula anterior se puede explicar tomando en cuenta en que la utilidad de un negocio está dada en éstos tiempos como Servicio + Satisfacción = Utilidad, en el caso extremo que no se de la satisfacción, no se podrá encontrar una utilidad , ya que la empresa va a ser competitiva en mayor grado que pueda dar un buen servicio sumado a la satisfacción, y de otra forma se tendrá efectos negativos sobre la utilidad

1.3 OBJETIVOS

Los objetivos que se describen en esta investigación estan enfocados con el trato al cliente es decir con la Calidad y la satisfacción del cliente. las cuales son las metas a las que se quiere llegar , el objetivo general denota la necesidad de implementar programas de calidad como una ventaja competitiva tal como se muestra a continuación

Objetivo General

Analizar la calidad de servicio y deficiencias existentes en los talleres automotrices que ofrecen a los clientes en el puerto de Veracruz inscritos en la Asociación de Talleres Automotrices las cuales en su mayoría son microempresas dedicadas al ramo automotriz

El objetivo específico es aquel por el cual se va a llegar al general, con el que se pretende realizar encuestas y determinar cuantos Talleres automotrices no cuentan con programas de calidad, así como mostrar algunas de las ventajas que se pueden adquirir con un programa de este tipo

Específicos

- 1.- Identificar los programas de calidad en el servicio que se aplican en los talleres del puerto de Veracruz
- 2 - Describir los beneficios de la implantación de un programa de calidad de un servicio automotriz
- 3 - Demostrar las ventajas competitivas de tener un cliente satisfecho
- 4.- Identificar las deficiencias más comunes que se pueden encontrar en éste tipo de negocios

1.4 HIPOTESIS

En éste trabajo de investigación se pretende dar una respuesta sujeta a comprobación a cerca de que tan efectivo es contar con este tipo de programas de calidad, los cuales estan relacionados con los objetivos para poder dar al final de la investigación un resultado ya sea para aceptarlo o rechazarlo

- Los empresarios- propietarios del puerto de Veracruz cuentan con las condiciones para ofrecer un servicio automotriz con calidad

1.5 VARIABLES.

Se determinaron éstas variables ya que son atributos que se miden en la hipótesis y hacer ver que a través de ellas se puede medir un alto grado de la investigación, ya que se pretende descubrir la existencia de dichas variables y su magnitud, teniendo una variable independiente que es la que se muestra a continuación

Variable Independiente

El desarrollo de programas de Ingeniería de servicios y su aceptación por el pequeño empresario hara competitiva a la organización

Variable Dependiente

Los negocios de empresarios propietarios reúnen las condiciones para adoptar programas de calidad de servicios y así mejorar la imagen ante el cliente

1.6 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES

Ingeniería de servicios - Es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente.

Competitividad.- Es aquella que esta compuesta por todos aquellos elementos y condiciones que, permiten a las empresas alcanzar un mayor nivel de competencia, pudiendo ser en base a menores costos, mayor calidad y mejor servicio

Calidad de servicios.- Es una filosofía que implica la participación general del personal de la empresa con una mentalidad de hacer las cosas bien, ala primera y con cero errores

1.7 TIPO DE ESTUDIO.

Esta investigación es de tipo descriptivo pues no se pretende investigar nada nuevo, sino describir el fenómeno de calidad del servicio al cliente tal como se presenta y obtener información, en virtud de que se hará un planteamiento del problema con lo que se pretende describir ventajas competitivas para generar un cambio en la organización

1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Para la población y muestra se determinó que serán de, la población de todos los talleres del puerto de Veracruz inscritos en la Asociación de Talleres Automotrices del Puerto de Veracruz, ya que son a las que más acude el público del sector económico de clase media, media - alta y alta, ya que por los costos de las refacciones y el servicio, éstas están en posibilidad de pagar éste tipo de servicios, además de ser en su mayoría microempresas dedicadas al ramo automotriz, el muestreo será aleatorio simple de tipo estratificado. Se le asignarán números a cada uno de los talleres y por medio de una calculadora científica se determinará aleatoriamente y también será de tipo estratificado es decir de sólo aquellos talleres con un personal a lo más de 5 personas (mecánicos)

1.9 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Será un cuestionario escrito el que se utilizara como instrumento de medición. su contenido se relacionara con el tema general de la investigación y su problema. Se utilizará un cuestionario de 20 preguntas, con opción múltiple a responder. siendo 20 preguntas, divididas en dos partes 10 preguntas enfocadas a la variable independiente y 10 preguntas con relación a la variable dependiente, por tal motivo se escogieron un número total de 20 preguntas

1.10 RECOPIACIÓN DE DATOS

La forma de recopilación de los datos será basada en lecturas acerca de calidad e Ingeniería de servicios principalmente , ya que se pretende demostrar la confiabilidad de la investigación, entrevistas para reafirmar la hipótesis planteada. donde se analizarán los documentos para hacer mas efectivo el estudio

El presente cuestionario es para realizar una investigación de campo a cerca de la calidad en el servicio de los talleres automotrices del Puerto de Veracruz.

Dicha investigación es parte de una tesis con la cuál pretende valúar sus comentarios como cliente para ayudarnos a determinar si estamos alcanzando sus expectativas. Agradeciéndole de antemano su apreciación por sus sinceros comentarios, a continuacion se muestra la encuesta utilizada para el análisis de este caso práctico.

MARQUE CON UNA X SEGÚN CORRESPONDA

Excelente = 5 Bueno = 4 Regular = 3 Malo = 2 Pésimo = 1

1. ¿Cómo calificara usted, el servicio como cliente de los talleres automotrices en cuanto a

Atención Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

Confiabilidad Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

Respuesta Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pesimo ()

2. ¿Cómo fue la recepción de su vehiculo en cuanto al

Tiempo Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

Eficiencia Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pesimo ()

Atención Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

3. ¿Cómo considera Ud que fue la atención dentro del area de espera que le proporcionaron en el taller

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

4. ¿Cómo considera que fue la actitud de la(s) persona(s) que lo atendieron en el área de recepción de su automóvil?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

MARQUE CON UNA X SEGÚN CORRESPONDA

Excelente = 5 Bueno = 4 Regular = 3 Malo = 2 Pésimo = 1

- 5 ¿Considera que las instalaciones (area de recepcion, area de trabajo, área de espera) ayudaron a que se le proporcionara un buen servicio en cuanto a

SI ()

NO ()

PORQUE:

Orden Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

Limpieza Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

Higiene Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

Seguridad Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

COLOQUE UD. EL NUMERO EN LA ESCALA DE MAYOR A MENOR SEGÚN CORRESPONDA

Excelente = 5

Regular = 3

Pésimo = 1

6. De acuerdo con las siguientes variables, enumere por orden de importancia para Ud las características que toma en cuenta cuando realiza un servicio automotriz en el área de recepción de su automóvil?

_____ Actitud del personal

_____ Servicios adicionales

_____ Rapidez en los servicios

7. Que variables considera Ud por orden de importancia, que deba ser las características del personal de este taller en cuanto a la atención del cliente

_____ Amabilidad y respeto

_____ Seguridad. y confiabilidad

_____ Credibilidad

COLOQUE UD. EL NUMERO EN LA ESCALA DE MAYOR A MENOR SEGÚN CORRESPONDA

Excelente = 5 Bueno = 4 Regular = 3 Malo = 2

15 ¿Qué le gustó más de los servicios proporcionados por el taller en las diferentes áreas del taller?

_____ Limpieza

_____ Confiabilidad

_____ Orden

_____ Costos

16 Cree Ud. que los mecánicos cumplen con las siguientes características, por orden de mayor a menor escala cuál es su apreciación

_____ Limpieza

_____ Cortesía

_____ Credibilidad

_____ Capacitación

17 ¿ De acuerdo a los servicios proporcionados por éste taller, que aspectos sugeriría que cambiaran de acuerdo a

_____ Limpieza

_____ Cortesía

_____ Credibilidad

_____ Respuesta

1.11 PROCESO

El Proceso de la investigación es el siguiente:

El proceso de investigación que se llevará a cabo, empieza desde recabar la información de las bibliografías que serán consultadas, pasando por la investigación de campo hasta llegar a las conclusiones, tal como se describe a continuación:

1. Recabar información referente al tema de calidad
2. Hacer cuestionario para la muestra
3. Hacer formato de solicitud para entrevistas.
4. Confirmar entrevistas.
5. Realizar entrevistas
6. Revisar que todos se entrevisten en caso contrario.
7. Concertar las entrevistas faltantes
8. Reunir información (Vaciado)
9. Analizar información
10. Conclusiones y recomendaciones

1.12 PROCEDIMIENTO

El procedimiento a seguir para la aplicación de este estudio se basa desde reunir toda la información posible acerca de clientes satisfechos, calidad, ventajas competitivas, de ahí se formulan las preguntas para el cuestionario tipo las cuales van a ser dirigidas a los microempresarios que conforman la muestra representativa de la población, donde se denota la importancia y sinceridad con la que van a responder al cuestionario, para proseguir con las llamadas telefónicas para concertar las citas y acordar la hora y el lugar de la entrevista, después se hace una segunda cita para aquellos microempresarios que no pudieron asistir a la primera entrevista, el periodo de tiempo que se llevará a cabo con un lapso de 25 días hábiles para la primera entrevista y 15 días para la segunda entrevista, el tiempo de la entrevista será aproximadamente de 30 minutos para contestar el cuestionario por parte de los microempresarios, el tiempo aproximado para realizar toda la investigación será de 40 días.

I 13 ANÁLISIS DE DATOS

El presente trabajo de investigación, plantea una hipótesis descriptiva así como la técnica estadística que se emplea es aleatoria con gráficos de barra para expresar con una imagen más clara lo que se pretende de esta investigación y con un nivel de significancia del 95% por lo consiguiente se quiere tener un margen de error del 5%, ya que en ésta clase de investigaciones es recomendable, ya que aumenta el nivel de significancia en gran porcentaje y resulta muy reducido el margen de error

I 14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La generalización de los conceptos de Calidad en "servicio al cliente", en el mundo actual, denota la importancia de reafirmar que la calidad no es una moda si no una necesidad, en éste orden de ideas es como se da la necesidad de formalizar un concepto de tal magnitud, como lo es el tema de esta investigación

Este trabajo de investigación tiene como finalidad impulsar al microempresario a aplicar sistemas de ingeniería de servicios para atraer y retener clientes y así poder satisfacer sus necesidades y fomentar la calidad dentro de la pequeña empresa así como acentuar que la calidad puede ser empleada también en las microempresas como se ve en las grandes compañías y con esto aumentar la productividad en mayor grado con respecto a otros años, ahora bien si no hay ganancias, no hay negocios, pero éstas ganancias son una consecuencia de la satisfacción del cliente al consumir los productos y servicios de una empresa, según especialistas, un cliente insatisfecho comentará su mala experiencia cuando menos a 10 personas

Es fundamental que se esté consciente de la imagen que se quiere proyectar lo cual es un factor determinante para la realización de una recompra, ya que será difícil que un cliente regrese, ya que él hace una retribución por un servicio, por lo consiguiente no se deben descuidar esas características que todo negocio debe incluir.

Debe darse mayor consideración a la necesidad para aplicar la Ingeniería de servicios en la pequeña empresa, ya que tarde o temprano van a perder clientela y no alcanzan una meta, a primera vista existen decenas de razones para que esto suceda, el servicio se vuelve anticuado y el gerente del negocio no puede hacer frente a los problemas etc.

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

Al término de este trabajo de investigación se podrá conocer algunas de las ventajas competitivas que hacen de una microempresa un negocio de calidad.

I 15 LIMITACIONES

Los principales obstáculos con los que se pueden encontrar dentro de la investigación es cuando se van a concertar las citas para las entrevistas, ya que los empresarios no tengan el tiempo para poder responder al cuestionario

2.1 NATURALEZA DE LA INGENIERIA DE SERVICIOS

La economía industrial que durante más de un siglo ha llevado el mayor peso en el desarrollo y crecimiento económico de los países industrializados, ha sido superada por la economía de servicios

Esa transformación económica ha sobresalido de manera impresionante dentro de las prácticas de mercadotecnia, de planeación estratégica y otras de la gerencia. Es el componente informativo del producto, a partir del cual se puede crear mayor valor agregado para el cliente, que del costo de producción, que generalmente no representa más allá del 25 por ciento del costo total

La Ingeniería de Servicios, examina y analiza estos componentes (Mercadotecnia, planeación estratégica) para que, a partir del conocimiento de aquellos quienes son los clientes, se contribuya a que la empresa proporcione servicios de calidad

A la Ingeniería de servicios le corresponde, poner mayor énfasis en la calidad de los servicios, para poder así mantener satisfechos a los clientes, la cual es su propósito central

2.1.1 UNA ECONOMIA DE SERVICIO

Desde los años 50, la proporción de las personas ocupadas en la producción, ha sido menor en relación con la gente que se dedica a los servicios. En México la gente de esta misma proporción también ha aumentado, se estima que en las zonas urbanas el 74% del factor humano está desarrollando actividades en cuanto a servicios, así como también la economía subterránea casi en su totalidad corresponde a actividades dentro de los servicios y se estima un volumen de operaciones de un 35% aproximadamente de

la economía formal, también existe una fuerza más laboral de servicios que se desarrollan en México, los cuales desempeñan actividades relacionadas con investigación, desarrollo, diseño, logística, mantenimiento, programación, lo que le da una proporción mayor

Este tipo de actividades son las relacionadas con el factor cliente para la creación de valor o al menos lo que percibe el, y por lo tanto son las que permiten alcanzar ventajas competitivas, lo que no sucedía en otro tiempo

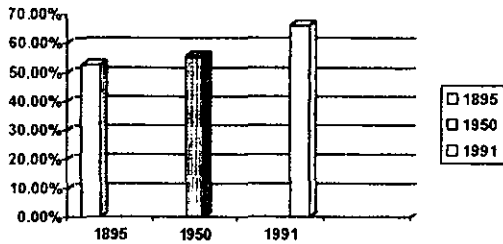
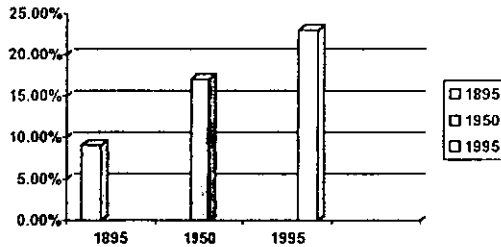


FIGURA 1, Sector servicios, P I B

La economía mexicana ha tenido una economía de servicios desde hace por lo menos un siglo. Este sector contribuía en 1895 con un 52.7% del PIB, aumentando al 55.5% en 1950 y al 66% en 1991. Como dato más reciente, por su parte la industria de transformación pasó de representar el 9% del PIB en 1895, al 17% en 1950 y al 23% en 1995, pero esto en términos de empleo. Esta última nunca ha ocupado más del 13% del personal, esto significa que más del 60% del total de la fuerza laboral está empleada en el sector servicios.



Continúa FIGURA 1

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

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

La gente que se desempeña en el sector servicios, se conceptualiza entre otras actividades en capturar, procesar, analizar y proporcionar información, por lo tanto actuar en el sector servicios está dirigida principalmente al manejo de información, este concepto es muy importante puesto que si se ve desde el punto de vista costo final de un producto, el componente informativo llega a alcanzar hasta el 75 % de ese costo.

Esa cantidad está compuesta por los cambios de mejoras tecnológicas, cambios de estilos y funcionalidad, publicidad, promoción, imagen del producto, asistencia al cliente y otros que son actividades que se integran al componente informativo o de servicios.

La economía de servicio nos hace ver que así como en su momento aparecieron técnicas y prácticas dirigidas a la producción para lograr reducir costos y elevar la

productividad, así también, en los últimos años han surgido técnicas y prácticas para proporcionar a la gerencia una orientación al cliente y, finalmente, desarrollar clientes satisfechos.

Por lo tanto la economía de servicios muestra que en algún tiempo se desarrollaron técnicas dirigidas a la producción para reducir costos y elevar la productividad, así como también en los últimos años han surgido técnicas de servicios al cliente

Una de esas técnicas y prácticas, es la Ingeniería de Servicios. Un instrumento propio y una forma de vida organizacional de la nueva economía de servicios.

2.1.2 ¿QUÉ ES EL SERVICIO? ¿QUÉ ES EL PRODUCTO?

Entre los años 50 y 60 existía una clara diferenciación entre fabricar y promocionar bienes tangibles, con respecto a la desarrollada para los servicios intangibles, destacando en importancia los primeros. Con esto se explica la directa orientación de las empresas hacia el producto y el proceso.

La idea del producto dio motivo para recalcar la diferencia entre éste y el servicio. En efecto al producto se le ha considerado como un tangible, o una realidad presente en el momento de la venta, mientras que el servicio es un intangible, o promesa futura de los beneficios que el cliente recibirá.

Con esta clasificación ha llevado a los economistas a crear un sector llamado servicios, al que se le ha dado gran importancia en los últimos años, misma que ha acentuado la diferencia entre productos (tangibles) y servicios (intangibles).

El concepto de producto se define así:

El producto es el paquete de beneficios que tienen un valor específico para su adquirente y que es posicionado en su mente mediante un concepto que los presenta como diferente a los demás.

Bien lo señaló el profesor Teodoro Levitt, editor de *Harvard Business Review* cuando escribió

No existen cosas tales como industrias o sectores de servicios. Solamente hay industrias cuyos componentes de servicio son mayores o menores que los de otras industrias.

Los conceptos sobre servicios se tangibilizan en el componente informativo contenido en el producto. Este enfoque, considerando la información, nos hace ver que el servicio es la liga entre el proceso productivo y el consumidor final, o sea, que nos permite ver una empresa extendida desde el diseño del producto y proveedores de insumos, hasta el cliente

Según Philip Kotler

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes pueda ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo.

Otra definición sobre los servicios la American Marketing Association (AMA) los describe como

Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta o se suministran con respecto a la venta de bienes.

Como se puede observar tanto el producto como el servicio son aspectos muy importantes que se deben cuidar a corto y largo plazo, ya que el consumidor final es el único que decide si el producto o servicio son de calidad y a la vez satisface sus expectativas, sólo teniendo la calidad de por medio se podrá alcanzar el objetivo de tener una empresa competitiva

2.1.3. ¿QUE ADQUIERE EL CLIENTE?

La calidad de vida es el reto actual de la economía de servicio. Es así como actualmente las empresas deben enfocarse a la satisfacción del cliente, lo que implica tener una excelente calidad en el servicio

Si se considera la actividad económica como aquella que tiene objeto la satisfacción

Las necesidades humanas por medio de bienes y servicios; puede decirse que la necesidad es la carencia de algo. La conciencia de dicha necesidad es seguida del deseo de satisfacerla

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

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

Pero ahora surge la interrogante ¿Qué es lo que adquiere un cliente? Pudiera que la respuesta sea muy obvia, pero sin embargo habrá que tener cuidado, un cliente adquiere un producto por lo que hace, no por lo que es. Significa que el adquiere funciones, beneficios, valor que le proporciona el producto y no por el producto mismo.

Algunos ejemplos son los siguientes.

- Un lector no compra un libro sino información.
- Una joven no compra un pantalón de mezclilla, sino estar a la onda.
- Un gerente no pide estados financieros o contables sino información adecuada para tomar decisiones administrativas.
- Un hombre no adquiere un traje fino sino presencia e imagen.
- Una familia no quiere una T.V., sino diversión en su hogar.
- Un cliente no pide traslado de valores sino seguridad que llegarán a su destino.
- Un cliente no arregla su auto, sino confiabilidad de que no exista algún desperfecto mecánico.

Entonces se tiene que la definición precisa de un producto es vital, no sólo para la Ingeniería de Servicios, sino también para que tenga la promoción y posicionamiento del mismo. Definir un producto desde la perspectiva del valor y beneficio que tiene para el cliente, es importante para responder fielmente a lo que el necesita o desea.

En términos generales, la definición del producto permite lograr lo siguiente:

- Coadyuvar a la orientación de la empresa hacia el cliente, en lugar de hacia el proceso o producto.
- Precisar el segmento específico del mercado al cual se participa.
- Proporcionar orientación para determinar las dimensiones e implicaciones del tamaño potencial del mercado.
- Identificar a la competencia real y presente como a la futura y potencial.
- Impulsar el posicionamiento del producto.
- Proporcionar el criterio para definir el concepto comunicativo que dará congruencia a las acciones difundidas por la empresa.
- Proporcionar los ingredientes para formular la misión de la empresa.

A partir de la definición de producto y de la Ingeniería de servicios, permite evaluar beneficios que pudiera adquirir el cliente en un momento determinado, y así someterlo a una etapa de constantes cambios e innovaciones para crearle un valor agregado.

Es un proceso estrechamente relacionado al concepto de calidad, mismo para el cliente significa el valor mínimo o esperado. Ingeniería de Servicios se encargará de darle algo más.

2.1.4 CALIDAD EN EL PRODUCTO Y CALIDAD EN EL SERVICIO

De todas las diferentes fuerzas motoras para competir, la que ha recibido mayor atención es la que se refiere a la calidad. Seguramente porque cualquiera otra fuerza o

factor competitivo, en una u otra forma tiene relación con la calidad.

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

En los últimos años se desarrolló un nuevo concepto de Calidad Total cuya esencia es cumplir con todos los requisitos o especificaciones que previamente se han determinado, mismos que deben cumplirse y cuidarse desde el inicio de su fase productiva. Este concepto lleva a hacer las cosas bien desde el principio, para asegurar cero errores y alcanzar la Calidad Total.

El proceso de Calidad Total, llevado a su máxima expresión, se convierte en una forma de vida organizacional porque hace que cada persona involucrada desempeñe sus tareas completa y cabalmente - en la forma que se le ha responsabilizado, en el momento preciso, y en el lugar que le corresponde- de manera que cumpla con las especificaciones definidas para alcanzar cero errores.

La Calidad Total permite prevenir antes que lamentar, a diferencia del concepto tradicional de Control de Calidad que supone desde el principio que habrá fallas que corregir. Un mundo de diferencia entre los dos enfoques de calidad, que se resume en la figura siguiente.

Algunas diferencias del enfoque

- La Calidad Total no es una técnica, sino una actitud mental y una forma de vida.
- La Calidad Total no es una responsabilidad del trabajador, sino de la Alta Gerencia.
- La Calidad Total no cuesta, lo que cuesta es la baja calidad.
- La Calidad Total no es corregir lo hecho, sino prevenir lo que se va a hacer.
- El Control de la Calidad empieza en una oficina de producción, la Calidad Total en la mente de los miembros de la Alta Gerencia.

FIGURA 2 "Calidad Total"

El concepto de Calidad Total ha dado como resultado obtener productos de alta calidad y en ella se ha cifrado una nueva competencia en dos dimensiones

La calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que define la empresa, sino en función de la definición dada por el cliente

La calidad debe proporcionarse no sólo en el producto, sino también en el servicio, y ambas deben comunicarse apropiadamente al cliente, además de formar atributos de identidad corporativa

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

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

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

La calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que define la empresa, sino en función de la definición dada por el cliente

La calidad debe proporcionarse no sólo en el producto, sino también en el servicio, y ambas deben comunicarse apropiadamente al cliente

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

que un cliente satisfecho sólo se logrará si se le cumple con la calidad tanto en el producto como en el servicio.

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

Ahora bien por lo referente a la definición de calidad en cuanto al cliente, es un requisito indispensable, para formular estrategias para ser más competitivos, hay que conocerlos en términos de sus deseos necesidades y expectativas

Un enfoque de dar al cliente, simplemente lo que él necesita, desea, quiere y demanda

La experiencia ha mostrado que no se pueden lograr sustanciales ventajas competitivas, a menos que se proporcione calidad, tanto en el producto como en el servicio. Ahora no solo es obtener un producto de calidad, sino también un servicio de calidad

Con el propósito de ubicar nuestro tema de la Ingeniería de Servicios en relación a los anteriores conceptos de calidad, hay que precisar

Un producto de calidad es lo QUE el cliente recibe, mientras que un servicio de calidad se refiere a COMO lo recibe

Siendo la calidad un factor competitivo, esta debe dirigirse a crear clientes satisfechos, apoyándose en la Ingeniería de Servicios, ahora bien solamente un cliente estará satisfecho si se le cumple en estas dos dimensiones de la calidad, en el producto y en el servicio, de manera contraria solo habrá aproximaciones para el logro de ventajas sustanciales y competitivas

2.1.5 CLIENTES SATISFECHOS

Algunos de los conceptos de clientes satisfechos han llegado a un solo concepto que se traduce como

La satisfacción de un cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación del servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicios.

Es definitivo que los clientes satisfechos son parte de un activo generador de utilidades y se convierten en un factor de más efectividad estratégica, que cuando sólo se considera la participación del mercado, como frecuentemente acontece

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

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

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

- 1 - Conocer profundamente al cliente
- 2 - Educar al cliente sobre las posibilidades del producto o servicio que se ofrece
- 3.- Asistir al cliente para que logre el máximo beneficio del uso del producto o servicio.
- 4.- Negociar con el cliente las mejores condiciones de venta para ambos

La calidad del servicio es lograr clientes satisfechos, ya que ello significa una fuente importante y constante de ingresos, así como contar con los promotores del mismo negocio.

La finalidad última de la Ingeniería de Servicios es llegar a crear clientes satisfechos, ya que ello significa una fuente constante de ingresos rentables, así como promotores del propio negocio. No hay que olvidar que el mejor promotor - de menor costo para una empresa- es un cliente satisfecho, porque en una u otra forma él recomendará producto y empresa. Y por consiguiente esta recomendación tiene un efecto multiplicador.

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

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

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

Es oportuno darle crédito también a aquellas empresas que dirigen sus esfuerzos a captar nuevos clientes y así tener un crecimiento, en lugar de consolidar a los clientes que ya tienen, y aún de considerar hasta donde quieren llegar.

La realidad muestra que es menor el costo de mantener a los clientes actuales, que atraer nuevos. Expertos en la materia aseguran que el costo de conservar un cliente representa una quinta parte de lo que se eroga por conquistar uno nuevo.

En cuanto más problemas existan con un cliente satisfecho, es importante tomar en cuenta factores para que el cliente no se vaya, por su efecto negativo hacia la empresa y sus productos, según estudios al respecto, un quejoso comunica sus experiencias a cinco personas por lo menos, quienes a su vez se convierten en retransmisores de la misma información, la que por lo general la refuerzan negativamente.

No contado con suficiente información estadística, del medio de las reacciones de los clientes objeto de mal servicio o insatisfechos, tomados como punto de referencia la formulada por el *Research Institute of America*

El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan de trato descortés.

El 90% de los clientes insatisfechos no vuelven a comprar;

Cada uno de estos clientes descontentos relatará sus experiencias negativas a por lo menos nueve personas,

Un 13% de esos inconformes contara su historia a más de 10 personas

A mayor antigüedad de un cliente, son mayores las probabilidades de retenerlo, siempre y cuando se le proporcione calidad en el servicio

El costo de retener a un cliente va en razón inversa a su antigüedad, o sea, que a menor antigüedad, mayor el costo de retención

La práctica de la Ingeniería de Servicios se ha dedicado a llevar a cabo diferentes análisis de información para identificar a los tipos de clientes y de ahí derivar un mayor conocimiento, tanto de lo que uno hace o deja de hacer en la calidad de los servicios, como de los clientes que no están satisfechos. Es la información básica para saber donde se encuentra la empresa desde la perspectiva general de la Ingeniería de Servicios y de la planeación estratégica

2.1.6. ¿QUE ES LA INGENIERIA DE SERVICIOS?

Aunque anteriormente se hace referencia a la Ingeniería de Servicios, a estas alturas conviene dar una definición para precisar su estructura, su naturaleza y sus objetivos, que se tratan en el contexto de esta obra.

La Ingeniería de Servicios (IS) es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados. así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y, como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles

Esta definición será analizada estructuralmente, es decir cada uno de sus conceptos

Mejorar e innovar procesos

La Ingeniería de servicios se analiza con un enfoque de Ingeniería en los procesos, en relación con proporcionar un buen servicio al cliente, y así mantener una innovación constante de que siempre hay una mejor forma de hacer las cosas y de ser, aquí la Ingeniería de servicios debe capacitar a las personas a ser creativas y a desarrollar innovaciones

Servicios diferenciados

Este concepto se refiere a que los servicios sean de calidad y que contribuyan a lograr la imagen corporativa de la empresa, para alcanzar un claro posicionamiento de la misma, aquí se utiliza la comunicación como factor principal y a la vez se coordina con el manejo institucional de la misma

Desarrollar una organización

En la Ingeniería de servicios se requiere de una estructura de organización participativa que convierta los planes en acciones, dirigidas a la creación de valor y ofrecer servicios de calidad, por lo tanto se requiere modificar tanto la cultura

organizacional, como la orientación de la empresa hacia el cliente, en lugar de centrarse en el producto o en el proceso, como ha sido tradicional

Creación de valor para el cliente

La Ingeniería de servicios, como anteriormente se ha mencionado, tiene como propósito desarrollar y proporcionar servicios de calidad, así como coadyuvar en la creación de valor para el cliente. Este último alcance hace congruente a la Ingeniería de Servicios con la formulación de estrategias dirigidas a proporcionar valor agregado a los clientes, en lugar de formularlas con la mira directa de ganar a la competencia

Ventajas competitivas

La Ingeniería de servicios como proceso permanente dentro de una organización, se integra y coadyuva con la planeación estratégica en el logro de ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

Bajo el contenido de la definición anterior, se derivan los siguientes objetivos específicos de la Ingeniería de Servicios

1. Crear clientes satisfechos
2. Elevar los ingresos reales de la empresa y se mantengan con esa tendencia
3. Promover la innovación constante
4. Diferenciar los productos

5. Fortalecer la identidad e imagen corporativa
- 6 Superar al competidor que mantenga una ventaja en precios
- 7 Cultivar y consolidar la lealtad entre los clientes

Una vez definida la Ingeniería de Servicios y de haber establecido sus objetivos, conviene precisar dos conceptos que son el complemento esencial del tema en curso:

Servicio al cliente, que se refiere a las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa, y los clientes con los cuales trata directamente. Son relaciones principalmente de carácter personal que representan los contactos de oportunidad.

Valor agregado, que se refiere a los extras contenidos en el producto o en el proceso y que significan beneficios adicionales para el cliente, sin que esto le signifique un precio mayor. Incluye innovaciones en el producto o en cualquier fase del proceso de producción y comercialización.

Para hacer mas notoria la diferencia entre la calidad del servicio y el valor agregado, se tomará de ejemplo uno de los servicios proporcionados por los bancos. La cortesía con que un cajero trata a la persona y la rapidez con que lo atiende, es servicio al cliente. Los cajeros automáticos disponibles las 24 horas del día, representan un valor agregado para el cliente, porque le proporciona beneficio adicional.

2.1.7 DESARROLLO DE LA INGENIERÍA DE SERVICIOS

La Ingeniería de servicios, es también conocida como Gerencia de servicios, surge como una nueva disciplina con fisonomía y características propias.

La ingeniería de servicios se basa en el Hexágono del servicio, que conjuga factores competitivos como Precios, calidad del producto, calidad del servicio, con los factores estructurales como lo son sistemas de información, comunicación e innovación. El conjunto se integra a la planeación estratégica, modifica la dirección de la

organización y se dirige hacia el cliente, con el propósito explícito de proporcionarle valor agregado y un servicio de calidad, superior al que le ofrezca la competencia.

TRIANGULO DEL SERVICIO

Un destacado difusor e impulsor de la gerencia o Ingeniería de servicios es Karl Albrecht, expone su Triángulo del Servicio. Que otros autores han retomado para continuar con su propio tratamiento.

El mencionado autor comenta que a través de sus Investigaciones y en numerosas discusiones con ejecutivos de empresas mediocres y excelentes, identificó tres características importantes, todas ellas orientadas hacia el cliente y así integró su famoso Triángulo del Servicio:

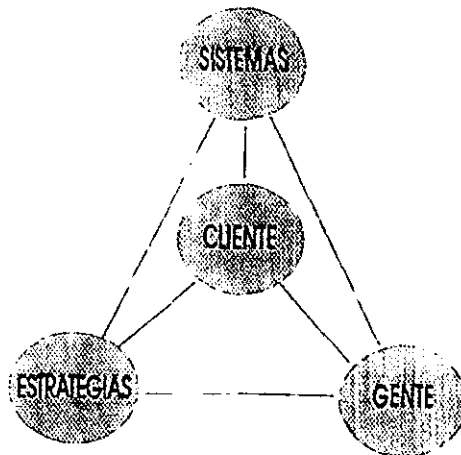


FIGURA 3 “ Triángulo del Servicio”

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

Estrategia del servicio. Proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente, por medio de los cuales se implementa y se hace realidad la estrategia.

Gente. Incluye a todo el personal de la organización y es el recurso condicionante para cristalizar la calidad del servicio, por lo cual, este recurso debe tratarse como un cliente interno, porque de su desempeño dependerá la respuesta del cliente externo hacia la empresa.

Sistemas. Hace hincapié en que toda la organización, desde la alta gerencia, hasta los empleados operativos, deben desempeñarse conforme los diferentes sistemas establecidos

Cliente. Es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él. Enfatiza las relaciones del personal de la empresa, y sus clientes, lo que marca la razón de ser de la calidad del servicio y del tema que nos ocupa.

Albrecht Karl maneja sus principios dirigiéndolos hacia el cliente para que las empresas eleven la calidad del servicio hasta llegar al nivel de excelencia, que él define mediante los siguientes conceptos.

Un nivel de calidad de servicio, comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio más alto por su producto de servicio, ganar una participación en el mercado increíblemente elevada y disfrutar de un margen de utilidad superior al de sus competidores

El esquema de Albrecht es llamado como "La nueva arma corporativa para ganar clientes", es el activo control de los tres factores del servicio, siempre cuidando la posición del cliente como centro de todas las acciones.

En una de sus obras *La Revolución del Servicio* induce la necesidad de que la gente piense en su producto en términos de *ciclos del servicio*. Señala que ésta es la, cadena continua de acontecimientos que vive un cliente cuando establece relación con una empresa. En consecuencia, el concepto del ciclo del servicio ayuda al personal a comprender al cliente en sus necesidades, de esta manera podrá colaborar mejor con él, para darle lo que necesita y desea

Albrecht trata otro aspecto por demás condicionante al éxito de todo programa encaminado a mejorar el servicio el apoyo de la gerencia Comenta

Si el director ejecutivo simplemente preside, es decir es un administrador relativamente pasivo que maneja todo mecánicamente, puede dar su aprobación pero la empresa nunca alcanzará su potencial total.. seguirá siendo un programa.

Pero si el jefe lo hace vivir y respirar, cree en él lo suficientemente para obsesionarse con él y le considera nada menos que el impulso competitivo fundamental, tarde o temprano - se arraigará y se convertirá en parte esencial del maderamen.

Resulta obvio pensar que tanto la identificación de momentos de verdad de Carizon como la Ingeniería de servicios de Albrech, son instrumentos de vital importancia para determinar los puntos críticos que deben cambiarse por oportunidades de mejora y así crear clientes satisfechos.

HEXAGONO DEL SERVICIO

Los enfoques tanto de Carizon como de Albrecht aunado a las experiencias en Planeación Estratégica y alta dirección, han llevado a formular un modelo de Ingeniería de Servicios. En dicho modelo se resalta formalmente los aspectos siguientes:

El vínculo entre la Ingeniería de Servicios y el manejo formal y programado de la comunicación, ya que esta configuración conduce al mejoramiento del servicio, a la diferenciación del producto y al fortalecimiento de la imagen corporativa. Debe tenerse presente que gran parte de la Ingeniería de Servicios es comunicación e información, que destaca su importancia en los contactos de oportunidad o momentos de verdad, los cuales son puntos vulnerables para ofrecer servicios de calidad.

El manejo dirigido de la innovación, como parte de la Ingeniería de Servicios para emprender mejoras continuamente, de acuerdo a las necesidades cambiantes del cliente, así como de la nueva tecnología que surja, y de las reacciones de la competencia. Las innovaciones son las que producen valor agregado para el cliente y ayudan a mejorar la calidad del servicio.

El tratamiento explícito de la información y de su tecnología para mantener un seguimiento del cliente, analizar su comportamiento y en general para estar cerca de él, así como para tomar decisiones relacionadas con la formulación de estrategias competitivas y como apoyo informativo de la Ingeniería de Servicios. Se ha considerado que ésta se apoya en la tecnología de la información, de cuyas aplicaciones puede producirse valor agregado para el cliente y un mejor servicio.

La interrelación del valor agregado, la calidad del servicio, la calidad del producto y el manejo de precios, considerados éstos como factores competitivos que deben incluirse en un todo con el producto - paquete de beneficios -, mismo que será el

eje para la formulación de estrategias mercadológicas y competitivas con el propósito de lograr su diferenciación y posicionamiento.

La integración de la Ingeniería de Servicios con la Planeación Estratégica o la formulación de estrategias competitivas y, en conjunto, centrarse hacia el cliente como principio y fin de todo el proceso desencadenado por esas dos disciplinas, para también lograr ventajas competitivas

Tanto la Ingeniería de servicios como la Planeación estratégica no deben tratarse en forma aislada o circunstancial, sino ser planeados, implementados y controlados explícita y congruentemente entre sí, para lograr los propósitos de la Ingeniería del Servicio. A continuación se presenta el Hexágono del Servicio para desarrollar un particular modelo

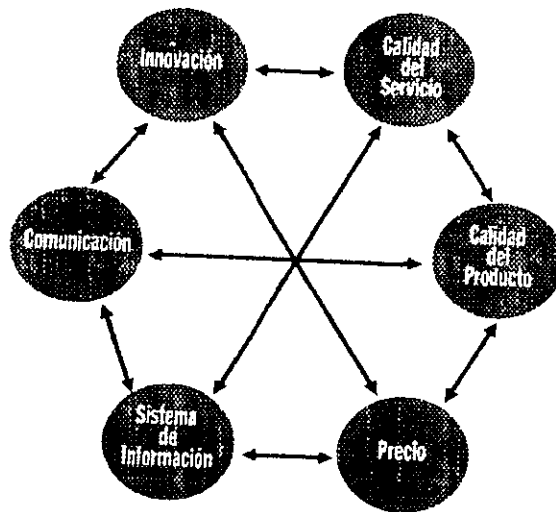


FIGURA 4 "Hexágono del Servicio"

Esta figura presenta la infraestructura básica del modelo de Ingeniería de Servicios.

FACTORES COMPETITIVOS Y ESTRUCTURALES PARA FINES DE LA INGENIERIA DE SERVICIOS

Históricamente uno de los principales factores de cambio ha sido el precio, aunque todavía se escucha en la actualidad, cuando se trata de negociar productos genéricos tratándose en especial de productos o servicios, la elección debe tomarse en función de lo que se paga.

Otro factor determinante en la competitividad de las empresas ha sido la calidad del producto, y por último factor se tiene la calidad del servicio tema del cual es objeto la Ingeniería de Servicios.

Con éstos tres factores que se vieron anteriormente (Precios, calidad del producto y calidad del servicio), se tienen los factores competitivos básicos, mismo que en basados en la práctica deben conjuntarse para lograr conquistar ventajas competitivas

Para cumplir con el objetivo de la Ingeniería de Servicios, ésta se apoya en los factores estructurales incluidos en le Hexágono del servicio; Comunicación, innovación y sistemas de información, al relacionarse los tres factores estructurales, se produce una poderosa fuerza competitiva para lograr:

- Diferenciar el producto y fortalecer la imagen corporativa.
- Crear clientes satisfechos y superar a la competencia.

El manejo de los elementos componentes debe obedecer a un orden, con relación a objetivos específicos, lo que conduce a un manejo congruente de la Ingeniería de Servicios con los planes globales o Planeación Estratégica de la empresa. Significa que debe haber completa interrelación entre la Planeación Estratégica y la Ingeniería de Servicios, tanto por su orientación al cliente, como porque ambas tratan de lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

El grado de efectividad y los resultados que se obtengan de la Ingeniería de Servicios, están condicionados principalmente a como se desempeña la gente en todos sus niveles que integra la organización. Por tanto, la calidad total, la calidad del servicio, la productividad, la comunicación y la innovación, deben ser parte misma de la cultura organizacional de la empresa y no slogans publicitarios, ni propósitos o programas temporales e inconclusos.

Es necesaria la utilización de sistemas de información adecuados a los tiempos y a los propósitos de éstas disciplinas, ya que los requerimientos de las empresas tienen materia de información, así como las necesidades de la Planeación estratégica e Ingeniería de servicios.

El Hexágono del Servicio, tanto en su totalidad, como en cada uno de sus elementos, tiene como criterio rector al cliente, por lo que se obliga a la organización a tener una definida orientación hacia él.

La Ingeniería de Servicios, establece el marco de referencia para esta misma disciplina. La falta o deficiencia en la observación de un solo elemento se traduce en una limitante para cumplir plenamente con los propósitos de la Ingeniería de Servicios. Por otra parte, el cumplimiento de todos los elementos fundamentales representa una configuración que bien pudiera considerarse como un camino hacia la excelencia, el crecimiento y la rentabilidad.

2.2 PLANEACION ESTRATEGICA E INGENIERIA DE SERVICIOS.

La Planeación Estratégica, entendida como el proceso de conducir a una organización desde donde está y es en el presente, hasta donde deberá estar y ser en el futuro, es presentada en cuanto a la interrelación que tiene con la Ingeniería de Servicios.

Examinada la empresa bajo el enfoque sistemático, se identifican los dos sistemas fundamentales: el estratégico y el operativo. En ambos se identifica la participación de

la Planeación Estratégica y de la Ingeniería de Servicios. En la primera para formalizar la visión, misión y estrategias, y en la segunda, para emprender y cristalizar las acciones correspondientes que finalmente lleven a cultivar clientes satisfechos mediante la creación de valor y el ofrecimiento de calidad en los servicios.

En el momento actual que se vive y que es una transición hacia un futuro de negocios todavía más competido y complejo, las empresas debieran iniciar su proceso de transformación respondiendo a la pregunta: *¿Dónde estamos y qué somos?*. El modelo de matriz Eficaz - Eficiencia el cuál se verá más adelante auxilia ese propósito para establecer el punto de partida de los cambios que debe emprender una empresa y que requerirá, entre otras prácticas, de la Planeación Estratégica y la Ingeniería de Servicios. De la aplicación de éstas, la alta gerencia podrá responder a la pregunta *¿A dónde deberemos estar y qué deberemos ser?*

2.2.1 ESENCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La Planeación Estratégica es una práctica y una actitud mental para descubrir un futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, derivar las acciones apropiadas que una organización debe emprender, tanto para responder a esos fenómenos como para derivar oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas.

La práctica de la Planeación Estratégica ayuda a desarrollar una visión de lo que se quiere lograr a largo plazo, define la misión de una empresa y guía la transición de ésta, desde donde está y es en el presente hasta donde debe estar y ser en el futuro. El doctor James W Taylor en su reporte para el *Alexander Hamilton Institute, Inc* puntualiza

Puede contemplarse la planeación estratégica como el proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos. Los negocios de hoy son el punto A, los negocios de mañana, el B. La planeación estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo. La verdad es que la buena planificación va aun más allá, porque también ayuda a establecer la ubicación del punto B

Bajo esa idea, la planeación estratégica encauza el manejo de información como base para que la alta dirección tome decisiones en el presente para tener logros futuros sobre lo siguiente

- Conquistar posiciones competitivas a partir de centrarse en el cliente como receptor primario de las acciones derivadas por dicha práctica
- Identificar la competencia actual y directa, así como la competencia futura
- Crear escenarios futuros probables y posibles sobre lo que será el contexto socioeconómico para la empresa
- Analizar los fenómenos y tendencias del entorno para derivar riesgos, amenazas y oportunidades
- Definir lo que debe ser y hacer la organización en el futuro
- Fijar los objetivos estratégicos a largo plazo, de los cuales se deriven programas y objetivos funcionales y operativos a menor tiempo
- Determinar las acciones de cambio que debe emprender desde el presente.

La naturaleza, alcance y propósitos de la Planeación Estratégica dirige el pensamiento para encontrar respuesta a las tres preguntas vitales de la gerencia, para dirigir a una empresa en un entorno cambiante y turbulento, con una orientación hacia futuro. Las preguntas ¿Dónde estamos, qué somos y qué hacemos?, ¿A dónde vamos? y ¿A dónde deberemos ir, y hacer?

El manejo de la información es parte fundamental de la Planeación estratégica, ya que orienta al pensamiento en la toma de decisiones para el logro de sus objetivos, un proceso mental según el Japonés Kenichi Ohmae, que en su obra *La mente del estratega*, explica:

Mi mensaje en este libro es que las estrategias de negocios que llegan a tener éxito no provienen de un análisis riguroso, sino más bien de un particular estado mental. En lo que yo llamo la mente estratégica, la percepción y la consecuente determinación en pos de su cumplimiento, a menudo equivalentes a un sentido de misión, alimentan un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, más que racional.

2.2.2. PLANEACION ESTRATEGICA E INGENIERIA DE SERVICIOS

El esquema general de la Planeación Estratégica, conforme lo tratado en el punto anterior denota la relación existente entre la Planeación estratégica y la Ingeniería de servicios. Esta se convierte en un medio para diseñar e instrumentar acciones concretas, derivadas de los planes estratégicos o de la formulación de estrategias competitivas; y se confirma un punto de convergencia entre la Planeación Estratégica y la Ingeniería de Servicios: el cliente. La primera se centra en él como receptor primario y la segunda busca hacer un cliente satisfecho, dando como resultado final el logro de ventajas competitivas.

La Ingeniería de Servicios adquiere importancia en todas aquellas acciones que directa o indirectamente tienen conexión con el cliente, tanto para crear valor en el producto en lo que recibe, al igual que para elevar la calidad del servicio, en el cómo lo recibe.

Las acciones derivadas de la Ingeniería de Servicios deben ser congruentes con las estrategias competitivas que resulten del proceso de Planeación Estratégica. Los vínculos que se establecen, explican y justifican esa congruencia. Los principales vínculos que se pueden observar son los siguientes:

- La Planeación Estratégica busca superar a la competencia y la Ingeniería de Servicios coadyuva a cristalizar ventajas competitivas basadas en la creación de valor para el cliente y no en ganar por ganar a la competencia.
- La Planeación Estratégica y la Ingeniería de Servicio se centran en el cliente como su receptor primario, independientemente de que por medio de la comunicación

llegan a los demás receptores proveedores, gobierno, instituciones de crédito, personal de la propia empresa, sindicato, comunidad y público en general.

- La comunicación proporciona apoyo, tanto a la Planeación Estratégica así como también a la Ingeniería de Servicios para que en conjunto se logre la diferenciación y posicionamiento de la empresa y de sus productos, lo cual también se traduce en ventajas competitivas.
- La Planeación Estratégica define formalmente la visión y misión de la empresa, la Ingeniería de Servicios le reafirma el ingrediente de proporcionar servicios de calidad y la comunicación la transmite al receptor inmediato, o sea el personal, hasta hacer el mensaje parte de la cultura organizacional.

El enfoque de éstos vínculos entre éstos dos conceptos no debe tomarse tan rígidamente como aparece, debe haber flexibilidad, como una forma de pensar cotidiana de todos los gerentes de una organización, como se muestra en el esquema siguiente:

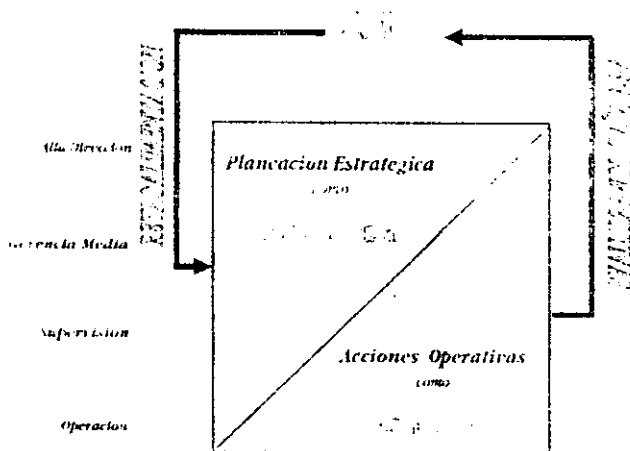


FIGURA 5 “Planeación Estratégica”

Evidentemente, a más alto nivel jerárquico que tenga un gerente, requerirá pensar estratégicamente en mayor grado, conjuntando como un todo a la Planeación Estratégica y a la Ingeniería de Servicios. En última instancia, ambas se orientan al cliente y la finalidad es crear ventajas competitivas

2.2.3. SISTEMAS ESTRATEGICO Y OPERATIVO

El análisis de cualquier organización bajo el enfoque sistemático. Llega a identificar dos sistemas básicos: el Estratégico y el Operativo

Sistema Estratégico

En este sistema radica la función y la capacidad de adaptación y respuesta de una organización hacia su entorno. Es un proceso de formular estrategias para responder a los fenómenos y fuerzas que surgen en el ambiente de las empresas, competitivas, económicas, sociales, ecológicas, de comportamiento en los mercados, entre otras.

La utilización de la Ingeniería de Servicios se inicia, se apoya y se dirige desde el Sistema Estratégico, conjuntándose con la aplicación de la Planeación Estratégica. La fusión se hace efectiva porque en este nivel se confirma que, para lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles y con ello garantizar el futuro de la empresa, deben formularse e implementarse estrategias que incluyan los dos aspectos siguientes

- Creación de valor al cliente y servicio de calidad superior
- Innovación constante y de aplicación rápida, antes de que lo haga la competencia

Con esa participación que tiene la Ingeniería de Servicios en el Sistema Estratégico, la definición de la visión y misión de la empresa, debe incluir el ingrediente de la calidad de servicio, puesto que esas fases de la Planeación Estratégica son los medios para comunicar a toda la gente, lo que es y hace la empresa.

El propósito es integrar al personal en pensamiento y acción y con ello desarrollar una cultura organizacional que, desde la perspectiva de la ingeniería de servicios, también incluya la calidad del servicio como práctica regular en el pensar y en el hacer

Sistema Operativo

Como un complemento al Sistema Estratégico, está el Operativo. Este sistema es el encargado de transformar los insumos materiales, humanos y técnicos, en los productos de la empresa, con los cuales ésta responde a las demandas y necesidades de sus clientes. El concepto central de decisión y acción está en la eficiencia, entendiéndola como

La capacidad para combinar recursos al más bajo costo, en términos de tiempo, energía y dinero. Significa la búsqueda continua de la productividad.

Desde el punto de vista de la Ingeniería de Servicios, este sistema adquiere importancia porque en él se implementan las mejoras del servicio al cliente y se produce el mayor volumen de *contactos de oportunidad*. El papel que juega el Sistema Operativo en el cumplimiento de los propósitos de la Ingeniería de Servicios obliga a revisar los modelos tradicionales de organización para darles una orientación hacia el cliente. Lo que se pretende es integrar en un todo, ambos sistemas, como medio para llegar hacia la excelencia empresarial.

EFICIENCIA + EFICACIA = EXCELENCIA

Cada uno de los Sistemas Estratégico y Operativo tiene su propio cometido: el primero hacia la eficacia y el segundo hacia la eficiencia. Ambos deben complementarse, sin embargo, en la práctica se identifican diferentes combinaciones que se alcanzan con

relación a la forma como funciona cada uno de los sistemas anteriores, lo que también lleva a resultados distintos

El esquema siguiente contiene una matriz que combina los conceptos de eficiencia y eficacia para analizar diferentes perfiles empresariales, que orientan la respuesta a la pregunta estratégica ¿Dónde estamos y qué somos?

Obsérvese que cada cuadrante de la matriz contiene un perfil general de una empresa, indicando sus propios atributos funcionales, que finalmente son el resultado del desempeño de la Alta Gerencia

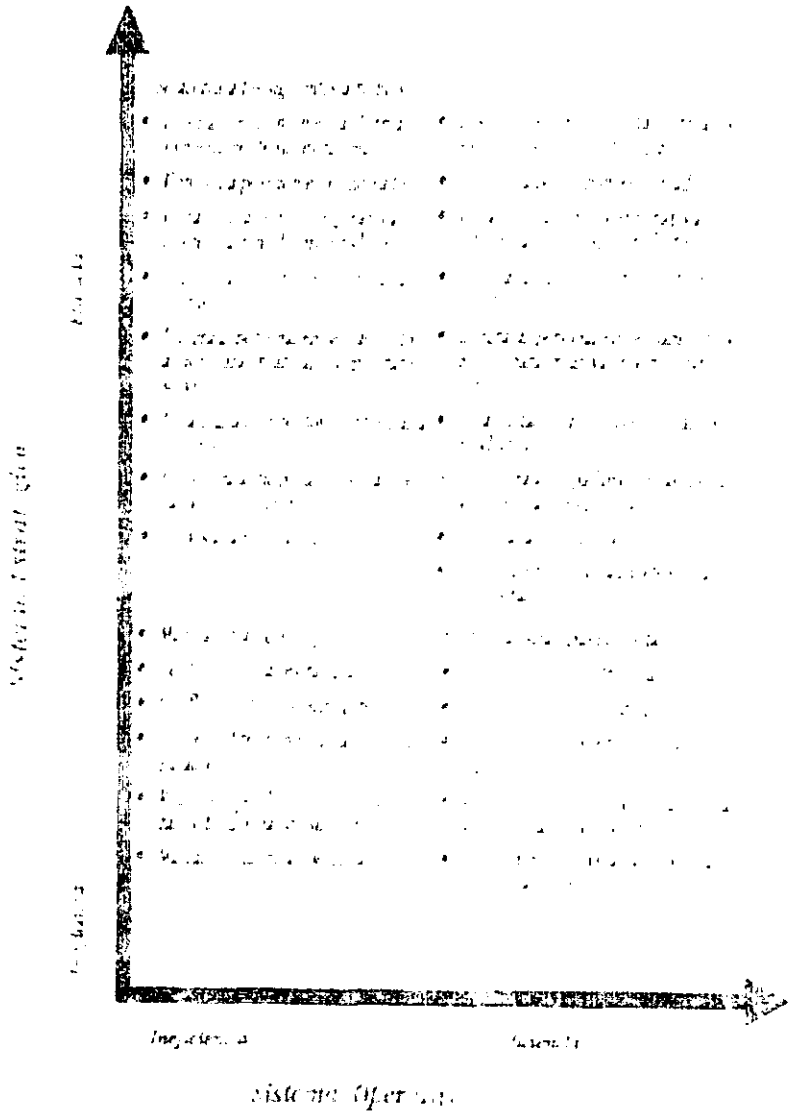


FIGURA 6 "Esquema Sistema Estratégico – Operativo"

Empresa Eficaz - Eficiente

Es la categoría de empresa que funciona en condiciones óptimas, ya que tanto su Sistema Estratégico, como el Operativo tienen visión y misión, formulan estrategias

competitivas centradas en el cliente, cumplen las acciones correspondientes y cuidan constantemente la productividad.

Este es el modelo al que todas las organizaciones debieran aspirar para participar en el nuevo contexto empresarial, de acelerado cambio tecnológico, de alta turbulencia y de aguda competencia. El problema, desde luego, es de la alta dirección para que desarrolle una eficaz infraestructura estratégica y un eficiente Sistema Operativo. En el logro de estos resultados tienen especial papel tanto la Planeación Estratégica como la Ingeniería de Servicios, si tomamos en cuenta que el factor competitivo de mayor peso se inicia a partir de centrarse en el cliente, sea por la creación de valor que se le aporte, o bien porque se le ofrezca un servicio de superior calidad o ambos.

Empresa Eficaz - Ineficiente

Dentro de este rubro se agrupan aquellas empresas que tienen una Alta Gerencia efectiva, una fuerte orientación hacia los fenómenos de entorno: toman en cuenta al cliente, a la competencia y analizan las tendencias que afectan a la empresa. Tal vez, por ese acertado manejo estratégico y por la bondad del negocio, en nuestro medio estas empresas descuidan su eficiencia y productividad. Sin embargo, conforme la competencia se eleva, tarde o temprano tendrán que mejorar sus prácticas operativas o de lo contrario perderán las ventajas logradas mediante su eficaz Sistema Estratégico.

Las empresas de este grupo debieran iniciar una revisión de sus prácticas operativas con el propósito de elevar su productividad y eficiencia. Como complemento, también debieran establecer programas formales de Ingeniería de Servicios, de innovación y darle a la empresa una definida orientación hacia el cliente.

Empresa Ineficaz - Eficiente

Este es el perfil común de negocios, cuyas gerencias se han orientado más al producto y al proceso, buscando continuamente elevar la productividad y eficiencia de sus procesos operativos. Una causa de esta orientación se debe a que los instrumentos y técnicas para

elevar la productividad y mejorar el Sistema Operativo en general han tenido mayor difusión y aplicación desde la década de los 60, que también propició vicios gerenciales consistentes en dar mayor atención a lo interno que a los fenómenos externos

Las organizaciones con este perfil necesariamente tienen que poner énfasis a su Sistema Estratégico, conforme las nuevas prácticas de Planeación Estratégica, Ingeniería de Servicios, independientemente de todas aquellas que lleven a la excelencia gerencial y organizacional

Empresa Ineficaz - Ineficiente

En este cuadrante quedarían todas aquellas empresas que durante la década pasada experimentaron los más dramáticos fracasos, muchas de las cuales desaparecieron. También se incluirían aquellas empresas que han estado condicionadas a la vida de un solo producto u operación, o que vivieron gracias al proteccionismo que durante bastante tiempo hubo en la economía del país

Esta categoría de empresas difícilmente pueden participar en una economía abierta y de fuerte competencia. En su futuro inmediato deben emprender drásticos cambios operativos, estratégicos y mentales. El no hacerlo es desaparecer.

Sus perfiles de desempeño fueron apropiados para la época del proteccionismo industrial, de un mercado de vendedores y de una economía cerrada, pero no lo serán para los tiempos que ya se iniciaron y seguirán en el futuro

Estas empresas tienen que emprender de inmediato acciones como las siguientes

- Revisar y actualizar su concepto de misión y de negocio
- Orientarse prioritariamente hacia el cliente.
- Definir segmentos específicos del mercado en que participan y participarán con ventajas.
- Desarrollar una cultura organizacional que fortalezca la actitud de servicio al cliente.

- Establecer apropiados sistemas de información.
- Modernizar sus plantas y procesos productivos.
- Evaluar su estructura financiera y formular planes a corto y largo plazo.

Como se puede observar, en el diseño de ese tipo de acciones se requerirán enfoques propios de Planeación Estratégica y de Ingeniería de Servicios, pero, lo más importante, será el decidido y total apoyo de la Alta Gerencia. Sin ello, sólo serán buenas intenciones de año nuevo.

2.2.4. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA- INGENIERIA DE SERVICIOS- CLIENTE (PEC-IS-CLIENTE)

Al enfocar la Planeación Estratégica como una forma de pensar, involucrando a la Ingeniería de Servicios, surge ésta como un proceso continuo que se inicia con la visión que se tiene de la empresa como negocio en marcha. De la visión nace la misión formal de la empresa y se continúa con la creación de estrategias que determinan la forma como se va a cristalizar la misión al dirigir las acciones, recursos y esfuerzos de la organización para crear valor al cliente mediante la Ingeniería de Servicios. Finalmente y como consecuencia, está el logro de ventajas competitivas.

La figura siguiente ilustra las diferentes fases del proceso de "Planeación Estratégica- Ingeniería de Servicios - Cliente"

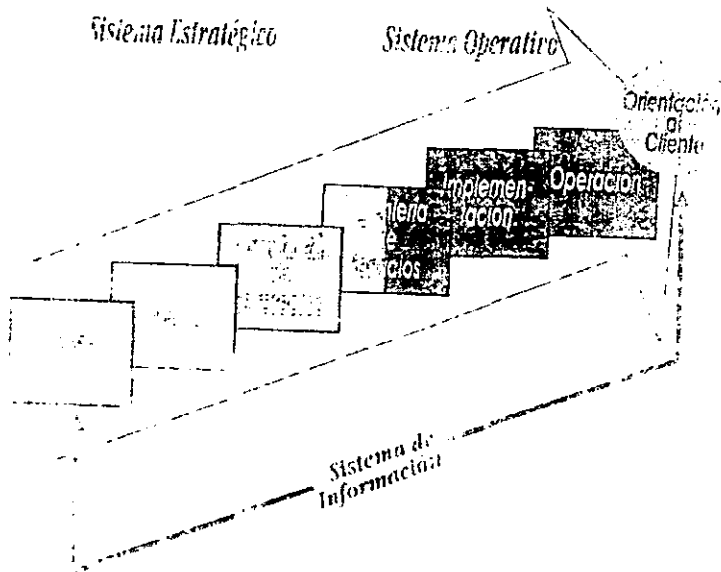


FIGURA 7 "Ingeniería de Servicios al Cliente"

El esquema anterior es la base para el desarrollo de la Planeación Estratégica, para crear una empresa de excelencia, hay que pensar y actuar con excelencia. Por ello se da atención a las prácticas de Planeación Estratégica e Ingeniería de Servicios, para que formen parte de nuestra vida gerencial y de liderazgo.

El significado de dicho esquema tiene como objetivo:

- Hacer participar al cuerpo directivo, desde subgerentes hasta el director general, pasando por directores de área y subdirectores.
- Capacitar constantemente a los directivos y jefes, en creatividad e innovación, Planeación Estratégica e Ingeniería de Servicios.
- Incluir en los grupos a un agente externo en su carácter de catalizador
- Promover entre el cuerpo directivo el manejo de información que conduzca a advertir riesgos y amenazas, e identificar nuevas oportunidades de servicios o negocios

2.3 MONITOREO DE LA CALIDAD DE SERVICIO

El servicio es un factor de competencia el cuál, debe ser objeto de un control de la calidad en función de los atributos que satisfacen plenamente al cliente. Dicho control va dirigido a evitar clientes insatisfechos que al final se convierten en desertores de la empresa. La mala calidad en el servicio se traduce en un cliente insatisfecho, cuyo costo está en la pérdida de utilidades futuras que produce un cliente retenido en la empresa. Lo cuál no es conveniente para la empresa, con el propósito de mantener un cuidado del servicio, la Ingeniería de Servicios adopta el concepto de monitoreo del servicio, cuyo alcance se centra en cuidar - casi a tiempo real - las relaciones del personal de la empresa con los clientes, a fin de solucionar los problemas en forma inmediata. El objetivo es crear clientes satisfechos con una relación casi de por vida.

Para mantener una calidad en el servicio, es necesario llevar a cabo un análisis y evaluación de los atributos del servicio, tanto desde la perspectiva del cliente, como desde la empresa en cuanto a determinar el grado de cumplimiento que está logrando en cada uno de los atributos que se identifiquen.

La práctica de la Ingeniería de Servicios, en consecuencia, debe incluir el desarrollo de una visión amplia en tiempo, sobre el significado de conservar clientes satisfechos a largo plazo, casi de por vida.

2.3.1 CUIDAR LA CALIDAD DEL SERVICIO

La Ingeniería de Servicios constantemente debe estar buscando mejorar el servicio al cliente, así como producir innovaciones que proporcionen mayor valor agregado. Es un proceso continuo que no se puede detener, porque a partir del mismo se conservan y superan los logros y ventajas competitivas. Sin embargo, debido a que toda rutina en la que interviene el elemento humano tiende a relajarse por la rutina misma, o bien porque en la posición de trabajo no hay motivación o ésta no ofrece retos, es donde surge la necesidad de mantener un continuo cuidado de todo aquel procedimiento

conectado con el servicio e igualmente, de las relaciones sostenidas entre el personal de la empresa y el cliente.

Pero se debe acentuar que la Ingeniería de Servicios parte de una visión y objetivo central que es crear clientes satisfechos, teniendo como punto de referencia al consumidor final que percibe el valor y los beneficios del producto - lo que recibe- y del servicio - como lo recibe. Es así como también lo observa David Garvin, experto en programas de calidad:

Muchas compañías piensan que saben lo que significa la calidad en sus respectivas industrias; pero pocas han tenido el tiempo para formular una cuidadosa investigación. No es quién ofrece el producto, sino a quiénes les sirve, ellos tienen la palabra final de si el producto les satisface sus necesidades y deseos.

Con ese alcance, la Ingeniería de Servicios cuida el “cómo” según las especificaciones del cliente, las que una vez cumplidas lo hacen un cliente satisfecho. De esta manera, quienes practican la Ingeniería de servicios deben asumir una visión a largo plazo para conservar las relaciones entre empresa y cliente, haciendo hincapié en cuidar los puntos de contacto (contactos de oportunidad) para identificar y evaluar los atributos que elevan o disminuyen en el grado de satisfacción del cliente.

Es necesario ejercer un control de calidad del servicio, la Ingeniería de Servicios ha aprendido de la industria que la calidad debe ser una forma de vida, tanto por los costos que implica no hacerlo, debido a que representa desperdicio de recursos, como porque es un factor determinante de competencia. Dicho en las palabras de los autores Frederick F. Reicheld y W. Earl Sasser, Jr., significa que

... la calidad no mejorará a menos que se le mida. Cuando las empresas manufactureras empezaron a descifrar los costos e ¡aplicaciones de los montones de desperdicio, el reprocesamiento, y cuellos de botella, ellas se dieron cuenta que la

calidad no era solamente un vigoroso slogan sino también la forma más rentable de manejar un negocio. De esta manera ellas pusieron en marcha un fuerte movimiento de calidad total y cero defectos.

Aquí conviene recordar las experiencias que la industria manufacturera tuvo al darse cuenta de lo que significaba la calidad del producto. En efecto, mientras no se medía el efecto de la mala calidad, no hubo avances sensibles en el mejoramiento y control de la misma. Finalmente se llegó a la conocida expresión de que "la calidad no cuesta, lo que cuesta es la mala calidad"

Esas experiencias de la industria, ahora se viven en lo que respecta al servicio, ya que también tiene sus problemas de desperdicio de esfuerzos y rechazos que se reflejan en clientes insatisfechos, que seguramente no volverán a la empresa. En cuestiones de mala calidad, el desperdicio es a la industria, lo que un cliente insatisfecho que no regresa a la empresa es al servicio

La mala calidad en el servicio tiene un costo, si tomamos en cuenta los ingresos que se dejarán de percibir en el futuro, por cada cliente desertor en el presente. El paso inmediato para medir la mala calidad, es determinar lo que cuesta perder un cliente insatisfecho que deja la empresa para dirigirse al competidor que le proporcione algo superior, o tan sólo un poco mejor

Algunas conclusiones sobre el efecto financiero que resultan de hacer clientes satisfechos, así como de aquellos que dejan la empresa por insatisfechos y que se resumen del escrito Zero Defections: Quality Comes to Services, de dos expertos en prácticas de retención a clientes,:

Son las siguientes

- Conforme las relaciones del cliente con la empresa se fortalecen y son durables, las utilidades que deja tienden a elevarse con relación al tiempo que se retenga, habiendo situaciones en que a partir del cuarto año llega a producir utilidades tres veces mayores que las del primero

- Reteniendo un cinco por ciento de los clientes, las utilidades pueden incrementarse hasta en un cien por ciento, dependiendo del tipo de negocio
- Las empresas con clientes cuya lealtad han mantenido durante varios años, pueden superar financieramente a aquellas compañías con alta rotación de clientes, aún cuando tengan costos por unidad mas bajos y mayor participación en el mercado

Desde luego que esos resultados varían según el negocio. No obstante, es lógico pensar que al perderse un cliente, paralelamente también se pierde un potencial de utilidades. Visto desde el punto opuesto, mientras más se retenga a un cliente como satisfecho, más potencial de utilidades representa a mayor plazo, además de que se convierte en el promotor más efectivo de menor costo, de producto y empresa.

Con esa idea de la calidad, la Ingeniería de Servicios surge a partir de cobrar conciencia de la mala calidad del servicio, que produce clientes insatisfechos, frecuentemente, a pesar de que reciben un producto de calidad. Es entonces, cuando el servicio se eleva como un factor competitivo vital. No obstante, y en forma similar a como sucedió con el sector industrial, se ha dado o existe avance, por mejorar el servicio, cuando se analiza y evalúa el efecto económico - financiero de un servicio de mala calidad.

2.3.2 ¿AUDITORIA O MONITOREO?

El concepto actual de control es cuidar que se cumplan los planes y que las acciones se desarrollen conforme se han diseñado, así mismo trata de impedir que las desviaciones negativas se vuelvan recurrentes.

Un elemento tradicional del control ha sido la auditoría, que desde su aplicación inicial en el área contable se ha dirigido, más tarde, a otras funciones y propósitos, que han creado diferentes tipos de auditoría: financiera, fiscal, administrativa, operacional, de

calidad, etcétera, hasta llegar a la de servicios. Un enfoque que se orienta a examinar el cumplimiento de la calidad del servicio y de sus atributos.

Sin embargo, por la naturaleza misma del servicio y de la creación de clientes satisfechos como base para generar ventajas competitivas, el concepto de auditoría está limitado para el cumplimiento de los fines de la Ingeniería de Servicios, la auditoría significa.

Es llevar a cabo un examen metódico y ordenado para informar sobre lo investigado. Este concepto de auditoría en su forma genérica, es un enfoque generalmente dirigido a examinar hechos consumados, sobre los cuales se informa posteriormente para que se tomen las medidas procedentes. Tal es el caso de las auditorías contable, financiera o fiscal, que se llevan a cabo sobre operaciones realizadas con anterioridad a la fecha en que se efectúa ese examen. Más tarde es presentado el informe de auditoría, de cuyo contenido se desprenden decisiones y acciones para cumplir determinado propósito. Es evidente que entre el momento en que ocurrieron los acontecimientos y la fecha en que la auditoría presenta su informe, ha transcurrido cierto tiempo que para los fines de la Ingeniería de Servicio o formulación de estrategias en general, puede ser demasiado como para actuar con oportunidad y evitar que se propicien clientes insatisfechos y desertores.

El enfoque de la auditoría en su esquema básico, congruente con las necesidades de la Ingeniería de Servicios para crear clientes satisfechos, aprovechando oportunidades de cualquier punto de contacto entre empresa y cliente. La velocidad de respuesta es un prerequisite en toda acción que se promueva para crear ventajas competitivas. Ante la insuficiencia de un enfoque de auditoría, se plantea el concepto de monitoreo de los contactos de oportunidad. La idea de su aplicación proviene del monitoreo de comunicaciones como puede ser radio o TV. En este sistema la señal que se está transmitiendo es monitoreada a tiempo real (conforme se produce) por lo que toda deficiencia que ocurra, se corrige y previene de inmediato, de manera que el receptor

final tenga en su televisor una imagen de calidad. De esta analogía se deriva un sistema de monitoreo para la Ingeniería de Servicios, cuya diferencia con el concepto de auditoría se establece en la figura siguiente:

Puede advertirse que la velocidad de respuesta y oportunidad son las características del monitoreo, mismas características que deben mantenerse en el cuidado del servicio y creación de clientes satisfechos. Así, el monitoreo de los contactos de oportunidad se convierte en una fase crítica e importante, que conjuntada con la innovación, representan elementos condicionantes para desarrollar ventajas competitivas constantes. Mantener un seguimiento continuo - monitorear - de los eventos relacionados con el servicio y de ahí derivar oportunidades de innovación para crear valor y mejorar el servicio, es una fórmula para lograr competitividad real.

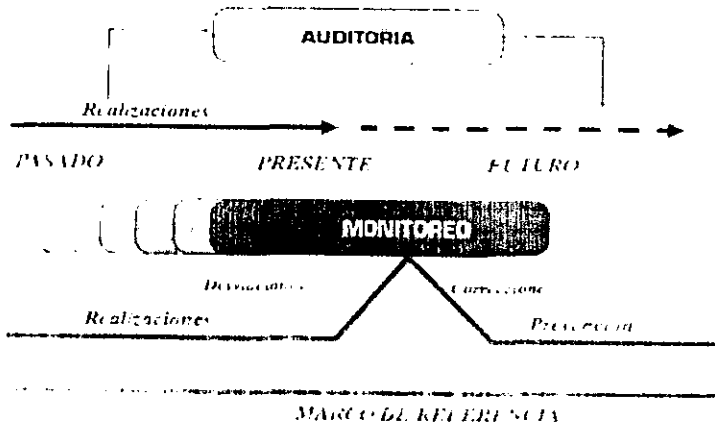


FIGURA 8 "Auditoría o monitoreo"

2 3.3. MONITOREO DEL SERVICIO

Aceptado el monitoreo de los contactos de oportunidad como un instrumento clave de la Ingeniería de Servicios, su efectividad estaría condicionada a cumplir con cada una de las fases correspondientes al proceso de control. Hecha esta observación, el sistema de monitoreo para fines de la Ingeniería de Servicios estaría conformado por las fases propias de dicho proceso de control:

- Establecer la norma o estándar como punto de referencia para evaluar la calidad del servicio
- Medir las realizaciones, es decir la calidad del servicio que se proporciona.
- Comparar las realizaciones con la norma o estándar de referencia.
- Tomar las medidas pertinentes, tanto para corregirlo hecho, como para prevenir futuras realizaciones

Para alcanzar los objetivos de la Ingeniería de Servicios, es recomendable considerar que en el establecimiento de un mecanismo de monitoreo deben tomarse en cuenta los puntos siguientes

- El marco de referencia - normas o estándares- para evaluar el servicio, las relaciones con el cliente y su satisfacción, deben fijarse por las expectativas del cliente - lo que él espera y como lo desea recibir- y sus percepciones - lo que él cree que está recibiendo -, y no por lo que la empresa define que está proporcionando
- Los medios para captar la señal del cliente, tanto por la aceptación de productos, empresa y servicio, como el rechazo de los mismos, deben dirigirse a obtener información oportuna casi a tiempo real y en el lugar mismo de los hechos
- El proceso de monitoreo debe aprovecharse como una oportunidad de obtener información que enriquezca la base de datos de los clientes sobre sus nuevas

necesidades, deseos, expectativas y percepciones de la empresa, productos y servicios. Así mismo debe incluir información sobre lo que está haciendo la competencia

- Las necesidades, deseos y expectativas del cliente no deben tomarse como inmutables, sino más bien cambiantes, además de considerar que un valor agregado que ahora representa una ventaja, para mañana se convertirá en un valor mínimo esperado por el cliente
- El personal de la organización debe involucrarse en el proceso de monitoreo, como corresponde a una Organización Inteligente. La razón es que monitorear significa solucionar problemas al cliente y derivar oportunidades inmediatas para crear valor y superar el servicio

La observación de los puntos anteriores, incluidos en el esquema de monitoreo cuya esencia está en el proceso de control, condicionará la oportunidad para remediar problemas del cliente y conocer nuevas opciones para mejorar el servicio

2.3.4 ANALISIS Y EVALUACION DE ATRIBUTOS

La idea de crear clientes satisfechos se puede lograr en forma consistente cuando se analicen y evalúen las realizaciones vinculadas con el servicio y las relaciones con el cliente. Específicamente el ciclo del servicio y los contactos de oportunidad deben fragmentarse en sus ingredientes principales que en el cliente, representarán atributos básicos del servicio, es decir, son las características mínimas exigibles por él para que sienta que lo que recibe le satisface y, por tanto, lo hará regresar a la empresa.

Para llevar a cabo el análisis y evaluación de atributos del servicio, conviene responder las preguntas siguientes:

¿Cuáles atributos o características son importantes para el cliente?

¿Cuál es el nivel de importancia de cada una de sus necesidades o cada uno de sus deseos?

¿Cuáles son los atributos que la empresa considera son de importancia para el cliente?

¿Cuál es el nivel de cumplimiento que la empresa tiene en cada uno de los atributos que para el cliente son de la mayor importancia?

Las preguntas anteriores permiten precisar el peso que cada atributo del servicio tiene como elemento para crear clientes satisfechos. El análisis de dichos atributos es interesante en virtud de que frecuentemente se le da más importancia a aspectos que el cliente no considera o le importan menos, así como también porque habrá atributos que para el son prioritarios, mientras que para la empresa pasan a segundo nivel.

La definición de atributos debe prepararse desde el momento en que se pretenda conocer al cliente

Con el propósito de dar mayor objetividad a los conceptos anteriores sobre el monitoreo, análisis y evaluación de atributos del servicio, se tiene el ejemplo siguiente.

Los atributos clave dentro del ciclo del servicio de un servicio automotriz, definidos desde las expectativas del cliente son los siguientes:

- 1 Facilidades para estacionar el automóvil
- 2 Atención personal para él en la recepción
- 3 Se cumpla con la reservación (si es que existe)
- 4 Contar con personal amable
- 5 Observar que hay limpieza absoluta
- 6 Disfrutar de ambiente exclusivo
- 7 Observar la calidad de la compostura de su vehículo
- 8 Un detalle adicional (dulces) le es agradable
- 9 Contar con una sala de espera agradable

- 10 Ofrecerle la lectura de revistas
11. Recibir una cordial despedida

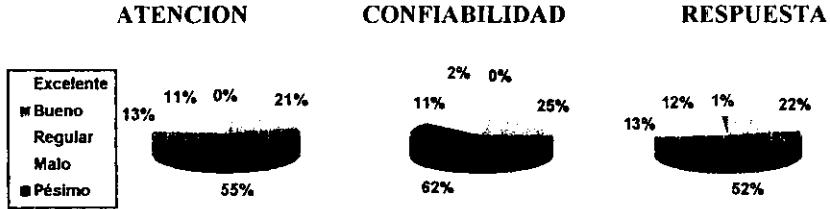
Obsérvese que estos atributos están o deben estar comprendidos dentro del ciclo del servicio; en una u otra forma establecen tanto relaciones personales como informativas - avisos, letreros, símbolos, etcétera - Ambos medios tienen que cuidarse como sigue

- Las relaciones personales -comunicativas- deben sustentarse en trato cordial y amable
- Las relaciones informativas deben ser claras y congruentes con la simbología de identidad institucional

Del cumplimiento de todos y cada uno de los atributos del servicio, definitivamente dependerá crear un cliente satisfecho y superar a la competencia. Esta es la razón para formular la evaluación sobre el grado en que la empresa está cumpliendo con dichos atributos, así como la jerarquía que los clientes otorgan a los mismos

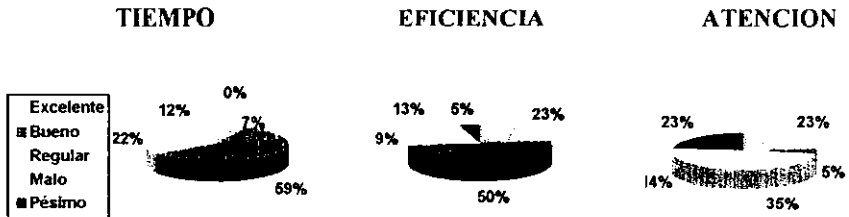
ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO

1.-¿Cómo calificaría usted, el servicio como cliente de los talleres automotrices en cuanto a:



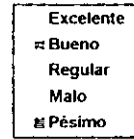
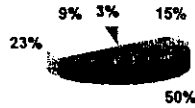
Esta pregunta se realizó con el fin de conocer el nivel de servicio que se brinda actualmente al cliente, del resultado de las encuestas puede observarse que en cuanto a la atención, se muestra aceptable (55%) en términos generales, en cuanto a la confiabilidad se muestra aceptable (62%) también, así como en respuesta que reciben por parte del taller (52%), ya que como se observa en las gráficas anteriores se muestra el porcentaje arriba del estándar esperado.

2.-¿Cómo fue la recepción de su vehículo?



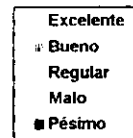
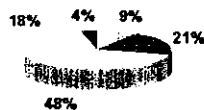
Esta pregunta se realizó con el fin de conocer cómo fue la recepción de su vehículo, del resultado de las encuestas puede observarse que en cuanto al tiempo de cuando se recibe el auto, es decir lo que se tarda el taller en la recepción se encuentra en condiciones regulares (59%) ya que se tardan mucho en recibir la unidad, en cuanto a cómo se trabaja ese tiempo se encuentra aceptable (50%), y por último se muestra, cómo fue tratado el cliente dentro del taller, el cual se observó que se encuentra en términos regulares, ya que existen muchos talleres no toman en cuenta variables tales como eficiencia y atención y le dan más importancia a otras.

3.-¿Cómo considera Ud. que fue la atención en el área de espera que le proporcionaron en el taller?



Esta pregunta se realizó con el fin de conocer como fue la atención que se le proporcionó en el taller, del resultado de las encuestas se observa que no fue la que esperaba el cliente, es decir que no fue adecuada (50%), aquí se puede observar que el resultado final es incorrecto, ya que es una característica muy importante que el cliente toma para preferir un servicio, los servicios automotrices no le dan la debida importancia a esta situación que viven los talleres en la actualidad y que deben esmerarse por aumentar éste porcentaje.

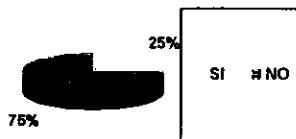
4.-¿Cómo considera Ud. que fue la actitud de la(s) persona(s) que lo atendieron en el área de recepción de su automóvil?



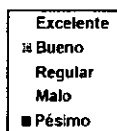
Esta pregunta se realizó con el fin de conocer cómo fue la actitud que se le proporcionó en el taller, del resultado de las encuestas se observa que dicha actitud es inadecuada (48%) ya que en los talleres automotrices no la están teniendo, por consiguiente la pregunta 3 y 4 se relacionan de manera que éstas dos variables tienen que ver con el valor agregado, y que en los talleres automotrices pueden ofrecer por el mismo costo de una reparación

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

EN CASO DE QUE LA RESPUESTA SEA SI PORQUE



ORDEN



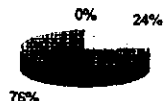
LIMPIEZA



HIGIENE

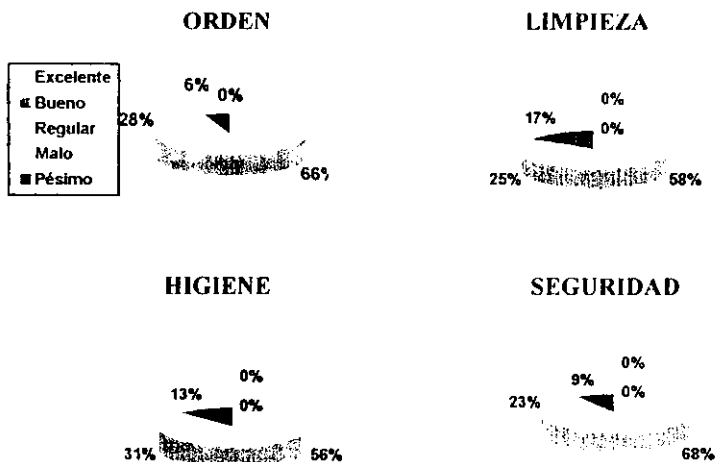


SEGURIDAD



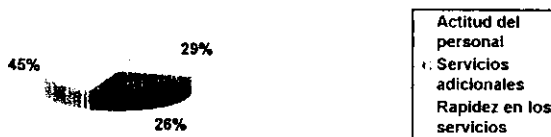
Esta pregunta se realizó con el fin de conocer si las instalaciones ayudaron a que se le proporcionara un buen servicio, del resultado de las encuestas puede observarse se encuentra normal tendiendo a mejorar, esto se muestra positivo para el taller ya que aumentando los porcentajes de mejora del servicio aumenta la satisfacción del cliente

EN CASO DE QUE LA RESPUESTA SEA NO PORQUE



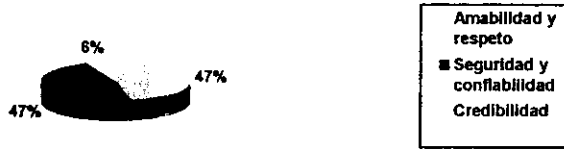
De los clientes que dijeron que no, hay que poner mucha atención ya que en general se muestra en condiciones regulares que pudieran afectar el desempeño del taller, es recomendable bajar el porcentaje de los términos regulares y subir la aceptación de los servicios

6.-¿De acuerdo con las siguientes variables, enumere por orden de importancia para Ud. las características que toma en cuenta cuando realiza un servicio automotriz en el área de recepción de su automóvil? Actitud del personal, Servicios adicionales, Rapidez en los servicios



Esta pregunta se realizó con el fin de conocer cuales son las características más importantes que toma en cuenta el cliente para preferir los servicios se observa que lo que más prefieren es que el servicio que se les proporciona sea rápido en igual manera que brinde seguridad y confiabilidad.

7.-Que variables considera Ud. por orden de importancia, que deba ser las características del personal de este taller en cuanto a la atención del cliente. Amabilidad y respeto, Seguridad y confiabilidad, Credibilidad



Esta pregunta se realizó con el fin de conocer cuales son las características más importantes que toma en cuenta el cliente para preferir los servicios, se observa que, lo que prefieren de las tres características anteriores el total de los clientes son en igual porcentaje que exista seguridad y confiabilidad así como amabilidad y respeto, donde los talleres automotrices en la actualidad deben tomar muy en cuenta en le momento de dar un servicio.

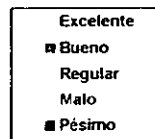
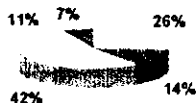
8.- De las siguientes características de un servicio cuáles consideraría las más importantes en la escala de mayor a menor, de los factores que deban tomarse en cuenta para preferir los servicios de un taller automotriz.



Esta pregunta se realizó con el fin de conocer cuales son las características más importantes que toma en cuenta el cliente para preferir los servicios, se observa que, lo que más le interesa a un cliente es que el taller esté dentro de la zona de su casa o trabajo, y que tengan buenas referencias de los trabajos que se realizan, los talleres deben tomar en cuenta que éstas variables porque son de las más importantes para que un cliente se incline a tomar un servicio de éste tipo.

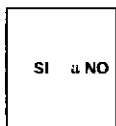
9 -¿Cómo considera Ud. el tiempo de entrega de su vehículo en cuanto al compromiso en fecha y hora acordada

Esta pregunta se realizó con el fin de conocer cómo fue la entrega de su vehículo en



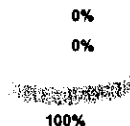
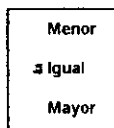
cuanto al compromiso de fecha y hora acordada, del resultado de las encuestas se observa que el taller se tarda más del tiempo del que se le indica al cliente pasar por su auto, es recomendable en éstos casos dar un margen de una o dos horas más para cualquier imprevisto, también tienen que poner supervisores que observen que se desempeñen los trabajos, así como contar con una organización para realizar varios trabajos en un turno

10.- ¿Cree Ud que existieron variaciones significativas en su presupuesto?



EN CASO DE SER NO

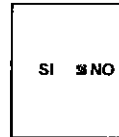
EN CASO DE SER SI



Esta pregunta se realizó con el fin de conocer si existieron variaciones en su presupuesto, del resultado de las encuestas se observa existen muchos talleres que se salen del presupuesto inicial, por lo tanto, no se conoce bien el negocio, ya que esto se adquiere a través de conocimientos y experiencia, por lo que las personas que están encargadas de los talleres deben tener éstos atributos, también deben conocer de los

imprevistos de refacciones que pudieran surgir, y así acercarse en un 90% al presupuesto.

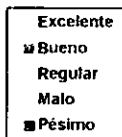
11.- ¿ Está de acuerdo con el costo del servicio?



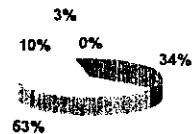
Esta pregunta se realizó con el fin de conocer si el cliente está de acuerdo con el costo del servicio, del resultado de las encuestas se observa que las preguntas 10 y 11 están relacionadas ya que el cliente al no tener un presupuesto aproximado se disgustará, y no estará de acuerdo con los costos del servicio.

12 ¿En que condiciones recibió su vehiculo en cuanto a

ORDEN



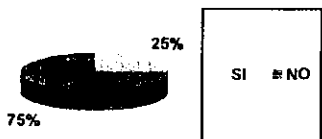
LIMPIEZA



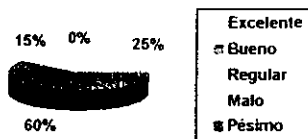
Esta pregunta se realizó con el fin de conocer cómo recibió su vehículo en cuanto a orden y limpieza la cuál mostró que se encuentran en términos regulares tendiendo a mejorar, a medida que transcurre el tiempo los servicios automotrices deben poner mayor énfasis en éstas características ya que son cruciales en el desempeño del mismo.

13. ¿Cómo calificaría Ud. en términos generales los aspectos de limpieza e higiene en presentación del taller en las áreas de

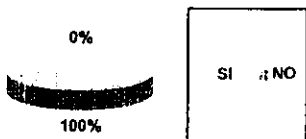
EN CASO DE EXISTIR



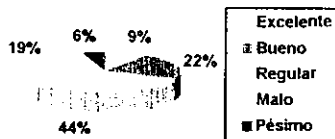
RECEPCION



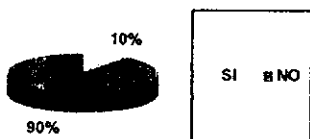
EN CASO DE EXISTIR



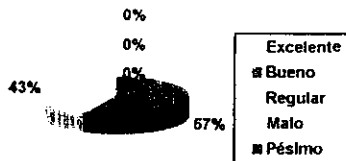
AREA DE TRABAJO



EN CASO DE EXISTIR

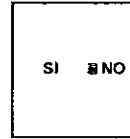


AREA DE ESPERA

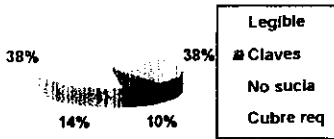


Esta pregunta se realizó con el fin de conocer cómo fue la limpieza e higiene en la presentación de las distintas áreas del taller, y si existen o no. Se observó que no existen áreas de recepción adecuadas, por lo que un cliente no puede dejar su auto y estar dentro de una estancia que le brinde comodidad, dentro del área de trabajo con la que cuentan los talleres en un 100%, se encuentran en términos regulares ya que les faltan variables que hacer que un cliente prefiera un servicio, lo mismo sucede en le área de espera la cuál es inadecuada, y el cliente no puede esperar su auto en un área agradable, los talleres deben esmerarse por mantener y adecuar las diferentes áreas del taller, para una mejor estancia de las personas que reciben y esperan su auto.

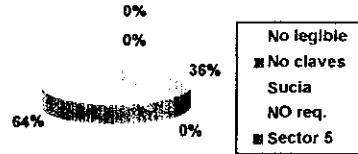
14. ¿ La facilidad de lectura de su factura cubre sus expectativas como cliente?



EN CASO DE SER SI

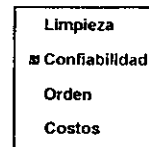
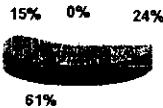


EN CASO DE SER NO



Esta pregunta se realizó con el fin de conocer cómo fue la facilidad de la lectura de la factura, y se observa que no se están cubriendo las expectativas esperadas por el cliente, es decir no en su totalidad, ya que generalmente la factura está sucia o no se entiende, y se tiene que cuidar este factor en su totalidad

15. ¿Qué le gustó más de los servicios proporcionados por el taller en las diferentes áreas?



Esta pregunta se realizó con el fin de conocer cuales son las características más importantes que toma en cuenta el cliente para preferir los servicios, se observa que lo que más prefiere del servicio es que sea confiable (61%), ya que sin ésta variable el

cliente no dejaría su auto en el taller, la cuál debe ser tomada en cuenta por aquellos talleres que quieran tener y mantener clientes.

16. Cree Ud. que los mecánicos cumplen con las siguientes características, por orden de mayor a menor escala cuál es su apreciación.



Esta pregunta se realizó con el fin de conocer si los mecánicos cumplen con las características tales como limpieza, cortesía, orden, credibilidad y capacitación, con lo cuál se observa regular (29%), ya que es un porcentaje muy bajo, con lo cual se debe aumentar la limpieza dentro y fuera del taller

17. ¿ De acuerdo a los servicios proporcionados por éste taller, que aspectos sugeriría que cambiaran de acuerdo a



Esta pregunta se realizó con el fin de conocer que aspectos deben ser tomados en cuenta y cambiaria, lo cuál resultó que la limpieza (40%) es el factor que más debe ser tomado en consideración por parte del taller, ya que los talleres en la actualidad se encuentran en condiciones muy regulares, ya que el objetivo final no es realizar un servicio sino va más allá.

18. ¿ Cómo calificaría el cumplimiento de sus expectativas como cliente en cuanto la capacidad de respuesta de la entrega de su automóvil desde que lo deja hasta cuando lo recibe?



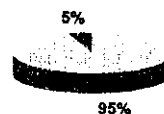
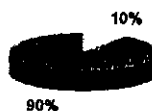
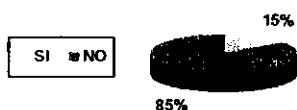
Esta pregunta se realizó con el fin de conocer cómo fue el cumplimiento de las expectativas como cliente en cuanto a la capacidad de respuesta en la entrega de su auto, y se muestra que se encuentra en condiciones regulares, ya que los tiempos no están cumpliéndose, o también podría ser una falta de asignación de tareas, un problema de organización.

19 - Encontró Ud. el vehículo en las condiciones que lo entregó (estación de radio, respaldo asiento etc.)

**ESTACION DE RADIO
SUCIA**

RESPALDO ASIENTO

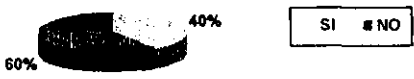
CARROCERIA



Esta pregunta se realizó con el fin de conocer si encontró su vehículo en las condiciones que lo entregó, se muestra que el auto no se recibe como se deja por parte del cliente, donde cabe destacar que no hay supervisión por parte del personal del taller.

20. ¿El servicio que se le proporcionó es la primera vez que lo recibe en éste taller?

Esta pregunta se realizó con el fin de conocer cómo si el servicio realizado es la primera vez que lo recibe, donde se muestra que mucha gente cambia de taller en taller ya que no se cumplen en su totalidad las variables que se describen anteriormente en el cuestionario.



¿ Cómo lo calificaría?



En términos generales se observa un buen desempeño en el servicio que se proporciona actualmente por los talleres automotrices encuestados, ya que existen variables con porcentajes aceptables que permiten distinguir que se esta empezando a trabajar en algo que antes no se tomaba en cuenta.

CONCLUSIONES

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

En estos momentos se está compitiendo en mercados de mayor amplitud, donde muchas empresas ofrecen los mismos productos y con garantías iguales, las empresas que quieran sobresalir deben diferenciarse de sus competidores a través del servicio que brinden a sus clientes, además que se está promoviendo la creación de trabajos, donde una buena fuente de empleo son los servicios automotrices

Para lograr esto, se estudiaron los antecedentes históricos del servicio, cómo se encuentran ubicadas las empresas mexicanas ante la competencia actual, y porque es necesario dar un buen servicio de calidad al cliente. Así se determinó que para obtener una ventaja competitiva, las empresas deben centrar todas sus actividades en el cliente. Como un complemento teórico para el desarrollo del trabajo se definieron términos como servicio, calidad, ingeniería de servicios, así como también se mencionaron las clasificaciones en cuanto a servicios así como de sus características

Con estas bases pudo determinarse que es necesario tomar en cuenta todos los enfoques con los cuales el producto o servicio puede ser más atractivo para el cliente, así

podrán llegar altos beneficios para la empresa y los clientes, ya que éstos últimos son parte fundamental para la existencia de la empresa

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

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

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

Para conocer la situación actual de las empresas de servicios en una forma práctica y real, se escogió el sector automotriz por las facilidades que se encontraron en el mismo. Se analizaron los aspectos relacionados con los talleres automotrices, donde se aplicaron encuestas a los clientes, diseñadas con el fin de conocer sus expectativas y el grado de satisfacción de éstos

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

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

Por medio del diagnóstico, se determinó que las empresas en donde se realizaron los casos prácticos cuentan con un gran número de clientes insatisfechos debido principalmente a los sistemas y a la organización, por esto se hizo una propuesta para el mejoramiento de la calidad que brindan a sus lentes sobre la base del seguimiento de la metodología planteada

De acuerdo con la investigación realizada en los talleres encuestados del puerto de Veracruz se encuentran en condiciones aceptables tendiendo a mejorar en el corto plazo, ya que en lo referente a la atención, los talleres deben tomar en cuenta esta variable, ya que los encargados del taller no prestan atención a las indicaciones que se hacen del servicio, y esto conlleva a malos entendidos, y por consiguiente un mal servicio, en la espera que realiza el cliente para que le entregue su auto, no existen las instalaciones adecuadas para brindar una comodidad total, en los tiempos de reparación siguen siendo en intervalos muy largos lo que provoca descontento para el cliente, se recomienda que los encargados de los talleres funcionen como supervisores

Una de las variables que son más consideradas por el cliente es la rapidez con la que se efectúe el servicio pero que a la vez le brinde seguridad y confiabilidad, aunada a ello la amabilidad y el respeto

Otra variable que también se destaca dentro del cuestionario es que el taller esté cerca de su negocio o casa, ya que podrá recogerlo más rápido o incluso dejarlo, le resultará más sencillo

Los servicios de éste tipo no están dando un presupuesto adecuado y por lo tanto no es aproximado, la razón es que todavía no se conoce a fonda el negocio y no tienen experiencia, y como consecuencia no están de acuerdo con el costo del servicio

El auto se está entregando en condiciones aceptables en cuanto a orden, no así en la limpieza, sería recomendable tomar en cuenta esta variable, y no dejar sucio el vehículo ya que es una de las principales causas de molestia por parte del cliente

En cuanto a la facturación, no se están cubriendo totalmente las expectativas del cliente en cuanto a que están sucias y no se puede leer con claridad, sería recomendable que los mecánicos no realizaran las facturas y tuvieran otra persona encargada de ello

En cuanto a los mecánicos se ha demostrado que tienen conocimientos para desarrollar su trabajo, pero les falta mayor grado de limpieza tanto en sus operaciones como en su aseo personal

En términos generales se concluye que los clientes no están siendo leales al taller, ya que cuando surge una reclamación el cliente prefiere irse a otro taller, se está trabajando por alcanzarla excelencia, pero todavía falta mucho por recorrer

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

- El cliente es la parte fundamental de la empresa, ya que es el único generador de utilidades
- Las empresas deben conocer quién es su cliente y su competencia
- El servicio es lo que permite diferenciar a una empresa de otra principalmente cuando no existe diferencia en precio y calidad del producto
- Servicio es sobrepasar las expectativas de los clientes
- Los momentos de la verdad son la base para formar una alianza cliente - empresa, servicio-satisfacción

- Es necesario un cambio de filosofía en las empresas, no solamente vender por vender, sino buscar la fidelidad del cliente a través de la satisfacción.
- Toda la empresa es responsable de buscar la calidad en el servicio al cliente.
- Una empresa basada en el triángulo del servicio, hace posible que todos sus elementos se centren en la satisfacción del cliente

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

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

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

**ESTA BIBLIOTECA NO DEBE
SIR DE LA BIBLIOTECA**

RECOMENDACIONES

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

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

Sin embargo, no deben contentarse con resolver el problema específico, por el contrario, deben verificar continuamente las quejas de los consumidores para aislar y,

atacar la causa real que está produciendo la insatisfacción de los clientes, lo que puede deberse a

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

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

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

En toda empresa se presentan en algún momento clientes con reclamaciones. Consecuentemente debe de existir un procedimiento especial que todo el personal use

al tratar con tales clientes para afrontar y resolver dicha queja. Es así como se tiene el siguiente procedimiento.

- Mostrarse comprensivo, pero sólo por el hecho de que el cliente está molesto
- Escuchar sin interrumpir. Dejar que el cliente explique la razón de su descontento
- Mostrar empatía. El cliente requiere atención y respeto, por lo que hay que darselos demostrando empatía.
- Manejar adecuadamente cada queja en particular
- Establecer la razón por la cual el cliente está enojado. Sea o no justificada la queja, es esencial obtener información precisa acerca de la procedencia del motivo de la queja - falla de la empresa, producto defectuoso, mala actitud del personal- para que una vez resuelto el problema se asegure que no se repita
- Aclarar los hechos
- Actuar rápidamente para resolver el problema del cliente
- Dar seguimiento a la acción. Es necesario asegurar que las promesas y los compromisos se cumplan
- Mantener informado al cliente de lo que está sucediendo
- Llenar el formato de reclamación y enviarlo al departamento apropiado
- Recurrir a la dirección en busca de ayuda cuando no se ha podido solucionar la insatisfacción del cliente. El mediador tiene que adoptar una posición de autoridad que impacte al cliente positivamente en la solución del problema del cliente

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

- Cuántas reclamaciones se han producido.
- De qué clase

- Si estaban justificadas o no.
- Si la reclamación se refiere al producto o a la persona servicio material o servicio personal
- Cuál será la acción propuesta.
- Cuál es la actitud del cliente una vez solucionada su reclamación

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

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

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl
La Revolución del Servicio.
1a. Edición. Fondo Editorial Legis.
Colombia, 1990

ALBRECHT, Karl y Lawrence J Bradford
La Excelencia en el Servicio
1a. edición. Fondo Editorial Legis.
Colombia, 1990

ALBRECHT, Karl y Ron Zemke
Gerencia del Servicio
1a. edición. Fondo Editorial Legis.
Colombia, 1988

Revista ALTA DIRECCIÓN.
La Empresa Española ante el Mercado Único Europeo
Por Salas Segura, Carlos.
España, Noviembre-Diciembre 1992

BERRY, Leonard L. y David R. Bennet
Calidad de Servicio
1a. edición. Ediciones Díaz de Santos
España, 1991

BHAGWATI, Jagdish.
El Proteccionismo.
1a. edición. Alianza Editorial.
España, 1991.

BROMN, Adrew.

Gestión de la Atención al cliente.

1a. edición Ediciones Díaz de Santos
España., 1992

CARR, Clay

La Vanguardia del Servicio al Cliente

1a. edición Ediciones Díaz de Santos
España, 1992

COTTLE, David

El Servicio Centrado en el Cliente

1a. edición Ediciones Díaz de Santos
España, 1991

COWELL, Donald W.

Mercadeo de Servicios

1 a edición Fondo Editorial Legis
Colombia, 1991

CUADRADO Roura, Juan Ramon

Los Servicios en España

1 a edición Editorial Pirámide
España

COLUNGA Davila Carlos

La calidad en el servicio.

Panorama
México 1995

CFHAS, Josep

El Mercadeo son Personas El Marketing en las Empresas de Servicios.

1a. edición Editorial M .
España, 1991

DALY H BESTERFIELD

Control de Calidad

Prentice Hall
México 1994

DENTON, Keith.
Calidad en el Servicio a los Clientes
1a. edición. Ediciones Díaz de Santos
España, 1991

DESATNICK, Robert L.
Como Conservar su Clientela El Secreto del Servicio
1a. edición. Fondo Editorial Legis
Colombia, 1990

Revista DECISION.
Liberalización del Comercio Exterior
Por García, Alejandro
México

Revista DECISION
México se prepara para la Competencia Internacional
Por Bravo Esqueda, Eduardo
México 1991

Revista DECISION
Proteccionismo para quién
Por Villalobos González, Hugo
México, 1991

Revista DECISION
TLC al Rescate
Por Dajer Nahum, Ricardo E
México, Abril 1993

Revista ENTORIO
El Triángulo del Servicio
Por Guajardo, Oliverio
México, Junio 1994

GINEBRA, Joan y Rafael Arana.
Dirección por Servicio ; La Otra Calidad.
la. edición Editorial McGraw Hill
México, 1991

GONZALEZ, Carlos
Calidad total
Mc Graw Hill
Mexico 1996

PAYNE ADRIAN
La esencia de la Mercadotecnia de servicios
Prentice Hall
México 1996

PICAZO Manriquez Ricardo
Ingeniería de servicios.
Mc Graw Hill
Mexico 1996

PLANCARTE RODRIGO
El servicio como poder de cambio.
Castillo
Mexico 1996

RON MCANN
El placer de servir con Calidad.
Edit Pax México
Mexico 1991