

11
Leij



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**"LOS MOMENTOS DE VERDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA
COMO HERRAMIENTA DE SERVICIO"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N:

**MARÍA GUADALUPE CASTILLO VÁZQUEZ
LETICIA GARCÍA SIERRA
ARACELI VALLEJO DOMÍNGUEZ**

ASESOR: L.A. SERGIO HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ

MÉXICO, D.F.

1999



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

277988



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACION

DISCONTINUA.

I N D I C E

INTRODUCCIÓN

UNIDAD I

I. IMPORTANCIA DE CALIDAD, SERVICIO E IMAGEN

I.1 CALIDAD

I.1.1	¿Qué es Calidad?.....	1
I.1.2	Calidad ¿Una Moda o un Modo?.....	1
I.1.3	Evolución de la Calidad de Servicio.....	2
I.1.4	Calidad Total para el Servicio.....	6

I.2 SERVICIO

I.2.1	¿Qué es Servicio?.....	8
I.2.2	Características de un Servicio como Producto.....	10
I.2.3	Ventajas y Desventajas de un Buen y un Mal Servicio.....	11

I.3 CLIENTE

I.3.1	¿Qué es un Cliente?.....	12
-------	--------------------------	----

I.4 IMAGEN

I.4.1	Proyección de una Actitud e Imagen Positiva.....	13
I.4.2	Comunique su Mejor Imagen.....	13
I.4.3	Transmitir una Actitud Positiva a través del Lenguaje Corporal.....	14
I.4.4	Mensajes que se Transmiten a los Clientes en Forma de Lenguaje Corporal.....	14
I.4.5	Elementos de Imagen Positiva e Imagen Negativa.....	15
I.4.6	¿Qué es una Actitud Positiva?.....	16

I.5 LA CULTURA DE SERVICIO

I.5.1	La Cultura Mexicana de Servicio al Cliente.....	17
I.5.2	La Reorientación de Nuestra Cultura Laboral.....	18
I.5.3	Creencias Organizacionales y sus Manifestaciones.....	19
I.5.4	Cultura Organizacional y la Comunicación.....	20
I.5.5	Análisis del Comportamiento Comunicativo para Inferir la Cultura Organizacional en La Atención al Cliente.....	21

1.5.6	Valores organizacionales.....	21
1.5.7	¿Qué son los Valores?.....	22
1.5.8	Definición Conductual de los Valores.....	23
1.5.9	Cultura del Servicio para la Satisfacción del Cliente.....	23
1.5.10	Criterios de la Cultura en la Empresa.....	25
1.5.11	Elementos que Integran la Cultura de una Empresa.....	26
1.5.12	Descripción de los Elementos que Integran la Cultura de una Empresa.....	27
1.5.13	¿Cómo se Forma la Cultura de Una Empresa?.....	31
1.5.14	Respuestas Repetidas que Genera la Cultura.....	32
1.5.15	Cultura de Empresa Orientada al Cliente.....	33
1.5.16	Formas de Trato al Cliente en México.....	33
1.5.17	Principales Características de las Culturas Orientadas Hacia Adentro en una Empresa.....	34
1.5.18	Principales Características de las Empresas que Poseen una Cultura Orientada al Cliente.....	36

UNIDAD II

II. LOS MOMENTOS DE VERDAD

II.1 EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO

II.1.2	Una Estrategia de Servicio.....	38
II.1.3	Elementos que Componen el Triángulo del Servicio.....	40
II.1.4	Creación de un Sistema de Servicio al Cliente.....	41

II.2 EL CICLO DEL SERVICIO

II.2.1	Concepto del Ciclo del Servicio.....	45
II.2.2	El Ciclo del Servicio.....	45
II.2.3	Proceso del Ciclo del Servicio.....	46
II.2.4	Situaciones Negativas y Positivas que Enfrenta el Usuario en la Empresa.....	47
II.2.5	El Ciclo del Servicio del Cliente.....	47

II.3 MOMENTOS DE VERDAD

II.3.1	Introducción a los Momentos de Verdad.....	48
II.3.2	Dos Dimensiones Adicionales de los Momentos de Verdad.....	49
II.3.3	Tipos de Momentos de Verdad.....	50
II.3.4	Gestión Eficaz de los Momentos de Verdad.....	51
II.3.5	Normas de actuación para un Momento de Verdad.....	52
II.3.6	Interacción Empleado-Usuario.....	53
II.3.7	Administración del Tiempo del Servicio.....	55
II.3.8	Obstáculos y Trampas – Enemigos del Tiempo.....	55

II.4 LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

II.4.1	Más Allá de la Calidad, la Fidelización del Cliente.....	56
II.4.2	Las Estrategias de Fidelización.....	57
II.4.3	Estadísticas Acerca de los Servicios.....	58
II.4.4	El Cliente como Agente de Ventas.....	60
II.4.5	Razones para un Mal Servicio.....	60

UNIDAD III

III. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

III.1 PERFIL DEL CLIENTE

III.1.1	Conocer al Cliente y Llegar a su Mente.....	62
III.1.2	La Satisfacción de los Clientes. Un Compromiso.....	63
III.1.3	Tipos de Usuarios que Acuden a las Empresas.....	63
III.1.4	Identificar las Expectativas de los Clientes.....	66
III.1.5	Formas Sencillas y Económicas para Saber lo que Piensan los Clientes.....	66
III.1.6	Dimensiones de la Calidad de los Servicios.....	67
III.1.7	Evaluación de la Calidad en Productos y Servicios.....	70

III.2 ATENCIÓN AL CLIENTE

III.2.1	Saber Escuchar, Llave Maestra para Descubrir Expectativas.....	71
III.2.2	El Momento de las Quejas en el Momento de Verdad.....	71
III.2.3	El Manejo de la Quejas en el Momento de Verdad.....	72
III.2.4	La Queja ¿Una Molestia o una Oportunidad?.....	73
III.2.5	La Satisfacción de los Clientes Descontentos.....	74
III.2.6	Programa de Recuperación de Servicios.....	74
III.2.7	Exigencias Actuales y Futuras para el Personal de la Empresa.....	75

III.3 DESEOS Y NECESIDADES DE LOS CLIENTES

III.3.1	Atención al Público, Herramientas para Aplicar Conceptos.....	78
III.3.2	Anticiparse a las Necesidades del Cliente.....	79
III.3.3	Identificar las Necesidades del Cliente por Medio de la Atención.....	80
III.3.4	Conocer las Necesidades, Entendiendo Aquellas que son Básicas del Cliente.....	82

III.4 VALOR AGREGADO

III.4.1	La Nueva Ventaja para el Cliente.....	83
III.4.2	Valor Agregado al Cliente. Oportunidad Competitiva.....	89
III.4.3	La Fórmula del Servicio Excelente.....	91

UNIDAD IV

IV. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN LA CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE

IV.1 ¿POR QUÉ MEDIR?

IV.1.1	¿Por qué Medimos la Calidad y la Satisfacción del Cliente?.....	92
IV.1.2	Conocer las Percepciones de los Clientes.....	93
IV.1.3	Determinar las Necesidades, Deseos, Requerimientos y Expectativas del Cliente.....	94
IV.1.4	Cerrar las Brechas.....	95
IV.1.5	Revisar lo que se Espera, con el Fin de Mejorar la Calidad de Servicio y la Satisfacción de los Clientes.....	97

IV.2 MEJORA CONTINUA

IV.2.1	La Mejora en el Desempeño, Lleva a un Incremento en las Utilidades.....	98
IV.2.2	Saber Cómo lo está Haciendo y Hacia Donde Va.....	98
IV.2.3	Aplicar el Proceso de Mejora Continua.....	99
IV.2.4	Beneficios de Medir la Calidad y la Satisfacción de los Clientes.....	99

IV.3 MEDICIÓN

IV.3.1	Herramientas para Medir la Calidad.....	100
IV.3.2	Los Por qué y Cómo en la Medición de la Satisfacción del Cliente.....	102
IV.3.3	Cómo Investigar el Grado de Satisfacción de los Clientes.....	104
IV.3.4	Métodos de Investigación.....	106
IV.3.5	Diseño de la Investigación.....	106
IV.3.6	Formato y Distribución del Cuestionario.....	109
IV.3.7	Determinación de la Muestra.....	111

IV.4 APLICACIÓN DE CASO PRÁCTICO

IV.4.1	Tema.....	114
IV.4.2	Definición del Problema.....	114
IV.4.3	Justificación del Problema.....	114
IV.4.4	Planteamiento del Problema.....	115
IV.4.5	Objetivos	
	IV.4.5.1 General.....	115
	IV.4.5.2 Específicos.....	115
IV.4.6	Hipótesis.....	115
IV.4.7	Elementos a Evaluar en el Cuestionario para Conocer los Momentos de Verdad	
	IV.4.7.1 Perfil del Cliente.....	116

IV.4.7.2	Deseos, Necesidades, Expectativas.....	116
IV.4.7.3	Ciclo del Servicio.....	117
IV.4.8	Población, Sujeto de Estudio.....	118
IV.4.9	Cuestionario Piloto.....	120
IV.4.10	Justificaciones.....	123
IV.4.11	Cuestionario Definitivo.....	124
IV.4.12	Tabulación de Datos.....	128
IV.4.13	Gráficas.....	141

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la búsqueda de la calidad en los servicios para la satisfacción del cliente representa una de las principales tendencias en el sector servicios y es precisamente esta calidad, lo que distingue a las empresas con éxito de aquellas que no lo tienen.

Muchas pequeñas y medianas empresas comienzan a destacar por su dinamismo gerencial, su capacidad para obtener información que fortalezca y actualice sus procesos de operación internos.

El detectar, cuándo un producto o servicio alcanza el nivel de satisfacción del cliente, incluye no solo conocer las características de los productos y servicios principales que se ofrecen, sino también conocer las características de los servicios que los rodean.

Esto se logra con la identificación de los momentos amargos y los momentos estelares, es decir, los momentos en que una persona entra en contacto con algún punto de la empresa.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de cada empresa, el concepto de satisfacción de los clientes desarrolla sistemas de medición de satisfacción y crea modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción.

La destreza para desarrollar técnicas de investigación, la estructura organizacional de la compañía, la formación de sus recursos humanos, la inversión material y su flexibilidad e innovación ante variaciones en el mercado aportan un valor agregado que, en momentos de crisis extremas, permiten incluso evitar la quiebra. Ese es el gran valor de la revolución en la calidad del servicio.

El presente seminario de investigación se desarrollará en cuatro unidades las cuales comprenden lo siguiente:

En la **Primera Unidad** se analizan los conceptos que conllevan a la satisfacción del cliente como son: la calidad y su importancia; el servicio, sus ventajas y desventajas al ser utilizado; la congruencia de la imagen que proyecta la empresa y su relación con el servicio real percibido, destacando al cliente como parte fundamental de la empresa.

En esta misma unidad se resalta el interés de contar con una cultura de servicios, que permita valorar el respeto a las normas de calidad; la importancia del trabajo en equipo y la proyección de una imagen positiva que motive la satisfacción del recurso humano cuando sirve al cliente.

En la **Segunda Unidad** se describe el ciclo del servicio para identificar los **Momentos de Verdad** como herramienta para la mejora continua del servicio.

En la **Tercera Unidad** se describe a los clientes en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas, su percepción de la calidad del servicio, la manera de expresar su opinión al respecto, convirtiendo las quejas en oportunidades de mejora del mismo. Se incluye también la importancia del valor agregado en la competitividad de la empresa.

Finalmente en la **Cuarta Unidad** se expone el caso de una empresa fotográfica que permitió estudiar su satisfacción del cliente en base a la técnica de **Momentos de Verdad**. En esta unidad se expone la hipótesis, misma que citamos a continuación para fines introductorios.

*A mayor información sobre el servicio al cliente (utilizando la técnica de **Momentos de Verdad**), mayor será la información de lo que lo atrae o inhibe a su compra.*

Por lo que a mayor información sobre la satisfacción del cliente, mejor será el rediseño o acoplamiento de la estrategia de servicio. A su vez a mayor satisfacción del cliente, mayor frecuencia en la compra y utilidades.

UNIDAD I

IMPORTANCIA DE CALIDAD,

SERVICIO E IMAGEN

UNIDAD I

IMPORTANCIA DE CALIDAD, SERVICIO E IMAGEN

*"La calidad no está en las cosas que hace el hombre sino...
en el hombre que hace las cosas"*
Carlos Llano.

I.1 CALIDAD

I.1.1 ¿QUÉ ES CALIDAD?

Calidad proviene de la raíz griega *qualitas*, que significa calidad, característica o elemento distintivo y de *kalos* que significa bello, hermoso o perfecto. Sin embargo *qualitas* se utilizó sólo en relación con aquellas características que distinguían, representaban, gustaban, servían o sobresalían por su utilidad o ganancia a quien las portaba.¹

En el ámbito organizacional, calidad es cumplir con los requerimientos de su uso determinados por el cliente. Por ello, calidad es en última instancia, satisfacer al cliente.

El cliente se verá satisfecho en la medida que el servicio prestado cumpla con las necesidades de gusto, uso, precio, atención, desarrollo, imagen y todo lo que el bien o servicio contenga en la transacción. Por ejemplo, dinero y esfuerzo que el cliente otorga.

I.1.2 CALIDAD ¿UNA MODA O UN MODO?

Hasta el siglo pasado las relaciones de un cliente con el proveedor o fabricante de un bien o servicio estaban claras, era una relación de uno a uno; todos sabían quién producía el pan, los zapatos, el vestido, y de forma personal ocurría la operación comercial.

A principios del presente siglo, con la producción en masa o en serie se requirieron otras reglas, debido a la estandarización en las características de los productos y el crecimiento de las organizaciones. Este nuevo tipo de producción sustituye al artesanal y ofrece beneficios como, menor costo y mayor cobertura de compra.

Por otro lado, se pierde la relación directa entre fabricante y comprador. Paradójicamente, la relación con el cliente adquiere un nuevo sentido y una importancia extrema, porque de su opinión y grado de satisfacción depende la subsistencia de una empresa o institución.

Es evidente que en los últimos años la palabra CALIDAD ha estado presente en nuestro vocabulario. No hay día en que no veamos una propaganda en que se mencione este nombre. En forma ocasional nos enteramos de los premios que se otorgan a empresas y organismos de servicio, como reconocimiento al trabajo eficiente y efectivo. Pues bien, a pesar de ello, la CALIDAD no debe ser entendida como una moda; más bien es un modo de vida, de actuar, de competir, que garantizará la subsistencia de los prestadores de bienes y servicios e incluso de nuestro empleo.

I.1.3 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO

El concepto de calidad ha evolucionado a través del tiempo, tiene muchos significados, su definición y aplicación dependen del contexto y del momento en que se observe y se analice, por lo que se dice que la calidad no es un concepto estático, por el contrario evoluciona constantemente.

Tradicionalmente se ha asociado al concepto de calidad, aquello que es lujoso, caro y bueno.

Este concepto implicaba que una gran parte de la población tenía que conformarse con productos defectuosos o de poca duración por no poder contar con los recursos para adquirir otro tipo de productos.

Ahora el concepto de Calidad sufre una transformación radical. El eje fundamental del cual debe partir la calidad debe ser la satisfacción de las necesidades del cliente; ofrecer productos y servicios que se enfoquen directamente a cumplir con los requisitos que éste exige para su satisfacción a un bajo costo.

En otras palabras, no se trata de hacer un producto o servicio bueno o malo, sino adecuado a las necesidades del cliente. Esto trae beneficios para todos ya que un cliente satisfecho volverá a comprar y además nos recomendará con otras personas.

De ello depende el éxito de la empresa e implica un beneficio para todos y cada uno de sus miembros. Para lograrlo es necesario enfocar todos los recursos de la organización, personas, estrategia, tecnología y sistemas a conocer y adecuarse a los requisitos de los clientes. En este proceso el elemento más importante es la actitud de las personas (de nosotros mismos) en el desempeño de las labores que se realizan.

En sus inicios la calidad se orientó a crear ventajas competitivas, dividiéndose en tres fases:

LA CALIDAD DE DISEÑO

Es la capacidad que tiene la empresa para crear un satisfactor, a través de un profundo conocimiento de las necesidades y expectativas, presentes y futuras de sus clientes (internos y externos).

LA CALIDAD DE PRODUCCIÓN

Se determina en el momento de materializar el diseño, iniciar el proceso de fabricación y mostrar fidelidad al diseño.

LA CALIDAD DE SERVICIO

Se refiere a la parte intangible y complementaria de las características físicas y de diseño del producto. Las actividades de seguimiento del servicio provocarán un mejor acercamiento entre empresa y cliente y sobre todo, un mejor conocimiento del desempeño del producto en el mercado.

Existen tres características que todo producto o servicio debe incluir, ya que de ellas depende la aceptación por parte del cliente y la diferenciación de la competencia, que son:

- **Características Básicas de Calidad:** Son todos los atributos físicos que deben estar incluidos en el diseño del producto y no son cuestionables a muchos de ellos, los abarca la normatividad específica de cada producto.
- **Características de Ejecución:** Son los atributos que ayudan a que el producto o servicio funcione mejor y se adecue al uso que le dará el cliente.
- **Características de Diferenciación:** Son todos aquellos atributos extras que incluimos en el producto y que marcan una ventaja al ser comparados con la competencia. De aquí que surgieran generaciones de la calidad:²

El nacimiento de la *Primera Generación* de los procesos de calidad, se denominó *Calidad por Inspección*. En donde se orientó la calidad a la obtención de productos terminados similares, por lo que la orientación al cliente y la información es prácticamente nula, el único esfuerzo consiste en tratar de evitar que el cliente reciba productos defectuosos.

Las aportaciones del control de calidad por inspección fueron que; la empresa toma conciencia de la importancia de la calidad y determina que puede estar sujeta a medición y control además de que sólo se trata de asegurar que el cliente no reciba productos defectuosos, por lo que no se controla el proceso en sí, sino el resultado final.

En la *Segunda Generación*, la calidad se orienta a los procesos productivos que aseguren que consistentemente los productos cumplan con las especificaciones predeterminadas, por lo que se denominó a ésta, *Aseguramiento de la Calidad* y en cuanto a la orientación al cliente, la empresa no cuestiona si los productos que le ofrece al cliente son los que él requiere o los que cumplen con sus especificaciones.

En la *Tercera Generación*, la calidad se orienta al cliente, y se denomina *Proceso de Calidad Total*, por lo que sufre un cambio en su concepción, de ser una herramienta de control manejada por expertos, se convierte en la estrategia de la empresa y se establece que la misión de la empresa es satisfacer a sus clientes y adecuarles los productos y servicios al uso que éstos les darán.

Por lo que, los procesos de calidad total, se sustentan en los valores de: orientación al cliente, calidad, mejora continua, involucramiento del personal y facultamiento.

En cuanto a la orientación al cliente, por primera vez se escucha la voz del cliente, se determinan sus requerimientos, necesidades y deseos, tomando en cuenta que hay dos tipos de clientes, el interno y el externo.

En la *Cuarta Generación*, la calidad se orienta a manejar continuamente y a optimizar todas las actividades de la empresa hacia el cliente externo, se denomina los *Procesos de Mejora Continua de la Calidad*, en esta generación, la orientación al cliente se da en una reducción continua de la brecha entre los productos y servicios ofrecidos por la empresa y los requeridos por el cliente, lo cual trae como consecuencia un incremento en las ventas al aumentar la satisfacción y la lealtad del cliente. Por lo que las innovaciones y los nuevos desarrollos se enfocan a agregar valor en la parte intangible del producto/servicio.

En la *Quinta Generación*, la calidad se orienta a rediseñar la empresa por procesos completos con valor hacia el cliente, se denomina *Reingeniería y Calidad Total*, en la orientación al cliente, la empresa se torna mucho más flexible y se estructura para darle un mejor valor al cliente, lo que se convierte en la nueva definición de calidad.

Con estos fundamentos se puede determinar que la calidad se mantiene en constante evolución, en la que los clientes exigen en la actualidad dos atributos más en los productos y servicios que adquieren; rapidez y valor agregado, por lo que la empresa se orienta a cubrir estas dos variables.

Los clientes más rentables son frecuentemente los más difíciles de satisfacer y son los más acosados por la competencia. Estos clientes son exigentes y desean que se satisfagan plenamente sus requisitos y deseos. Saben intercambiar su dinero por bienes que realmente cumplan sus expectativas y por lo regular buscan diferenciación en sus adquisiciones. Esta dependencia es muy rentable para la empresa.

Por lo que cumplir con los requisitos y deseos de los clientes mejor que la competencia, trae consigo los siguientes beneficios:

- Los clientes regresan a la empresa que cumplió o mejoró sus expectativas.
- Los clientes pagan por valor agregado y diferenciación.
- Los clientes se comunican unos con otros los buenos productos y servicios.

La mayoría de los clientes descontentos nunca se quejan, simplemente se van y no regresan a comprar. Esa es la forma en la que penalizan a la empresa; dejando de adquirir productos y servicios. Para mercados no leales, perder y recuperar un cliente cuesta siete veces más de lo que hubiera costado mantenerlo.

Los puntos en los que un cliente basa su lealtad son dinámicos a través del tiempo debido a que, en cada época que pasa, un nuevo factor de lealtad se adiciona a los anteriores.

En términos generales y con excepciones, en los años sesenta los clientes enfocaron su lealtad hacia la variedad y la diferenciación; en los años ochenta, la prestación de un servicio excelente marcó la diferencia; y para los años noventa, la capacidad de respuesta se está presentando como el factor crítico para que una empresa gane la lealtad de sus clientes. Los factores de lealtad no se sustituyen unos a otros, se adicionan, si antes era una ventaja ofrecer un servicio excelente, ahora se busca además de ofrecer ese servicio, una ventaja basada en el tiempo.

I.1.4 CALIDAD TOTAL PARA EL SERVICIO

En los últimos años se desarrolló el concepto de Calidad Total cuya esencia es cumplir con todos los requisitos y especificaciones determinados, mismos que deben cumplirse y cuidarse desde el inicio de su fase productiva.

El Concepto de Calidad Total da por resultado obtener productos de alta calidad, manifestando 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.

Para que la empresa logre un alto posicionamiento tanto en su imagen corporativa, como en sus productos, es necesario formular estrategias competitivas, conocerlo en términos de sus deseos, necesidades y expectativas.

Refiriéndonos a la definición de la calidad en términos del cliente y tomando en cuenta que todos tenemos algo que vender y que comprar, es necesario recurrir a los siguientes aspectos:³

➤ **Inquietud por Aprender.**

Conocer a fondo las características del producto que vende, quienes son sus compañeros cercanos, dominar las características del bien y/o servicio que genera y ofrece. No hay mejor argumento de venta que el conocimiento profundo de lo que está vendiéndose.

➤ **Buscar la Especialización en el Campo de Acción.**

Vale más ser experto en un pequeño tema que, "todólogo en los demás". Es preferible hacer algo aparentemente sencillo, pero bien, que hacer muchas cosas a la ligera y con deficiencias.

➤ **Intercambiar Conocimientos y Experiencias.**

El aliarse con los proveedores, el tratarlos bien, además de ser uno de los principios de calidad total, permite encontrar aliados fieles. Asimismo, unirse con los competidores, en lugar de buscar la contienda desleal, es mucho más benéfico para la empresa.

Estamos en la época de las alianzas. Dos son más que uno, y esto, en cuestiones de producción y comercialización resulta más rentable.

➤ **Hacer un Entrenamiento Dirigido.**

La satisfacción del cliente consiste en satisfacer necesidades concretas, es decir, los miembros de una empresa deben capacitarse específicamente para satisfacer requerimientos específicos. No solamente capacitar por el simple hecho de hacerlo. La capacitación vale más de lo que cuesta, siempre y cuando se dirija hacia la satisfacción concreta de necesidades para desempeñar una actividad, cualquiera que ésta sea.

➤ **Ayudar a los Demás.**

El actuar con mentalidad de beneficio social, siempre será un incentivo poderoso para aquel que emprenda alguna actividad. El actuar en función de los públicos que rodean a la empresa, incluidos la comunidad mediata, el gobierno, los vecinos, los clientes, empleados, los proveedores y los acreedores, siempre será provechoso para que la empresa obtenga beneficios, que le faciliten el alcance de objetivos sociales, económicos y de servicio.

En consecuencia, la calidad como factor competitivo debe dirigirse a crear clientes satisfechos, proporcionando productos y servicios cuyas características respondan de manera adecuada a las expectativas de uso que tiene el cliente, de acuerdo a sus necesidades y al precio que está dispuesto a pagar por ellos.

I.2 SERVICIO

I.2.1 ¿QUÉ ES SERVICIO?

La palabra servicio viene de servir que significa ayudar, trabajar para, cubrir o contribuir a la satisfacción de las necesidades del cliente. Etimológicamente servir, proviene de servicio que significa estar con el otro, y hacer en el otro, por el otro y para su bien. En el ámbito organizacional, servicio es el trabajo realizado para otra persona.

El servicio tiene como base la relación entre dos personas. Cómo nos sentimos cuando un dependiente nos atiende adecuadamente, con cortesía y efectividad. Nos sentimos atendidos para ello requerimos que haya una persona del otro lado que responda adecuadamente a los que nosotros esperamos.

Quien sirve debe hacerlo por elección; por una convicción real de que ofrece en la misma medida en que él quiere recibir cuando requiera un servicio. Por lo tanto, respeta tanto a su cliente como él espera ser respetado cuando requiera un servicio.

De esta forma, las relaciones son la clave del éxito; nos traerán beneficios y satisfacción en corto plazo. Pero evidentemente, las relaciones tienen sus riesgos porque lo que nosotros hacemos puede ser no exactamente lo que nuestro cliente espera. Por lo que debemos cuidar todos y cada uno de nuestros pasos para garantizar que lo que hacemos produzca un Momento de Verdad Satisfactorio.

El servir no se hace por dinero. Quien realiza un servicio por el interés de recibir un dinero por recompensa no está sirviendo sinceramente. "Servir es hacer algo que te gusta, porque te gusta y recibir una remuneración por la forma excepcional en que lo haces", y esa remuneración es sólo la manera de poder contar con los recursos para seguir sirviendo.

Toda empresa es capaz de producir productos tangibles o intangibles de servicio acompañado al producto (se dice que esas acciones son valores agregados, sonrisas, trato amable, prontitud en las llamadas del cliente). Por lo que hoy en día, es de vital importancia la medición de la satisfacción del cliente, la cual determina finalmente la elección de compra que hace un mercado altamente competitivo.

La satisfacción del cliente, en su percepción individual de que al adquirir un producto fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas, lo que da excelencia competitiva a la empresa y garantiza el proceso cíclico de compra respectiva.

➤ *EL SERVICIO COMO UN PRODUCTO*

Además de aprender a entender mejor al cliente, se necesita comprender mejor el propio concepto de servicio. Aunque un servicio obviamente es diferente a un producto físico.

sigue siendo un producto de servicio. Los clientes ponderan más el servicio que el producto, a partir de un nivel básico de calidad del mismo. Así el trato, disponibilidad, rapidez de respuesta a sus solicitudes empatía, ayudas en caso de problemas, son fundamentales.

I.2.2 CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO COMO PRODUCTO

- ✓ Se produce en el instante de prestarlo y se consume en el momento.
- ✓ Un servicio no se puede producir, inspeccionar o almacenar. Se presta donde quiera que está el cliente.
- ✓ El servicio no se puede mostrar por anticipado, para aprobación del cliente.
- ✓ La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, por lo que valora ese servicio de acuerdo a la experiencia del personal.
- ✓ La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.
- ✓ Si el servicio fue inadecuado no se puede repetir.
- ✓ El servicio requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en forma relativamente personal para crear el servicio.
- ✓ No se puede tocar, sólo se siente o se percibe.
- ✓ Las expectativas del cliente repercuten en su satisfacción. La calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo.
- ✓ La intervención de muchas personas en el proceso, repercute en el servicio proporcionado.
- ✓ Al ser producto del ser humano, puede tener fallas.

I.2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN BUEN Y UN MAL SERVICIO

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
BUEN SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DISMINUCIÓN DE COSTOS ▪ INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD ▪ MENOS ERRORES Y EQUIVOCACIONES ▪ MAYORES VENTAS ▪ LEALTAD DE LOS CLIENTES ▪ SATISFACCIÓN Y ORGULLO DE LOS EMPLEADOS POR SU TRABAJO ▪ REPETICIÓN DE LA COMPRA ▪ BAJA VULNERABILIDAD A LA GUERRA DE LOS PRECIOS ▪ BUENA IMAGEN 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ AUMENTO DE LAS PERSONAS A TRATAR ▪ AUMENTO DEL NÚMERO DE TRANSACCIONES DIARIAS ▪ AUMENTA LA POSIBILIDAD DE QUE ALGO SALGA MAL
MAL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ POCO ESFUERZO PORQUE TODOS BRINDEN UN BUEN SERVICIO ▪ Poca inversión en satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PÉRDIDA DE CLIENTES ▪ ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL ▪ BAJO NIVEL DE MOTIVACIÓN Y DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS ▪ ALTOS COSTOS POR ERRORES Y EQUIVOCACIONES ▪ FALTA DE CLIENTES LEALES O RESIGNACIÓN ▪ MALA IMAGEN

I.3 CLIENTE

I.3.1 ¿QUÉ ES UN CLIENTE?

Etimológicamente la palabra cliente proviene de *cliens*, que significa aquel que está abajo, defensa y acción de otro⁴.

Existen dos tipos de clientes:

Cliente Interno; es toda aquella persona o área que recibe servicios de otras personas o áreas dentro de la misma organización.

Cliente Externo; es toda aquella persona que solicita un servicio o producto de la empresa y que no pertenece a la organización, sin embargo hay que tener en cuenta que la satisfacción del cliente externo es directamente proporcional a la satisfacción de los clientes internos.

La satisfacción es el grado en que una expectativa o necesidad queda cubierta. Si un cliente recurre al servicio es porque requiere cubrir una determinada necesidad a través de él, sin embargo, dicha expectativa no siempre se encuentra en el prestador del servicio.

La satisfacción del cliente, en general, está soportada por el cumplimiento de los siguientes valores:

- ✓ Puntualidad
- ✓ Honradez
- ✓ Precio
- ✓ Atención Esmerada
- ✓ Rapidez de Respuesta
- ✓ Respeto y Prestigio al Cliente
- ✓ El Cliente como Experto de mi Producto

El cliente es el único que puede apreciar la calidad del servicio porque la calidad, como la belleza, está en el ojo del observador. El cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones. Es el cliente quien paga la tarifa por una razón o serie de razones que él determina "no hay debate" "No hay discusión" para su satisfacción.

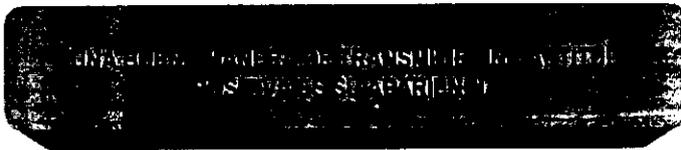
I.4 IMAGEN

I.4.1 PROYECCIÓN DE UNA ACTITUD E IMAGEN POSITIVA

La imagen es el grado de conocimiento, aceptación y preferencia del público, que se manifiesta de una empresa, producto o un servicio.

Una gran cantidad de empleados de servicio al cliente fracasan por su actitud. Nada es mejor en el servicio al cliente que transmitir una actitud positiva hacia todos aquellos con los que se tiene contacto.

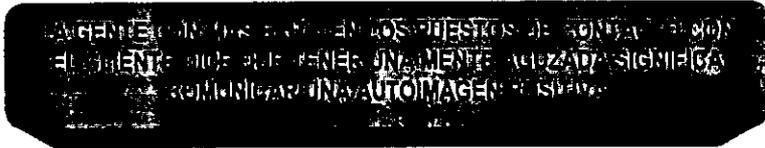
La actitud que usted proyecta a los demás depende principalmente de la manera en que vea su trabajo.



I.4.2 COMUNIQUE SU MEJOR IMAGEN

Es esencial dar una primera impresión buena. Asimismo, es importante entender que existe una relación directa entre la forma en que usted se ve a sí mismo y su actitud.

Cuanto mejor sea su autoimagen al encontrarse con los clientes, más positivo será.



I.4.3 TRANSMITIR UNA ACTITUD POSITIVA A TRAVÉS DEL LENGUAJE CORPORAL

El lenguaje corporal es tan efectivo y en ocasiones más que el lenguaje de las palabras, inclusive el lenguaje corporal acompaña frecuentemente al lenguaje de las palabras enfatizándolas o restándoles fuerza y es por eso que algunas personas comunican lo que desean con más efectividad que otras.

En el servicio a clientes el lenguaje corporal tiene una efectividad definitiva para el aseguramiento de la satisfacción del cliente.

Aún cuando se presente un servicio a través de una línea telefónica o una entrevista, el lenguaje corporal se refleja en la intensidad de la voz, la altura de la misma, el pausado y la seguridad.

I.4.4 MENSAJES QUE SE TRANSMITEN A LOS CLIENTES EN FORMA DE LENGUAJE CORPORAL

Mensajes Positivos: Que comunican

- La cara está relajada y bajo control.
- La sonrisa es natural y agradable.
- Se mantiene contacto visual al hablar y escuchar a los demás.
- El movimiento corporal es rígido y apresurado.

Mensajes Negativos: Que comunican

- Cara ansiosa y Rígida.
- No hay Sonrisa o es Forzada.
- Se evita el Contacto Visual al Hablar y Escuchar.
- El movimiento corporal es rígido y apresurado.

I.4.5 ELEMENTOS DE IMAGEN POSITIVA E IMAGEN NEGATIVA

IMAGEN POSITIVA	IMAGEN NEGATIVA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ PERSONAL BIEN PRESENTADO ▪ PERSONAL BIEN PREPARADO ▪ ATENTO ▪ SOLÍCITO (NADA CUESTA UNA SONRISA) ▪ LUGAR LIMPIO ▪ ILUMINADO ▪ VENTILADO ▪ ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA ▪ RAPIDEZ EN EL SERVICIO ▪ AVISOS OPORTUNOS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MALA PRESENTACIÓN DE LOS EMPLEADOS ▪ PERSONAL CARENTE DE CONOCIMIENTOS ▪ MALA ATENCIÓN ▪ LUGAR SUCIO ▪ LUGAR POCO ILUMINADO ▪ LUGAR SIN VENTILACIÓN ▪ MALA DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO, INSTALACIÓN Y EQUIPO

I.4.6 ¿QUÉ ES UNA ACTITUD POSITIVA?

La actitud es la manera en la que actuamos en determinada situación; cuando nos sentimos optimistas y anticipamos tener éxito al reunirnos con otros, sin darnos cuenta transmitimos esa actitud positiva y la gente nos responde favorablemente; pero cuando somos pesimistas y esperamos lo peor, con frecuencia esa actitud es negativa y los demás tienden a rehuir. En nuestra mente, donde todo comienza, la actitud rige nuestro modo de pensar. ¡Es la manera en que contemplamos las cosas mentalmente!

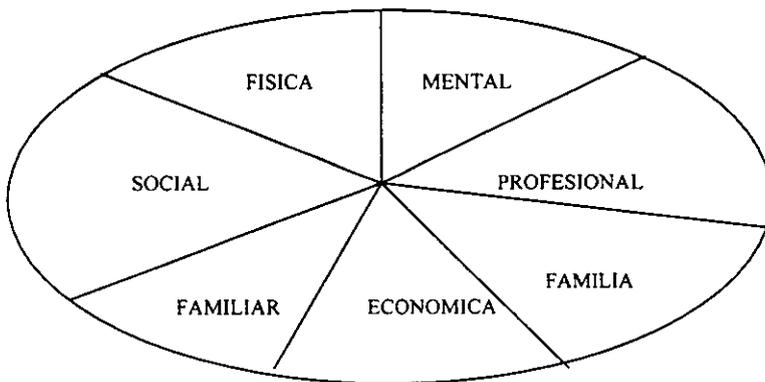
ACTITUD	
INTERNO	EXTERNO
La forma en que percibimos las cosas	La capacidad que tenemos para transmitir lo que percibimos y esto lo hacemos a través de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lo que decimos ✓ Cómo lo decimos ✓ Tono de voz ✓ Lenguaje Corporal

Hay personas que viven fastidiadas, cansadas, porque nada les interesa. Su sistema motivacional y de actitud es inconsistente, por no haber definido bien sus valores, metas, objetivos vitales y, por lo tanto, no comulgan con los valores de la empresa.

Para lograr un desarrollo personal requerimos un cambio. Haciendo las cosas con entusiasmo, obtendremos resultados diferentes, habrá un cambio, pero, ¿Qué es el cambio? Todos queremos mejorar, superarnos, ¿No es así? Pero no queremos cambiar, imagínense, queremos mejorar pero seguir siendo los mismos y haciendo las mismas cosas y la verdad, así no es posible.

Tenemos que estar dispuestos a entender que tenemos que dar algo a cambio para obtener el resultado que estemos esperando, mejor dicho, planeado obtener. Tenemos que provocar la mejora en nuestra situación actual y definir en qué áreas puedo desarrollarme.

Esta Mejora continua del ser es paulatina y constante y está referida a las siete áreas de nuestra vida, por ejemplo, a continuación veamos el círculo de la integración personal de actitud.

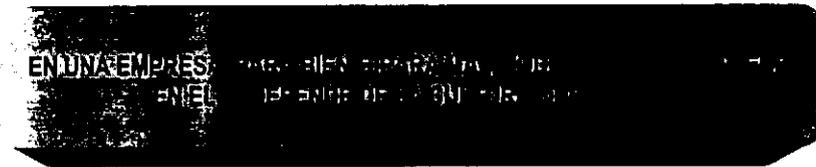


I.5 LA CULTURA DE SERVICIO

I.5.1 LA CULTURA MEXICANA DE SERVICIO AL CLIENTE

A través de los años, en nuestro país se creó y se enraizó en los prestadores de servicios mexicanos una cultura de nula atención y de agresividad al cliente cautivo.

Poco a poco se confirma un hecho que adquiere, cada vez, mayor relevancia y certeza:



En una época como la que vivimos, caracterizada por cambios constantes y profundos en prácticamente todos los ámbitos, las organizaciones requieren llevar a cabo un ejercicio de reflexión, planeación y acción, pues de lo contrario corren el riesgo de ser rebasadas por las circunstancias, perdiendo su competitividad y poniendo en peligro su sobrevivencia.

Se trata entonces de establecer con precisión lo que la empresa quiere ser y que sólo se logrará si sus integrantes deciden y actúan de acuerdo a los mismos principios. En otras palabras, se trata de clarificar su cultura y adecuarla a los nuevos tiempos.

Si consideramos el entorno actual de las organizaciones mexicanas y las dificultades de todo tipo que tienen que sortear, las reflexiones hechas hasta aquí cobran una relevancia especial, porque lo primero que tenemos que contestar es si nuestra cultura laboral en general y la cultura particular de cada una de ellas, sigue siendo vigente, o hay que reorientarla para que tanto la percepción como la acción ante las nuevas circunstancias nos permitan salir adelante y construir el país que todos queremos.

1.5.2 LA REORIENTACIÓN DE NUESTRA CULTURA LABORAL

La cultura se transmite por el aprendizaje, toda cultura se transforma porque, de no hacerlo, simplemente no podría sobrevivir.

Entonces lo que hay que lograr es que este cambio se dé en la dirección y en la velocidad requeridas, induciéndolo y orientándolo.⁵

⁵ SANCHEZ Salvador. Comunicación Informal. Revista Management Today en Español. Ago/Sep 1995. Pags 8-9

Para ello debemos definir claramente los valores que requerimos para hacer que la empresa sea la más efectiva, productiva, competitiva y humana. Para ello tenemos que echar mano de tres estrategias básicas: Comunicación, Educación y Alineación.

La **Comunicación** nos permite crear los significados compartidos a través de los cuales vamos a interpretar la realidad y a actuar en consecuencia. Por lo tanto, es indispensable la difusión amplia de las creencias y de los valores con los que la organización hará frente a los retos de su entorno, de manera que la gente sepa hacia dónde se va, que se espera de ella y por qué se le pide llevar a cabo ciertos cambios.

La **Educación** nos permite que las personas adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades y actitudes que exige el nuevo perfil de los líderes y de los colaboradores de la organización, a fin de que su comportamiento corresponda a lo que marca la cultura deseada.

La Alineación nos facilita el proceso de cambio al hacer que las políticas, procedimientos y sistemas organizacionales sean congruentes con los valores establecidos, reforzándolos en la práctica cotidiana.

Ciertamente, el cambio cultural no es fácil porque abarca una compleja red de elementos interrelacionados y de creencias, valores y conductas arraigados. No es fácil, pero es necesario.

1.5.3 CREENCIAS ORGANIZACIONALES Y SUS MANIFESTACIONES

Las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas para por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Se mueven en un plano racional y abarcan concepciones de todo tipo; acerca del hombre, del mundo, de la divinidad, del trabajo, de la mejor manera de hacer las cosas.

La importancia que reviste la cultura para una organización está fuera de toda duda. No existe una organización sin cultura; esta puede ser fuerte o débil, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y la productividad organizacionales, pero el hecho es que siempre está ahí.

Los valores y creencias organizacionales se manifiestan de muchas maneras, los valores, se dice, determinan lo que es importante para la organización, mientras que las creencias son las ideas compartidas acerca de cómo las cosas funcionan.

Se utilizan además las siguientes manifestaciones:

1. **Conceptual – Simbólicas:** Incluyen la filosofía organizacional (misión, estrategias básicas, objetivos, prioridades, programas).
2. **Conductuales:** Comprenden los lenguajes, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.
3. **Estructurales:** Están integradas por las políticas y procedimientos, normas, sistema de status interno y la estructura del poder que rigen en la organización.

1.5.4 CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN

La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas; que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal o rígida; que se emplee un lenguaje directo o que se digan las cosas tal y como son, se oculte o se distorsione la información, que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de los valores y creencias organizacionales, a través de esto se define el estilo comunicativo de la organización y que la caracteriza como una cultura de contexto alto o de contexto bajo.

En el primer caso los individuos están profundamente involucrados unos con otros, por lo que la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulen libremente.

En el segundo caso, las personas están relativamente poco involucradas entre sí se distinguen por ser muy individualizadas, fragmentadas.

En virtud de que los valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por sus integrantes, estos cuentan con directrices para su comportamiento diario, como las personas saben lo que tienen que hacer, la comunicación formal se reduce a lo indispensable y se eliminan automáticamente muchas juntas, memoranda, circulares, que generalmente implican una gran cantidad de tiempo y esfuerzo, sin que el resultado justifique todo ese desgaste.

I.5.5 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO COMUNICATIVO PARA INFERIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ATENCIÓN DEL CLIENTE.

Las manifestaciones conductuales son las que más se relacionan con la manera como se comunican los miembros de la organización.

Cada organización tiene una manera particular no sólo de hacer las cosas, sino también de decir las. Es evidente que muchos de los modismos, giros y expresiones que utilizan los miembros de la organización, provienen del país, región y localidad donde se encuentran ubicadas sus instalaciones, por un lado, y de la clase social y nivel educacional de las personas por otro.

En cuanto al comportamiento no verbal la observación puede ser una de las fuentes más ricas de conocimiento en la cultura organizacional. Esto se debe a que este tipo de comportamiento, basado en el uso del espacio (proximidad física) por parte de las personas interactuantes, en los movimientos del cuerpo, en las posturas, en la conducta táctil, en las expresiones de la cara, en la mirada, en el aspecto exterior y en los aspectos no lingüísticos del discurso, responde a pautas generalmente inconscientes, pero al mismo tiempo es rico en significados, por lo que puede ayudarnos grandemente a descubrir una cultura oculta.

I.5.6 VALORES ORGANIZACIONALES

Definimos a los Valores Organizacionales como todas aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones.

Los valores se adquieren socialmente, es decir, se aprenden en el contexto sociocultural al que pertenecen las personas y se refuerzan con las recompensas que su práctica

genera. Lo anterior es aplicable al ámbito de las organizaciones, por lo que podemos inferir que, en ellas, las conductas de sus miembros, que se dan con cierto grado de repetición y consistencia, reflejan los valores prevalecientes en el sistema, los cuales han sido transmitidos a través de procesos educativos, de modelaje y de reforzamiento.

1.5.7 ¿QUÉ SON LOS VALORES?

Los valores se definen de muchas maneras, aunque se puede encontrar en ellas algunos elementos en común:

1. **Importancia;** le atribuimos valor a aquello que para nosotros, por alguna razón, es importante.
2. **Preferencia;** el atribuir valor a algo implica que ese algo es preferido por sobre otras alternativas disponibles.
3. **Situación;** los valores tienen existencia y sentido sólo dentro de una situación concreta y determinada.
4. **Jerarquía;** no todos los valores ocupan el mismo rango, sino que hay algunos que están subordinados a otros. Esta subordinación puede estar determinada por la importancia que les damos o por la situación en la que debemos elegir un curso de acción.
5. **Aplicación Conductual;** los valores se manifiestan en la conducta, lo que implica que se pueden ver reflejados en lo que las personas hacemos y decimos.

La fuerza de la cultura organizacional está dada por el grado en el que los valores están claramente definidos, ampliamente difundidos y bien jerarquizados, de manera que la gente los acepta, los asume y los manifiesta en su conducta cotidiana.

Por otro lado, esos valores corresponden a la situación específica que vive la organización, a las condiciones actuales de su entorno y a los retos que éste le plantea a futuro.

Esto significa que los valores deben ser constantemente revisados para determinar cuáles continúan siendo vigentes y cuáles hay que incorporar o rejerarquizar en función de los que la cultura necesita para conservar o recuperar su funcionalidad, es decir, el cumplimiento de sus objetivos últimos.

Para la práctica es de importancia, saber que el número de valores no debe ser inferior a seis, ni superior a ocho si se pretende que las personas los entiendan, asimilen y ejerzan. Menos de seis serían insuficientes para darles un marco normativo amplio que oriente su conducta; más de ocho podrían llegar a confundirlas y dificultarían su retención y asimilación.

I.5.8 DEFINICIÓN CONDUCTUAL DE LOS VALORES

Establecer los valores que la organización deberá adoptar no sirve para nada si éstos no se manifiestan en comportamientos específicos. Por ello, ya que se determinaron y definieron, se deben escribir en términos de las conductas a las cuales se espera que den origen. En otras palabras, tenemos que preguntarnos cómo se va a hacer evidente y observable que un valor está siendo practicado. Por ejemplo; si el valor es servicio, ¿Cómo esperamos que las personas se comporten para ser congruentes con él?.

Aquí cabrían conductas tales como "escuchar activamente a los clientes", "tratarlos con amabilidad", "resolver sus problemas con eficiencia y rapidez", o "aclarar sus dudas", entre otras. Estas conductas pueden ser observadas y por lo tanto evaluadas, con lo cual el valor deja de ser un concepto abstracto y se vuelve tangible.

I.5.9 CULTURA DEL SERVICIO PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

- **Cultura;** Siendo el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, se forma el modo de vivir, pensar, actuar en una empresa.

Ahora bien, existe una realidad.⁶

- * Todo grupo social, por pequeño que sea, crea su propia **CULTURA**, su propia forma de ver el mundo, de organizarse y de comunicarse internamente.
- * Asimismo, esos grupos desarrollan una especie de código interno, propio del grupo, sobre las cosas que **ESTAN BIEN** y las que **ESTAN MAL**. Es decir, desarrollan sus propias normas y **VALORES** y con ellos determinan lo que es bueno o es malo para el grupo.

En resumen, ese conjunto de significados, comportamientos y normas comunes es lo que se define como cultura. Pero lo importante es señalar que:

También las empresas como grupos sociales que son, desarrollan sus propias culturas individuales y características.

Para poder comprender mejor el concepto de cultura de empresa hay que analizar los siguientes elementos que integran la cultura.

ELEMENTOS BÁSICOS Ó INVISIBLES.

En este primer grupo encontramos los factores que conforman el núcleo, de la cultura de una empresa.

ELEMENTOS VISIBLES IMPLÍCITOS

Formada por los factores que, aunque visibles y fácilmente perceptibles, usualmente no se expresan como resultado de una acción voluntaria por parte de los niveles directivos de la organización, pero que también tienen una fuerte incidencia en la **FORMA COMO**

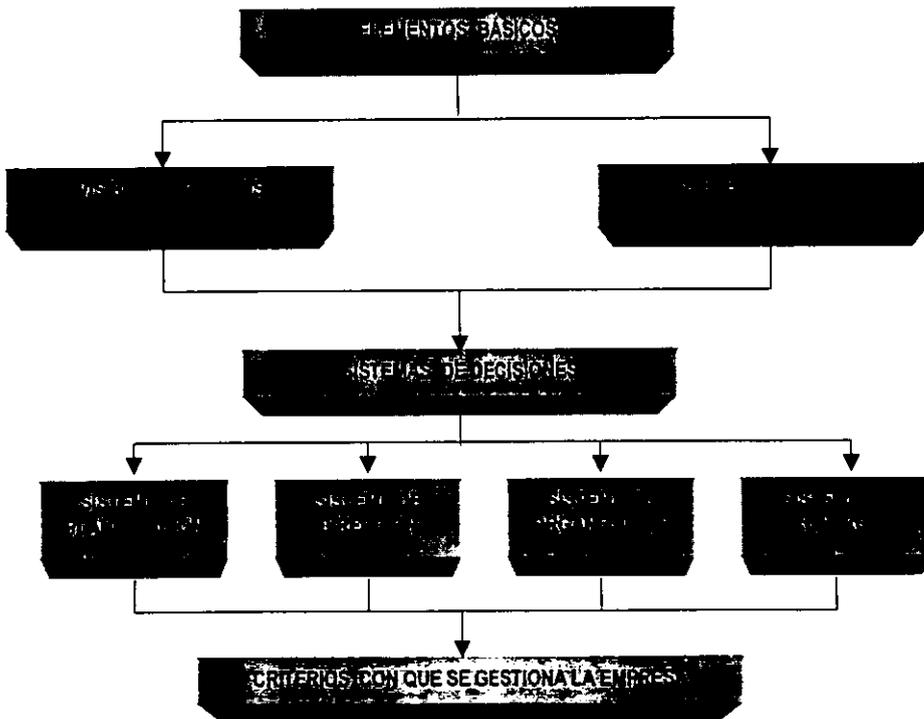
⁶ GUÍAS DE GESTIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA. *La Fórmula del Servicio Excelente*, Ediciones Díaz de Santos, México, 1995. Págs. 95 a 97

SE HACEN LAS COSAS en una empresa; en caso necesario pueden ser gestionados y modificados por la dirección.

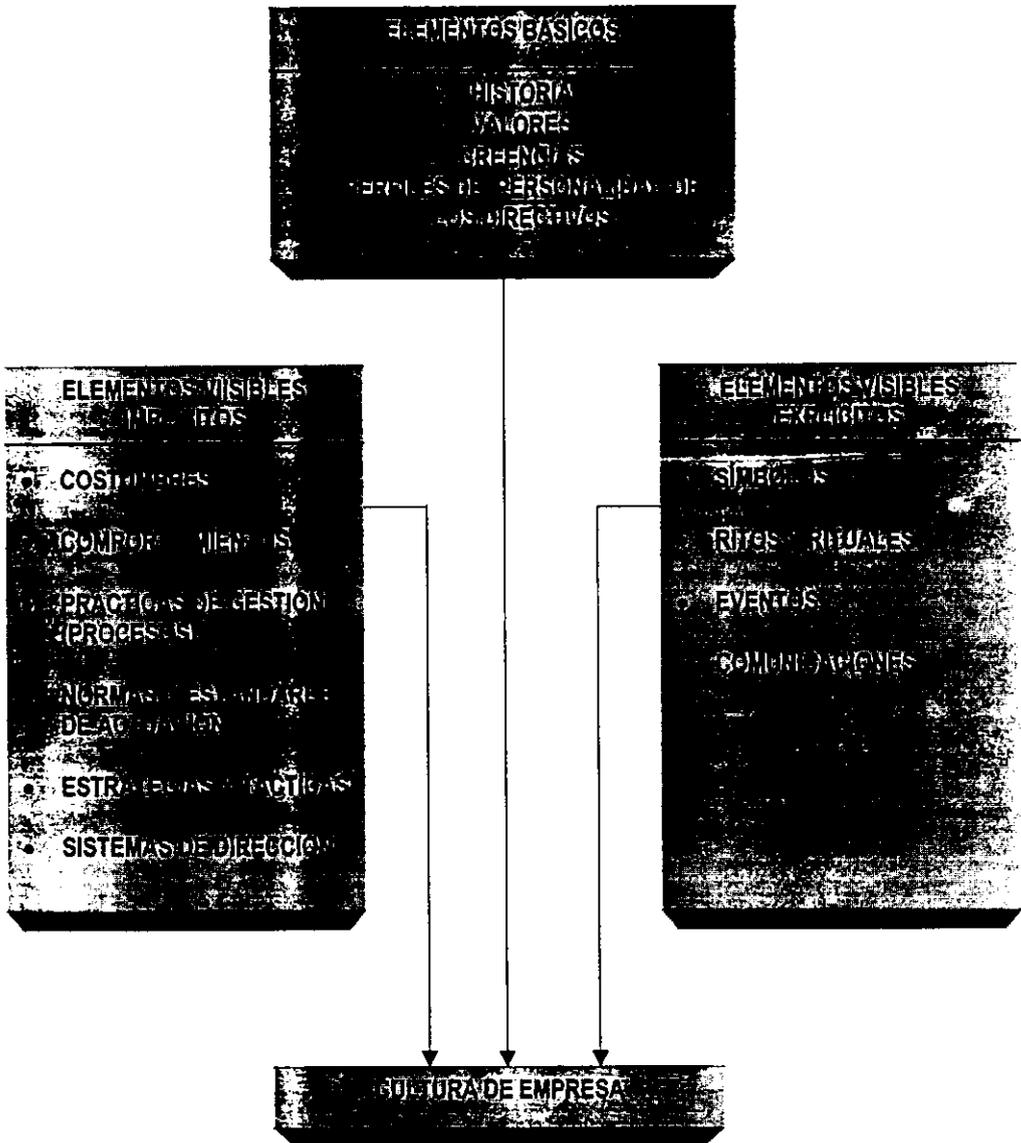
ELEMENTOS VISIBLES EXPLICITOS

Está integrada por los factores que, usualmente, son gestionados o que pueden ser gestionados de forma voluntaria por los niveles directivos de la organización, con el propósito de consolidar o modificar los demás elementos de la cultura.

I.5.10 CRITERIOS DE LA CULTURA EN LA EMPRESA



1.5.11 ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA CULTURA DE UNA EMPRESA



1.5.12 DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA CULTURA DE UNA EMPRESA

ELEMENTOS BÁSICOS

Características Generales:

Formada por los elementos que determinan el tipo de cultura de una empresa. En este primer grupo se encuentran los factores que conforman el sustrato o nivel profundo de la cultura de una empresa. En la práctica, los demás elementos de la cultura están fuertemente determinados y condicionados por los elementos básicos; para muchos autores, constituyen un derivado de ellos.

Historia o Trayectoria de la Organización:

Comportamiento de la empresa, desde su fundación hasta la fecha. Éxitos alcanzados y fracasos sufridos. Cambios importantes en sus productos o servicios, estructura, áreas de negocios. Influencia de sus fundadores o líderes históricos importantes.

Valores:

Constituyen los elementos fundamentales de una organización. Establecen los parámetros con los que los dueños y directivos miden el éxito o el fracaso de la empresa y, también, con los que se mide el comportamiento de todo el personal, ya que determinan lo que <está bien> y lo que <está mal>.

Creencias:

Muy cercanas a los valores, determinan las cosas que se aceptan como ciertas o reales, sin someterlas a ningún tipo de discusión o análisis (por ejemplo, ¿hasta donde llega la

autoridad de los <jefes>, cuál es el nivel de calidad que se considera aceptable o conveniente?.

Perfiles de Personalidad de los Directivos:

En muchos casos, una empresa constituye un reflejo fiel de la personalidad de sus directivos (formación, valores personales, creencias, carácter. Su influencia es mayor en la medida en que la cultura de la empresa es más débil.

ELEMENTOS VISIBLES IMPLÍCITOS

Características Generales:

Formada por los factores que, aunque visibles y fácilmente perceptibles, usualmente no se expresan como resultado de una acción voluntaria por parte de los niveles directivos de la organización pero que, también, tienen una fuerte incidencia en la forma de hacer las cosas en una empresa; en caso necesario, pueden ser gestionados y modificados por la dirección.

Costumbres:

Hábitos que se realizan dentro de la organización, y que, en muchas ocasiones, si no existen valores fuertemente enraizados, pueden llegar a ocupar el lugar de éstos (esto se hace así porque siempre se ha hecho así y no se puede cambiar).

Comportamientos:

Actitudes que adoptan, especialmente, los miembros de los niveles de mando altos y medios en sus relaciones dentro de la empresa (por ejemplo, rigidez en las relaciones, autoritarismo, ¿estimulan o no la creatividad y la innovación?

Práctica de Gestión (Procesos):

Reglas, hábitos, costumbres relacionadas con la gestión de la empresa, que también se realizan como parte importante de la forma en que hacemos las cosas

aquí (aunque muchas veces las razones que originaron el proceso hayan desaparecido).

Normas o Estándares de Actuación:

Parámetros, explícitos o implícitos, relacionados, principalmente, con los niveles de productividad esperados de cada empleado.

Estrategias y Tácticas:

Objetivos y métodos de trabajo que la empresa aplica para lograr sus propósitos.

Sistemas de Dirección:

Mecanismos, formales e informales que la dirección de la empresa aplica (planificación, presupuestos, controles, retribuciones), así como las técnicas de dirección utilizadas (por ejemplo, dirección por objetivos, círculos de calidad).

Anécdotas y Leyendas:

Historias y narraciones sobre hechos que han sucedido en la empresa y que, usualmente, se utilizan para fijar modelos de comportamiento o para difundir los valores de la organización.

Héroes:

Personajes reales o ficticios, que, por sus hechos, pasan a ser considerados como el modelo que debe imitar el personal de la empresa.

ELEMENTOS VISIBLES EXPLÍCITOS**Características Generales:**

Esta tercera categoría está integrada por los factores que, usualmente son gestionados o que pueden ser gestionados de forma voluntaria por los niveles directivos de la

organización, con el propósito de consolidar o modificar los demás elementos de la cultura.

Simbolos:

Elementos físicos que se utilizan para representar el valor que atribuye la empresa a determinadas actuaciones: premios, medallas, cartas de felicitación y que incluyen aspectos como decoración de las instalaciones, atenciones de la empresa para con el personal.

Ritos y Rituales:

Eventos repetitivos que, al igual que los símbolos, se utilizan para transmitir los valores fundamentales de la empresa: entrega de premios, ascensos, evaluaciones del personal.

Eventos:

Acontecimientos (repetitivos o no) que se utilizan con los mismos fines: convenciones, aniversarios, recepción de algún premio por parte de la empresa.

Comunicaciones:

Actividades formales que realiza la empresa para difundir entre los miembros de su personal sus valores, objetivos, estrategias; es decir, reuniones, boletines internos, carteles, circulares, campañas internas. En la práctica: Todos los momentos de la cultura de una empresa:

En la práctica: Todos los momentos de la cultura de una empresa:

- Se interrelacionan entre sí.
- Interaccionan los unos con los otros.
- Se influyen, condicionan y modifican recíprocamente.
- Es decir, son fuertemente interdependientes.

I.5.13 ¿CÓMO SE FORMA LA CULTURA DE UNA EMPRESA?

En el transcurso de los años, las empresas hacen, de forma consciente o no, continuas comprobaciones, recurriendo al método de <Prueba y Error>, van eliminando algunos métodos y aceptando otros, admitiendo e integrando a su forma de <Hacer las Cosas> los enfoques que demuestran que son eficaces. Con el tiempo, esos enfoques se convierten en valores, costumbres, prácticas de gestión, ritos, etc⁷.

En otras palabras:

- Las empresas generan una serie de normas que les permiten responder de forma coherente, unificada y sistemática a los numerosos y constantes desafíos que les plantea el entorno y su propio funcionamiento interno.

- De esa manera, la cultura determina la <Forma en que se hacen las cosas aquí>, lo que está permitiendo o no, lo que es <Bueno> o no, lo que se cree que llevará a la empresa al éxito o no, etc.

- Cuanto más tiempo demuestran su eficacia determinados criterios, con mayor fuerza se enraizan en la cultura.

I.5.14 RESPUESTAS REPETIDAS QUE GENERA LA CULTURA

RESPECTO AL ENTORNO	RESPECTO AL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA EMPRESA
<p>Las respuestas <<Culturales>> se refieren, por ejemplo, a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Decisiones sobre objetivos y políticas de la organización. ➤ Posicionamiento deseado en el mercado. ➤ Relación con los competidores. ➤ Importancia que se atribuye a los clientes. ➤ Relaciones con el gobierno. ➤ Actitud ante los avances tecnológicos. ➤ Criterios que se utilizan para determinar o modificar las estrategias que se implantarán para lidiar con esos sectores. 	<p>Las respuestas <<Culturales>> se refieren, por ejemplo, a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecimiento de las vías y formas de comunicación entre los miembros del personal. ➤ Determinación de las jerarquías. ➤ Distribución del poder. ➤ Estilos de dirección. ➤ Criterios que se utilizan para seleccionar, promover, despedir, retribuir a los empleados.

I.5.15 CULTURA DE EMPRESA ORIENTADA AL CLIENTE

En los mercados modernos, altamente competitivos, las empresas que no poseen una sólida orientación al cliente son incapaces de subsistir a largo plazo si deben competir con empresas que sí la tienen.

La subsistencia de las empresas depende de sus consumidores, usuarios (clientes). Es un ciclo básico, como el siguiente:

- Los consumidores o clientes generan los ingresos al comprar los productos o servicios de la empresa.
- Los ingresos permiten cubrir los costos y gastos (es decir, soportan los egresos propios del mantenimiento de los medios humanos, físicos y financieros que necesita la empresa para su operación).
- La diferencia entre los ingresos y los gastos es lo que produce la rentabilidad y las posibilidades de seguir creciendo.

I.5.16 FORMAS DE TRATO AL CLIENTE EN MÉXICO.

Tradicionalmente el cliente en nuestro país es tratado como.⁸

➤ **Un Incauto**

Es el cliente engañado y robado, es decir, aquél que se le puede servir una bebida más barata que la solicitada, mostrar fruta más pequeña que la exhibida.

➤ **Un Limosnero**

Y además fatoso al que hay que ubicar con expresiones como: lo siento, las políticas de la empresa no lo permiten; o bien, a mi me ordenaron lo contrario. Ya cerramos. Venga mañana. ¿No que estoy ocupado?

➤ **Un Empleado**

Que debe servir a la organización yendo a pagar a tal caja, llenando papelería y formatos que es obligación de los empleados; así como ordenar al cliente que traiga cambio.

➤ **Un Ignorante**

En donde hay que exhibir su desconocimiento tanto de artículos como de normas y políticas de la empresa.

➤ **Un Delincuente**

Al que hay que vigilar en sus acciones.

➤ **Un Intruso**

Que impide a los empleados dedicarse a actividades más placenteras en vez de atender y servir al consumidor o usuario.

1.5.17 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS CULTURAS ORIENTADAS "HACIA ADENTRO" EN UNA EMPRESA

- La empresa se convierte en una administradora de procedimientos y se olvida de su función principal: ser una productora de bienes y/o servicios que deben satisfacer las expectativas de los clientes para seguir subsistiendo.

- Lo más importante es <<administrar>> la empresa (los directivos están tan ocupados en la gestión puramente administrativa que se olvidan de los clientes).
- Los departamentos técnicos diseñan los servicios más en función de criterios técnicos y de controles internos que de las expectativas de los clientes.
- Se hace imposible introducir cualquier mejora dirigida a elevar la satisfacción de la clientela, ya que chocan contra la barrera de los altos costos.
- Aún cuando, en apariencia, la empresa muestra una actividad muy dinámica en el área del marketing (publicidad, promoción de ventas), la creencia básica que sustenta ese esfuerzo es: <<Marketing está para vender lo que producimos>> (en la mayoría de los casos, el área de marketing no interviene en la determinación de los objetivos y estrategias globales de la organización).
- Se actúa como si los servicios se vendiesen solos; se cree que basta con ofrecerlos y hacerles un poco de publicidad.

En una empresa que presta servicios, la orientación al cliente es el único enfoque que permite que éstos perciban altos niveles de calidad en las prestaciones que reciben, y que en consecuencia, se sientan altamente satisfechos ENCANTADOS" con los servicios recibidos, lo que inicia la secuencia que ya se ha visto:

- Más lealtad hacia los productos y servicios de la empresa.
- Mayor repetición de compra.
- Comunicación boca a boca positiva.

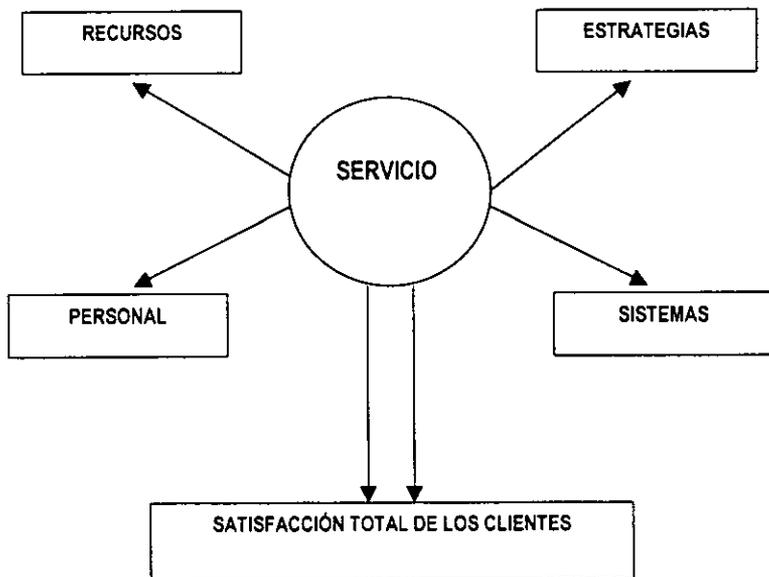
I.5.18 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS QUE POSEEN UNA CULTURA ORIENTADA AL CLIENTE

- Las estrategias de la empresa se orientan básicamente a lograr y consolidar la participación de mercado; la empresa reconoce que la venta es una consecuencia de la participación de mercado, no el objetivo principal de la gestión.
- Las estrategias de la empresa se desarrollan con miras al largo plazo (no sólo en la rentabilidad a corto plazo).
- La empresa tiende a tener una organización que se estructura en función de sus clientes (no de los modelos o de las conveniencias operativas de la empresa).
- La importancia de las necesidades y expectativas de los clientes condicionan todos los pensamientos y dirigen todos los procesos de planeación.
- En la empresa se actúa de acuerdo con el convencimiento de que nada existe que sea demasiado bueno para los clientes.
- La empresa reconoce que debe a los clientes un 100 % de calidad y fiabilidad en los productos y servicios que comercializa; en consecuencia, operan con un estándar de cero defectos.
- En la empresa se presta la debida atención a los servicios que reciben los clientes internos de la organización: deben tener el mismo nivel de calidad que el que reciben los clientes externos.
- A los intereses de los clientes se les da prioridad en todas las áreas de la empresa; sus directivos no permiten que los problemas internos les distraigan e impidan comprender y solucionar los problemas de los clientes.

- Se considera que las quejas no son un problema, sino una oportunidad para mejorar; por lo que se recomienda poner especial atención.

- En todos los niveles de la empresa existe un sólido y dinámico liderazgo orientado a la calidad.

CULTURA DE EMPRESA ORIENTADA AL CLIENTE



UNIDAD VI



LOS MOMENTOS DE VERDAD

UNIDAD II

LOS MOMENTOS DE VERDAD

"La imagen corporativa es uno de los activos más valiosos de la cía. Una buena imagen la habilita para expandir su participación en el mercado, para forjar lealtad en el cliente, para atraer inversionistas y para motivar a su personal, le ayuda a sobrevivir en épocas económicamente difíciles."

Thomás F. Garbett

II.1 EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO

El triángulo del servicio es una manera de describir la forma en que deben estar organizadas e implantadas las operaciones para prestar un servicio de calidad. Este triángulo en cada uno de sus vértices tiene las características más importantes que debe poseer todo prestador de servicios:

1. Una visión o estrategia para el servicio como producto.
2. Personal de contacto con el público orientado hacia el usuario.
3. Sistemas amables para el cliente.

Estos tres componentes o elementos para el servicio están en permanente interacción entre sí, orientados a satisfacer las necesidades del cliente y dispuestos a transformarse según esas necesidades lo demanden.

II.1.2 UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO

Es crear y desarrollar una idea unificadora sobre lo que es el servicio que se presta, orienta la atención del personal hacia las prioridades reales del cliente.

Orientación Hacia el Cliente.

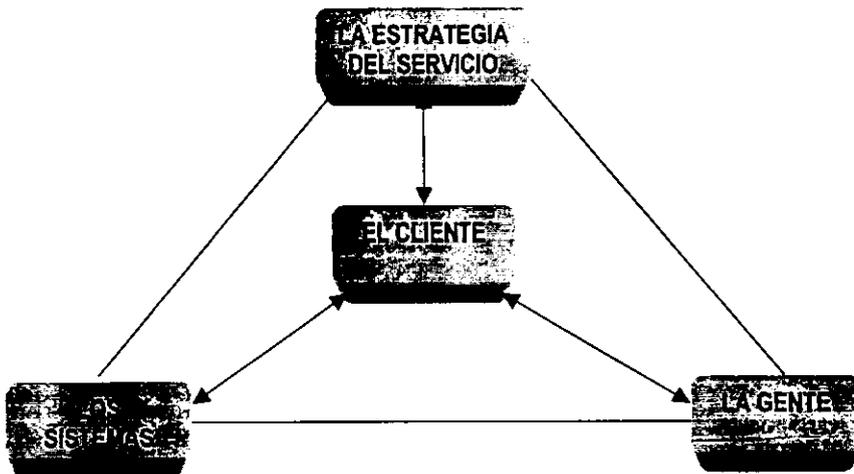
El personal orienta su atención y tareas hacia las necesidades del cliente, crea una sensibilidad y voluntad de ayudar que lo impacte como algo superior.

Sistemas Amables.

Las instalaciones, tipo de mobiliario, su disposición, las políticas, procedimientos, métodos, horarios, formatos y en sí todos los procesos de comunicación le dicen al usuario; "Todo está aquí para satisfacer sus necesidades".

Para lograr una organización eficiente requerimos conocer el Triángulo del Servicio.

EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO



II.1.3 ELEMENTOS QUE COMPONEN EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO

➤ EL 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. Requerimos conocer de él sus necesidades, expectativas y deseos para poder brindarle un servicio de calidad permanente.

➤ LA ESTRATEGIA DEL SERVICIO

Se estructura sobre una idea general que establece el equipo directivo de la organización sobre la filosofía, la visión, la misión y las políticas que deben guiar el actuar de todos los miembros de la institución para lograr enfocarse a la satisfacción del cliente.

Esta estrategia debe ser difundida entre todos los miembros de la organización para que se conviertan una especie de evangelio que va a enfocar el trabajo de todos hacia la satisfacción del cliente.

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.

➤ LA GENTE

Incluye a todos los ejecutivos y empleados de la organización quienes deben compartir una serie de valores enfocados al servicio al cliente.

Todos los miembros de la organización, sin excepción, deben saber, entender y comprometerse con el servicio. No sólo los empleados de primera línea, sino desde la dirección general, hasta las áreas de apoyo deben enfocarse a la satisfacción del cliente y comprometerse con el servicio.

➤ LOS SISTEMAS

Es el conjunto de procedimientos y sistemas que existen en la organización y que sirven a los empleados para poder cumplir con la misión de la misma. Estos deben ser sistemas amables para el cliente y no convertirse en un calvario interminable para él

II.1.4 CREACIÓN DE UN SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE

El buen servicio al cliente es invaluable y se puede lograr en cualquier compañía. Primero se debe comprender que para la empresa o negocio es al mismo tiempo una herramienta de mercadeo y de buena administración. Da énfasis al mercadeo porque motiva a sus clientes a hacer buena propaganda sobre sus servicios y negocios entre otras personas. Recuerde que la manera menos cara de adquirir nuevos clientes es por la comunicación personal. El buen servicio facilita la administración porque todo mundo se dedica a satisfacer a los clientes lo cual habrá de resultar en un aumento en la productividad y las ganancias, sencillamente porque la dirección y los empleados trabajan para lograr el mismo objetivo.

Se presenta a continuación un sistema de servicios a la clientela que sea fácil de usar para clientes internos y externos.⁹

Desarrollar un eficaz sistema de servicio al cliente puede ser uno de los objetivos más remuneradores que pueda lograr para su empresa. Como con casi todas las metas, es necesario planear y trabajar para elló. Siga estos pasos para estar un paso al frente de sus competidores y conservar el camino para la conservación de la clientela.

EMPEÑO Y DEDICACIÓN DE LA DIRECCIÓN

⁹ GERSON F. Richard, Más allá del Servicio al Cliente, Edit. Iberoamérica, México, 1993. Pags. 7 a 10

Los programas de servicios al cliente no pueden tener éxito en una compañía a menos que la dirección o gerencia les dediquen cabal atención. Corresponde al director general, al jefe o al propietario, forjar para la compañía una visión clara y precisa de los servicios. Después la dirección debe comunicar esa consideración a todos sus empleados, como una declaración del concepto de servicios en la compañía.

CONOZCA A SUS CLIENTES

No sólo debe tratar de conocer bien a sus clientes, sino de comprenderlos al máximo. Necesita saber que les agrada de usted y de su empresa, qué no les gusta, qué desearían cambiar, cómo quisiesen que se cambiara, qué necesitan, cuáles son sus expectativas, qué los motiva a comprar, qué los satisface, y qué debe hacer usted para seguir contando con su lealtad y confianza. La mejor manera de obtener esta información es sencillamente preguntado a sus clientes.

Una vez que empiece a conocer a sus clientes, debe continuar aprendiendo acerca de ellos. Sus necesidades cambian con regularidad aún diariamente y es cuando se debe mantener al día. Hacer que se haga una política llamar a los clientes, por lo menos una vez al mes, para saber cómo están y qué necesitan. Aunque esto les indica que usted se interesa en dar un buen servicio a sus clientes, también ayudar a desarrollar programas eficaces para conservar a la clientela, pues es evidencia que se interesa en ellos como seres humanos.

DESARROLLE NORMAS PARA LA INSTAURACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIOS

El servicio al cliente no es algo tan intangible como pudiera pensarse. Cada empresa tiene prácticas comerciales específicas que pueden mejorarse. Por ejemplo ¿Cuántas veces suena el teléfono antes de que alguien lo conteste? ¿Cuántas veces se transfiere la llamada de una extensión a otra antes de que alguien pueda responder a la queja o pregunta de un cliente? Cuando se establecen normas en las prácticas ordinarias de negocios, puede estar seguro del mejor desempeño de los empleados.

CONTRATAR, ADIESTRAR Y RETRIBUIR A UN BUEN PERSONAL

Los programas de buen servicio y de retención del cliente puede llevarlos a cabo solamente un personal competente y calificado. El servicio a proporcionar es tan profesional como lo son las personas que lo prestan. Si usted quiere que su empresa sea buena para la gente, emplee a gente buena.

Después adiéstreala para ofrecer lo último en servicios y aseguramiento del cliente; cerciórese de que comprendan bien cuáles son las normas de la compañía y recompéñse adecuadamente, pues el primer contacto que los clientes tienen con la empresa y la razón por la cual continuarán en trato con usted. Asimismo, ante los clientes esas personas son la compañía.

Autorice al personal para tomar decisiones en el momento, para satisfacer a los clientes. Recuerde que servir y conservar a la clientela es uno de lo trabajos más arduos en una empresa. Si alguien tiene esa responsabilidad, también debe tener la autoridad necesaria para decidir qué puede hacer por un cliente.

RECOMPENSE LOS LOGROS EN EL BUEN SERVICIO

Siempre reconozca, recompense y esfuerce un desempeño superior. Ofrezca retribuciones financieras y psicológicas e incentivos a su personal. Pondere los pequeños logros y aciertos de la misma manera que aplaudiría y elogiaría un gran triunfo.

También debe recompensar a sus clientes cuando muestren buena conducta como tales. De la misma manera que sus empleados, ellos aprecian cuando se les reconoce. El agradecimiento hacia sus clientes hará mucho para su conservación y para que lo recomienden a otras personas.

PERMANEZCA CERCA DE SUS CLIENTES

Manténgase en contacto con sus clientes, investigue constantemente para aprender de ellos. Pregúnteles después de que hagan una compra, envíeles cuestionarios por correo, realice concursos que requieran participar en una encuesta, reúnalos para saber qué piensan y que den sus opiniones sobre la empresa, llámelos por teléfono, establezca un consejo de clientes para que le informe acerca de sus necesidades y haga todo lo que se requiera para permanecer cerca de su clientela. Pero lo más importante de todo **ESCÚCHELA**.

TRABAJE PARA MEJORAR CONTINUAMENTE

Aunque haya planeado sistemas del tipo amistoso y asequible para sus servicios al cliente; haya contratado y entrenado el mejor personal y desarrollado grandes esfuerzos por saber más y poder satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, debe recordar que no hay ningún sistema, empresa o programa que sea perfecto. Por tanto, tiene que trabajar continuamente por mejorar sus programas de servicio y conservación del cliente.

Sus intentos por mejorar de continuo serán vistos positivamente por sus clientes y sus empleados, viendo que trata de mejorar cada vez más y por lo tanto, los servicios que presta también serán mejores. Como resultado tendrá clientes más satisfechos, más negocios para usted y su personal y más altas utilidades y ganancias.

El servicio al cliente rinde y no cuesta. Debe trabajar constantemente para dar siempre el mejor servicio. Su único objetivo en su negocio es poder satisfacer a sus clientes. Una vez logrado lo anterior, el crecimiento, el desarrollo y las ganancias vendrán por sí solos.

II.2 EL CICLO DEL SERVICIO

Una forma de empezar la calidad del servicio de una organización, es detectando los momentos de verdad en ese lugar. Esto se logra pensando, cuándo son los diferentes puntos de contacto que el cliente tiene con la empresa y cuántas oportunidades se tienen para ganar puntos.

II.2.1 CONCEPTO DEL CICLO DEL SERVICIO



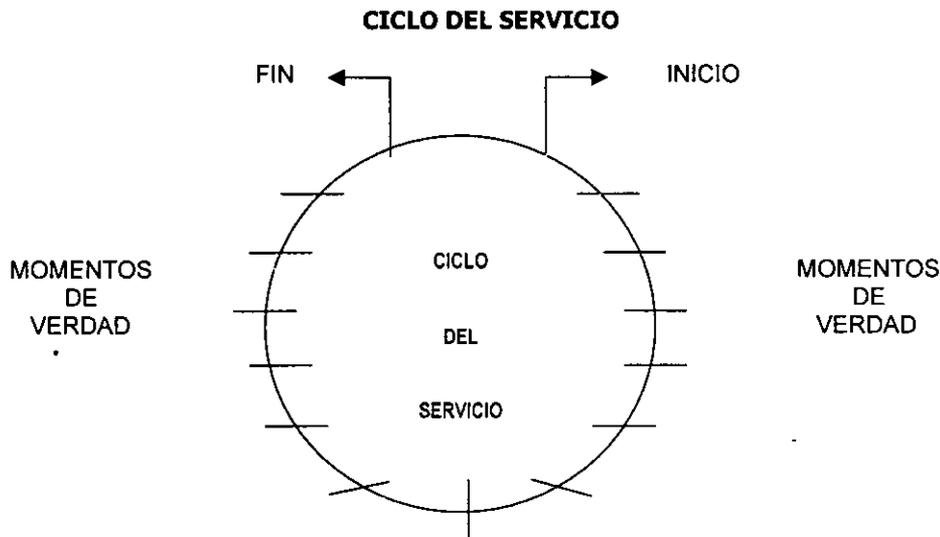
El ciclo del servicio muestra el servicio como el cliente lo experimenta. La mayoría de las empresas piensa en función de los aspectos técnicos del producto y de los departamentos que se deben establecer de acuerdo a las especialidades necesarias para que la organización funcione adecuadamente. Sin embargo la empresa pocas veces se organiza en función de los ciclos del servicio, siendo éstos últimos la base para elevar la calidad del servicio.

Un ciclo del servicio es un mapa de los momentos de verdad, a medida que los experimentan los clientes. El ciclo se activa cada vez que un usuario se pone en contacto con la empresa. Así como hay muchos momentos de verdad en un día determinado, hay también muchos ciclos de servicio.

El valor de hacer un mapa con los ciclos del servicio para los diferentes aspectos de la empresa, consiste en que podemos mirar a través de los ojos de los clientes y ver a la empresa desde el punto de vista de ellos.

II.2.2 EL CICLO DEL SERVICIO

Ayuda a valorar los "Puntos de Contacto" que los usuarios tienen cuando reciben el servicio para valorar si se están cubriendo sus expectativas. Para tal fin es necesario determinar en dónde se inicia y termina, para definir posteriormente los puntos a mejorar en cada "contacto".



II.2.3 PROCESO DEL CICLO DEL SERVICIO

Para iniciar el proceso, es oportuno visualizar al cliente en términos de un ciclo del servicio, una secuencia repetible de acontecimientos en que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto. El ciclo empieza en el primer punto de contacto puede ser el instante en que el cliente ve un anuncio, el aspecto del lugar, la zona o cualquier otro acontecimiento que empiece el proceso del negocio. Termina, temporalmente, cuando el cliente considera que el servicio está completo y se reinicia cuando éste decide regresar por más.

Es importante hacer notar que las opiniones pueden variar de un cliente a otro, de una versión de su servicio a otra y de una situación a otra. En cualquier momento, cada cliente que esté negociando con cualquier miembro de la empresa está en alguna parte de su ciclo exclusivamente personal.

Naturalmente, los clientes en general no piensan conscientemente en sus experiencias desde el punto de vista de un ciclo; casi siempre prestan atención a cualquier necesidad concreta que tengan en un momento dado.

II.2.4 SITUACIONES NEGATIVAS Y POSITIVAS QUE ENFRENTA EL USUARIO EN LA EMPRESA

Una vez creados los ciclos de servicio para las operaciones principales de la organización, estamos en condiciones de detectar aquellos momentos de verdad que, si no se manejan positivamente, casi con seguridad conducen al descontento del usuario, la pérdida de fealdad para nuestro servicio o producto y posible pérdida por completo del negocio con el usuario.

Los momentos críticos de verdad varían de acuerdo con la naturaleza de la empresa, la naturaleza del producto y la naturaleza del servicio ofrecido al usuario. Pero una cosa si es común en todos los casos: los momentos críticos de verdad, si se dejan de manejar, invariablemente conducen a la pérdida de la confianza del usuario.

II.2.5 EL CICLO DEL SERVICIO DEL CLIENTE

El ciclo del servicio del cliente es el conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tiene con la empresa para recibir un servicio.

Dichos pasos son los siguientes:



II.3 MOMENTOS DE VERDAD

II.3.1 INTRODUCCIÓN A LOS MOMENTOS DE VERDAD

Surgen dos conceptos básicos para ofrecer un buen servicio; primero la de capacidad de facultar (empowerment) que significa "darle poder de decisión al personal vía educación" y consiste en preparar y darle a los empleados los medios para que puedan y tengan el poder para cumplir con los deseos del cliente. El segundo es el término Momentos de la Verdad referido al momento en que el cliente tiene contacto con un producto o servicio de la empresa y de ese instante depende la percepción del cliente sobre la calidad y el servicio.

Todos los contactos entre un cliente y la empresa son un punto de entrega de servicios, es un momento que el cliente se forma una impresión adicional y hace un juicio más de la empresa. Cada vez que una persona incumple una promesa a sus clientes pierde algo de credibilidad.

Al hablar de calidad en el servicio es necesario determinar en qué momento se le está brindando un servicio al cliente y cómo se lo estamos brindando. Debemos pensar que la calidad del servicio está en los detalles; es decir, que la relación entre el proveedor del servicio y los compradores del servicio; existen muchos puntos individuales de contacto. Un servicio se fabrica en el momento de entregarlo y en casi todos los casos, hay muchos puntos de entrega.¹⁰

La fórmula del servicio excelente es la: eficaz gestión de los momentos de la Verdad.

- Una empresa entra en contacto permanente con decenas, cientos, o miles de clientes.
- En cada uno de esos contactos, los clientes reciben una impresión que depende de la calidad con que se gestione el encuentro del servicio.
- La imagen de calidad que se hacen los clientes sobre una empresa depende de la impresión que reciban en todos y cada uno de los encuentros que tienen con la empresa.

¹⁰ GUÍAS DE GESTIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA, Op. Cit. Págs. 138 a 139.

- De esa imagen depende la predisposición de los clientes a volver a utilizar los servicios de la empresa; es decir, determinan si la empresa tendrá éxito o fracasará en el futuro.

II.3.2 DOS DIMENSIONES ADICIONALES DE LOS MOMENTOS DE VERDAD

Por una parte, no sólo los miembros del personal de la empresa dejan una impresión en los clientes; también lo hacen:

- Los elementos tangibles del servicio (instalaciones, equipos, cartas, etc.)
- La información y las noticias que le llegan sobre la empresa: publicidad, promoción de ventas, vendedores, comentarios en los medios de comunicación, comunicación boca a boca.

Por otra parte, la empresa entra en contacto con una amplia cantidad de personas que no son necesariamente clientes actuales, pero que también se crean, una percepción de la organización en cada contacto que tengan con ella.

Un grupo importante de esas otras personas es el propio personal de la organización. Los empleados, dependiendo de la imagen que tengan de ella, se preocuparán en mayor o menor medida, de que los clientes actuales y potenciales reciban el nivel de atención que merecen.

- Clientes de la organización (son clientes potenciales).
- Fuentes de referencia de la empresa.
- Generadores de comunicación boca a boca (positiva o negativa).

UN MOMENTO DE VERDAD

Un momento de verdad es ese preciso instante en que el usuario se pone en contacto de manera directa o indirecta con el negocio y sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto.

La mejor forma de comprender el concepto de momentos de verdad y su incidencia en la percepción de los clientes es analizando lo siguiente:

- Los momentos de verdad casi nunca son neutros. Son positivos o negativos para los clientes
- Las relaciones con los clientes de las empresas que prestan servicios son mucho más amplias e incluyen una mayor cantidad de factores, que las relaciones que mantienen con los clientes las empresas fabricantes o distribuidoras de productos físicos o tangibles.

II.3.3 TIPOS DE MOMENTOS DE VERDAD

Puede haber momentos de verdad de dos tipos:

1. **Momentos Estelares:** Momentos de verdad en que surge la dedicación, la creatividad para servir al usuario y satisfacer sus necesidades y expectativas.
2. **Momentos Amargos:** Son momentos de verdad mal manejados en los que fallan uno o más elementos del Triángulo del Servicio.

No todos los momentos de verdad se crean de la misma manera, ni tienen el mismo impacto en el cliente. Una empresa puede tener más de cien momentos de verdad, pero sólo unos cuantos tienen un impacto crítico o decisivo sobre las percepciones de los clientes. Estos momentos críticos exigen especial cuidado y tratamiento, ya que son los verdaderamente decisivos para que un cliente evalúe la excelencia en el servicio.

Jan Carlzon creador del concepto de Momento de Verdad indica que la percepción de la calidad del servicio, gira alrededor de la sensación que tenga el cliente de haber recibido ayuda y aprecio. Un empleado hábil puede hacer esto de muchas maneras creativas y con el ritmo normal de trabajo.

II.3.5 NORMAS DE ACTUACIÓN PARA UN MOMENTO DE VERDAD

Es notable el gran número de factores que pueden contribuir a un momento determinante de verdad. Cada uno puede ser único en su género. Ser un pensador del servicio significa poder entender y analizar los ingredientes que crean calidad en ese instante.

Es un principio fundamental de la comunicación humana que la gente asigna un significado a las personas y acontecimientos con que tropieza. Las palabras no tienen sentido; la gente tiene sentido. El mismo principio se aplica al encuentro de un momento de verdad.¹¹



¹¹ GRUPO CRECER CONSULTORIA EN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, "Manual de Calidad en la Atención al Público" México, 1999. Pag. 15.

II.3.6 INTERACCION EMPLEADO-USUARIO

El contacto que se establece, en un momento, entre un cliente (interno o externo), con algún aspecto de la empresa, por remoto que sea, tiene la oportunidad de formarse una impresión del servicio.

Dicho contacto produce en cada una de las partes una opinión acerca de la calidad del servicio que se ofrece. Hay que recordar que un momento de verdad no implica necesariamente contacto humano.¹²

Algunos momentos de verdad típicos

- Cuando un cliente llama por teléfono a la empresa/departamento
- Cuando el personal de la empresa/departamento contesta los requerimientos de los clientes
- Cuando el cliente recibe información de la empresa/departamento
- Cuando la persona de servicio visita el área del cliente
- Cuando el cliente se queja con alguien de la empresa/departamento respecto a la calidad del servicio y/o producto
- Cuando el cliente usa el equipo o servicio que se suministra
- Cuando el cliente necesita información adicional
- Cuando el cliente recibe un cargo por sus servicios
- Cuando el cliente pide un servicio o procedimiento fuera de lo común
- Cuando el cliente llena una forma de papelería que se proporciona

Establecer normas, es importante para asegurarnos de que las personas involucradas directa o indirectamente en la prestación de un servicio, comprendan lo que la empresa espera de ellas y sobre todo lo que los *CLIENTES* esperan del todo. Considerar lo relativo a la planificación y organización que la empresa ha establecido como: política, procedimientos, métodos y reglas que van a mantener un sistema de servicio en funcionamiento, de forma eficaz.

¹² FOTO REGIS CIFSA, "Manual de Calidad en el Servicio", México, 1998, Pags. 11 a 13.

Ejercer una acción correctora en aquellos casos donde se produzcan desviaciones entre lo que se esperaba (normas de servicio) y lo que está ocurriendo realmente. Al otorgar un servicio sea externo o interno o para mejorarlo es importante considerar aspectos como:

Especificación

Se refiere a las características técnicas de los productos y a las normas de atención cuando son servicios. Determina la garantía que ofrece el producto o servicio.

Tiempo de Entrega

Considera el lapso en el que el cliente recibe el servicio o recibe atención del prestador del servicio. También incluye el cumplimiento del producto o servicio ofrecidos en el tiempo acordado.

Precisión

Es el cumplimiento de lo solicitado, entregando lo que el cliente solicitó y verificando su completa satisfacción

Actitud

Es la disponibilidad de quien proporciona la atención al cliente. Se refiere a las habilidades de atención, empatía que se requieren para que el cliente se sienta en un ambiente agradable y con atención personal.

Comodidad de Adquisición

Las facilidades que se otorgan para la adquisiciones de un producto o servicio.

II.3.7 ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO EN EL SERVICIO

Es el arte de hacer que sirva para el beneficio de las personas y las sociedades. Cómo el tiempo no existe en sí, la administración del tiempo es la administración de sí mismo, el manejo de los recursos de todo orden ya que no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo.

II.3.8 OBSTÁCULOS Y TRAMPAS-ENEMIGOS DEL TIEMPO

Existen "ladrones del tiempo" bastante numerosos, temibles, ocultos y disimulados, identificándolos es el camino para acabar con ellos.

Entendemos por "Enemigo del tiempo" cualquier circunstancia que se opone a la consecución de nuestros objetivos o simplemente que nos aparta de nuestros valores.

ENEMIGOS DEL TIEMPO EXTERNO	ENEMIGOS DEL TIEMPO INTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Interrupciones del teléfono ◆ Visitas inesperadas ◆ Urgencias ◆ Mobiliario incómodo ◆ Incapacidad de subalternos ◆ Falta de información adecuada ◆ Exceso de reuniones ◆ Liderazgo deficiente ◆ Trámites excesivos ◆ Ruidos y distracciones visuales ◆ Sistemas de comunicación deficientes 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ No saber decir "no" ◆ Querer acaparar actividades por no saber delegarlas ◆ Sobreestimar las propias capacidades ◆ Aplazar, dejar las cosas para después ◆ Confusión y desorden en la propia oficina ◆ Falta de motivación ◆ Obsesión por lo trivial ◆ Inconstancia, hábito de dejar las tareas inconclusas

II.4 LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

II.4.1 MÁS ALLÁ DE LA CALIDAD LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

Históricamente, la gestión de las relaciones con los clientes ha experimentado la siguiente evolución:

- Creación de Departamentos de Servicio al Cliente y gestión de reclamaciones, a través del Análisis de Reclamaciones y Quejas, primer paso para identificar oportunidades de mejora.
- Creación de Sistemas de Medición de la satisfacción del cliente, con estudios periódicos que evalúen el grado de satisfacción del cliente, sin esperar a su reclamación.
- Creación del concepto de Lealtad y gestión de la Fidelización al cliente, llegando a conocer en profundidad los factores que provocan la lealtad y la deslealtad mediante una metodología de trabajo que incremente la fidelidad de los clientes.

Esta es la evolución que se sigue en cuanto a satisfacción del cliente, objetivo ineludible de todas las empresas, no como un fin en sí mismo sino a través de la lealtad o fidelidad de los clientes, factor que tiene una relación directa con los resultados del negocio. Para gestionar la lealtad de los clientes, las empresas líderes en calidad siguen una evolución consistente en organizar unos sistemas de gestión de las reclamaciones, posteriormente diseñar y administrar una serie de encuestas de satisfacción del cliente para finalmente conocer cuáles son los factores que influyen en la lealtad y en la deslealtad, con objeto de adoptar medidas sobre ellos y gestionar adecuadamente la fidelidad de los clientes.

Todo cliente que se pierde se lleva consigo un beneficio potencial que la empresa no podrá ya obtener. Por lo contrario, un cliente fiel representa¹³:

- Una ligera inversión comercial (menos publicidad y menos costos)
- Una compra media mayor
- Un aumento del margen de beneficio, porque los clientes fieles aceptan mayores precios.

¹³ <http://www.ctv.jsers/gesworld/Art012.htm>, México, 1998, Págs. 6 a 7

- Una estupenda herramienta de promoción, ya que el cliente fiel es un cliente satisfecho del servicio y productos ofrecidos, lo cual comentará a más consumidores.
- Por último, conservar un cliente resulta de 3 a 5 veces menos caro que conquistar uno nuevo en prospección. Pero ¿Cómo conservar los clientes cuando la competencia es cada vez más feroz?

II.4.2 LAS ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN

Existen dos enfoques considerados por las empresas.

La Estrategia de Defensa:

Consiste en reducir los posibles motivos de descontento del consumidor. Se basa en la mejora de la calidad de los servicios y de los productos. Las empresas han creado destacados servicios al consumidor que intentan resolver problemas o incluso prevenirlos tomando en cuenta las reclamaciones, haciendo responsable de entenderlas al personal de contacto.

La Estrategia Ofensiva:

Consiste no sólo en satisfacer al cliente sino además ligarlo a la empresa. Trata de que exista una fuerte relación entre el cliente y la empresa, haciendo sentir al cliente especial frente al resto de meros consumidores, transmitiéndole el sentimiento de pertenecer a una comunidad. Por ejemplo, alguna cadena de tiendas ofrecen a sus clientes la oportunidad de poseer su tarjeta privada que permite acceder al cliente al rango de cliente privilegiado: cajas reservadas, promociones exclusivas, crédito para sus compras, ¿cómo conseguirlo? dos condiciones resultan necesarias para tener éxito en la fidelización de clientes:

Una voluntad y un compromiso total de los responsables de la empresa de mejorar la calidad de sus servicios y productos; además la totalidad del personal de una empresa debe ser capaz de informar al cliente y aconsejarle, esto requiere una buena información.

Utilización de métodos y elementos específicos es necesario, para conocer mejor a los clientes y evitar problemas, es decir, implantar procedimientos para detectar lo que resulta

importante a los ojos del cliente y no solo desde el punto de vista de la empresa. Entender la estrategia del cliente, conocer su funcionamiento interno, detectar el verdadero punto de referencia del cliente constituyen ejes de investigación que merecen sin duda una inversión importante. El recurrir a bases de clientes, a técnicas cualitativas como la organización de mesas redondas entre clientes, a la individualización de la comunicación comercial a partir de un marketing directo, al análisis de las reclamaciones, a las encuestas a los clientes y otras técnicas que permitan a la empresa acercarse más a las expectativas del cliente.

Ser capaz de diferenciar clientes. Debe realizarse un análisis de la cartera de clientes para pasar del marketing de producto a la estrategia de relación. La empresa debe anticiparse a las expectativas de los consumidores y para ello necesita reconocerlos y diferenciarlos. Hay que detectar a los clientes estratégicos, que son solamente aquellos que mayor volumen de compras realizan, sino también los que pueden arrastrar a mucha gente detrás y que puedan desestabilizar a la competencia.

Diseñar mejor la oferta de nuevos servicios: se trata de que la empresa enumere de la manera más precisa posible los elementos que constituyen la oferta y de analizar su valor para el cliente. Habría aquí que diferenciar "el valor aportado", es decir, el valor añadido creado por la empresa y el "valor reconocido", es decir, el que percibe el cliente y por el que se sienta una falta o un riesgo si tuviera que renunciar a él.

II.4.3 ESTADÍSTICAS ACERCA DE LOS SERVICIOS

- Sólo 4% de los clientes se queja y ello significa que la empresa jamás oír nada del 96% de sus clientes y 91% de ellos se marcharán sin quejarse, porque creen que de nada les servirá. En realidad, es más probable que quienes se quejan y no quienes no expresan queja alguna, sean los que seguirán haciendo tratos con usted.¹⁴
- Por cada queja recibida en la empresa, hay 26 clientes que tienen problemas o quejas sin resolver y 6 de ellos tienen problemas serios. Estos son los clientes de los que nunca se volverá a saber, pero son también los que podrían decirle cómo hacer mejor una negociación. ¡Obtenga sus opiniones en la forma que pueda! ¡Es una valiosa oportunidad!

¹⁴ GERSON F Richard, Op. Cit. Págs. 11 a 12.

- La mayor parte de los clientes quejosos volverán a hacer tratos con la empresa si se resuelven sus quejas. Si creen que la empresa actuó rápidamente a su satisfacción, entonces hasta un 95% de ellos volverán a comprar y es muy probable que lo recomienden a otras personas.
- Un cliente descontento hablará mal de la empresa a otras 10 personas y aproximadamente 13% de ellas contarán el problema a otras 20 personas. La empresa no puede permitirse la mala propaganda que corre de boca en boca.
- Los clientes satisfechos o a los que se les hayan resuelto sus quejas, le dirán de tres a cinco personas, la buena experiencia que tuvieron con la empresa. Por tanto ésta tendrá que satisfacer de tres a cuatro clientes por cada uno que no quede satisfecho con la empresa. Los programas de retención de la clientela realzarán el valor de sus esfuerzos por servir al cliente.
- Cuesta de cinco a seis veces más atraer nuevos clientes que retener a los antiguos, aún cuando se tenga que volver y renovar los contactos con antiguos clientes. Además la lealtad del cliente y el valor de una clientela de toda la vida, puede representar 10 veces más que el precio de una sola compra.
- Las empresas que ofrecen mejores servicios a los clientes pueden cobrar más, obtener mayores ganancias, aumentar su participación en el mercado y allegarse clientes dispuestos a pagar más por sus productos, simplemente por el buen servicio. De hecho, puede ganar un promedio de un 6% anual en su participación en el mercado, simplemente dando un mejor servicio: proporcionando satisfacción y conservando el buen concepto de los clientes.
- La clientela deja de hacer tratos o transacciones con la empresa porque:
 - El 1% muere
 - 3% de mudan lejos
 - 5% buscan otras opciones o desarrollan otras relaciones comerciales
 - 9% comienza a tener tratos con los competidores
 - 14% están descontentos con el producto o servicio ofrecido
 - 68% están disgustados por la forma en que se les trató

Examinando estos porcentajes, en realidad es posible controlar más del 96% de los motivos por los cuales los clientes dejan de hacer tratos con la empresa.

II.4.4 EL CLIENTE COMO AGENTE DE VENTAS

Los clientes que se consideran así mismos como socios estratégicos de la empresa o negocio, se convertirán en los mejores agentes de ventas, diciendo a los demás lo conveniente que es hacer tratos con la empresa. Estos clientes nuevos vendrán al negocio con una actitud positiva, porque ya han recomendado al lugar en el que se puede confiar. Ahora le toca a la empresa no desilusionar a los clientes.

Por otra parte, que no son socios estratégicos, quizá no digan nada bueno de la empresa, quizás tampoco digan nada malo, pero tal vez no digan nada y si no hay buenas referencias, tampoco habrá buenos negocios.

Por lo tanto, hay que tratar de que cada uno de los clientes sea un socio estratégico. Ellos pueden ayudar más de lo que creemos. Y aún si hay alguien que no se convierte en cliente de la empresa ahora, siembra la semilla para una sociedad estratégica en el futuro.

II.4.5 RAZONES PARA UN MAL SERVICIO

Si preguntamos a los consumidores o clientes por qué las empresas dan un mal servicio él se lo dirá. Algunos problemas como los que a continuación se presentan son comunes en las empresas.¹⁵

- Empleados negligentes
- Entrenamiento deficiente
- Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes
- Diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que éstos en realidad quieren, o sea, es la percepción entre el producto o servicio que cree dar, y lo que creen recibir los clientes.

¹⁵ GERSON F Richard. Ibid. Pag 14

- Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes y cómo los clientes desean que los traten.
- Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la compañía
- Deficiente manejo y resolución acerca de las quejas
- Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela.
- Mal trato frecuente a los empleados y a los clientes

Hay que recordar que la gente es leal a una empresa porque cree que es bien tratada, que recibe un justo valor por su dinero y se siente psicológica o físicamente atraída hacia la negociación. Es entonces cuando se debe hacer todo lo posible para asegurar que sus clientes no deseen cambiar y recurrir a los competidores.

Los compradores son sensibles a los precios y con frecuencia cambian de marca o de proveedor, sencillamente buscan mejores precios. Esto puede impedirse estableciendo un mejor servicio al cliente y empleando estrategias para retener a los clientes. Hay que hacer que se les haga difícil dejarlo, por lo que se debe establecer una amistosa relación personal con los clientes, conservando su lealtad y preferencia con la negociación de la usted.

No se debe menospreciar la fidelidad de un cliente. Hay que dar gracias a que él haya decidido hacer tratos con la empresa y no con el competidor. Trabajar tan arduamente como le sea posible, para ofrecerles más de lo que posiblemente esperen por lo que se habrá dado un gran paso hacia la conservación eficaz de la clientela.

UNIDAD

III

PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

UNIDAD III

PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Escuchar a los clientes debe llegar a ser parte misma del negocio. Con la mayoría de los competidores moviéndose más rápido, la carrera será para aquellos que escuchen (y respondan) lo más rápido e intenso.

Tom Peters

III.1 PERFIL DEL CLIENTE

III.1.1 CONOCER AL CLIENTE Y LLEGAR A SU MENTE

Conocer al cliente en cuanto a su perfil de necesidades, deseos, expectativas y pensamientos, es identificar y definir a los clientes. Por ello constantemente hay que manejar información a partir de responder a las preguntas siguientes:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son las necesidades, deseos y expectativas de los clientes?
- ¿Por qué compran nuestros productos?
- ¿Cuál es el valor que encuentran en esos productos?
- ¿Cuándo, Cuánto y Cómo Compran?
- ¿Cómo podemos clasificar a nuestros clientes?
- ¿Cómo, en qué forma y medida estamos cumpliendo con nuestros clientes?

III.1.2 LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES, UN COMPROMISO

En cada contacto que se tiene con el cliente se da un Momento de Verdad, un momento en el que se tiene el compromiso de lograr la plena satisfacción del cliente. Un momento de verdad no es positivo o negativo por si solo, es la forma en que se maneja ese encuentro lo que lo convierte en una experiencia positiva o negativa para el cliente.

Hay que desarrollar un sexto sentido y ver nuestro trabajo a través de los ojos. Desarrollar la empatía, ponernos en el lugar del cliente y establecer un compromiso personal para que después de cada encuentro salga completamente satisfecho.

Por otra parte y en virtud de que los deseos y necesidades del cliente están cambiando con regularidad, en función de los fenómenos y tendencias que se manifiestan en el medio, es recomendable clasificar en categorías a los clientes:

➤ Clientes Internos o Empleados

Es el personal de la empresa, pues es el receptor primario de la visión, misión y estrategias para crear un valor y ofrecer un buen servicio al usuario final.

En consecuencia, cada individuo dentro de la organización debe estar convencido de que las acciones que debe llevar a cabo tienen que proporcionar un servicio de calidad.

➤ Clientes Externos o Consumidores Finales.

Es la categoría de clientes, usuarios del producto, quienes evaluarán si este contiene un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia, además de cómo se ofrezca el servicio de apoyo. Lo importante es llegar siempre a la mente del usuario mediante un concepto de diferenciación del producto, del servicio y de la empresa.

III.1.3 TIPOS DE USUARIOS QUE ACUDEN A LAS EMPRESAS

¿Quién es un consumidor y quién es un usuario? Estableceremos la diferencia entre un consumidor y un usuario.

CONSUMIDOR

Es la persona que compra lo que necesita para satisfacer sus necesidades y no recibe ningún seguimiento o atención posterior.

USUARIO

Actúa igual que el consumidor, pero se concibe como alguien a quien se le debe proporcionar algo adicional, y es el seguimiento y tratamiento de una relación que va más allá del simple hecho de comprar y vender, es decir, para que pueda ser llamado así.

En general se ha elaborado una tipología del usuario común que asiste a cualquier empresa de servicio:¹⁶

➤ El Usuario Sumiso.

Este tipo de persona es tímido, opuesto a quejarse. En virtud de que puede sentirse intimidado por pensar en quejarse, generalmente sufre en silencio. Ellos constituyen aquel grupo que no nos da la oportunidad para hacer las cosas bien. En estos, es fundamental observar el comportamiento no verbal.

➤ El Usuario Agresivo.

Este tipo se queja fácilmente, con frecuencia en voz alta y por largo tiempo. Si bien es difícil tratar con él, podemos adivinar que fue lo que salió mal. Hay que permitir que se

desahoguen. No responden a nuestros intentos de ofrecer excusas el por qué salió mal el servicio. Dejarlo que se expresen libremente y posterior a esto decirles lo que se piensa hacer en relación a la queja.

➤ **El Usuario Manirroto.**

Esperan lo mejor y están dispuestos a pagar por eso. Sus quejas comúnmente son razonables a no ser que sean agresivos. El mejor método consiste en escucharlo respetuosa y activamente preguntar las causas de su queja y reaccionar rápidamente para arreglar la situación.

➤ **El Usuario Abusivo.**

Es una pequeña minoría cuya misión en la vida es violentar nuestros negocios. Ponen en tela de juicio nuestros servicios e inventan malos tratamientos por parte de los empleados. Su meta es ganar algo a lo cual no tienen derecho. Algo que va más allá de los límites de una compensación. El mejor método es permanecer de una forma culta, utilizar datos exactos para respaldar sus respuestas y estar seguros de que la recuperación consiste en hacer lo que haría la compañía normalmente. Un inicio seguro de que estamos ante el usuario abusivo es una respuesta constante y repetitiva de "no es suficiente" ante nuestros esfuerzos por satisfacerlo.

➤ **El Usuario Quejumbroso Crónico.**

Nunca están satisfechos. Siempre hay algo malo con el servicio que han recibido. Su misión en la vida es quejarse. Y sin embargo, ellos también son clientes. No se pueden desechar, por frustrante que sea su trato.

A los empleados es el que más les disgusta, porque todos sus esfuerzos por arreglar los problemas parecen inútiles. El trato con estos clientes requiere una paciencia extraordinaria. Debemos estar dispuestos a escuchar y tener cuidado de no dejar que nuestra ira haga presencia a consecuencia de la frustración al tratar con estos clientes.

III.1.4 IDENTIFICAR LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Las expectativas representan lo que los clientes esperan recibir con la prestación del servicio. Las expectativas constituyen el parámetro con el que los clientes miden la calidad de un servicio.

La mejor forma de conocer las expectativas reales de los clientes es preguntándoles a ellos que piensan, que desean.

III.1.5 FORMAS SENCILLAS Y ECONÓMICAS PARA SABER LO QUE PIENSAN LOS CLIENTES

PREGUNTE A LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA

El contacto directo, permanente y cotidiano que éstos tienen con los clientes, el tener que afrontar sus quejas y reclamaciones, les permite conocer con bastante precisión qué esperan de la empresa y cuáles son las áreas en las que se producen más problemas.¹⁷

RECOPILE Y ANALICE LAS QUEJAS Y RECLAMACIONES DE LOS CLIENTES

Si una vez de rechazarla, ocultarlas o no prestarles atención, usted estimula la presentación de quejas y luego, las analiza de forma sistemática, podrá detectar, con relativa facilidad, las principales áreas de problemas, así como determinar hacia dónde se orientan las tendencias de los clientes.

¹⁷ GUIAS DE GESTIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA, Op. Cit., Pags.84 a 85.

ESTUDIE CON PROFUNDIDAD A SUS CLIENTES MÁS IMPORTANTES

Reúnase con ellos, visítelos, pregúnteles sobre los problemas que están teniendo con los servicios de su empresa (no crea que les molestará, muy por el contrario, se sentirán importantes al saber que usted valora sus opiniones).

ENTREVISTE A ALGUNOS DE LOS CLIENTES DE SU EMPRESA QUE HAYAN RECIBIDO EL SERVICIO RECIENTEMENTE

Se aplica inmediatamente después de haber concluido la compra del producto o servicio.

PREGUNTE A LOS EMPLEADOS QUE DEJAN LA EMPRESA

Cuando un empleado abandona la empresa da respuestas más sinceras y abiertas. Hágalo, incluso, con los empleados que usted haya retirado de la empresa.

III.1.6 DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS**DIMENSIONES DE LA CALIDAD INTERNA**

➤ **Fiabilidad:**

- La empresa entrega siempre el servicio correcto desde el primer momento,
- La empresa cumple siempre sus promesas,
- La empresa siempre entrega el servicio en la fecha y momento prometidos.

➤ **Profesionalidad:**

- Los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios para prestar de forma correcta y precisa el servicio.

➤ **Accesibilidad:**

- Es fácil ponerse en contacto con la empresa.

➤ **Seguridad:**

- Los clientes se mantienen siempre al margen de daños, riesgos y dudas.

DIMENSIONES DE LA CALIDAD EXTERNA

➤ **Capacidad de Respuesta:**

- Los empleados están siempre dispuestos a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita.

➤ **Cortesía:**

- Los empleados tratan a los clientes con atención, respeto, consideración y amistad.

➤ **Comunicación:**

- La empresa mantiene informados a los clientes en un lenguaje que éstos puedan comprender: la empresa está siempre dispuesta a escuchar a los clientes.

➤ **Credibilidad:**

- En sus actuaciones y conversación los empleados proyectan una imagen de confianza, fe y honestidad; la empresa se preocupa por los intereses de los clientes.

➤ **Comprensión y Conocimiento del Cliente:**

- La empresa realiza todos los esfuerzos necesarios para comprender las necesidades de los clientes.

➤ **Elementos Tangibles:**

- La empresa se preocupa de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad (instalaciones, equipos, apariencia).

PERCEPCIÓN ES REALIDAD

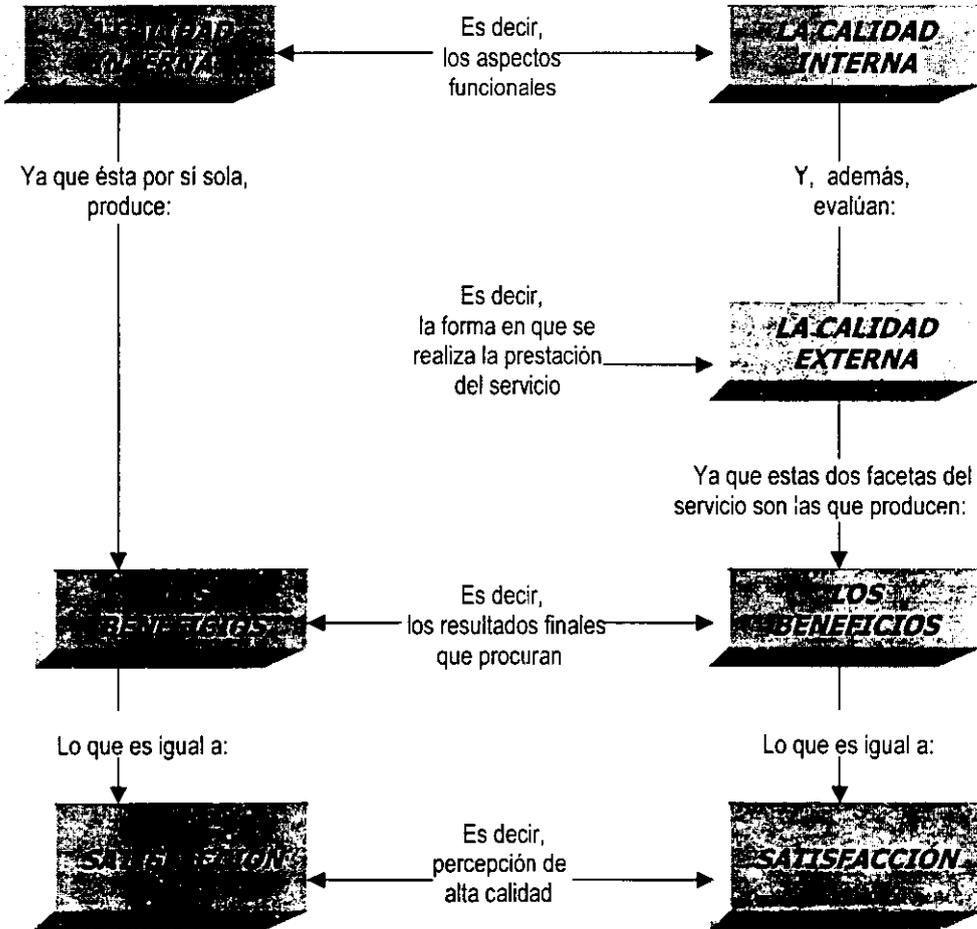
- **Cuando usted debe ser juzgado por otros, lo importante no es lo que usted cree que es la realidad (aunque sea cierta).**
- **Lo determinante es la percepción que tengan de usted, los demás.**

La calidad percibida por los clientes se ve afectada por la forma en que se realiza la prestación del servicio; es decir, por el nivel de su calidad interna, es decir, que en el sector servicios, la calidad externa forma parte integral e inseparable del servicio que se entrega a los clientes y, en consecuencia; la calidad externa también constituye un elemento de las ofertas de las empresas que prestan servicios.¹⁸

III.1.7 EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN PRODUCTOS Y SERVICIOS

En el caso de los productos,
Los consumidores evalúan:

En el caso de los servicios,
los clientes evalúan:



III.2 ATENCIÓN AL CLIENTE

III.2.1 SABER ESCUCHAR, LLAVE MAESTRA PARA DESCUBRIR EXPECTATIVAS

Cuando se trata de escuchar, entra en juego nuestro cerebro y la habilidad de comprender lo que está detrás de las palabras, de las personas que están hablando con nosotros.

Esta es la llave maestra para identificar las expectativas de nuestros clientes "Saber Escuchar" y una forma mediante la cual nuestros clientes se presentan ante nosotros para manifestarnos sus expectativas y necesidades son las quejas.

Los clientes reciben el servicio y acumulan sus insatisfacciones y frustraciones por un mal servicio y aprovechan cualquier contacto para descargar toda su energía negativa toma forma a través de una queja y ese es el gran momento para aprovechar un Momento de Verdad y satisfacer adecuadamente una demanda de servicio.

III.2.2 EL MOMENTO DE LAS QUEJAS EN EL MOMENTO DE VERDAD

LA MANERA EFECTIVA DE ESCUCHAR

Tres tipos de expresiones son las que la mayoría de la gente manifiesta y son:

1. Harán Declaraciones,
2. Pondrán Objeciones, o bien
3. Harán Preguntas

Si usted no escucha con atención:

1. Usted escuchará solamente lo que quiera escuchar.
2. Usted escuchará solamente lo que espere escuchar
3. Usted no notará la diferencia entre una declaración, una objeción o una pregunta

III.2.3 EL MANEJO DE LAS QUEJAS EN EL MOMENTO DE VERDAD

“Una queja es una solicitud de servicio encubierta”

Una queja es una forma de comunicación por la que optan las personas cuando sienten que haciendo una solicitud no recibirán respuesta y pueden salir heridas.¹⁹

La persona que recibe la queja puede estar entre dos opciones:

- O tomarlo como algo personal e involucrarse emocionalmente, tratando de evadir o agrediendo, convencido de que la persona está equivocada o quedarse callado, escuchar.
- Y tratar de identificar cual es la solicitud de ayuda o servicio encubierta que la persona está haciendo.

La pregunta sería ¿Qué es más inteligente? Cuando alguien lanza una queja está esperando que uno actúe no que lo rebata.

Por tanto, se sugiere se sigan estos pasos para identificar esa solicitud de ayuda que está presente y hay que descubrir:

1. Comprenda como ha actuado hasta la fecha cuando un cliente le ha manifestado una queja.
2. A partir de ahora escuche a su cliente quejoso con la mente abierta, tranquilamente y de corazón.
3. Identifique lo que su cliente está solicitando detrás de la queja.
4. Considere las posibles soluciones a la solicitud de ayuda o servicio.
5. Prometa y comprométase a realizar una acción para satisfacer la solicitud de ayuda o servicio de su cliente.
6. Cumpla lo que prometió y a lo que se comprometió y realícelo.

¹⁹ SERVICIOS EN CAPACITACIÓN, ASESORÍA Y PRODUCTIVIDAD, Manual "Calidad e Imagen en el Servicio", México, 1998, Pág. 52

Esta técnica le da la gran oportunidad de lograr un Momento de Verdad satisfactorio para ambas partes.

III.2.4 LA QUEJA ¿UNA MOLESTIA O UNA OPORTUNIDAD?

En cualquier organización competitiva se busca conocer la opinión que tienen los clientes de los servicios o productos que se entregan. El no hacerlo puede conducir a no enfocar los esfuerzos a lo que realmente quiere el cliente²⁰.

Para conocer la opinión de los clientes se realizan encuestas y entrevistas a un costo relativamente alto. Esa información, si fue realizada adecuadamente, es valiosa para establecer mejoras o reforzar lo que se está haciendo bien.

Las empresas generalmente ven al cliente que se queja como una molestia, con la que hay que terminar lo más pronto posible, y por supuesto, ganando la pelea.

Sin embargo, la queja se puede tomar como una oportunidad de conocer lo que realmente está pasando en la organización. No todos los clientes inconformes se quejan, simplemente ya no regresan.

Los pocos clientes que se quejan hay que escucharlos y obviamente, resolverles su problema, lo más pronto posible y de preferencia por la misma persona que lo atiende, por lo que hay que darle a los empleados capacitación e información.

La información de los clientes que se quejan, aunque a veces no nos guste, es gratis. Se puede aprovechar para mejorar los servicios. Los clientes buscan y quieren soluciones. **Una Queja es una Oportunidad de Dar Solución al Problema del Cliente.**

III.2.5 LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DESCONTENTOS

Los clientes que se quejan se sienten molestos, engañados o víctimas de abusos y creen que en su caso es lo más importante del mundo. Es importante conocer estos sentimientos y tratar a los clientes de acuerdo con tales apreciaciones. Los clientes insatisfechos dirán a sus amistades lo descontentos que se encuentran por la forma en que los trataron. Sin embargo si se les resuelve el problema presentado del 50% al 75% de esos mismos clientes, volverán. Por lo que es conveniente adaptar un programa de recuperación como el siguiente:

III.2.6 PROGRAMA DE RECUPERACIÓN DE SERVICIOS

MANEJO DE QUEJAS	ACCIONES A REALIZAR
♦ ESCUCHE	♦ Poner mucha atención en la queja
♦ OFREZCA DISCULPAS	♦ Ante todo y sobre todo ofrezca disculpas, diga que siente mucho los inconvenientes causados. Es importante ser sincero, pues de lo contrario el cliente lo notará. Por lo general una disculpa hace disminuir el enojo del cliente. acepte personalmente la responsabilidad por el problema que ha ocurrido y por su resolución
♦ REPITA	♦ Aclarar el problema como lo ha descrito el cliente para estar seguro de entender exactamente lo que quiere decir el cliente. Después dígame que hará todo lo que esté a su alcance por resolver la queja de inmediato. Aún si no puede resolver el problema a su entera satisfacción, el cliente se percatará de la sinceridad y que definitivamente tratará de ayudarlo, esto ayudará a aminorar su descontento.
♦ DESE POR ENTERADO	♦ De los sentimientos del cliente (enojo, frustración, decepción), asegúrese de decir claramente a sus clientes que usted comprende cómo se sienten.

MANEJO DE QUEJAS	ACCIONES A REALIZAR
<ul style="list-style-type: none"> ◆ EXPLIQUE 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Qué hará para corregir el problema, decirles y mostrarles que serán compensados en alguna forma. Quizá se tenga que obsequiar algo por lo inconvenientes sufridos, o quizá tenga que permitirles que compren otra mercancía a precio de oferta. Cualquier cosa que se haga se verá como un valor agregado, más que como un gasto adicional.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ SIGA EL PROBLEMA 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Asegúrese de averiguar si el cliente quedó satisfecho. Al final del proceso de recuperación es conveniente hacer una pregunta como: ¿Hemos resuelto su queja a su entera satisfacción? ¿Qué otra cosa podemos hacer por usted?, después espere unos días y llame al cliente para saber si quedó satisfecho. Haciendo un poco más se creará y conservará un cliente
<ul style="list-style-type: none"> ◆ AGRADÉZ-CALE 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Al cliente el haberle dado a conocer el problema

III.2.7 EXIGENCIAS ACTUALES Y FUTURAS PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA

DESARROLLAR UNA CULTURA DE CALIDAD

Es la inmersión total de cada uno de los integrantes de la organización, en una forma de vida que persiga la alta calidad en sus actos.²¹

CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD

²¹ GRUPO CRECER CONSULTORIA EN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, Op. Cit., Págs. 21 a 22.

Mantener los estándares de alta calidad en el servicio de acuerdo a sus especificaciones.

CONTACTO PERMANENTE CON LOS CLIENTES

Este punto es un factor clave para el éxito de una institución, ya que a través de la retroalimentación del usuario podemos informarnos de sus necesidades y preferencias reales, adquiriendo ventajas inmediatas para la satisfacción total de los mismos.

CORTESÍA EN LA ATENCIÓN AL USUARIO

Nunca debemos olvidar que el usuario es ante todo un ser humano y requiere de un trato digno y esmerado por eso en las áreas de servicio se aplica la siguiente regla "atiende al usuario como te gustaría ser atendido".

PUNTUALIDAD EN EL SERVICIO

Es la entrega del producto o servicio, en forma oportuna de acuerdo al compromiso adquirido.

CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO

Es responder a las normas de garantía que debe ofrecer un producto o servicio a cualquier costo. Este factor conforma un sentimiento de seguridad en los clientes y crea un clima de confianza favorable para las interacciones futuras permanentes.

TECNOLOGÍA DEL SERVICIO

Mantener un proceso de innovación en el servicio, contemplando todos los aspectos tecnológicos y humanos.

INSTALACIONES ADECUADAS

Contar con instalaciones donde al usuario se le cubren todas sus necesidades de servicio, además de sentir comodidad.

El factor que detona la calidad de una organización comienza siempre con la calidad humana de sus integrantes. Recordemos que servir significa hacer algo que te guste.

Los clientes más rentables son frecuentemente los más difíciles de satisfacer y son los más acosados por la competencia. Estos clientes son exigentes y desean que se satisfagan plenamente sus requisitos y deseos. Saben intercambiar su dinero por bienes que realmente cumplan sus expectativas y por lo regular buscan diferenciación en sus adquisiciones. Si estos clientes quedan contentos, regresan a comprar y se hacen dependientes. Esta dependencia es muy rentable para la empresa.

Por lo que cumplir con los requisitos y deseos de los clientes mejor que la competencia, trae consigo los siguientes beneficios:

Los clientes regresan con el proveedor que cumplió o mejoró sus expectativas.

Los clientes pagan por valor agregado y diferenciación.

Los clientes se comunican unos con otros los buenos productos y servicios.

La mayoría de los clientes descontentos nunca se quejan, simplemente se van y no regresan a comprar. Esa es la forma en la que penalizan a la empresa, dejando de adquirir sus productos y servicios. Para mercados no leales, perder y recuperar un cliente cuesta siete veces más de los que hubiera costado mantenerlo.

Los términos en los que un cliente basa su lealtad son dinámicos a través del tiempo debido a que, en cada época que pasa, un nuevo factor de lealtad se adiciona a los anteriores. En términos generales y con excepciones, en los años sesenta los clientes enfocaron su lealtad hacia la variedad y la diferenciación; en los años ochenta, la prestación de un servicio excelente marcó la diferencia; y para los años noventa, la capacidad de respuesta se está presentando como el factor crítico para que una empresa gane.

III.3 DESEOS Y NECESIDADES DE LOS CLIENTES

III.3.1 ATENCIÓN AL PÚBLICO; HERRAMIENTAS PARA APLICAR CONCEPTOS

IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES

Es importante que usted sepa...

- ◆ Lo que sus clientes quieren
- ◆ Lo que sus clientes necesitan
- ◆ Lo que sus clientes piensan
- ◆ Lo que sus clientes sienten
- ◆ Si sus clientes están satisfechos
- ◆ Si sus clientes regresarán

NECESIDADES HUMANAS

A continuación presentamos una lista de las necesidades humanas comunes.

Marque aquellas que reflejen las necesidades de sus clientes.

1.	NECESIDAD DE SENTIRSE BIEN RECIBIDO.	
2.	NECESIDAD DE UN SERVICIO PUNTUAL.	
3.	NECESIDAD DE SENTIRSE CÓMODOS.	
4.	NECESIDAD DE UN SERVICIO ORDENADO.	
5.	NECESIDAD DE SER COMPRENDIDO.	
6.	NECESIDAD DE RECIBIR AYUDA O ASISTENCIA.	
7.	NECESIDAD DE SENTIRSE IMPORTANTE.	
8.	NECESIDAD DE SER APRECIADO.	
9.	NECESIDAD DE SER RECONOCIDO O RECORDADO.	
10	NECESIDAD DE RESPETO.	

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

III.3.2 ANTICIPARSE A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE "IR UN PASO ANTES"

Las personas más exitosas en la prestación de los servicios son aquellas que tienen la capacidad de adivinar lo que sus clientes desean y/o necesitan mucho antes de que lo expresen.

También tienen la capacidad de verificar en el mismo momento en que se está llevando a cabo el servicio si todo ha estado en orden y no falta nada por hacer.

PREGÚNTESE:

- ¿He tomado en cuenta todas las necesidades de mi cliente?
- ¿Qué otra cosa necesitará el cliente?
- ¿Cómo puedo mejorar hoy el servicio a mi cliente?

Después, ofrezca o preste ese servicio ¡Sin que el cliente lo solicite!

III.3.3 IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE POR MEDIO DE LA ATENCIÓN

LECTURA DE SU CLIENTE

PARA LEER AL CLIENTE NECESITA SENSIBILIDAD

La lectura de las necesidades del cliente requiere ser sensible a las señales tanto verbales como no verbales que estos envían (a veces sin darse cuenta).

A continuación presentamos algunas señales comunes:

¿Puede pensar en las necesidades que podrían estar comunicando las siguientes señales del cliente?

SEÑAL POSIBLE	ACCIONES A TOMAR
EDAD DEL CLIENTE:	
Joven	
Anciano	

SEÑAL POSIBLE	ACCIONES A TOMAR
TIPO DE ROPA:	
A la Moda	
Fuera de Moda	
MENSAJES VERBALES:	
Muy Fluido	
Escasamente Fluido	

ACTITUD:	
Positiva	
Negativa	
Impaciente	
Exigente o	
Enojado	

PARA LEER AL CLIENTE NECESITA EMPATÍA

La empatía es la sustancia de la que está hecha la comprensión. Esto significa ponerse en el lugar de sus clientes. Debe ver la situación a través de "sus ojos". Debe preguntarse: "¿Si yo fuera el cliente, que querría?"

¿TIENE USTED LA CAPACIDAD PARA TENER EMPATIA CON SUS CLIENTES?	
SI	
NO	
¿POR QUÉ?	

III.3.4 CONOCER LAS NECESIDADES, ENTENDIENDO AQUELLAS QUE SON BÁSICAS DEL CLIENTE

CUATRO NECESIDADES BÁSICAS:

NECESIDAD DE SER COMPRENDIDO

- Aquellos que eligen su servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto significa que se interpreten en forma correcta los mensajes que envían. Las emociones o barreras del lenguaje pueden interponerse e impedir una comprensión adecuada.²¹

NECESIDAD DE SER BIEN RECIBIDO

- Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña regresará. La gente necesita sentir que usted se alegra de verla y que su asunto es importante.

NECESIDAD DE SENTIRSE IMPORTANTE

- El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos no gusta sentirnos importantes. Cualquier cosa que usted haga para hacer que el cliente se sienta especial será un paso en la dirección correcta.

NECESIDAD DE COMODIDAD

- Los clientes necesitan comodidad física; un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios. También necesitan comodidad psicológica; la seguridad de que se les atenderá en la forma adecuada y la confianza de que usted satisfará sus necesidades.

III.4 VALOR AGREGADO

III.4.1 LA NUEVA VENTAJA PARA EL CLIENTE

A la estrategia de buscar una ventaja competitiva en el ofrecimiento de un servicio excelente se está adicionando una basada en la capacidad de respuesta.

A partir de la mitad de la década de los noventa la calidad está profundamente ligada al parámetro valor.

Cada cliente o cada grupo de clientes tiene su propia escala de valores e importancia para cada dimensión o atributo, si la empresa encuentra la escala de valor para cada uno de ellos, podrá entre otras cosas:

1. Segmentar sus mercados.
2. Orientar su publicidad y mercadotecnia, elegir el canal adecuado y resaltar los valores del producto o servicio según cada segmento.
3. Enfocar mejor los esfuerzos de investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.

En el libro "La Calidad del Servicio" de Jaques Horovitz dice que: "El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio

básico, como consecuencia del servicio, la imagen y la reputación del mismo” Y además el servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza por lo que servicio no significa servilismo.

La creación de valor para el cliente debe dirigirse desde cualquier aspecto que se identifique en torno a las relaciones que se establecen entre empresa-producto y cliente, recordando que el valor agregado se refiere a los extras que se incluyen en el producto o en el proceso y que significan beneficios adicionales para el cliente, sin que ello le implique un precio mayor.

Todo producto que se ofrece tiene un valor específico directo para el cliente, tras ese valor, existe un valor simbólico que algunas veces tiene mayor peso para que el cliente elija un producto o servicio. Dicho valor simbólico se refiere al significado más profundo que conjuga ideas y conceptos, las verdaderas necesidades, deseos y expectativas muy personales que el cliente liga con un determinado producto o servicio.

El manejo del valor simbólico, permite generar innovaciones en el producto y en los contactos con el cliente tanto personales como informativos.

La identificación del valor simbólico exige buscar puntos de vista profundos que sean significativos y expresen, lo que verdaderamente el cliente quiere, necesita y desea. Después de identificar los aspectos más interesantes se procederá a derivar ideas e innovaciones que lleguen al logro de los objetivos de la empresa.

El resultado final será un producto o servicio ofrecido diferente, aunque el producto o servicio genérico siga siendo el mismo.

Considerando la situación de los clientes unos cuantos años atrás, éstos tenían que sujetarse a lo que las empresas les decían, lo que podían comprar y cómo lo podían comprar, por lo que las empresas obligaban a los clientes a aceptar el nivel estándar del producto o del servicio que ellos ofrecían.

En la actualidad el mercado de vendedores pasó a ser uno de compradores, debido a ciertos factores tales como:

- **Cambios Sociales:** debido a que la gente tiene más acceso a la información y a las comunicaciones, lo cual provoca nuevos estilos de vida y el nacimiento de una

- sociedad cada vez más segmentada y cosmopolita así como un cliente más conocedor e informado.

- **Los costos de colocar un producto o un servicio en otro mercado se reducen considerablemente:** debido a que los países con acuerdos comerciales están en proceso de desgravación arancelaria y los costos de transportación de productos terminados se redujeron de manera notable y ya no impactan el precio final del producto.

- **La apertura comercial y la reducción de las barreras de entrada,** aumentaron el número de productos competidores en el mercado y se intensificó la competencia en el mercado local. Por lo que sin competencia no hay incentivos para mejorar el servicio y el cliente sale perdiendo.

El estudio de los clientes con un enfoque de calidad nos ha llevado a aprender de su comportamiento y hábitos, así como a desarrollar nuevos conceptos que buscan captar clientes rentables y leales.

Los clientes son rentables cuando pueden pagar los productos y servicios que ofrece la empresa y son leales cuando repiten la compra.

Dentro de las dimensiones que abarca la percepción del cliente y de las cuales emitirá su juicio de valor se encuentran entre otras:

1. **DESEMPEÑO;** grado de ejecución del producto durante su uso que es medido en relación a la función para lo que fue diseñado.

2. **CONFIABILIDAD;** porcentaje de consistencia en el desempeño del producto en su vida útil.

3. **CONFORMIDAD;** ausencia de defectos en el producto, que pueden ser; menores los que no alteran su funcionamiento, mayores los que sí lo afectan y críticos los que ponen en peligro la seguridad o integridad del usuario.

4. **DURABILIDAD**; cumplimiento del producto en el tiempo especificado.
5. **SERVICIO**; parte tangible del producto.
6. **ESTÉTICA**; características físicas de un producto que lo hacen agradable a la vista del cliente.
7. **CALIDAD PERCIBIDA**; resultante entre la calidad que espera el cliente comparada con la calidad que percibe. La calidad esperada se estructura por tres componentes; necesidades personales, experiencias pasadas y publicidad generada por la empresa.
8. **INFORMACIÓN**; grado de conocimiento adicionado y expresado dentro del producto.
9. **VALOR AGREGADO ADICIONADO**; es el valor adicionado al producto que lo diferencia de la competencia.
10. **VARIABLE ECOLOGICA**; respeto y cuidado hacia el medio ambiente.
11. **ECONOMÍA**; monto de los gastos consecuentes a su uso.
12. **SOPORTE**; apoyo técnico para el uso óptimo del sistema.
13. **FLEXIBILIDAD**; capacidad de adaptación a las condiciones de uso, distintas a las originales.
14. **VALOR RESIDUAL O DE REVENTA**; depreciación del producto en relación con el uso y el tiempo.

El paquete de beneficios y el valor que le da el cliente a un producto o servicio se pueden agrupar en cuatro niveles:

PRODUCTO GENÉRICO

Se refiere al conjunto de características generales que poseen estos productos o servicios en una ubicación determinada, tanto el cliente, como el mercado los reconoce dentro de ese género.

PRODUCTO ESPERADO

Son las especificaciones mínimas esperadas por parte del cliente, la expectativa se forma por; necesidades personales reales, comunicación del proveedor, vía publicidad y mercadotecnia, experiencias pasadas.

PRODUCTO DIFERENCIADO

Son aquellas características de encantamiento o valor agregado que tiene un satisfactor, las cuales lo diferencian en el mercado de otros productos del mismo género.

PRODUCTO POTENCIAL O PREMIER

Son los beneficios adicionales no relacionados directamente con el producto o servicio pero que le ofrecen un valor simbólico al cliente.

Los nuevos clientes más que productos y servicios, compran funciones. Las empresas deben entender que los clientes compran las funciones básicas de los productos y servicios, no el producto en sí.

La empresa debe satisfacer los requisitos de cada una de las personas que tienen relación directa o indirecta con la función del producto o servicio y tratar de darle un valor agregado a todos los que intervienen en esta relación.

Las necesidades percibidas son todos aquellos deseos y requisitos de los clientes que se encuentran conscientemente en la mente del consumidor y se pueden detectar las necesidades no percibidas de los clientes. Es decir todas aquellas necesidades que están latentes en ellos pero aún no se han manifestado, una vez que la empresa las descubre y las incorpora a los productos y servicios que ofrece puede desarrollar una ventaja competitiva importante.

Algo que se debe aprender en relación con el servicio es que; la calidad es lo que se le da al cliente, servicio es cómo se le da al cliente.

La calidad es la parte del diseño y desarrollo tangible del producto y servicio es la forma como se entrega esa calidad. El componente de servicio es intangible y puede ser expresado de distintas formas, ahorro en tiempo, trato personalizado, la seguridad de una marca, el ambiente de un lugar. En muchas ocasiones el servicio se produce al mismo tiempo que se le ofrece al cliente, la prestación de un servicio se vuelve crítica cuando depende del personal.

Para poder expresar el valor para el cliente derivado de los negocios que basados en el conocimiento e inteligencia de su personal, se desarrollo la siguiente fórmula:

$$\text{VALOR PARA EL CLIENTE} = \frac{\text{Conocimiento adicionado} + \text{percepción (ciclo de vida)}}{\text{Precio subjetivo}}$$

En donde:

VALOR PARA EL CLIENTE: Son los beneficios adicionados a los productos y servicios que en conjunto forman un paquete atractivo para el cliente.

CONOCIMIENTO ADICIONADO: Es toda la inteligencia adicionada al producto o servicio y que puede ser traducido como un aumento en la funcionalidad, confiabilidad, grado de información, oportunidad y además logra diferenciarlo de la competencia.

PERCEPCIÓN DEL CLIENTE: Es la sensación que experimenta un cliente después de recibir un producto o un servicio.

CICLO DE VIDA: Es el tiempo que puede permanecer un producto o un servicio en un nivel superior dentro del mercado.

PRECIO SUBJETIVO: Cantidad de dinero que la empresa fija a su producto y servicio y que el cliente está dispuesto a pagar, en donde el precio de venta no tiene relación con los costos de producción.

III.4.2 VALOR AGREGADO AL CLIENTE, OPORTUNIDAD COMPETITIVA

Lo que realmente debe interesar a las empresas en relación con la competencia es mejorar los atributos de productos y servicios que son importantes para el cliente, en función del precio que paga por ellos, de tal forma que se logre mantener clientes leales, por lo que a ellos debemos darles un valor agregado que nadie pueda superar.

Lograr un mayor valor agregado al cliente que la competencia no pueda superar, toma tiempo, pero es algo que se tiene que conseguir como una estrategia de calidad de negocio para retener y atraer nuevos clientes, hecho que debe permitir finalmente un mayor crecimiento y más utilidades.

Existen negocios cuya principal estrategia es la calidad de sus productos y otras que se han acercado más a la satisfacción del cliente mediante la medición y mejora de la calidad del producto y el servicio. Las empresas líderes en el mundo, después de rebasar estas dos etapas, deben trabajar en la generación de un mayor Valor Agregado al Cliente, a través de la medición de la percepción de los clientes propios y los de la competencia de lo que reciben en relación con lo que pagan.

El proceso de medición del valor agregado es tan confiable como el de la medición de la calidad de producto y suponen los siguientes pasos:

1. Obtener del mercado los atributos de productos y servicios que son tan importantes para el cliente.
2. Conocer, mediante encuestas y estadísticas, el nivel de satisfacción del cliente (propio y ajeno) a partir de la calidad de los atributos del producto y del servicio (el precio y su importancia relativa).
3. Obtener con esos datos el valor agregado (relación calidad y precio) de los clientes de nuestra empresa en relación con los clientes de la competencia.
4. Mejorar los atributos del producto y servicio importantes para el cliente para agregar más valor a nuestro producto y servicio.

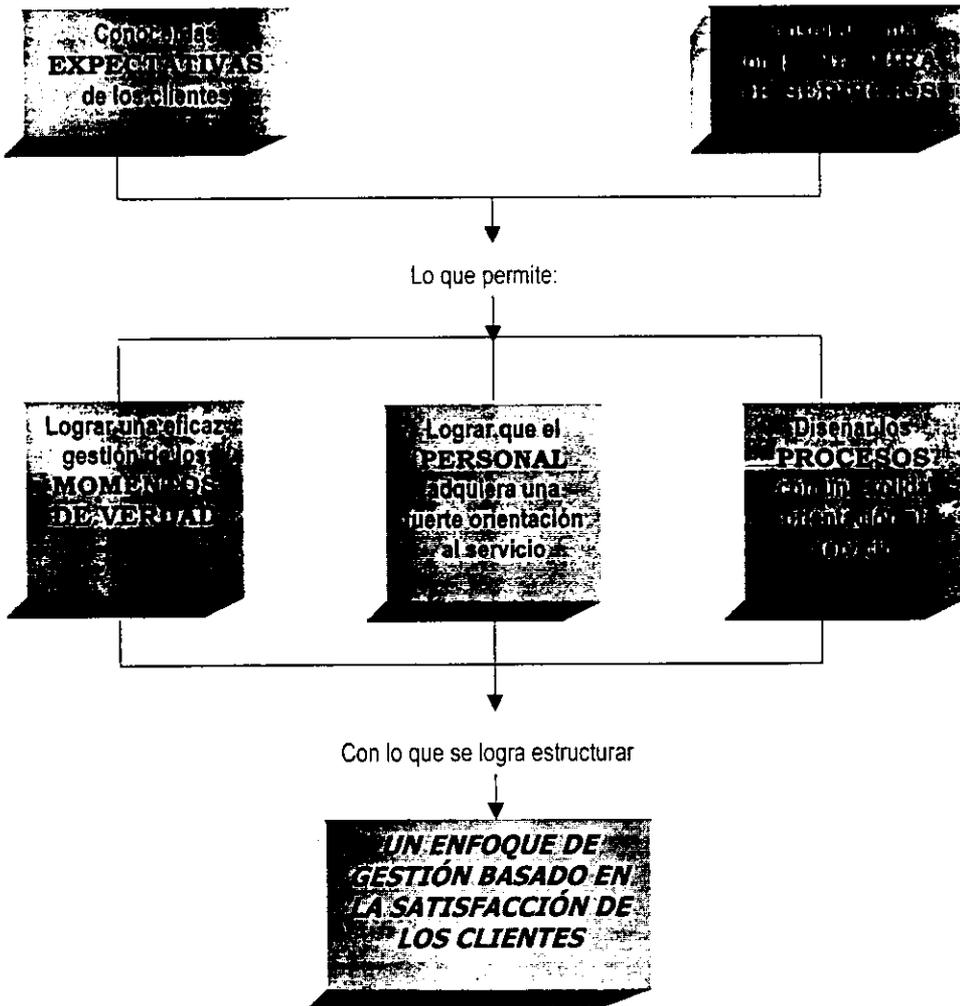
Cada vez que aparece un producto o servicio que puede cubrir mejor nuestras expectativas a igual o menor precio estamos dispuestos a probar y cambiar de proveedor. Atender las expectativas de un cliente no quiere decir que se cubran en un 100%, porque estas son infinitas y cambiantes. Si tan sólo cubriéramos mejor que la competencia los atributos más importantes y monitoreáramos constantemente los cambios de percepción y de necesidades del cliente para mejorar el producto y el servicio, seguro nos mantendríamos como líderes en el mercado.

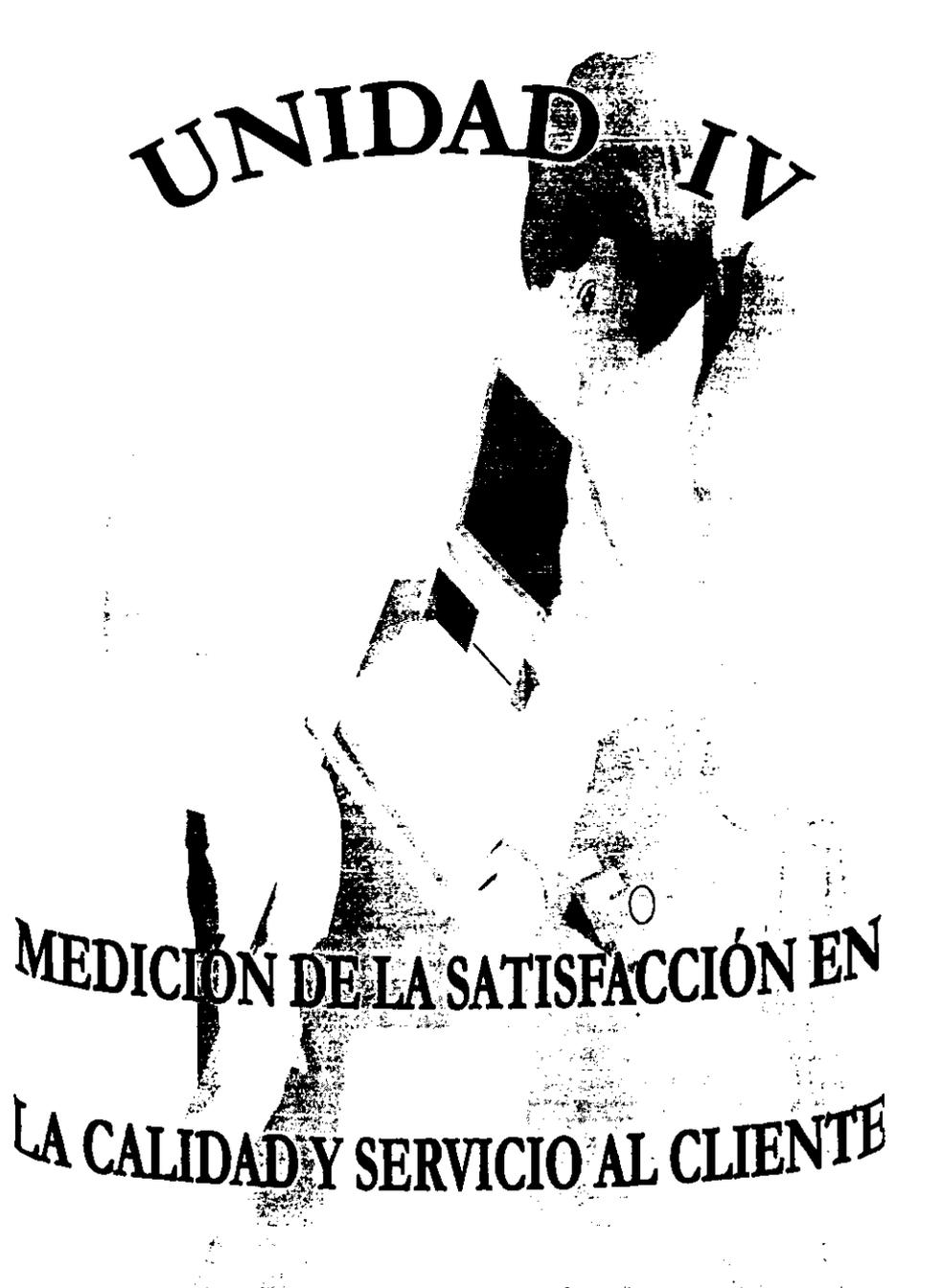
Porque finalmente la pregunta es una ¿Qué es lo que retiene a un cliente o hace atractiva a una empresa para un cliente potencial? Y la respuesta también es una: ofrecer productos y servicios mejores que la competencia a un precio más bajo o similar.

Por lo que no cabe duda de que en el futuro las empresas líderes serán aquellas que midan y mejoren permanentemente el valor agregado que dan a los clientes.

Finalmente la realidad empresarial de cada día, las capacidades y habilidades que demuestran poseer los empleados de contacto con los clientes para ofrecer un alto nivel de servicios; no son más que el resultado, la consecuencia y el derivado de los verdaderos elementos que constituyen la base fundamental de todo sistema del servicio que pretenda alcanzar altos niveles de calidad y excelencia y que son los que se muestran en la siguiente figura:

III.4.3 LA FORMULA DEL SERVICIO EXCELENTE





UNIDAD IV

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN

LA CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE

UNIDAD IV

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN LA CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE

"Para crear una ventaja duradera del servicio se necesita información actualizada y exacta acerca de cada aspecto de sus clientes. Regularmente hay que estar tomando el pulso de los clientes, porque sus expectativas cambian constantemente. No sólo eso, sino que las condiciones económica y los caprichos del mercado son variables".

Karl Albrecht

IV.1 ¿POR QUÉ MEDIR?

IV. 1.1 POR QUÉ MEDIMOS LA CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Para medir algo se debe saber qué mide y por qué. Un programa de medición debe contestar las preguntas esenciales para el éxito: quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué.²²

◆ ¿Quién hará la medición de calidad?	Cualquiera
◆ ¿Qué va usted a medir?	Todo y cualquier cosa que afecte al cliente
◆ ¿Cuándo debe medirlo?	Todo el tiempo
◆ ¿Dónde se debe medir?	En toda la empresa y en cada proceso que tenga algún efecto en la satisfacción del cliente y la calidad

♦ ¿Cómo se debe medir?	Deben establecerse estándares de desempeño y criterios cuantificables contra lo que usted va a evaluar su desempeño usando números y datos.
♦ ¿Por qué va a medir?	Para aprender a mejorar la calidad e incrementar la satisfacción del cliente.

IV.1.2 CONOCER LAS PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES

Todos los clientes son individuos y cada persona percibirá las cosas de diferente manera en una misma situación determinada. Aunque muchos programas de medición se preparan para las grandes masas, para que a partir de ellos se desarrollen o mejoren programas de calidad y servicio al cliente, es necesario considerar e identificar las percepciones individuales de cada cliente.

Las percepciones que se intentan identificar incluyen: qué es lo que buscan en un negocio como el suyo, que les atrae de ese lugar, que les haría cambiar de lugar en un futuro y qué tan pronto; cuál es su criterio de calidad y de ejecución aceptable de servicio; que deben recibir para sentirse mínimamente satisfechos; que deben hacer para que estén totalmente satisfechos y qué debe hacer para que continúen haciendo con usted un negocio de futuro.

El cuadro siguiente se utiliza para conocer lo que sabe de sus clientes con respecto a sus percepciones.

PERCEPCIONES A IDENTIFICAR	LO QUE USTED SABE
◆ Qué buscan mis clientes.	
◆ Por qué los clientes llegan a este lugar	
◆ Razones por las que obtengo un nuevo cliente	
◆ Criterio de servicio de calidad aceptable	
◆ Criterio de satisfacción mínima	
◆ Criterio de retención y compra repetitiva	

IV.1.3 DETERMINAR LAS NECESIDADES, DESEOS, REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

La medición de la satisfacción de los clientes no se debe determinar únicamente cómo se sienten acerca del servicio o producto que están comprando y el servicio que reciben. La medición debe identificar también qué es lo que los clientes quieren y desean que usted haga. También debe averiguar lo que requieren de usted en relación con especificaciones de productos o contenido de los programas, así como lo que esperan de usted como proveedor durante el proceso completo de venta y servicio.

Es de importancia vital para el éxito de un programa de medición, que usted conozca las necesidades actuales y futuras de los clientes. Muchas compañías hacen preguntas a sus clientes acerca de compras recientes sin antes tratar de averiguar por qué compraron, qué satisfacción personal y psicológica obtuvieron de la compra y cómo planean usar la compra, qué esperan de ella y cuál es la expectativa de sus necesidades en el futuro.

Cuando se mide la satisfacción de sus clientes mide lo que requieren, necesitan, quieren y esperan de usted y por qué.

IV.1.4 CERRAR LAS BRECHAS

Existen muchas brechas entre clientes y proveedores y la única forma de cerrarlas es conocerlas, aceptarlas y medirlas. Todas las brechas están basadas en diferencias de percepción entre lo que el negocio cree que está dando y lo que el cliente percibe que ha recibido.

A continuación se enuncian varias brechas importantes que han sido identificadas a través de varias experiencias de negocios diversos:

➤ LA BRECHA ENTRE LO QUE EL NEGOCIO PIENSA QUE NECESITA UN CLIENTE Y LO QUE EL CLIENTE REALMENTE QUIERE.

Usted y su negocio nunca podrán saber lo que el cliente realmente quiere, a menos que se lo pregunte directamente. Usar las herramientas de medición para informar a los clientes lo que usted cree que ellos necesitan y permítales decir específicamente qué es lo que quieren. La diferencia en percepciones es la brecha que se debe cerrar.

➤ LA BRECHA ENTRE LO QUE EL NEGOCIO PIENSA QUE COMPRÓ UN CLIENTE Y LO QUE EL CLIENTE PERCIBE QUE HA RECIBIDO.

En realidad no importa qué es lo que el negocio vende al cliente si este percibe que no recibió exactamente lo que suponía que había comprado.

La brecha existe porque el cliente no percibe la compra de la misma manera en que la percibe el negocio. Aún si el negocio está correcto, el cliente se sentirá engañado e insatisfecho. Es responsabilidad del negocio cerrar esta brecha y asegurarse de que las necesidades de los clientes fueron satisfechas.

➤ **LA BRECHA ENTRE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE EL NEGOCIO CREE QUE ESTÁ DANDO Y LO QUE EL CLIENTE PERCIBE DE ESA MISMA CALIDAD DE SERVICIO.**

Esto es muy similar al problema anterior, en el que el negocio piensa una cosa y el cliente piensa otra. Este tipo de brechas ocurren usualmente cuando el negocio tiene ciertas políticas de servicio al cliente que tienden a ser las mismas para cada cliente individual y descuidan informar a sus clientes de esas políticas. Con esto, ambas partes toman decisiones sin beneficiarse de toda la información disponible.

El cliente no sabe que el negocio tiene ciertas políticas y se siente hecho a un lado por la aparente falta de servicio. Por su parte, el negocio puede que nunca sepa que el cliente se siente hecho a un lado.

➤ **LA BRECHA ENTRE LA EXPECTATIVA DE LOS CLIENTES ACERCA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y EL DESEMPEÑO REAL DEL SERVICIO**

Si usted no sabe lo que sus clientes esperan de usted y les da algo completamente diferente o aún ligeramente diferente, puede asegurar que ellos no estarán satisfechos. Usted debe hacer todo lo posible por saber lo que sus clientes esperan de usted y entonces dárselo a su entera satisfacción.

➤ **LA BRECHA ENTRE PROMESAS DE MERCADOTECNIA Y LA ENTREGA REAL**

Muchas veces una compañía promete entregar los productos con un cierto nivel de calidad de servicio y no es capaz de alcanzar esa promesa. Al hacer la promesa elevó el nivel de expectación del cliente y al no cumplirla ha creado un cliente insatisfecho.

La manera más simple de cerrar esta brecha es prometer menos y entregar más.

Para el éxito de un negocio es importante cerrar las brechas, satisfacer y retener a sus clientes. A continuación hay 10 preguntas que se pueden hacer para ayudar a cerrar estas brechas, e idealmente asegurarse de que nunca existan.

1. ¿Ha preguntado a sus clientes lo que necesitan, quieren y esperan de usted?

2. ¿Está la empresa comprometida a dar servicio de calidad superior basado en la investigación de sus clientes?
3. ¿Tiene una idea clara de cómo toman la decisión de hacer una compra sus clientes?
4. ¿Conoce el criterio que usan sus clientes para definir la calidad y determinar si están satisfechos?
5. ¿Se ha comprometido usted de más en su capacidad de entrega?
6. ¿Perciben sus clientes que puede satisfacer sus necesidades y expectativas?
7. ¿Entiende las necesidades y expectativas de sus clientes?
8. ¿Tiene un sistema para medir el desempeño y ayudar a identificar las necesidades de sus clientes, sus deseos, sus requerimientos y expectativas?
9. ¿Tiene un programa de recuperación para tranquilizar a clientes insatisfechos o recapturar a un cliente perdido?
10. ¿Son sus estándares de desempeño de calidad de servicio y satisfacción del cliente los mismos que los estándares de percepción desarrollados por sus clientes?

IV.1.5 REVISAR LO QUE SE ESPERA, CON EL FIN DE MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Se deben fijar estándares de desempeño, informar a los clientes y empleados de esos estándares y después medir su actuación real contra esos estándares. Cuando se fijen metas para un negocio basado en los requerimientos y expectativas de los clientes y se publique la medición del desempeño contra esas metas, se tendrá una excelente oportunidad para mejorar ambas: su calidad y su servicio.

La mejora viene de conocer dónde está usted comparado contra dónde quiere estar o dónde debería estar y con base en las medidas, tomar los pasos necesarios para mejorar su actuación. Ya que sus estándares fueron desarrollados de acuerdo a las percepciones de sus clientes, alcanzar o exceder esos estándares, así como quedar corto, le dará una buena indicación de qué tan satisfechos estarán sus clientes y cómo lo hará usted en el futuro.

IV.2 MEJORA CONTINUA

IV.2.1 LA MEJORA EN EL DESEMPEÑO, LLEVA A UN INCREMENTO EN LAS UTILIDADES

Es importante tener en mente que si se mejora la calidad en el servicio y entrega de los productos, esto se verá reflejado con utilidades más altas. Más gente querrá comprar, lo que aumentará el volumen de ventas y la contribución a las utilidades. También conforme aumente el nivel de servicio al mismo tiempo que el nivel de satisfacción de los clientes, se podrá cobrar más dinero por los bienes y servicios. El precio incrementado, combinado con la baja de costos resultante de sus procesos de calidad, se logrará obtener una utilidad mayor.

IV.2.2 SABER CÓMO LO ESTÁ HACIENDO Y HACIA DONDE VA

Mientras se pueda saber que brechas existen y la manera de cerrarlas, qué esperan y necesitan los clientes, cómo perciben el mundo, usted necesita saber cómo lo está haciendo realmente, en este momento. Además, debe ser capaz de reunir información sobre lo que se debería hacer en el futuro.

Una investigación entre los clientes dará más información. Los clientes le dirán también si está satisfaciéndolo ahora y qué debe hacer para satisfacerlos en el futuro. Dirán también si se necesita cambiar la estrategia del negocio o la dirección del mismo. Es esencial para el éxito del negocio medir las percepciones de los clientes acerca de la calidad de servicio y sus niveles de satisfacción.

IV.2.3 APLICAR EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA

Es necesario tratar continuamente de mejorar la oferta de servicio, si no alguien más lo va a hacer y entonces sus cliente serán los clientes de él. Se debe medir todo lo que tiene relación con el producto y el servicio, incluyendo la entrega del bien al cliente.

Se debe preguntar tanto al cliente como al empleado, cómo puede hacer mejor lo que actualmente hace. Tomar las respuestas, sugerencias y recomendaciones son de vital importancia para poder implementarlas en la empresa. Es necesario preguntar una y otra vez lo que llevará a una mejora en forma continua.

IV.2.4 BENEFICIOS DE MEDIR LA CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

El beneficio principal de un programa de medición es que se puede dar a la gente retroalimentación objetiva, inmediata y significativa. Los clientes pueden ver cómo se está haciendo ahora, compararlo con algunos estándares de excelencia o de desempeño y decidir el modo preferible para mejora de esa medición.²³

BENEFICIOS DE MEDIR LA CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES

- ◆ Las medidas le dan a la gente un sentido de logro y resultados que serán trasladados como un mejor servicio a sus clientes.
- ◆ Las medidas le darán a la gente un estándar básico de desempeño y un posible estándar de excelencia que ellos deben tratar de alcanzar. Esto lo llevará a mejorar la calidad e incrementar la satisfacción de los clientes.
- ◆ Las medidas ofrecen una retroalimentación inmediata, especialmente cuando el cliente está midiendo la actuación de la compañía.

BENEFICIOS DE MEDIR LA CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES

- ◆ Las medidas le dicen lo que debe hacer para mejorar la calidad y satisfacción de los clientes y cómo se debe hacer. Esta información también puede venir directamente de los clientes.
- ◆ Las medidas motivan a la gente a desempeñar y alcanzar niveles mayores de productividad.

Los conceptos de mejora continua, servicio superior al cliente y alta calidad están íntimamente relacionados con la satisfacción del cliente. Sin embargo, si se tiene la oportunidad de hacer un buen esfuerzo en cualquiera de esas áreas para incrementar la satisfacción de sus clientes hágalo. Si la situación se presenta como una oportunidad de una mejora importante de la calidad de servicio o de la satisfacción de los clientes, hay que intentarlo.

La razón de **POR QUÉ** se toman las medidas es para averiguar lo que debe mejorar, el **QUÉ** se está midiendo es para mejorar la calidad, mejorar la satisfacción de los clientes e incrementar las utilidades y el **CÓMO** medir son las técnicas a través de las cuales podemos recolectar información.

IV. 3 MEDICIÓN

IV.3.1 HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA CALIDAD

Existe una gran variedad de herramientas para medir la calidad y la satisfacción de los clientes, muchas de ellas pueden ser usadas al mismo tiempo. Sin embargo, hay un grupo aceptado de herramientas para medir la calidad. Entre estas están:²⁴

²⁴ F GERSON Richard. Ibid Pag 33

- Hojas de verificación
- Diagramas de Pareto
- Histogramas
- Diagramas de dispersión (Diagramas de correlación)
- Diagramas de causa y efecto (Diagramas de hueso de pescado, Diagramas de Ishikawa, el que los originó)
- Diagramas con gráficas y de control (Corridas)
- Estratificación

Existen también otras técnicas de medición que pueden ser usadas, como son: los puntos de comparación, las tormentas de ideas, grupos nominales, diagramas de flujo (conocidas también como planos).

Todas estas técnicas o herramientas estadísticas de medición tienen una cosa en común: son básicamente herramientas y técnicas de medición interna. Son importantes y le dan una imagen clara y concisa de qué tan bien está ofreciendo la empresa un producto o un servicio, con qué calidad. Sin embargo, hay que recordar que la calidad es solamente lo que el cliente define como calidad en un producto o servicio para que cumpla con los requerimientos internos, si no se cubre esto el cliente no estará satisfecho. Por lo tanto, desde el punto de vista de la empresa, usted no ha podido proveer un producto o servicio de calidad.

Hay que tener esto en mente cada vez que se mida la calidad. Las medidas internas son importantes, pero se convierten en poco significativas si los clientes no están satisfechos con lo que se les está dando. Para hacer medidas de calidad más significativas y más adecuadas, se requiere preguntar a los clientes qué es lo que quieren y buscan, tenemos que averiguar exactamente lo que los satisface, a través de la medición de los productos y servicios.

IV.3.2 LOS POR QUÉ Y CÓMO EN LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Existen dos técnicas de investigación que se pueden emplear para mejorar la calidad y el nivel de satisfacción de los clientes. Estos son conocidos como los "5 POR QUÉ" y los "5 CÓMO", conocidos también como análisis de la causa de raíz.

Lo que se debe hacer es continuar haciendo preguntas sucesivas por qué y cómo relacionarlas con un punto específico. Es recomendable hacer estas preguntas cuando menos cinco veces, aunque se encuentra una mejor respuesta con 7 o 10 niveles de preguntas.

A continuación se presenta un ejemplo del revelado de un rollo fotográfico relacionado con la mejora en la satisfacción del cliente.

1. ¿Por qué los clientes están insatisfechos?

Respuesta: Porque no han recibido sus fotografías a tiempo.

2. ¿Por qué no han recibido sus fotografías a tiempo?

Respuesta: Porque no tenemos el material necesario para imprimirlas (Químicos)

3. ¿Por qué no tenemos el material necesario para imprimirlas?

Respuesta: Por que no se ha surtido el material

4. ¿Por qué no se ha surtido el material?

Respuesta: Por que no hay existencia en almacén general

5. ¿Por qué no hay en existencia en almacén general?

Respuesta: Por que no se ha comprado al proveedor (Y así sucesivamente)

La causa de raíz de este problema está en el comprador de la compañía y la falta de comunicación con el almacenista respecto del inventario, por lo que la compañía debe poner especial atención en ese punto para evitar la insatisfacción de los clientes.

Esta línea particular de preguntas lleva a la conclusión de que la satisfacción del cliente está en última instancia relacionada con: inventariar con más frecuencia el contenido del almacén, realizar pedido de compra para recibir el material de los proveedores a tiempo.

La empresa o la persona que hace las preguntas por qué puede ahora identificar áreas de mejora que, finalmente llevarán a incrementar la satisfacción de los clientes.

El mismo sistema de revelado de rollo es válido con las preguntas "Cómo"

1. ¿Cómo podemos mejorar la satisfacción de nuestros clientes?

Respuesta: Asegurándonos de que estén sus fotografías a tiempo.

2. ¿Cómo podemos asegurarnos que las fotografías estén a tiempo?

Respuesta: Checando que se encuentre el material necesario para imprimir las (Químicos)

3. ¿Cómo podemos checar que se encuentre el material necesario para imprimir las fotografías?

Repuesta: Manteniendo comunicación con el almacenista en almacén general

4. ¿Cómo podemos mantener comunicación con el almacenista en almacén general?

Respuesta: Mediante requisiciones semanales, o mediante llamadas telefónicas

5. ¿Cómo elaborar requisiciones y hacer llamadas telefónicas que permita mantener una comunicación adecuada con el almacenista?

Respuesta: Mediante formatos que sean entendibles para ambas partes.

Las técnicas de preguntas "Por qué" y "Cómo" se orientan más hacia la solución de problemas y recopilación de información que a su medición. Son una ayuda muy valiosa para identificar sus metas y objetivos.

IV.3.3 CÓMO INVESTIGAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Las mediciones de la calidad y de los niveles de satisfacción del cliente de una empresa, respecto del servicio, son internas y sistemas. Para lograr medir los niveles de satisfacción de los clientes, se puede acudir a los métodos de investigación y técnicas de recolección de datos.

DATOS PRIMARIOS

Los datos primarios son la información que recolecta usted mismo y que está relacionada directamente con un proyecto de investigación, que en este caso es la medida de la satisfacción del cliente. Mientras que la recolección de datos primarios es mucho más exacta porque está relacionada específicamente con la investigación que está haciendo de los clientes, también es mucho más cara.

Los datos primarios se recolectan a través de varias formas, incluyendo, pero no limitando, experimentación, encuestas, cuestionarios, entrevistas y fuentes de opinión. Los datos primarios también se usan para determinar las actitudes de la gente, su opinión, referencias, comportamiento y personalidad.

Los datos primarios se recolectan a través de técnicas de comunicación o de observación. Comunicación significa encuestas y entrevistas que requieren participación directa del cliente y observación significa simplemente observar su comportamiento. Ambas técnicas son válidas cuando se trata de medir los niveles de satisfacción de los clientes.

DATOS SECUNDARIOS

Los datos secundarios son información que ha sido recolectada para un propósito distinto al que se está investigando actualmente. Las fuentes de datos secundarios muestran información que ya se tiene dentro de la empresa, como la que se puede obtener en informes de almacén, en publicaciones de negocios, en organizaciones de investigación, de datos de un censo y de cualquier otro proveedor de información.

La ventaja principal de los datos secundarios es su economía, tanto en tiempo como en costo. La información ya está disponible y normalmente es gratis. Las desventajas son que probablemente los datos son obsoletos y no tienen la suficiente exactitud como para que se puedan tomar decisiones acerca del servicio de los clientes.

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Pretende entender subjetivamente la experiencia del cliente cuando compra o usa un producto o servicio. No hay una medida física para la investigación cualitativa. Se recolecta información sobre la satisfacción de los clientes a través de la observación directa, entrevistas, observación de grupos y experiencia personal.

A pesar de que este tipo de información es difícil de cuantificar, se gana una tremendo entendimiento en lo que el cliente piensa acerca de la calidad y servicio. Usualmente los clientes estarán más que contentos de decir sus percepciones, pensamientos y sentimientos acerca de un producto o servicio. Es bueno recabar esta información de modo que pueda usarse para determinar cómo se puede mejorar la calidad y el servicio en el nivel de satisfacción del cliente.

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Esta investigación es objetiva y medible. se recolecta información de acuerdo con algún estándar predeterminado como la escala de 5 puntos, usando un cuestionario o encuesta. La encuesta puede ser escrita, oral o efectuada a través del teléfono. Cuando se ha terminado la investigación, se elabora un análisis estadístico de los datos recolectados

para determinar el nivel de satisfacción de los clientes y la calificación que le dan a la calidad del servicio.

IV.3.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

MUESTREO

Es la determinación del número de clientes que se van a investigar para obtener la información que busca. No hay un tamaño de muestra ideal para un proyecto de investigación, a menos, por supuesto, que se pueda hacer una encuesta o entrevistar a todos los clientes con los que hace negocio. Esto no siempre es posible, por lo que debe limitarse a investigar con una muestra representativa. Para la mayoría de los propósitos, se puede hacer la investigación entre 50 o 100 gentes, en determinado tiempo, teniendo así una muestra representativa.²⁵

IV.3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se presenta a continuación un proyecto de investigación sobre la medición de la satisfacción del cliente de la calidad y servicio proporcionados. Posterior a este ejemplo se puede aplicar este diseño a cualquier tipo de proyecto de investigación relacionado con la medición de la satisfacción.

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO	Medir la satisfacción de los clientes en la calidad y el servicio proporcionados en una empresa dedicada a la comercialización de artículos fotográficos.
PERIODO	Diciembre 1998 a Mayo 1999

²⁵ F. GERSON Richard Ibid. Pág. 56

TAMANO DE LA MUESTRA	Todos los participantes, masculinos o femeninos, con edades de entre 18 a 50 años que acudan a comprar cualquier artículo fotográfico. Mínimo 50 personas
TECNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Encuesta escrita con respuestas mediante una escala del 1 al 5
FORMATO DE ANALISIS	Porcentajes, histogramas
FECHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Abril de 1999
NOMBRE DEL INFORME A PRESENTAR	Satisfacción del cliente "Oportunidad de incrementar y retener clientes"
SEGUIMIENTO	Trabajar para mejorar las áreas de calidad de servicio que refleje la encuesta que necesita atención

De acuerdo a sus necesidades llene el formato con la descripción de las categorías. Este formato será de gran utilidad al llevar a cabo una investigación de satisfacción del cliente.

CATEGORIA	DESCRIPCION
OBJETIVO	
PERIODO	
TAMANO DE LA MUESTRA	
TECNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
FORMATO DE ANALISIS	
FECHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
NOMBRE DEL INFORME A PRESENTAR	
SEGUIMIENTO	

Ahora se tienen conocimientos básicos sobre métodos de investigación y se puede desarrollar herramientas de investigación de satisfacción del cliente de acuerdo con las siguientes técnicas de recolección de datos.

Marque las técnicas de recolección de datos con las que se encuentre familiarizado:

- Cuestionarios
- Encuestas escritas
- Encuestas telefónicas
- Grupos de enfoque
- Entrevistas (planeadas y personales; escritas u orales)
- Intercepciones (un estilo de entrevista personal)

Para este proyecto de investigación (***medición de la satisfacción del cliente en la calidad y el servicio proporcionado en una empresa dedicada a la comercialización de artículos fotográficos***) utilizaremos la técnica para la recolección de datos el cuestionario y encuesta.

Las medidas de satisfacción del cliente se obtienen a través de inspecciones. Éstas se pueden hacer mediante cuestionarios escritos u orales, entrevistas telefónicas o cara a cara, y grupos de enfoque. Una medida de intercepción se hace simplemente cuando un investigador detiene a un cliente cuando entra o sale del lugar de negocios y empieza a hacerle preguntas. El cliente es interceptado. La técnica de intercepción puede ser para una encuesta escrita, una entrevista oral o ambas.

El método de encuesta es, por mucho, la técnica de recolección de datos más común. Las encuestas usualmente consisten en varias preguntas o declaraciones, junto con respuestas asociadas, que requieren que la gente las responda de acuerdo a alguna escala predefinida.

Algunas encuestas permiten a la gente contestar en forma abierta, esto es, describiendo sus respuestas en mayor detalle. Ambos métodos de respuesta son útiles y proporcionan excelente información acerca del nivel de satisfacción de los clientes.

Las encuestas típicamente son mecanismos de autoinformación, donde los clientes responden a las preguntas por ellos mismos. Algunas veces otras personas responden por el cliente. En cualquier caso, la idea es tratar de que el cliente de las respuestas más exactas a sus preguntas, de modo que usted pueda evaluar la calidad de su servicio, su esfuerzo de servicio a los clientes y sus niveles de satisfacción.

IV.3.6 FORMATO Y DISTRIBUCIÓN DEL CUESTIONARIO

Cuando se desarrolla una encuesta se debe formar de manera que las preguntas más fáciles de contestar queden al principio. Esto dará al cliente un sentimiento de logro y un sentido de comodidad con la encuesta. Algunas veces las primeras preguntas no reflejarán ninguna aportación a la investigación, puesto que son muy simples.

CONSTRUCCIÓN DE PREGUNTAS.- Una de las claves para que una encuesta sea exitosa es que las preguntas sean lo más claras posibles, simples y directas, se deben limitar a calificar sólo un pensamiento, un atributo o una habilidad por lo que para obtener toda la información que se requiere no importa el número de preguntas siempre y cuando nos refleje la satisfacción del cliente a través del encuentro de los momentos de verdad.

RESPUESTAS A PREGUNTAS EN LAS ENCUESTAS.- Las respuestas a las preguntas pueden ser de dos formas abiertas o cerradas. Las últimas usualmente son algún tipo de calificación. Cuando se ve una encuesta se puede decir inmediatamente el tipo de respuestas que se buscan por el modo como empieza la pregunta o la declaración. Si empieza con Qué, Dónde Quién, Por qué, Describa o Liste, es una pregunta abierta que requiere una respuesta subjetiva y descriptiva.

Ya que lo que queremos es medir la satisfacción del cliente necesitamos datos sólidos y eso viene de las mediciones. Por lo tanto se debe preparar una escala de respuestas para cada pregunta y tratar de usar la misma escala siempre que sea posible dentro de la misma encuesta.

Las escalas pueden ser ordinales, donde el rango de respuestas van desde "malo hasta excelente", siempre deben contener un número non de respuestas posibles como, 3, 5 ó 7. Esto le permite al que responde indicar un punto intermedio o neutral. Cuando se esté trabajando con porcentajes se debe usar una escala de 10 o de 100 puntos.

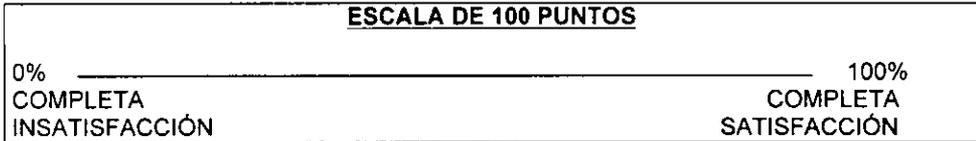
A continuación se muestran los tipos de escala utilizados con más frecuencia en mediciones de satisfacción del cliente.

ESCALA DE 3 PUNTOS		
1	2	3
MALO	REGULAR	EXCELENTE

ESCALA DE 5 PUNTOS				
1	2	3	4	5
MALO	JUSTO	NEUTRAL	BUENO	EXCELENTE

ESCALA DE 7 PUNTOS						
1	2	3	4	5	6	7
MUY MALA	MALA	MÁS BIEN MALA	NEUTRAL	MÁS BIEN BUENA	BUENA	MUY BUENA

ESCALA DE 10 PUNTOS									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SIN IMPORTANCIA ALGUNA									MUY IMPORTANTE

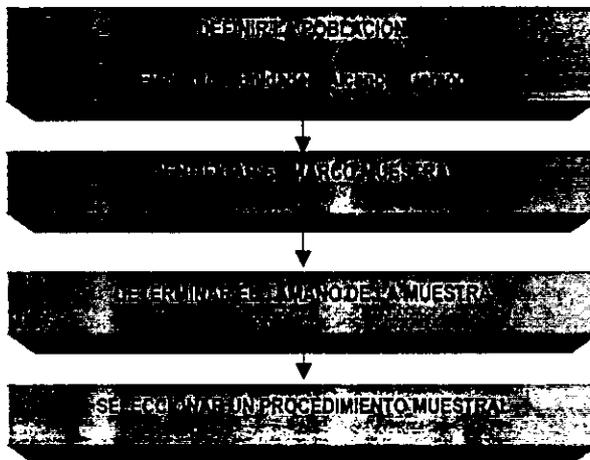


IV.3.7 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

El muestreo se utiliza con mucha frecuencia en investigación de mercados, puesto que ofrece algunos importantes beneficios como son:

- a) Una muestra ahorra dinero
- b) Una muestra ahorra tiempo
- c) Una muestra puede ser más precisa

Pasos en la selección de la muestra:



CONCEPTOS NECESARIOS DEL MUESTREO.- Es un lenguaje aplicado al proyecto de investigación, datos que nos permiten seleccionar la muestra.

- a) Elemento.- Es la unidad acerca de la cual se solicita información.
- b) Población ó Universo.- Es el conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra.
- c) Unidad de Muestreo.- Es el elemento o elementos disponibles para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo.
- d) Población de estudio ó Alcance.- Es el conjunto de elementos del cual se toma la muestra.
- e) Tiempo.- Se refiere al periodo durante el cual se recaba la información.

MARCO MUESTRAL.- Es una lista de todas las unidades de muestreo disponibles para su selección en una etapa del proceso de muestreo.

TAMAÑO DE LA MUESTRA.- Tenemos que identificar la población a la que pertenece, es decir, una población:

- a) Infinita.- Que se encuentra constituida por más de 500,000 elementos. Su fórmula de aplicación es la siguiente:

$$n = \frac{o p q}{e}$$

- b) Finita.- Que se encuentra constituida por menos de 500,000 elementos. Su fórmula es:

$$n = \frac{o N p q}{e (N - 1) + o p q}$$

En donde:

O = Nivel de confianza

N = Universo o población

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e= Error de estimación

n = Tamaño de la muestra

En la práctica se trabaja con un grado de precisión de entre un 2 y un 6% para un 95% de intervalo de confianza. *

Procedimientos de muestreo:

➤ Procedimientos No Probabilísticos

- Muestra por Conveniencia
- Muestra por Juicio
- Muestra por cuotas

➤ Procedimientos Probabilísticos

- Muestra Aleatoria Simple
- Muestra Estratificada
- Muestra por Conglomerados

IV.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

IV.4.1 TEMA:

La identificación de los momentos de verdad a través de la medición de la satisfacción del cliente para alcanzar o mejorar, las expectativas de calidad del servicio que los clientes demandan en una pequeña empresa dedicada a la comercialización de equipo y productos fotográficos.

IV.4.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

En la actualidad las empresas se enfrentan a los problemas derivados de la globalización y apertura de fronteras. Problemas para los que, la mayoría de las empresas mexicanas, no están preparadas.

Una herramienta eficaz para el aumento de la productividad y la permanencia en el mercado, es brindar un servicio de calidad que lleve a una satisfacción plena del cliente.

Para ello es importante conocer cuándo y cómo son los momentos en que una persona entra en contacto con la empresa, esto nos ayudará a identificar las características que percibe el cliente al ser atendido, clasificarlas en positivas y negativas y así determinar las fortalezas y debilidades que nos llevarán a proponer estrategias de mejora a través de planes, objetivos, creando a su vez una cultura de servicio que nos ayude a optimizar los recursos de la empresa y garantizar un proceso de compra repetitiva.

IV.4.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

A través de los años el avance a nivel mundial en los mercados compromete a las empresas a prepararse cada vez más, para poder competir en este ámbito.

Una empresa entra en contacto permanente con miles de clientes. En cada uno de esos contactos, ellos reciben una impresión que depende de la calidad con la que se efectúe el encuentro del servicio.

La medición de la satisfacción del cliente, en tanto a producto y servicio permite la toma de decisiones oportuna y corregir continuamente las imperfecciones del sistema, por lo que sin medición, la calidad del servicio tiende a deteriorarse.

La satisfacción del cliente va a depender de la calidad de servicio, de la capacidad de respuesta y de su aptitud para cumplir con los requerimientos y las expectativas del mismo.

Lo que llevará a la predisposición de los clientes para volver a utilizar los servicios de la empresa; es decir, determinan si ésta tendrá éxito o fracasará en el futuro.

IV.4.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Los deseos y necesidades del cliente están cambiando con regularidad en función de los fenómenos y tendencias que se manifiestan en el medio.

Las empresas pierden continuamente clientes repetitivos al no conocer los sentimientos de éstos, cuando usan sus instalaciones y sistemas de trabajo.

Los clientes al recibir el servicio, acumulan: satisfacción o frustración, por desgracia un mal servicio no genera una queja abierta sino que simplemente ya no regresa el cliente, de ahí que los nichos de mercado se agoten, poniendo en riesgo cuantiosas inversiones o se destinen fuertes cantidades de dinero en publicidad para recuperarlos.

Por otro lado los clientes más rentables son frecuentemente los más difíciles de satisfacer y son los más acosados por la competencia, por lo que se requiere una continua medición de la satisfacción del cliente en cada momento en que entra en contacto con la empresa. Con la técnica de **Momentos de Verdad** se puede abatir este problema.

IV.4.5 OBJETIVOS:

IV.4.5.1 GENERAL:

Detectar los momentos en que el cliente entra en contacto con la empresa para definir aquellos factores de servicio que más están impactando en la satisfacción de los clientes ya sean positivos o negativos y con esto poder generar planes, que nos lleven a crear una cultura de calidad del servicio y así mantener clientes leales y satisfechos, promotores de la empresa.

IV.4.5.2 ESPECÍFICOS:

- Identificar y conocer a nuestros clientes.
- Conocer detalladamente las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.
- Resaltar la importancia de medir periódicamente la satisfacción del cliente.
- Identificar los factores que constituyen la calidad del servicio.
- Identificar los momentos en que el cliente se acerca al servicio.
- Resaltar la importancia de una cultura de servicios a partir de una comunicación interna (miembros de la empresa) y externa (consumidores finales).

IV.4.6 HIPÓTESIS

A mayor información sobre el servicio al cliente (utilizando la técnica de **Momentos de Verdad**), mayor será la información de lo que lo atrae o inhibe a su compra.

Por lo que a mayor información sobre la satisfacción del cliente, mejor será el rediseño o acoplamiento de la estrategia de servicio. A su vez a mayor satisfacción del cliente, mayor frecuencia en la compra y utilidades.

IV.4.7 ELEMENTOS A EVALUAR EN EL CUESTIONARIO

IV.4.7.1 PERFIL DEL CLIENTE

Para conocer el perfil del cliente, recurrimos a la técnica de observación y cuestionario para obtener los siguientes datos:

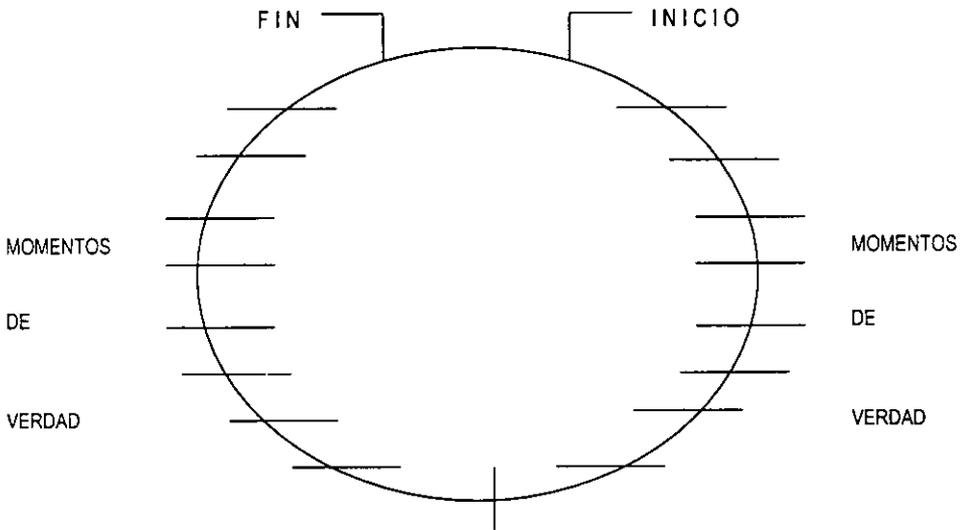
- ◆ Edad
- ◆ Sexo
- ◆ Ocupación
- ◆ Forma de vestir
- ◆ Conocer la importancia de conservar los momentos agradables para él, lo que lo lleva a adquirir artículos fotográficos.
- ◆ Los momentos que le gusta conservar

IV.4.7.2 DESEOS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

Para conocer los puntos anteriores, tenemos que basarnos en los factores de calidad que son importantes para ellos como son:

LUGARES A LOS QUE ACUDE, CUANDO TIENE NECESIDAD FOTOGRÁFICA	PRECIO, PRESENTACIÓN Y DURABILIDAD DEL PRODUCTO
CERCANÍA AL HOGAR O TRABAJO	OFERTAS, DESCUENTOS Y PROMOCIONES DEL PRODUCTO O SERVICIO
AMABILIDAD	APARIENCIA DEL PERSONAL
ATENCIÓN PERSONALIZADA	PROFESIONALISMO
HORARIO DE ATENCIÓN	ASPECTO DEL LUGAR

CICLO DEL SERVICIO



MOMENTOS DE VERDAD

A. UBICACIÓN DEL LUGAR	J. RAPIDEZ DEL SERVICIO
B. ESPACIO DE ESTACIONAMIENTO CERCA DEL LUGAR	K. MÉTODOS Y CONDICIONES DE PAGO
C. HORARIO DE ATENCIÓN	L. RAPIDEZ DEL COBRO
D. AMBIENTE Y DECORADO DEL LOCAL	M. ENTREGA RÁPIDA DE LOS PRODUCTOS
E. RECIBIMIENTO DEL PERSONAL	N. FORMA EN QUE EL PERSONAL ATIENDE EL TELÉFONO
F. DISPONIBILIDAD E INICIATIVA	N. CUMPLIMIENTO DE GARANTÍA
G. ASESORÍA EN LA COMPRA	O. PROMOCIONES Y DESCUENTOS
H. PRECIO DE LOS SERVICIOS	P. MANERA EN QUE SE ATEINDEN LAS QUEJAS
I. VARIEDAD Y DISPONIBILIDAD DE LOS PRODUCTOS	

IV.4.8 POBLACIÓN, SUJETO DE ESTUDIO

Para el análisis del proyecto referente a la (Identificación de los momentos de verdad a través de la medición de la satisfacción del cliente para alcanzar o mejorar, las expectativas de calidad del servicio que los clientes demandan en una pequeña empresa dedicada a la comercialización de artículos fotográficos) tenemos como tamaño de la muestra; la siguiente, dado que sólo es un ejemplo de cómo podemos identificar los momentos agradables o desagradables en una empresa.

DEFINIR LA POBLACIÓN	
Elemento:	Seguidores de la fotografía
Unidad de Muestreo:	Tiendas fotográficas, autoservicio, tiendas de prestigio, farmacias.
Alcance:	Plazas Comerciales
Tiempo:	1º al 30 de abril de 1999.

APLICACION DE LA FÓRMULA

$$n = \frac{0 N p q}{e (N - 1) + 0 p q}$$

0 = 3.84
 N = 50 personas
 p= 50%
 q= 50%

e = 2%
 n = tamaño de la muestra

SUSTITUCIÓN:

$$n = \frac{3.84 * 50 * 0.50 * 0.50}{(0.02) * (50 - 1) + 3.84 * 0.50 * 0.50} = \frac{48}{0.9649}$$

$$n = 49.74$$

MÉTODO DE SELECCIÓN (MUESTRA ESTRATIFICADA)	
SEXO	EDAD
HOMBRES	18-32 AÑOS
	33-50 AÑOS
MUJERES	18-32 AÑOS
	33-50 AÑOS

IV.4.9 CUESTIONARIO PILOTO

ESTAMOS INTERESADOS EN SABER LO QUE PIENSA USTED ACERCA DE NUESTROS SERVICIOS. POR FAVOR RESPONDA A CADA PREGUNTA DE ACUERDO CON EL PARÁMETRO SIGUIENTE:

1. CUANDO TIENE NECESIDAD FOTOGRÁFICA.
 - 1.A ¿EN QUÉ COMPAÑÍA PIENSA? _____
 - 1.B. ¿POR QUÉ? _____
2. ¿IDENTIFICA LA TIENDA FOTO REGIS? SI ___ NO ___
 - 2.A ¿POR QUÉ? _____
 - 2.B ¿A QUÉ SE DEDICA? _____
3. ¿HAY ALGUNA SUCURSAL CERCA DE AQUÍ? SI ___ NO ___
 - 3.A ¿ES FÁCIL LLEGAR CAMINANDO? SI ___ NO ___
 - 3.B. ¿POR QUÉ? _____
4. ¿ES FÁCIL LLEGAR EN AUTO? SI ___ NO ___
 - 4.A ¿POR QUÉ? _____
5. CUANDO VIENE EN AUTO.
 - 5.A ¿TIENE DIFICULTAD PARA ESTACIONARSE? SI ___ NO ___
 - 5.B. ¿POR QUÉ? _____
6. ¿LE CUESTA TRABAJO RECIBIR Y SELLAR LOS PASES DE ESTACIONAMIENTO? SI ___ NO ___
 - 6.A. ¿POR QUÉ? _____
7. ¿EL HORARIO DE ATENCIÓN ES EL CORRECTO? SI ___ NO ___
 - 7.A. ¿POR QUÉ? _____
8. EL TIEMPO DE ESPERA POR EL SERVICIO ES EL CORRECTO? SI ___ NO ___
 - 8.A. ¿EL REVELADO DE SU ROLLO SE REALIZA EN FORMA RÁPIDA Y EFICIENTE? SI ___ NO ___
9. ¿LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA TIENDA CUBREN SUS EXPECTATIVAS? SI ___ NO ___
 - 9.A. ¿POR QUÉ? _____
10. ¿ES RÁPIDA LA ENTREGA DE SUS PRODUCTOS? SI ___ NO ___
11. ¿ EL COBRO DE LOS ARTÍCULOS SE REALIZA EN FORMA RÁPIDA Y EFICIENTE? SI ___ NO ___
12. ¿ EL SERVICIO DE FACTURACIÓN ES EL CORRECTO? SI ___ NO ___
13. ¿ ES EFICIENTE Y RÁPIDO EL SERVICIO TELEFÓNICO QUE SE LE BRINDA? SI ___ NO ___
14. ¿LE DAN LA INFORMACIÓN ADECUADA VÍA TELEFÓNICA? SI ___ NO ___
15. ¿LE PARECE ADECUADO Y EFICIENTE EL SERVICIO A DOMICILIO? SI ___ NO ___
16. ¿POR QUÉ? _____
17. ¿SON ATENDIDAS CON PRONTITUD SUS QUEJAS? SI ___ NO ___
18. ¿QUÉ SUGERENCIAS DARÍA UD. PARA MEJORAR EL SERVICIO DE LA TIENDA? _____

EDAD _____ SEXO _____ OCUPACIÓN _____ FECHA _____ HORA _____

CUESTIONARIO PILOTO

121

Estamos interesados en brindarle un buen servicio, para lograr su plena satisfacción por ello necesitamos que responda a cada pregunta de acuerdo con los parámetros siguientes:

1. Cuando tiene necesidad de adquirir un artículo, o equipo fotográfico profesional, así como servicio de revelado:

- A. ¿En qué Compañía Piensa? _____ () ¡No Contestó
- B. ¿Por qué? _____ () ¡No Contestó

2. Cuáles son las razones por las que se interesa en comprar artículos fotográficos? _____ () ¡No Contestó

_____ () ¡No Contestó

En caso de tomar fotografías continúe con la pregunta 2A

- 2A. ¿Qué lo motiva a tomar fotografías? _____ () ¡No Contestó
- 2B. ¿Qué momentos son especiales para usted? _____ () ¡No Contestó

3. ¿Con qué frecuencia compra artículos fotográficos? _____ () ¡No Contestó

() veces a la semana () veces a la quincena () veces al mes () veces al año

4. ¿Identifica rápidamente esta sucursal? () Si () No () ¡No Contestó

A. ¿Por qué? _____ () ¡No Contestó

5. ¿Considera adecuada la ubicación de esta sucursal? () Si () No () ¡No Contestó

A. ¿Por qué? _____ () ¡No Contestó

6. ¿Está de acuerdo con el horario de atención? () Si () No () ¡No Contestó

A. ¿Por qué? _____ () ¡No Contestó

7. ¿Es fácil llegar caminando a esta sucursal? _____ () ¡No Contestó

() Si () No

8. Cuando viene en auto ¿Tiene dificultad para estacionarse? _____ () ¡No Contestó

A. ¿Por qué? _____ () ¡No Contestó

9. ¿Qué le atrae de nuestros productos? _____ () ¡No Contestó

() Precio () Presentación () Durabilidad () Calidad () Otros

¿Cuáles? _____

10. En una escala del 1 al 5 califique el servicio que se le brinda:

	5	4	3	2	1	
Rapidez	_____	_____	_____	_____	_____	() ¡No Contestó
Confiablez	_____	_____	_____	_____	_____	() ¡No Contestó
Eficiencia	_____	_____	_____	_____	_____	() ¡No Contestó
Serv. Esmerado	_____	_____	_____	_____	_____	() ¡No Contestó

11. ¿Cómo considera la actitud del personal en cuanto a las siguientes características:

	MB	B	R	M	P	
Apariencia	_____	_____	_____	_____	_____	() ¡No Contestó
Atención Personalizada	_____	_____	_____	_____	_____	() ¡No Contestó
Disposición e Inicativa	_____	_____	_____	_____	_____	() ¡No Contestó
Amabilidad	_____	_____	_____	_____	_____	() ¡No Contestó
Aseosona	_____	_____	_____	_____	_____	() ¡No Contestó
Profesionalismo	_____	_____	_____	_____	_____	() ¡No Contestó

12. El tiempo de espera por el servicio es el correcto? _____ () Si () No () ¡No Contestó

- 13 ¿El revelado de su rollo se realiza en forma rápida y eficiente? () Si () No () No Contesto
- A ¿Las fotografías cubren sus expectativas de calidad de impresión y calidad de papel? () Si () No () No Contesto
- 14 ¿Los productos y servicios que ofrece la tienda cubren sus expectativas? () Si () No () No Contesto
- A ¿Por que? _____

- 15 ¿Es rápido y correcto el servicio de facturación? () Si () No () No Contesto
- 16 ¿El cobro de los artículos se realiza en forma rápida y eficiente? () Si () No () No Contesto
- 17 Para cualquier tipo de asesoría ¿Es adecuado el servicio telefónico que se le brinda? () Si () No () No Contesto
- 18 ¿Le parece adecuada la implantación de un servicio a domicilio? () Si () No () No Contesto
- 19 ¿Ha tenido alguna queja de producto o servicio? () Si () No () No Contesto
- 20 ¿Son atendidas con prontitud sus quejas? () Si () No () No Contesto
- 21 ¿Recibe asesoría de cualquier tipo después de su compra? () Si () No () No Contesto
- 22 ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar el servicio de la tienda?

EDAD _____

SEXO _____

OCUPACIÓN _____

FECHA _____

HORA _____

IV. 4.10 JUSTIFICACIONES

Después de aplicar los cuestionarios y al no obtener los resultados deseados, se decidió cambiar algunas preguntas, al mismo tiempo de darle otro formato, esto, con el fin de llamar la atención del cliente y retener su atención para obtener la información requerida.

Como primer punto tuvo que cambiarse la primera pregunta, para involucrar al cliente en el cuestionario, sin que desistiera de contestarlo, para nosotros reflejará la importancia que tiene para la persona el conservar todos los momentos agradables y que por lo tanto, lo lleva a adquirir artículos fotográficos.

Las preguntas siguientes (de la 2 a la 5) nos conducen a obtener información sobre las necesidades del cliente para conservar esos momentos agradables. Con estas preguntas podemos darnos cuenta como poco a poco nos vamos introduciendo al tema de investigación desde conocer sus necesidades, deseos, y preferencias hasta sus exigencias como lo manifestamos en las preguntas (de la 6 a la 15).

Es esencial conocer el perfil del cliente para lograr una adecuada comunicación con él, que éste se sienta en confianza, contento de entrar en el negocio, esto nos permitirá llevar un programa de medición el cual nos reflejará datos para una buena toma de decisiones, es decir, nos conducirá a encontrar las fallas del negocio que se presentan como una oportunidad para mejorar y también nos reflejará los puntos que están llevando al negocio a proporcionar un servicio de calidad hacia él.

Las preguntas (de la 16 a la 22) se consideran en cierta forma las más significativas, puesto que con ellas vamos a encontrar los factores de calidad que más interesan al cliente cuando acude al negocio para cubrir alguna necesidad fotográfica. Asimismo identificamos el grado de satisfacción que tienen al entrar en contacto con algún punto de la empresa, hasta su salida y es ahí donde podemos encontrar los momentos amargos y estelares para el consumidor final, completándose el ciclo del servicio.

Con lo expuesto anteriormente, se determina lo valioso que es una medición periódica, que nos permita saber las necesidades, deseos y expectativas del cliente, es decir, conocer su perfil para que subsiguiente a esto entendamos el grado de satisfacción que presentan, es por eso que se presenta este cuestionario final.

CUESTIONARIO

Buenos días (tardes) mi nombre es _____ y estoy realizando una encuesta, para ello le pido sea tan amable de concederme unos minutos de su tiempo para responderme algunas preguntas.

1. ¿Qué tan importante es para usted conservar los momentos agradables?

- () Muy Importante () Importante () Medianamente Importante () Poco Importante
() Nada Importante () No contestó

2. ¿Qué momentos le gusta conservar en fotografías? (Marcar respuesta en columna 1)

3. ¿Cómo le gusta conservar esos momentos? En foto fija o en película. (Marcar respuesta en columna 2 ó 2A según corresponda).

4. ¿Cuántos rollos ocupa aproximadamente para cada ocasión? (Preguntar de acuerdo al evento y Marcar respuesta en columna 3 según estos rangos: [A] 1-5, [B] 6-10, [C] 11-15, [D] 16 —)

5. ¿Cuántos videocassetes ocupa aproximadamente para cada ocasión? (Preguntar de acuerdo al evento y Marcar respuesta en columna 4).

EVENTOS	CONSERVAR (1)	FIJA (2)	PELÍCULA (2 A)	NUM. DE ROLLOS (3)	VIDEOCASSETTES (4)
Cumpleaños	1	1	1		
Vacaciones	2	2	2		
Fiestas familiares	3	3	3		
Reuniones de amigos	4	4	4		
Espectáculos	5	5	5		
OTROS ¿Cuáles?	6	6	6		
	7	7	7		
No contestó	8	8	8		

6. ¿Qué marcas de cámaras conoce? (Marcar respuesta en columna 1).

7. ¿Qué marcas de cámaras ha usado? (Marcar respuesta en columna 2)

8. ¿Qué marcas de cámaras usa actualmente? (Marcar respuesta en columna 3)

MARCAS	CONOCE (1)	HA USADO (2)	USA ACTUALMENTE (3)
Kodak	1	1	1
Fuji	2	2	2
Konica	3	3	3
Polaroid	4	4	4
Canon	5	5	5
Nikon	6	6	6
Minolta	7	7	7
Yashica	8	8	8
Olympus	9	9	9
Victar	10	10	10
OTRAS ¿Cuáles?	11	11	11
	12	12	12
No Contestó	13	13	13

8.A ¿Por qué está usando esa marca actualmente? _____

9. ¿Qué marcas de rollos conoce? (Marcar respuesta en columna 1)

10. ¿Qué marcas de rollos ha usado? (Marcar respuesta en columna 2.)

11. ¿Qué marcas de rollos usa actualmente? (Marcar respuesta en columna 3)

MARCAS	CONOCE (1)	HA USADO (2)	USA ACTUALMENTE (3)
Kodak	1	1	1
Fuji	2	2	2
Konica	3	3	3
Polaroid	4	4	4
Otros ¿Cuáles?	5	5	5
	6	6	6
No Contestó	7	7	7

11. ¿Por qué compra esa marca de rollos? _____

12. Si no encuentra esa marca ¿Cuál otra compra? _____

12.A ¿Por qué? _____

13. ¿Dónde acostumbra acudir a comprar cámaras? (Marcar respuesta en columna 1).

14. ¿Dónde acostumbra acudir a comprar rollos? (Marcar respuesta en columna 2).

15. ¿Dónde acostumbra acudir al servicio de revelado? (Marcar respuesta en columna 3).

LUGARES	CÁMARAS (1)	ROLLOS (2)	SERVICIO DE REVELADO (3)
Tiendas de Fotografía	1	1	1
Farmacias	2	2	2
Autoservicio	3	3	3
Otros ¿Cuáles?	4	4	4
	5	5	5
No contestó	6	6	6

16. Cuando busca una cámara fotográfica ¿Qué es lo más importante para usted? (Marcar respuesta en columna 1).

17. Cuando busca rollos fotográficos ¿Qué es lo más importante para usted? (Marcar respuesta en columna 2).

18. Cuando busca servicio de revelado ¿Qué es lo más importante para usted? (Marcar respuesta en columna 3).

UBICACIÓN	CÁMARAS (1)	ROLLOS (2)	SERVICIO DE REVELADO (3)
Cercanía al hogar	1	1	1
Cercanía al trabajo	2	2	2
Fácil acceso a estacionamiento	3	3	3
ACTITUD DEL PERSONAL			
Disponibilidad e Iniciativa	4	4	4
Amabilidad	5	5	5
Atención Personalizada	6	6	6
Apariencia	7	7	7
Asesoría en la compra	8	8	8
Profesionalismo	9	9	9
Eficiencia	10	10	10
Rapidez	11	11	11
Confiabilidad	12	12	12
CALIDAD EN EL SERVICIO			
Consultas y Asesorías vía telefónica	13	13	13
Servicio de entrega a domicilio	14	14	14
Horario de Atención	15	15	15
Rapidez en el cobro	16	16	16
PRODUCTO			
Precio	17	17	17
Presentación	18	18	18
Durabilidad	19	19	19
PROMOCIONES			
Ofertas	20	20	20
Descuentos	21	21	21
Promociones	22	22	22
SERVICIO POST-VENTA			
Asesoría de cualquier tipo	23	23	23
Seguimiento a Problemas	24	24	24
Otros ¿Cuáles?	25	25	25
	26	26	26
No Contestó	27	27	27

Le voy a mencionar algunas características para evaluar los centros a los que acude a comprar cámaras, rollos o servicio de revelado y de acuerdo a estos rangos (*Mostrar tarjeta de escala gráfica*).

Muy Satisfecho (5) Satisfecho (4) Ni satisfecho, ni Insatisfecho (3)
 Insatisfecho (2) Muy Insatisfecho (1)

19. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las siguientes características en la compra de cámaras? (Marcar respuesta en columna 1)

20. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las siguientes características en la compra de rollos? (Marcar respuesta en columna 2)

21. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las siguientes características en el revelado de su rollo? (Marcar respuesta en columna 3)

CARACTERÍSTICAS	CAMARAS (1)					ROLLOS (2)					SERV. DE REVELADO (3)				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Ubicación del lugar															
Espacio de estacionamiento cerca del local															
Horario de atención															
Ambiente y decorado del local															
Recibimiento del personal															
Disponibilidad e Iniciativa															
Asesoría en la compra															
Precio de los servicios															
Variedad y Disponibilidad de productos															
Rapidez del Servicio															
Métodos y condiciones de pago															
Rapidez del Cobro															
Entrega rápida de los productos															
Forma en que el personal atiende el teléfono															
Cumplimiento de Garantía															
Promociones y Descuentos															
Manera en que se atienden las quejas															

Si no está satisfecho con más de 3 factores, aplicar la pregunta 22.

22. ¿Qué características debe tener el lugar al que usted acudiría a comprar sus artículos fotográficos y servicio de revelado? _____

Edad _____ Sexo _____ Ocupación _____ Fecha _____ Hora _____



TABULACIÓN DE LOS DATOS

128

1. ¿Qué tan importante es para usted conservar los momentos agradables?

HOMBRES	MUY IMPORT.		IMPORTANTE		MEDIANAMENTE IMPORT.		POCO IMPORT.		NADA IMPORT.		NO CONSTESTO		TOTAL	
EDAD	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%
18 - 32	6	12	5	10	3	6	1	2	0	0	15	30	15	30
33 - 50	2	4	6	12	1	2	0	0	2	4	9	18	11	22
TOTAL											24	48	26	52

MUJERES	MUY IMPORT.		IMPORTANTE		MEDIANAMENTE IMPORT.		POCO IMPORT.		NADA IMPORT.		NO CONSTESTO		TOTAL	
EDAD	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%
18 - 32	9	18	3	6	1	2	0	0	0	0	12	24	13	26
33 - 50	3	6	4	8	2	4	2	4	0	0	14	28	11	22
TOTAL											26	52	24	48
TOTAL H Y M											50	100	50	100

2. ¿Qué momentos le gusta conservar en fotografías?

HOMBRES	CUMPLEAÑOS		VACACIONES		FIESTAS FAMILIARES		REUN. C/AMIGOS		ESPECTACULOS		OTROS		TOTAL	
EDAD	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%
18 - 32	1	2	7	14	0	0	1	2	0	0	0	0	9	18
33 - 50	1	2	6	12	2	4	1	2	1	2	1	2	12	24
TOTAL											21	42		

MUJERES	CUMPLEAÑOS		VACACIONES		FIESTAS FAMILIARES		REUN. C/AMIGOS		ESPECTACULOS		OTROS		TOTAL	
EDAD	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%
18 - 32	1	2	7	14	0	0	0	0	5	10	0	0	13	26
33 - 50	5	10	2	4	4	8	2	4	1	2	2	4	16	32
TOTAL											29	58		
TOTAL H Y M											50	100		

3. ¿Cómo le gusta conservar esos momentos? (Foto Fija)

HOMBRES	CUMPLEAÑOS		VACACIONES		FIESTAS FAMILIARES		REUN. C/AMIGOS		ESPECTACULOS		OTROS		TOTAL	
EDAD	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%
18 - 32	1	2	6	12	0	0	1	2	0	0	0	0	8	16
33 - 50	1	2	4	8	0	0	0	0	1	2	0	0	6	12
TOTAL											14	28		

MUJERES	CUMPLEAÑOS		VACACIONES		FIESTAS FAMILIARES		REUN. C/AMIGOS		ESPECTACULOS		OTROS		TOTAL	
EDAD	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%
18 - 32	1	2	6	12	0	0	0	0	5	10	0	0	12	24
33 - 50	5	10	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	10	20
TOTAL											22	44		

3a. ¿Cómo le gusta conservar esos momentos? (Película)

HOMBRES	CUMPLEAÑOS		VACACIONES		FIESTAS FAMILIARES		REUN. C/AMIGOS		ESPECTACULOS		OTROS		TOTAL	
EDAD	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%
18 - 32	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
33 - 50	0	0	2	4	2	4	1	2	0	0	1	0	6	12
TOTAL											7	14		

8A. ¿Por qué está usando esa marca?

MOTIVO	HOMBRES				TOTAL	%	MUJERES				TOTAL	%
	18-3	%	33-50	%			18-32	%	33-50	%		
ECONOMICA	5	10	8	16	13	26	3	6	3	6	6	12
POR CALIDAD	7	14	3	6	10	20	9	18	3	6	12	24
NO CONTESTO	3	6	2	4	5	10	1	2	3	6	4	8
TOTAL	15	30	13	26	28	56	13	26	9	18	22	44

9. ¿Qué marcas de rollos conoce?

MARCAS	HOMBRES				TOTAL	%	MUJERES				TOTAL	%
	18-3	%	33-50	%			18-32	%	33-50	%		
KODAK	13	26	11	22	24	48	14	28	12	24	26	52
FUJI	12	24	11	22	23	46	12	24	10	20	22	44
KONICA	11	22	11	22	22	44	13	26	8	16	21	42
POLAROID	10	20	10	20	20	40	9	18	6	12	15	30
OTROS	2	4	1	2	3	6	0	0	1	2	1	2

10. ¿Qué marcas de rollos ha usado?

MARCAS	HOMBRES				TOTAL	%	MUJERES				TOTAL	%
	18-3	%	33-50	%			18-32	%	33-50	%		
KODAK	10	20	14	28	24	48	13	26	13	26	26	52
FUJI	9	18	5	10	14	28	4	8	6	12	10	20
KONICA	10	20	11	22	21	42	8	16	6	12	14	28
POLAROID	5	10	7	14	12	24	2	4	1	2	3	6
OTROS	0	0	1	2	1	2	1	2	0	0	1	2

11. ¿Qué marcas de rollos usa actualmente?

MARCAS	HOMBRES				TOTAL	%	MUJERES				TOTAL	%
	18-3	%	33-50	%			18-32	%	33-50	%		
KODAK	12	24	8	16	20	40	13	26	9	18	36	72
FUJI	5	10	7	14	12	24	4	8	3	6	12	24
KONICA	11	22	9	18	20	40	6	12	4	8	16	32
POLAROID	7	14	4	8	11	22	2	4	1	2	4	8
OTROS	2	4	0	0	2	4	0	0	2	4	8	16

11A ¿Por qué compra esa marca de rollos?

MOTIVO	HOMBRES				TOTAL	%	MUJERES				TOTAL	%
	18-3	%	33-50	%			18-32	%	33-50	%		
PRECIO	0	0	3	6	3	6	3	6	2	4	5	10
POR CALIDAD	6	12	4	8	10	20	7	14	3	6	10	20
COMERCIAL	7	14	4	8	11	22	4	8	6	12	10	20
NO CONTESTO	1	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0
TOTAL	14	28	11	22	25	50	14	28	11	22	25	50

12. Si no encuentra esa marca ¿Qué otra compra?

MOTIVO	HOMBRES				TOTAL	%	MUJERES				TOTAL	%
	18-3	%	33-50	%			18-32	%	33-50	%		
NINGUNA	5	10	4	8	9	18	6	12	10	20	16	32
FUJ	8	16	4	8	12	24	6	12	0	0	6	12
OTR	2	4	2	4	4	8	0	0	1	2	1	2
NO CONTESTO	:	0	1	2	1	2	1	2	0	0	1	2

12A. ¿Por qué compran esa otra marca?

MOTIVO	HOMBRES				TOTAL	%	MUJERES				TOTAL	%
	18-3	%	33-50	%			18-32	%	33-50	%		
Por Sugerencia	4	8	0	0	4	8	0	0	1	2	1	2
Por conocimiento	4	8	8	16	12	24	6	12	0	0	6	12
Por superficie	4	8	2	4	6	12	7	14	10	20	17	34
En Comercio	:	4	0	0	2	4	1	2	1	2	2	4

13. ¿Dónde acostumbra acudir a comprar cámaras?

LUGAR	HOMBRES				TOTAL	%	MUJERES				TOTAL	%
	18-3	%	33-50	%			18-32	%	33-50	%		
* DE FOTO	11	22	7	14	18	36	15	30	10	20	25	25
FARMACIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AUTOSERVIC	4	8	3	6	7	14	1	2	5	10	6	12
OTROS	:	0	2	4	2	4	3	6	5	10	8	16

14. ¿Dónde acostumbra acudir a comprar rollos?

LUGAR	HOMBRES				TOTAL	%	MUJERES				TOTAL	%
	18-3	%	33-50	%			18-32	%	33-50	%		
* DE FOTO	5	10	5	10	10	20	14	28	8	16	22	44
FARMACIAS	6	12	2	4	8	16	4	8	8	16	12	24
AUTOSERVIC	8	16	3	6	11	22	1	2	5	10	6	12
OTROS	:	4	2	4	4	8	0	0	3	6	3	6

15. ¿Dónde acostumbra acudir al servicio de revelado?

LUGAR	HOMBRES				TOTAL	%	MUJERES				TOTAL	%
	18-3	%	33-50	%			18-32	%	33-50	%		
* DE FOTO	7	14	7	14	14	28	13	26	9	18	22	44
FARMACIAS	4	8	0	0	4	8	0	0	5	10	5	10
AUTOSERVIC	2	4	2	4	4	8	5	10	7	14	12	24
OTROS	:	0	3	6	3	6	0	0	2	4	2	4

16. Cuando busca una cámara fotográfica ¿Qué es lo más importante para usted?

- | | |
|----------------------------------|--|
| A Cercanía al Hogar | M Consultas y asesorías via Telefonica |
| B Cercanía al Trabajo | N Servicio de Entrega a domicilio |
| C Fácil acceso a estacionamiento | Ñ Horario de Atención |
| D Disponibilidad e Iniciativa | O Rapidez en el Cobro |
| E Amabilidad | P Precio |
| F Atención Personalizada | Q Presentación |
| G Apanencia | R Durabilidad |
| H Asesoría en la Compra | S Ofertas |
| I Profesionalismo | T Descuentos |
| J Eficiencia | U Promociones |
| K Rapidez | V Asesoría de cualquier tipo |
| L Confiabilidad | W Seguimiento a Problemas |

CARACTERIST	HOMBRES				TOTAL	%	MUJERES				TOTAL	%
	PER		PER				PER		PER			
	18 - 32	%	33 - 50	%			18 - 32	%	33 - 50	%		
A	3	6	3	6	6	12	2	4	2	4	4	8
B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C	4	8	2	4	6	12	1	2	3	6	4	8
D	5	10	2	4	7	14	0	0	2	4	2	4
E	1	2	1	2	2	4	4	8	3	6	7	14
F	2	4	2	4	4	8	3	6	2	4	5	10
G	0	0	0	0	0	0	2	4	1	2	3	6
H	6	12	7	14	13	26	5	10	4	8	9	18
I	1	2	0	0	1	2	4	8	2	4	6	12
J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K	1	2	3	6	4	8	0	0	1	2	1	2
L	1	2	3	6	4	8	2	4	1	2	3	6
M	1	2	1	2	2	4	0	0	0	0	0	0
N	1	2	0	0	1	2	0	0	1	2	1	2
Ñ	2	4	0	0	2	4	2	4	0	0	2	4
O	0	0	0	0	0	0	2	4	0	0	2	4
P	8	16	6	12	14	28	6	12	7	14	13	26
Q	8	16	3	6	11	22	4	8	0	0	4	8
R	6	12	4	8	10	20	3	6	3	6	6	12
S	3	6	2	4	5	10	4	8	5	10	9	18
T	5	10	0	0	5	10	2	4	1	2	3	6
U	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V	1	2	0	0	1	2	6	12	2	4	8	16
W	0	0	2	4	2	4	0	0	1	2	1	2

17. Cuando busca rollos fotográficos ¿Qué es lo más importante para usted?

CARACTERIST.	HOMBRES				TOTAL		MUJERES				TOTAL	
	PER		PER		PER	%	PER		PER		PER	%
	18 - 32	%	33 - 50	%	18 - 32	%	33 - 50	%	18 - 32	%	33 - 50	%
A	3	6	3	6	6	12	2	4	2	4	4	8
B	2	4	0	0	2	4	0	0	0	0	0	0
C	4	8	2	4	6	12	1	2	3	6	4	8
D	3	6	1	2	4	8	0	0	1	2	1	2
E	3	6	1	2	4	8	4	8	3	6	7	14
F	3	6	2	4	5	10	3	6	1	2	4	8
G	0	0	0	0	0	0	2	4	1	2	3	6
H	3	6	6	12	9	18	0	0	3	6	3	6
I	1	2	0	0	1	2	5	10	1	2	6	12
J	0	0	0	0	0	0	4	8	0	0	4	8
K	5	10	4	8	9	18	0	0	12	24	12	24
L	1	2	2	4	3	6	2	4	2	4	4	8
M	1	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0
N	1	2	0	0	1	2	0	0	1	2	1	2
N	0	0	0	0	0	0	2	4	0	0	2	4
O	0	0	0	0	0	0	2	4	0	0	2	4
P	4	8	5	10	9	18	6	12	6	12	12	24
Q	1	2	0	0	1	2	4	8	2	4	6	12
R	3	6	0	0	3	6	3	6	2	4	5	10
S	2	4	2	4	4	8	4	8	8	16	12	24
T	5	10	2	4	7	14	2	4	1	2	3	6
U	2	4	3	6	5	10	0	0	0	0	0	0
V	1	2	0	0	1	2	6	12	1	2	7	14
W	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

18. Cuando busca servicio de revelado ¿Qué es lo más importante para usted?

CARACTERIST.	HOMBRES				TOTAL		MUJERES				TOTAL	
	PER		PER		PER	%	PER		PER		PER	%
	18 - 32	%	33 - 50	%	18 - 32	%	33 - 50	%	18 - 32	%	33 - 50	%
A	4	8	1	2	5	10	4	8	3	6	7	14
B	4	8	0	0	4	8	1	2	0	0	1	2
C	4	8	2	4	6	12	1	2	3	6	4	8
D	3	6	1	2	4	8	0	0	2	4	2	4
E	1	2	1	2	2	4	1	2	2	4	3	6
F	1	2	3	6	4	8	2	4	2	4	4	8
G	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2
H	1	2	2	4	3	6	2	4	1	2	3	6
I	2	4	3	6	5	10	1	2	3	6	4	8
J	2	4	0	0	2	4	0	0	3	6	3	6
K	6	12	4	8	10	20	6	12	0	0	6	12
L	3	6	2	4	5	10	0	0	3	6	3	6
M	1	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0
N	1	2	0	0	1	2	0	0	1	2	1	2
N	2	4	1	2	3	6	2	4	0	0	2	4
O	0	0	0	0	0	0	3	6	0	0	3	6
P	10	20	4	8	14	28	5	10	4	8	9	18
Q	4	8	0	0	4	8	4	8	0	0	4	8
R	4	8	0	0	4	8	2	4	0	0	2	4
S	1	2	4	8	5	10	6	12	6	12	12	24
T	3	6	3	6	6	12	3	6	1	2	4	8
U	4	8	4	8	8	16	4	8	2	4	6	12
V	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
W	1	2	1	2	2	4	0	0	0	0	0	0

19. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las siguientes características en la compra de cámaras?

- | | |
|--|--|
| A Ubicación del lugar | I Variedad y disponibilidad de Productos |
| B Espacio de estacionamiento cerca del local | J Rapidez del servicio |
| C Horario de Atención | K Métodos y condiciones de Pago |
| D Ambiente y Decorado del Local | L Rapidez del cobro |
| E Recibimiento del Personal | M Entrega rápida de los productos |
| F Disponibilidad e Inicativa | N Forma en que el personal atiende el telefono |
| G Asesoría en la compra | Ñ Cumplimiento de garantía |
| H Precio de los Servicios | O Promociones y descuentos |
| | P Manera en que se atienden las quejas |

HOMBRES 18 - 32 años

CARACTERISTI.	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		NI SATIS		NI INSATIS		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	%
	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%		
A	2	4	0	0	5	10	3	6	3	6	3	6	13	26
B	2	4	0	0	7	14	2	4	2	4	2	4	13	26
C	2	4	4	8	3	6	1	2	3	6	3	6	13	26
D	1	2	5	10	3	6	1	2	3	6	3	6	13	26
E	2	4	4	8	3	6	3	6	3	6	1	2	13	26
F	1	2	4	8	3	6	1	2	4	8	4	8	13	26
G	4	8	4	8	1	2	2	4	2	4	2	4	13	26
H	2	4	5	10	3	6	2	4	1	2	2	4	13	26
I	3	6	6	12	1	2	3	6	0	0	0	0	13	26
J	2	4	6	12	0	0	3	6	2	4	2	4	13	26
K	3	6	4	8	3	6	2	4	1	2	2	4	13	26
L	3	6	4	8	3	6	2	4	1	2	2	4	13	26
M	3	6	4	8	3	6	2	4	1	2	2	4	13	26
N	3	6	0	0	7	14	2	4	1	2	2	4	13	26
N	3	6	0	0	6	12	2	4	2	4	2	4	13	26
O	2	4	2	4	6	12	2	4	1	2	2	4	13	26
P	2	4	0	0	8	16	2	4	1	2	2	4	13	26

HOMBRES 33 - 50 años

CARACTERISTI.	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		NI SATIS		NI INSATIS		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	%
	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%		
A	2	4	3	6	4	8	0	0	2	4	2	4	11	22
B	1	2	3	6	5	10	0	0	2	4	2	4	11	22
C	3	6	4	8	4	8	0	0	0	0	0	0	11	22
D	2	4	5	10	4	8	0	0	0	0	0	0	11	22
E	3	6	1	2	5	10	0	0	2	4	2	4	11	22
F	3	6	1	2	5	10	0	0	2	4	2	4	11	22
G	1	2	1	2	5	10	4	8	0	0	0	0	11	22
H	2	4	4	8	3	6	2	4	0	0	0	0	11	22
I	1	2	3	6	3	6	2	4	2	4	2	4	11	22
J	3	6	6	12	0	0	0	0	2	4	2	4	11	22
K	3	6	5	10	3	6	0	0	0	0	0	0	11	22
L	3	6	5	10	1	2	0	0	0	0	0	0	11	22
M	1	2	0	0	8	16	0	0	2	4	2	4	11	22
N	1	2	2	4	6	12	0	0	2	4	2	4	11	22
N	1	2	1	2	5	10	2	4	2	4	2	4	11	22
O	1	2	1	2	7	14	0	0	2	4	2	4	11	22
P	1	2	1	2	7	14	0	0	2	4	2	4	11	22

MUJERES 18 - 32 AÑOS

CARACTERISTI	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		NI SATIS NI INSATIS		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	%
	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%		
A	2	4	6	12	2	4	2	4	2	4	14	28
B	1	2	4	8	6	12	1	2	2	4	14	28
C	0	0	4	8	6	12	1	2	3	6	14	28
D	0	0	3	6	5	10	3	6	3	6	14	28
E	2	4	4	8	4	8	1	2	3	6	14	28
F	1	2	5	10	7	14	0	0	1	2	14	28
G	3	6	8	16	2	4	1	2	0	0	14	28
H	3	6	2	4	6	12	0	0	3	6	14	28
I	2	4	6	12	2	4	2	4	2	4	14	28
J	0	0	3	6	6	12	4	8	1	2	14	28
K	2	4	7	14	2	4	3	6	0	0	14	28
L	1	2	6	12	5	10	1	2	1	2	14	28
M	0	0	0	0	6	12	4	8	4	8	14	28
N	0	0	0	0	8	16	2	4	4	8	14	28
N	0	0	1	2	5	10	8	16	0	0	14	28
O	0	0	1	2	7	14	1	2	5	10	14	28
P	0	0	2	4	3	6	6	12	3	6	14	28

MUJERES DE 33 -60

CARACTERISTI	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		NI SATIS NI INSATIS		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	%
	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%		
A	2	4	6	12	2	4	2	4	0	0	12	24
B	0	0	4	8	6	12	1	2	1	2	12	24
C	2	4	4	8	4	8	1	2	1	2	12	24
D	1	2	8	16	2	4	1	2	0	0	12	24
E	2	4	6	12	2	4	0	0	0	0	12	24
F	2	4	7	14	2	4	1	2	0	0	12	24
G	0	0	0	0	6	12	4	8	2	4	12	24
H	0	0	1	2	5	10	6	12	0	0	12	24
I	0	0	2	4	3	6	6	12	1	2	12	24
J	4	8	5	10	2	4	0	0	1	2	12	24
K	3	6	6	12	2	4	0	0	1	2	12	24
L	3	6	4	8	2	4	2	4	1	2	12	24
M	2	4	4	8	3	6	2	4	1	2	12	24
N	3	6	4	8	3	6	2	4	0	0	12	24
N	4	8	2	4	4	8	2	4	0	0	12	24
O	0	0	1	2	7	14	1	2	3	6	12	24
P	0	0	4	8	3	6	3	6	2	4	12	24

19. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las siguientes características en la compra de rollos?

HOMBRES DE 18 -32 años

CARACTERISTI.	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		NI SATIS. NI INSATIS.		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	%
	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%		
A	2	4	2	4	1	2	4	8	4	8	13	26
B	2	4	2	4	3	6	5	10	1	2	13	26
C	2	4	6	12	1	2	2	4	2	4	13	26
D	3	6	5	10	3	6	1	2	1	2	13	26
E	2	4	3	6	6	12	1	2	1	2	13	26
F	1	2	3	6	4	8	1	2	4	8	13	26
G	2	4	1	2	2	4	3	6	5	10	13	26
H	1	2	4	8	3	6	4	8	1	2	13	26
I	1	2	4	8	5	10	3	6	0	0	13	26
J	2	4	3	6	5	10	2	4	1	2	13	26
K	2	4	5	10	5	10	1	2	0	0	13	26
L	1	2	2	4	5	10	3	6	2	4	13	26
M	1	2	2	4	8	16	2	4	0	0	13	26
N	3	6	3	6	5	10	1	2	1	2	13	26
N	3	6	3	6	6	12	0	0	1	2	13	26
O	3	6	1	2	7	14	1	2	1	2	13	26
P	3	6	2	4	6	12	1	2	1	2	13	26

HOMBRES 33 - 60 años

CARACTERISTI.	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		NI SATIS. NI INSATIS.		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	%
	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%		
A	0	0	5	10	6	12	1	2	0	0	12	24
B	0	0	0	0	7	14	5	10	0	0	12	24
C	1	2	4	8	6	12	1	2	0	0	12	24
D	3	6	3	6	5	10	1	2	0	0	12	24
E	0	0	5	10	7	14	0	0	0	0	12	24
F	1	2	1	2	6	12	4	8	0	0	12	24
G	0	0	1	2	8	16	2	4	1	2	12	24
H	4	8	5	10	2	4	1	2	0	0	12	24
I	5	10	5	10	2	4	0	0	0	0	12	24
J	4	8	2	4	4	8	2	4	0	0	12	24
K	0	0	6	12	3	6	3	6	0	0	12	24
L	2	4	4	8	4	8	1	2	1	2	12	24
M	2	4	6	12	2	4	2	4	0	0	12	24
N	0	0	2	4	3	6	6	12	1	2	12	24
N	4	8	5	10	2	4	0	0	1	2	12	24
O	0	0	2	4	7	14	3	6	0	0	12	24
P	1	2	4	8	6	12	1	2	0	0	12	24

MUJERES 18 - 32 AÑOS

CARACTERISTI	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		NI SATIS NI INSATIS		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	%
	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%		
A	4	8	5	10	2	4	2	4	1	2	14	28
B	2	4	4	8	4	8	1	2	3	6	14	28
C	3	6	6	12	2	4	2	4	1	2	14	28
D	2	4	5	10	3	6	3	6	1	2	14	28
E	4	8	5	10	2	4	2	4	1	2	14	28
F	5	10	4	8	2	4	2	4	1	2	14	28
G	3	6	4	8	3	6	2	4	2	4	14	28
H	3	6	3	6	4	8	2	4	2	4	14	28
I	2	4	5	10	3	6	3	6	1	2	14	28
J	4	8	2	4	4	8	2	4	2	4	14	28
K	2	4	2	4	6	12	3	6	1	2	14	28
L	2	4	1	2	7	14	1	2	3	6	14	28
M	0	0	5	10	7	14	2	4	0	0	14	28
N	0	0	6	12	3	6	3	6	2	4	14	28
N	3	6	3	6	4	8	2	4	2	4	14	28
O	0	0	5	10	6	12	2	4	1	2	14	28
P	0	0	2	4	7	14	5	10	0	0	14	28

MUJERES 33 - 50

CARACTERISTI	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		NI SATIS NI INSATIS		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	%
	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%		
A	3	6	3	6	2	4	2	4	1	2	11	22
B	2	4	5	10	2	4	2	4	0	0	11	22
C	3	6	3	6	3	6	3	6	2	4	11	22
D	0	0	6	12	5	10	5	10	0	0	11	22
E	1	2	5	10	3	6	3	6	0	0	11	22
F	1	2	5	10	5	10	5	10	0	0	11	22
G	1	2	5	10	3	6	3	6	0	0	11	22
H	1	2	1	2	5	10	5	10	2	4	11	22
I	0	0	7	14	4	8	4	8	0	0	11	22
J	1	2	4	8	4	8	4	8	2	4	11	22
K	2	4	6	12	1	2	1	2	2	4	11	22
L	2	4	5	10	2	4	2	4	0	0	11	22
M	2	4	4	8	3	6	3	6	0	0	11	22
N	1	2	5	10	3	6	3	6	0	0	11	22
N	3	6	4	8	4	8	4	8	0	0	11	22
O	3	6	3	6	5	10	5	10	0	0	11	22
P	1	2	4	8	4	8	4	8	0	0	11	22

21. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las siguientes características en el revelado de su rollo?

HOMBRES 18 - 32 AÑOS

CARACTERISTI	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		NI SATIS., NI INSATIS.		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	%
	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%		
A	1	2	1	2	3	6	3	6	4	8	12	24
B	1	2	0	0	6	12	4	8	1	2	12	24
C	2	4	5	10	1	2	4	8	0	0	12	24
D	0	0	4	8	8	16	0	0	0	0	12	24
E	1	2	1	2	8	16	2	4	0	0	12	24
F	1	2	1	2	7	14	1	0	2	4	12	24
G	1	2	1	2	7	14	2	4	1	2	12	24
H	0	0	3	6	5	10	2	4	2	4	12	24
I	2	4	2	4	5	10	3	6	0	0	12	24
J	2	4	2	4	6	12	2	4	0	0	12	24
K	2	4	6	12	3	6	1	2	0	0	12	24
L	2	4	5	10	4	8	0	0	1	2	12	24
M	1	2	5	10	5	10	1	2	0	0	12	24
N	3	6	3	6	5	10	0	0	1	2	12	24
N	0	0	3	6	7	14	0	0	2	4	12	24
O	1	2	4	8	5	10	0	0	2	4	12	24
P	1	2	2	4	7	14	0	0	2	4	12	24

HOMBRES 33 - 50 AÑOS

CARACTERISTI	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		NI SATIS., NI INSATIS.		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	%
	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%		
A	4	8	3	6	2	4	0	0	2	4	11	22
B	1	2	3	6	3	6	2	4	2	4	11	22
C	3	6	4	8	2	4	1	2	0	0	11	22
D	1	2	6	12	4	8	0	0	0	0	11	22
E	1	2	5	10	3	6	0	0	2	4	11	22
F	1	2	5	10	3	6	0	0	2	4	11	22
G	1	2	6	12	2	4	0	0	2	4	11	22
H	1	2	5	10	3	6	0	0	2	4	11	22
I	1	2	4	8	5	10	1	2	0	0	11	22
J	3	6	5	10	1	2	2	4	0	0	11	22
K	4	8	3	6	2	4	0	0	2	4	11	22
L	2	4	3	6	4	8	2	4	0	0	11	22
M	1	2	5	10	2	4	0	0	2	4	11	22
N	1	2	4	8	4	8	0	0	2	4	11	22
N	1	2	5	10	3	6	0	0	2	4	11	22
O	1	2	4	8	4	8	0	0	2	4	11	22
P	0	0	4	8	5	10	0	0	2	4	11	22

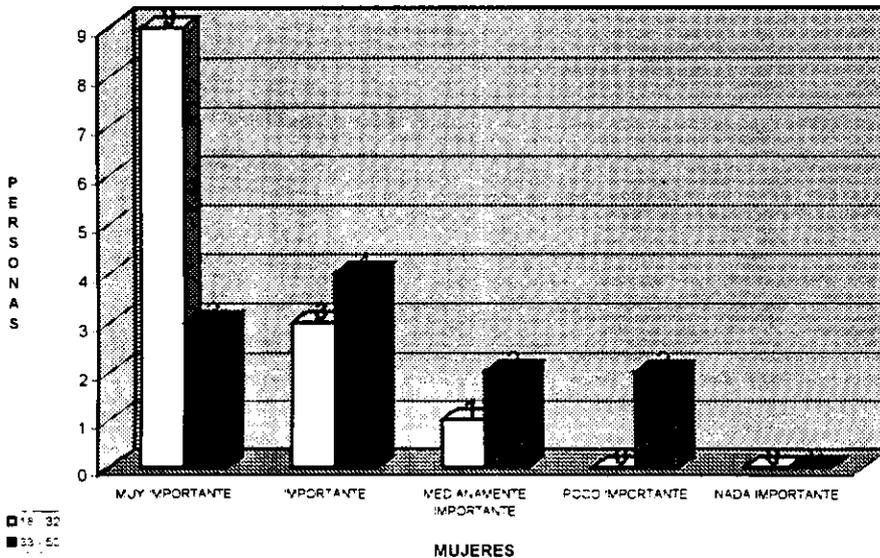
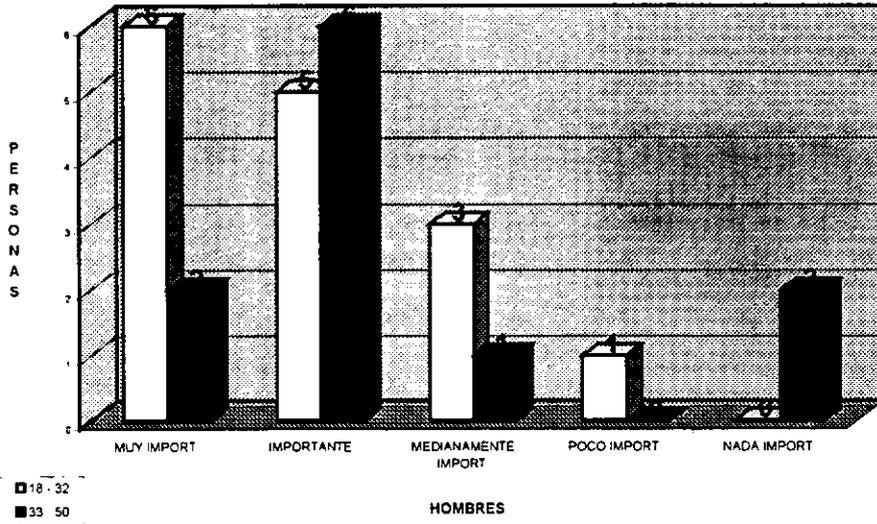
MUJERES 18 - 32 AÑOS

CARACTERISTI	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		NI SATIS. NI INSATIS.		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	%
	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%		
A	1	2	4	8	6	12	1	2	2	4	14	28
B	0	0	3	6	5	10	3	6	3	6	14	28
C	1	2	5	10	7	14	0	0	1	2	14	28
D	3	6	2	4	6	12	0	0	3	6	14	28
E	0	0	3	6	6	12	4	8	1	2	14	28
F	1	2	6	12	5	10	1	2	1	2	14	28
G	0	0	0	0	8	16	2	4	4	8	14	28
H	0	0	1	2	7	14	1	2	5	10	14	28
I	4	8	5	10	2	4	2	4	1	2	14	28
J	2	4	5	10	3	6	3	6	1	2	14	28
K	5	10	5	10	2	4	2	4	0	0	14	28
L	3	6	3	6	4	8	2	4	2	4	14	28
M	4	8	2	4	4	8	2	4	2	4	14	28
N	2	4	1	2	7	14	1	2	3	6	14	28
N	0	0	6	12	3	6	3	6	2	4	14	28
O	0	0	5	10	6	12	1	2	2	4	14	28
P	2	4	4	8	4	8	1	2	3	6	14	28

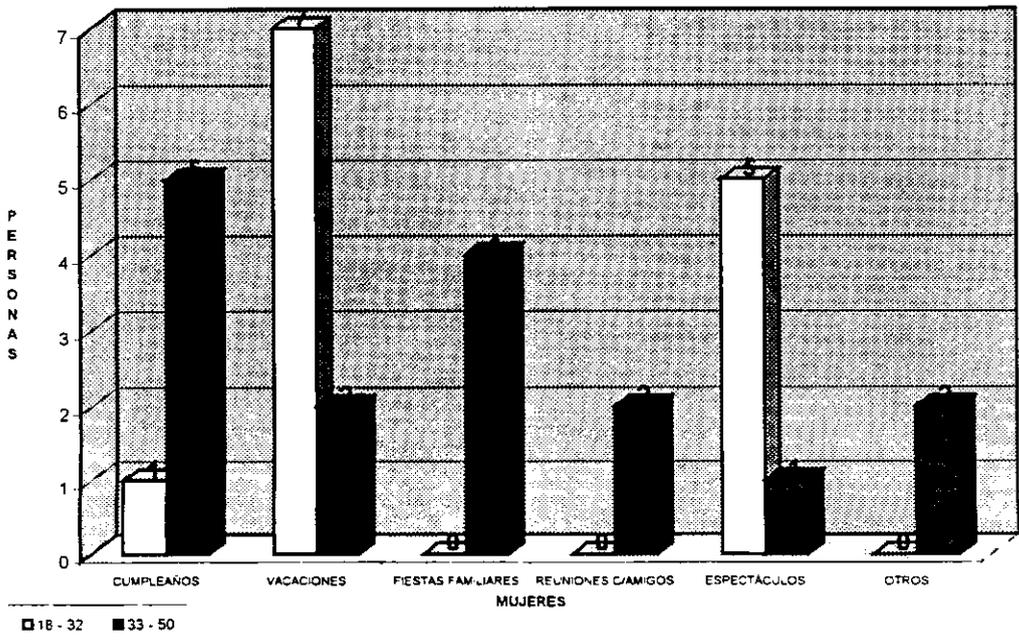
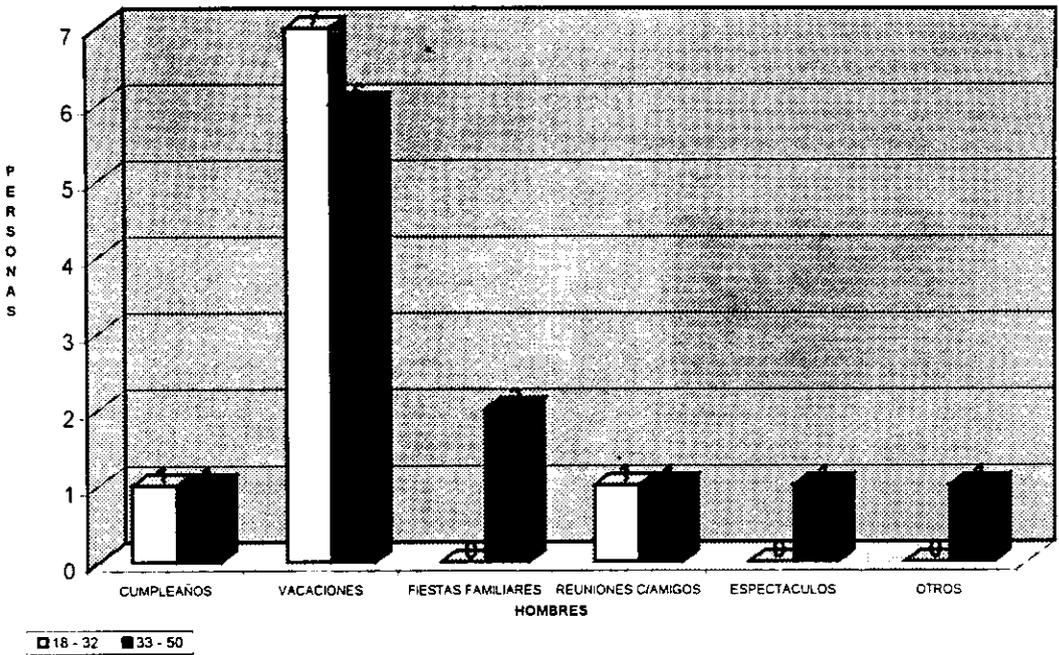
MUJERES 33 - 60 AÑOS

CARACTERISTI	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		NI SATIS. NI INSATIS.		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	%
	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%	PER	%		
A	2	4	4	8	4	8	1	2	2	4	13	26
B	1	2	4	8	6	12	1	2	1	2	13	26
C	0	0	2	4	7	14	5	10	0	0	13	26
D	4	8	5	10	2	4	2	4	0	0	13	26
E	0	0	2	4	3	6	6	12	2	4	13	26
F	2	4	6	12	2	4	2	4	1	2	13	26
G	1	2	4	8	6	12	1	2	1	2	13	26
H	0	0	1	2	7	14	1	2	4	8	13	26
I	2	4	4	8	4	8	1	2	2	4	13	26
J	0	0	5	10	6	12	2	4	0	0	13	26
K	0	0	3	6	5	10	3	6	2	4	13	26
L	0	0	5	10	6	12	1	2	1	2	13	26
M	0	0	4	8	6	12	1	2	2	4	13	26
N	0	0	1	2	5	10	8	16	0	0	13	26
N	3	6	6	12	2	4	2	4	0	0	13	26
O	3	6	3	6	4	8	2	4	1	2	13	26
P	1	2	5	10	7	14	2	4	0	0	13	26

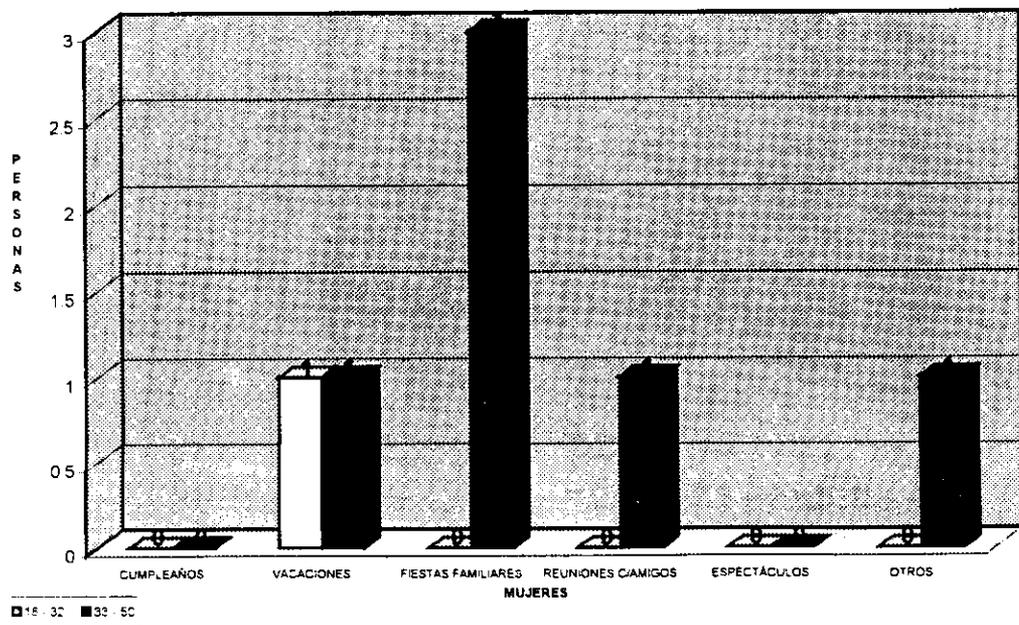
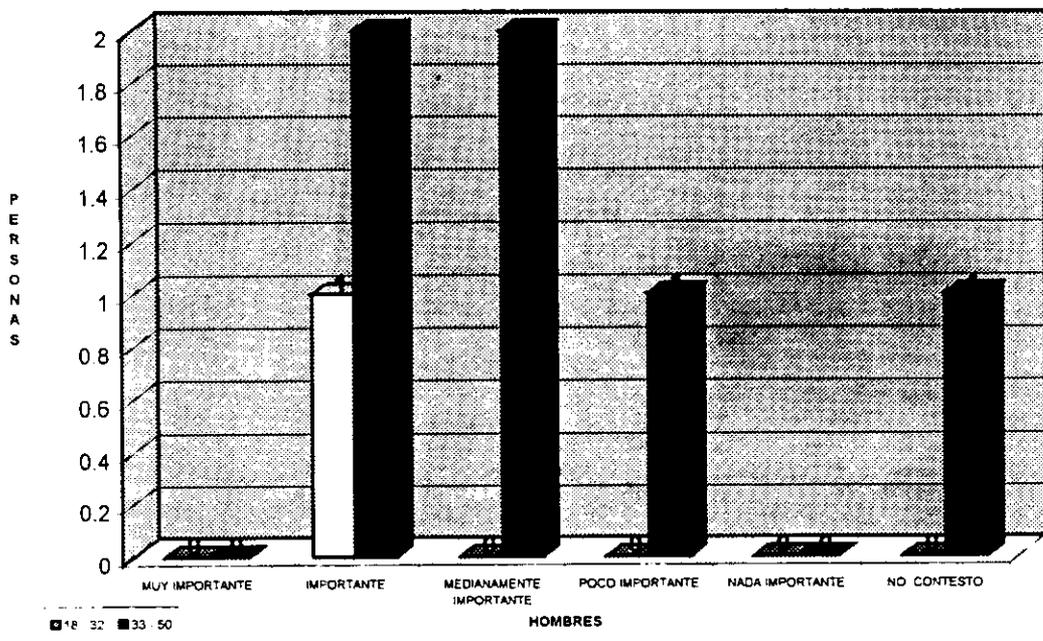
1. ¿Qué tan importante es para usted conservar los momentos agradables?



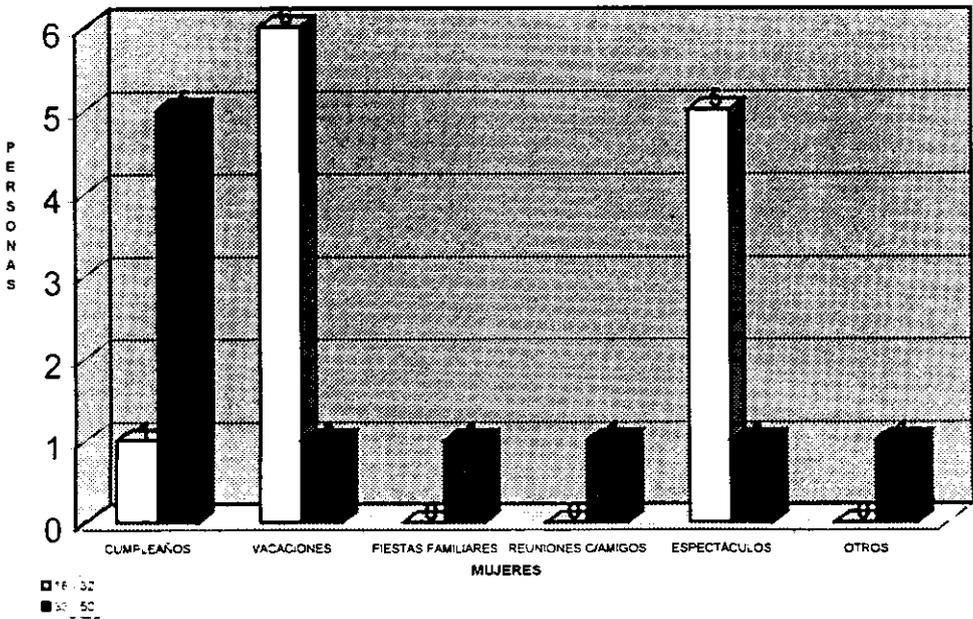
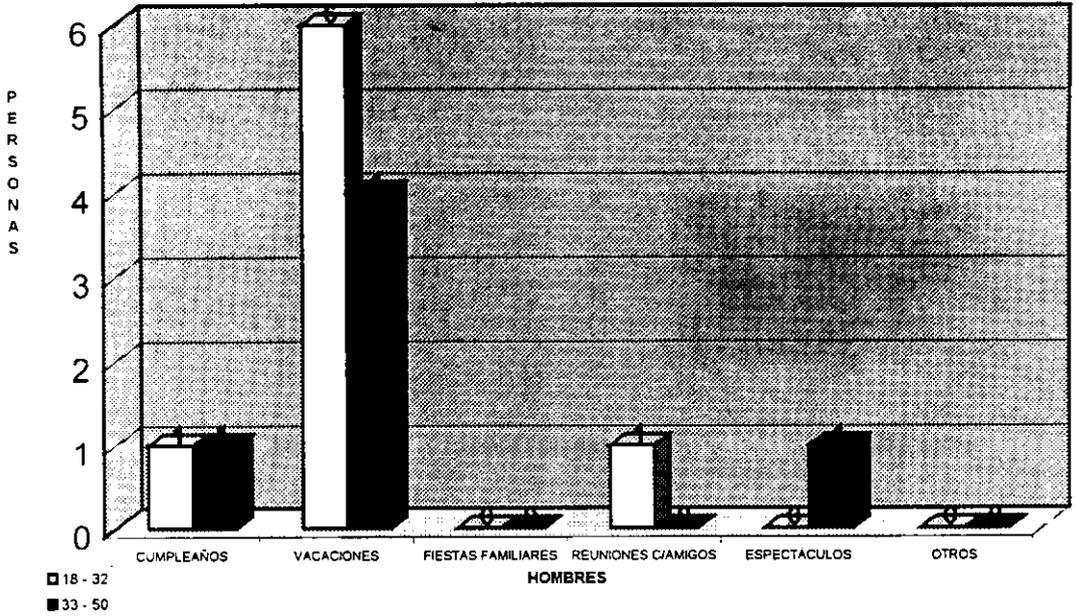
2. ¿QUÉ MOMENTOS LE GUSTA CONSERVAR EN FOTOGRAFÍA?



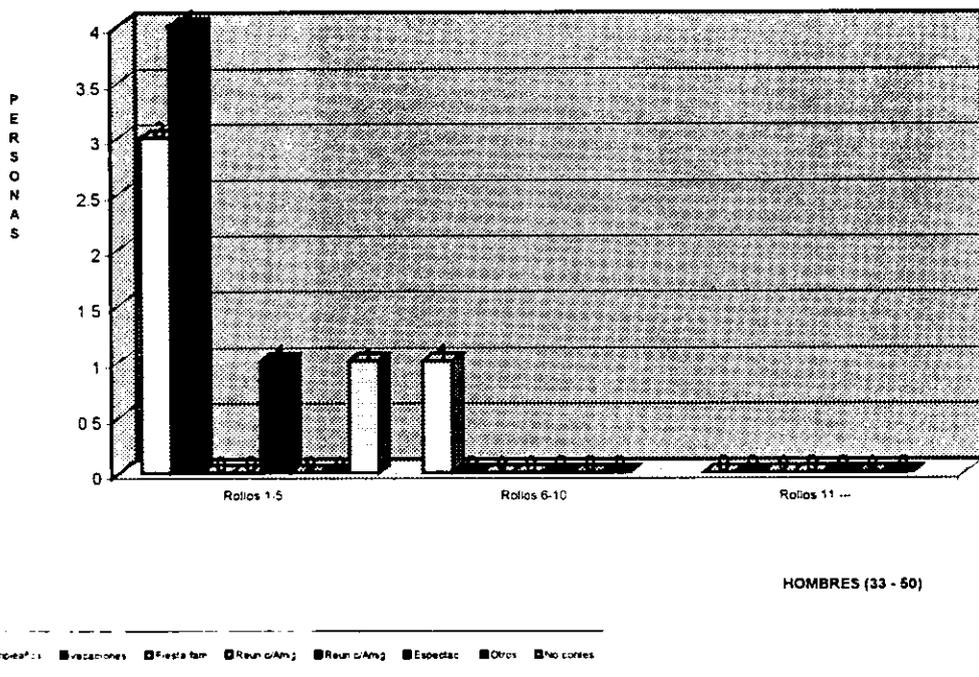
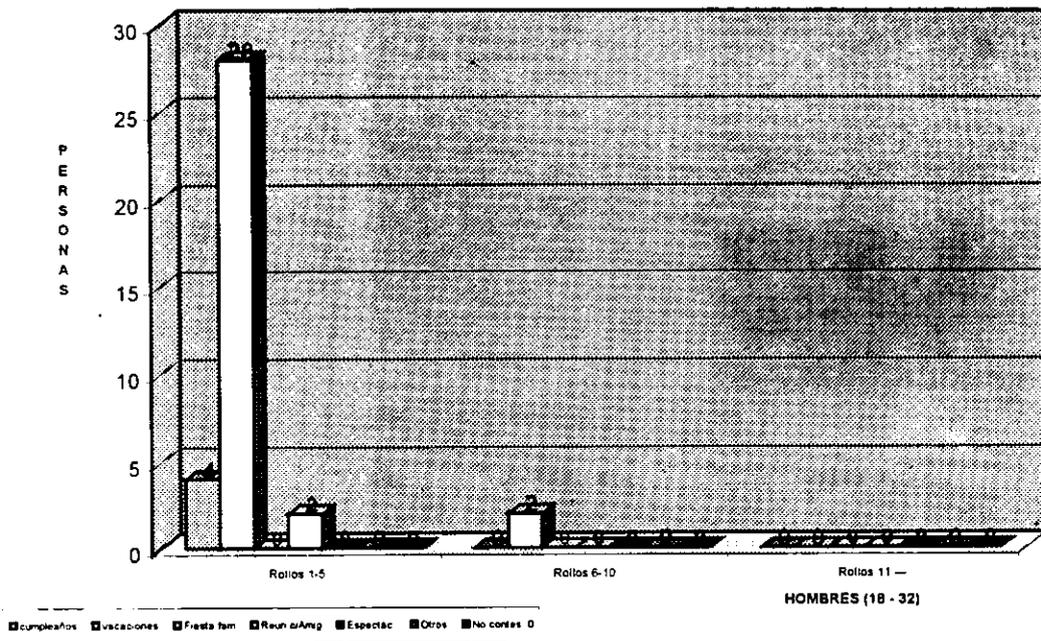
3A ¿Cómo le gusta conservar esos momentos? (Película)



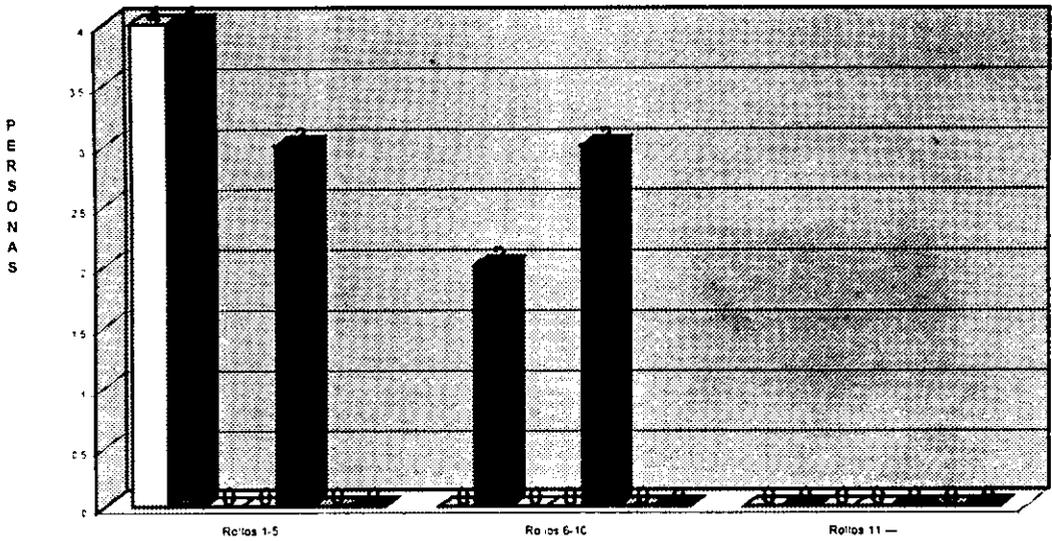
3. ¿Cómo le gusta conservar esos momentos? (Foto Fija)



4. ¿Cuántos rollos ocupa aproximadamente para cada ocasión?

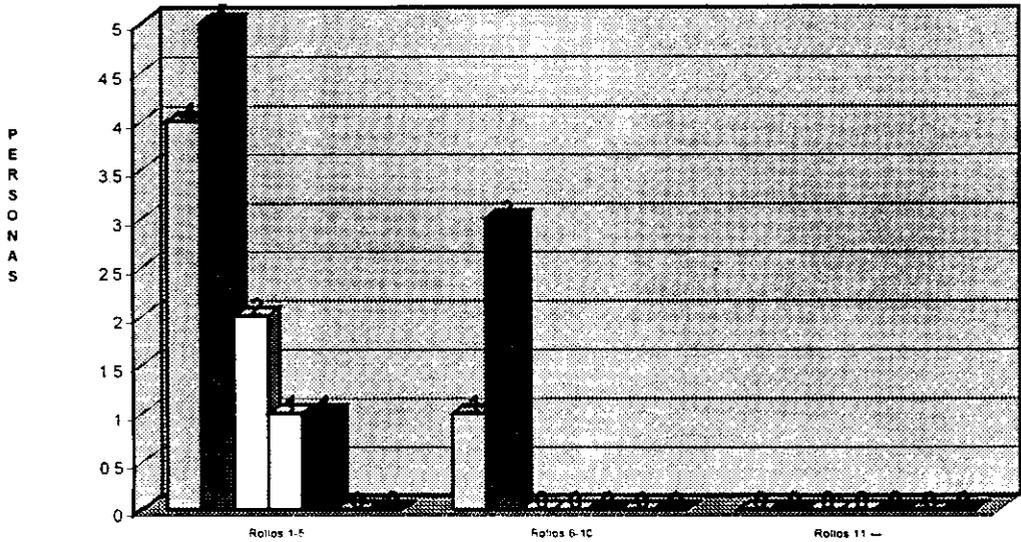


4. ¿Cuántos rollos ocupa aproximadamente para cada ocasión?



MUJERES (18 - 32)

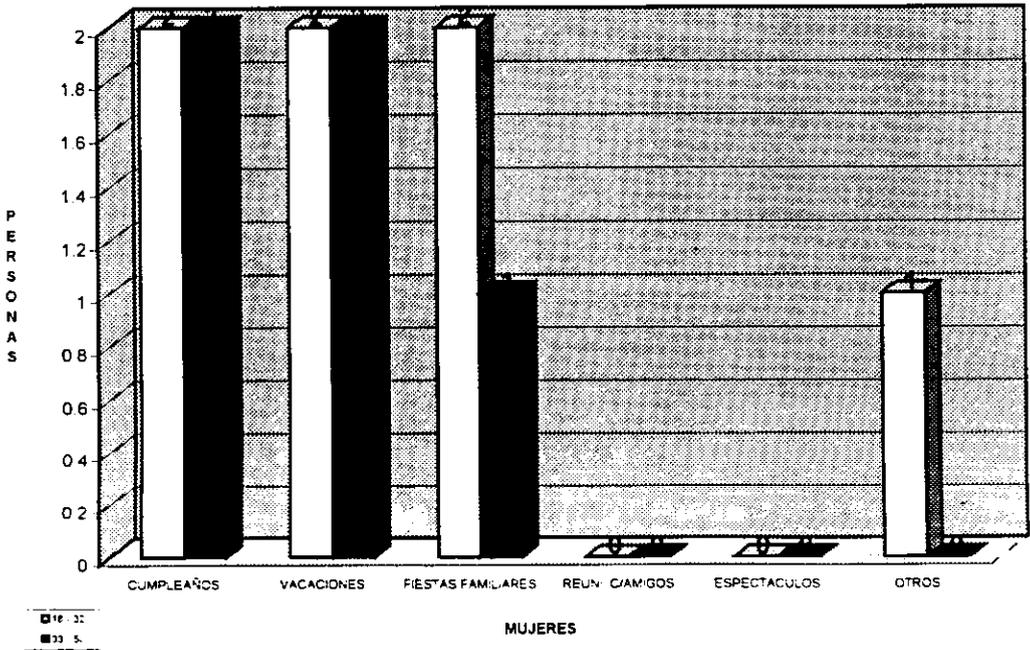
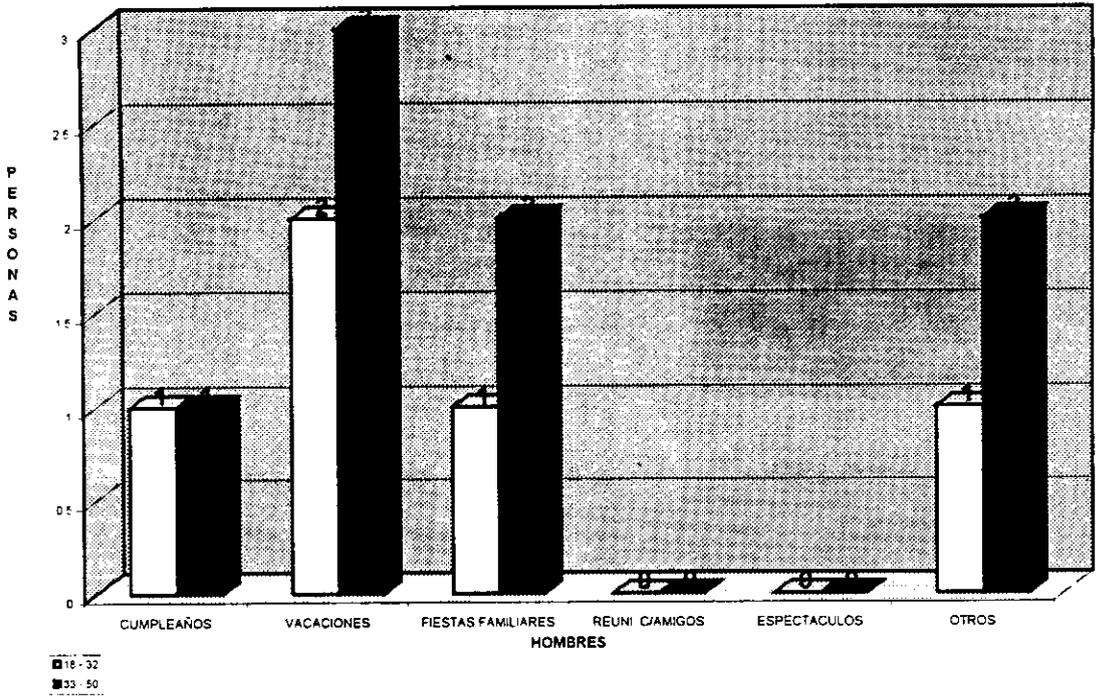
■ Cumpleaños ■ vacaciones ■ Fiesta fam ■ Reunión Amig ■ Espectac ■ Otros ■ No contes



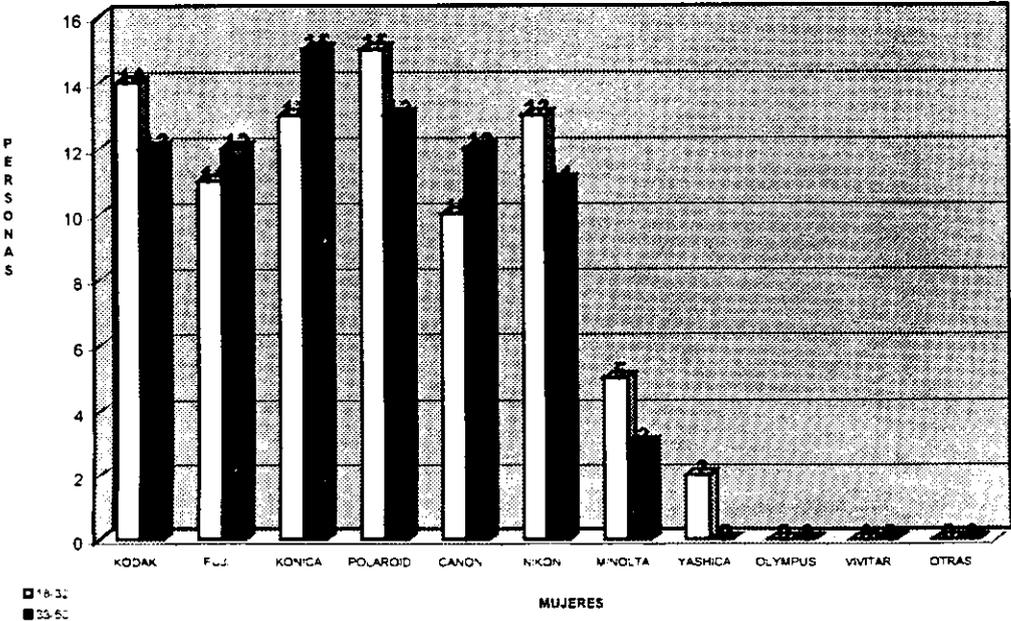
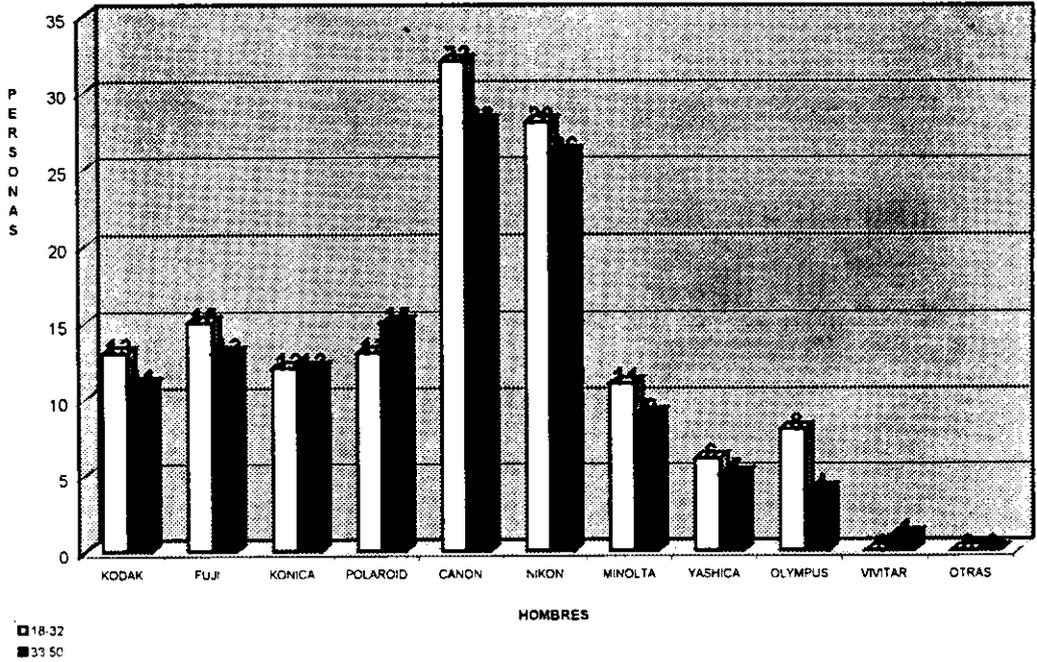
MUJERES (33 - 50)

■ Cumpleaños ■ vacaciones ■ Fiesta fam ■ Reunión Amig ■ Espectac ■ Otros ■ No contes

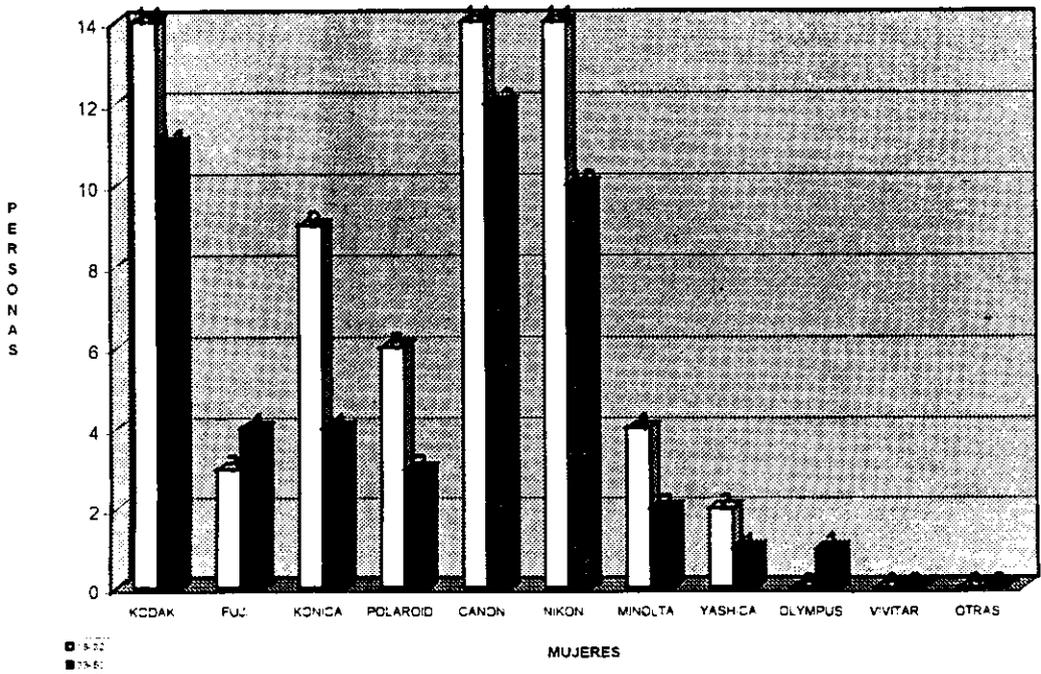
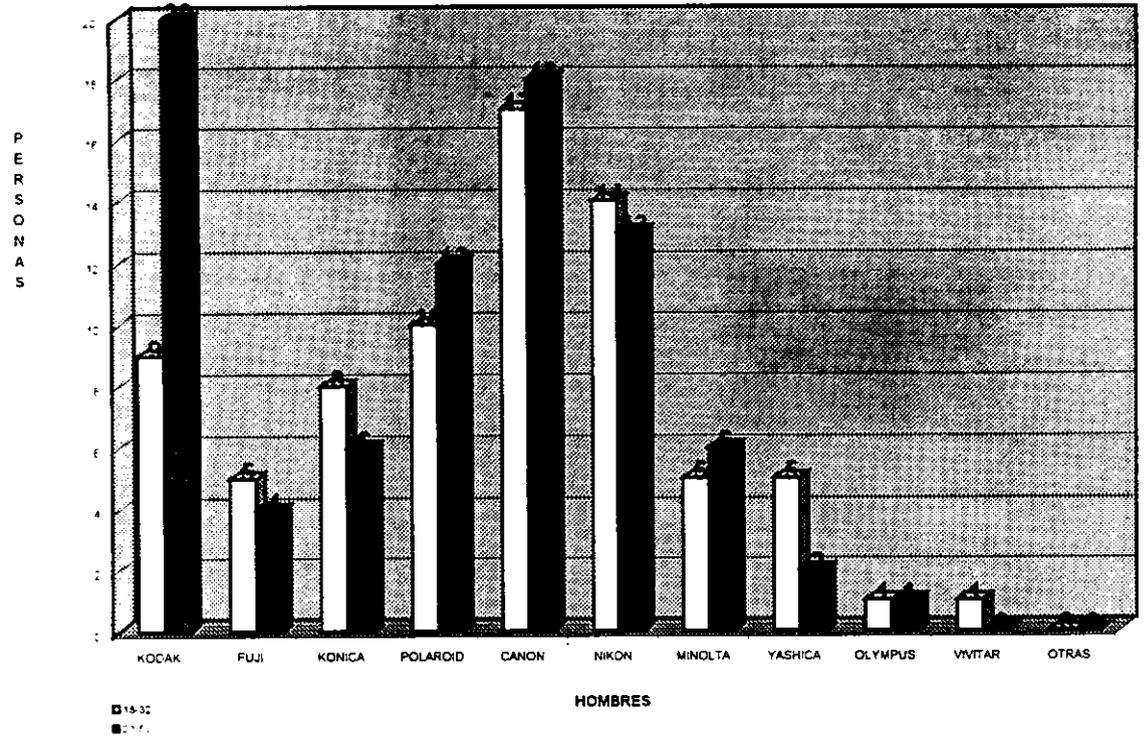
5. ¿cuántos videocassettes ocupa aproximadamente para cada ocasión?



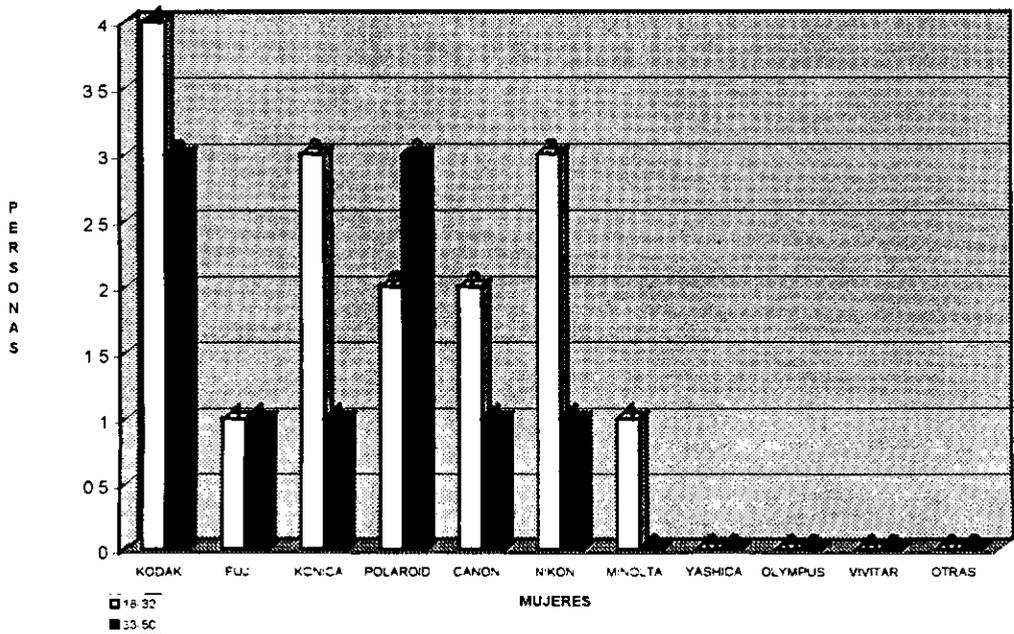
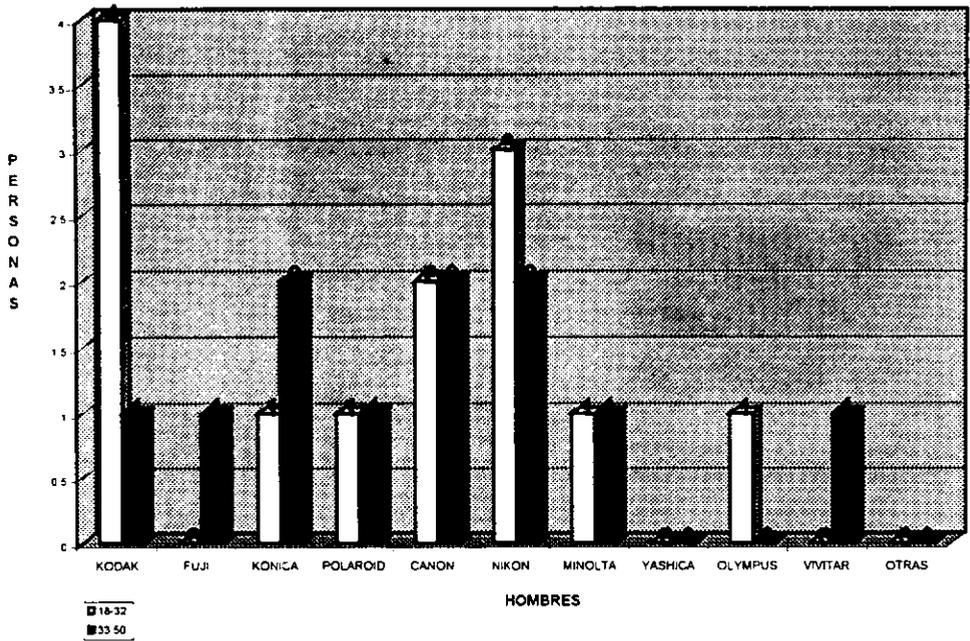
6. ¿Qué marcas de cámaras conoce?



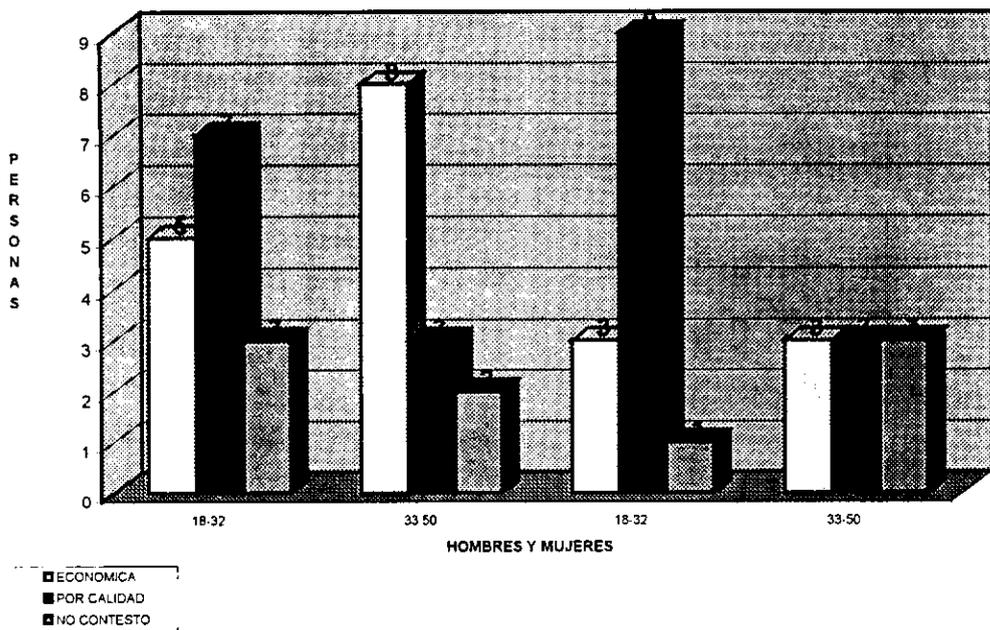
7. ¿Qué marcas de cámaras ha usado?



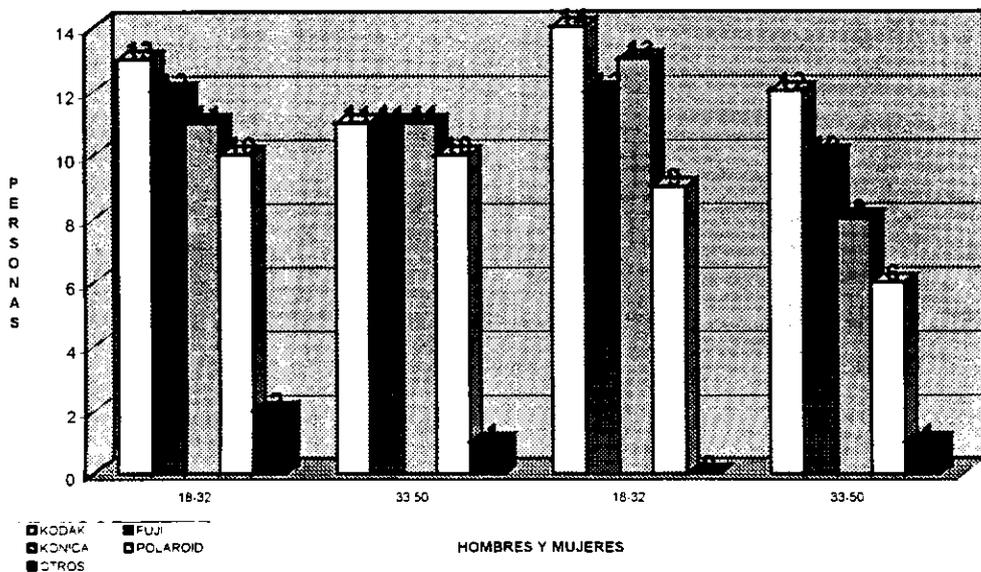
8. ¿Qué marca de cámaras usa actualmente?



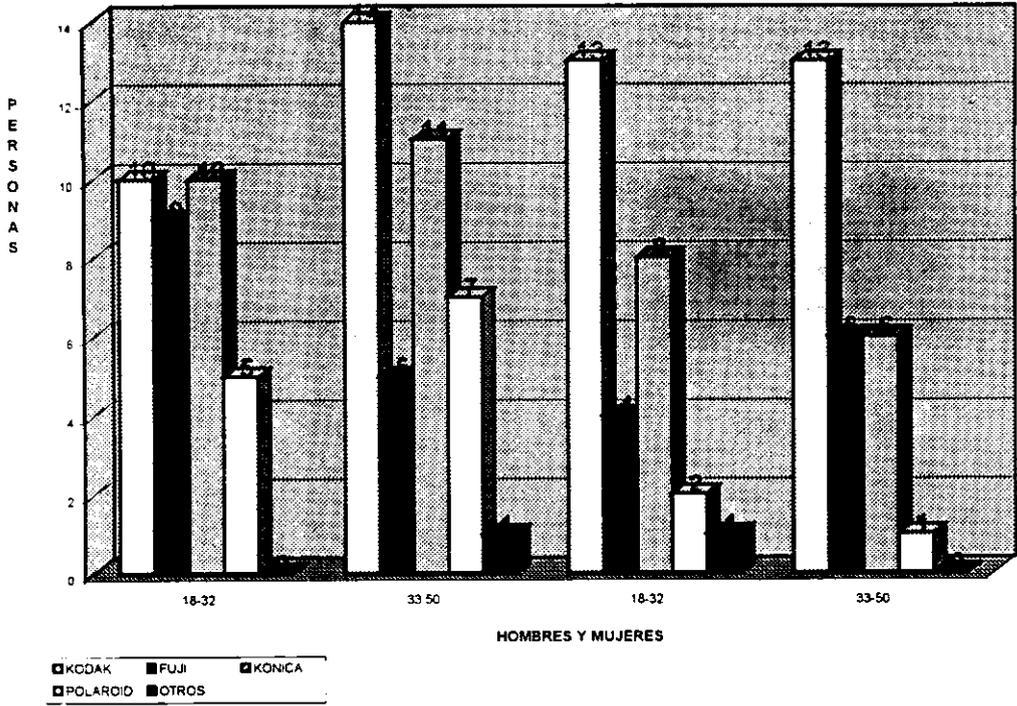
8A ¿Por qué está usando esa marca?



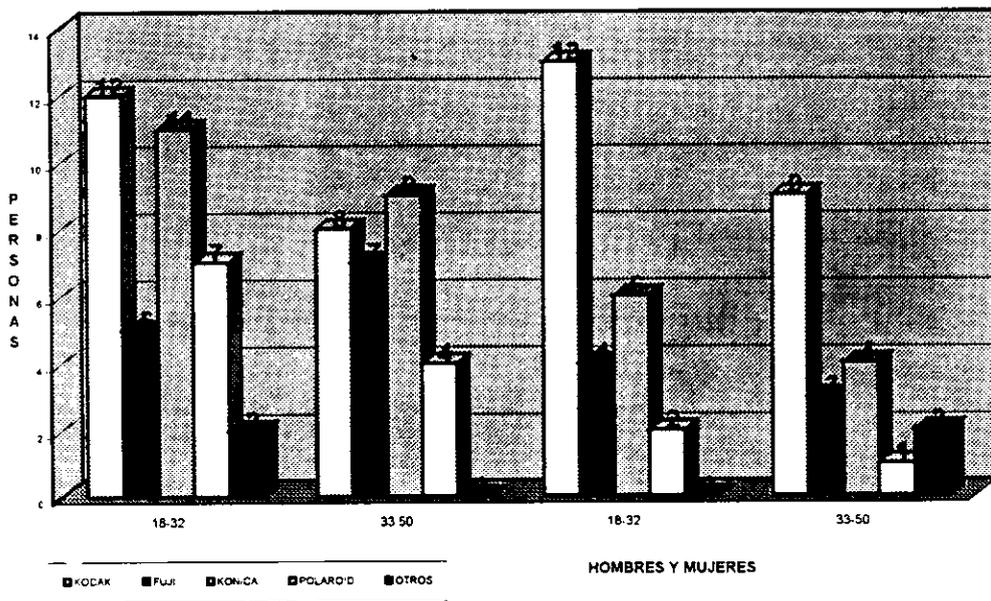
9. ¿Qué marcas de rollos conoce?



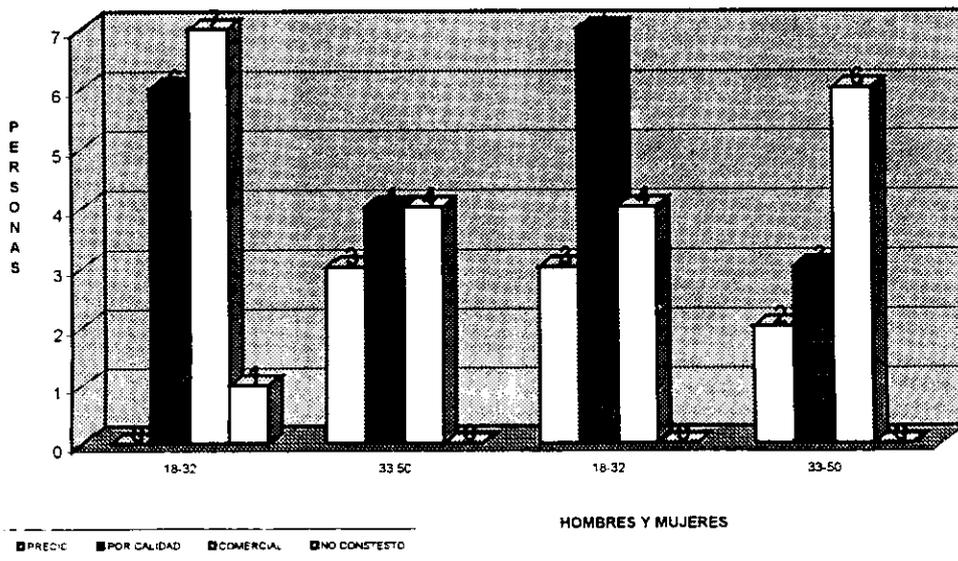
10. ¿Qué marcas de rollos ha usado?



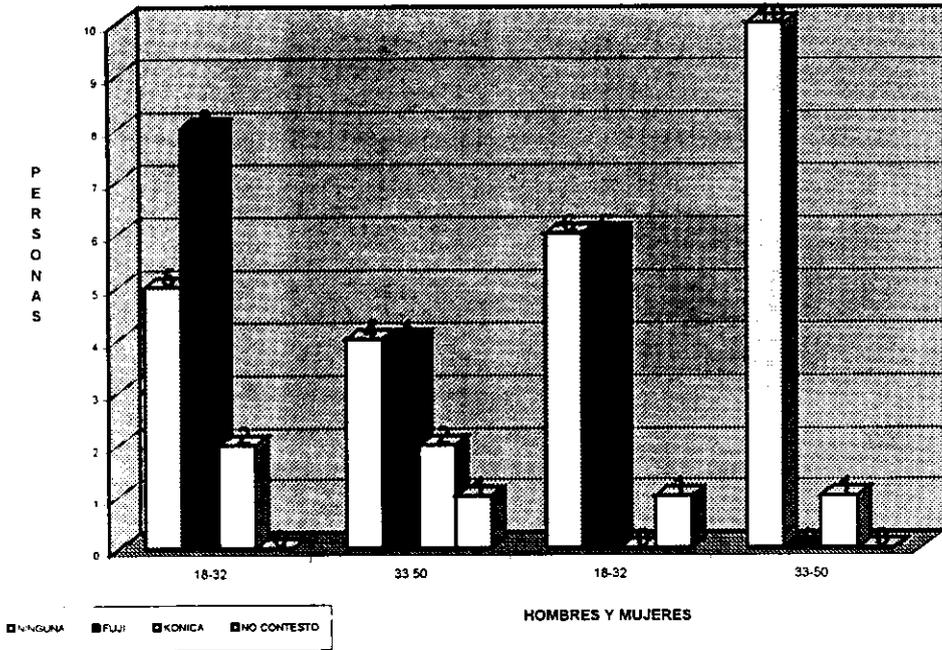
11. ¿Qué marcas de rollos usa actualmente?



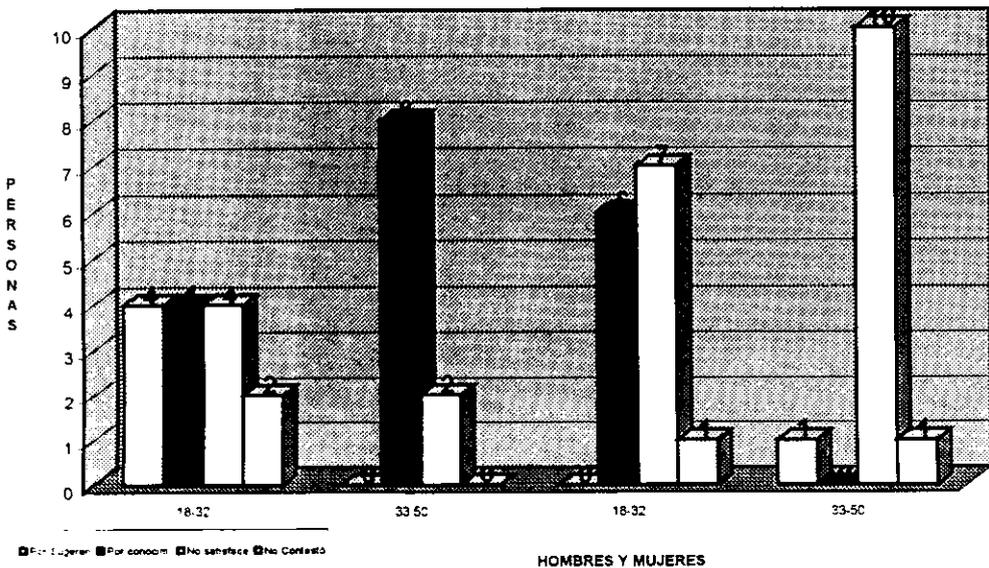
11 A. ¿Por qué compra esa marca de rollos?



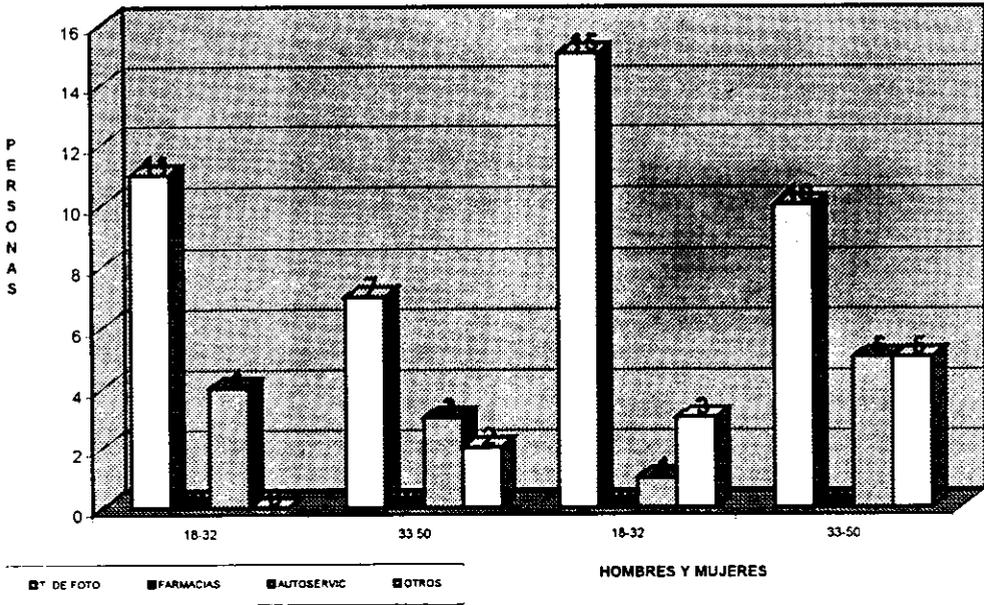
12. Si no encuentra esa marca ¿Qué otra compra?



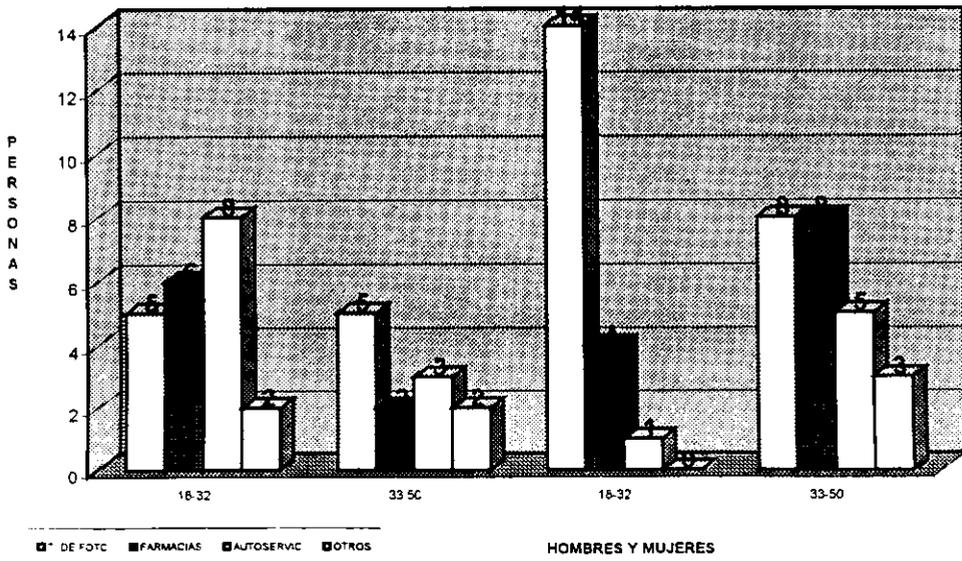
12A ¿Por qué compra esa otra marca?



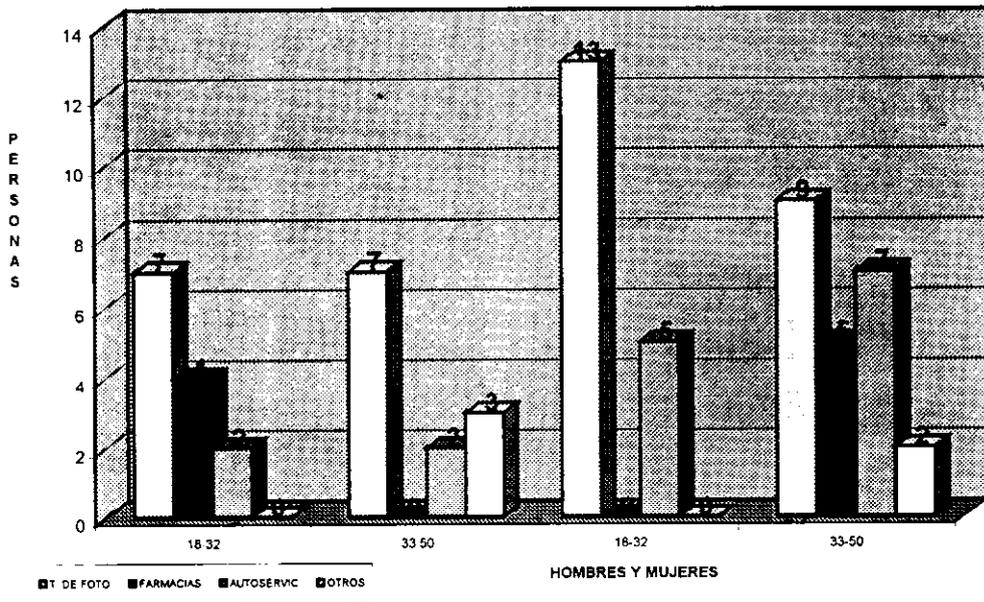
13. ¿Dónde acostumbra acudir a comprar cámaras?



14. ¿Dónde acostumbra acudir a comprar rollos?

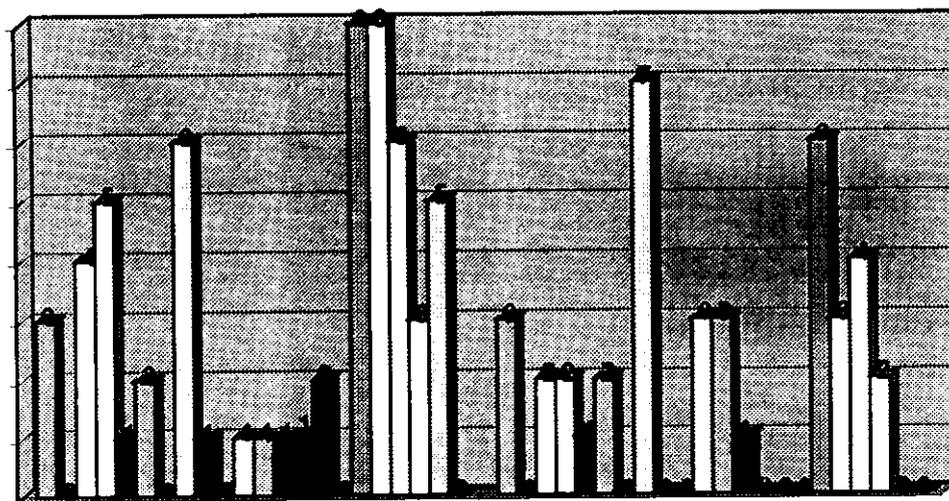


15. ¿Dónde acostumbra acudir al servicio de revelado?



16. Cuando compra una cámara fotográfica ¿Qué es lo más importante para usted?

PERSONAS



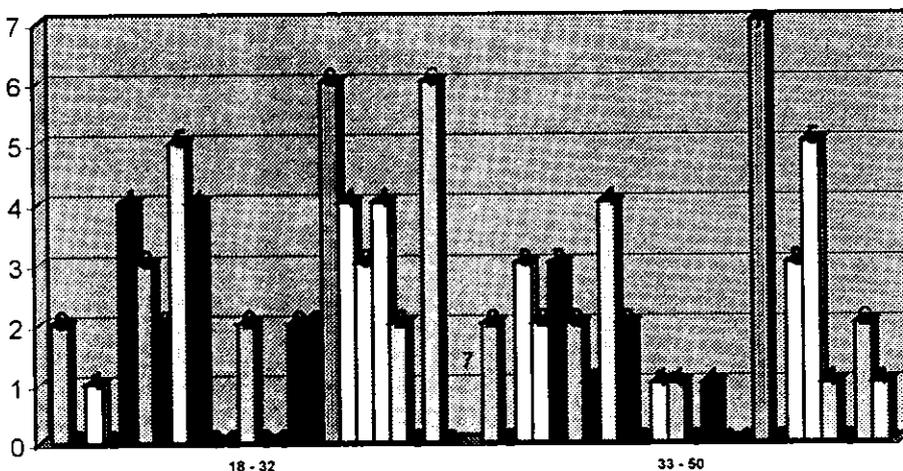
18 - 32

HOMBRES

33 - 50

- | | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|--|-------------------------------------|
| ■ A Cercanía al Hogar | ■ G Cercanía al Trabajo | ■ C Facil acceso a estacionamiento | ■ D Disponibilidad e Inociva |
| ■ E Amabilidad | ■ H Asesoría en la Compra | ■ I Profesionalismo | ■ J Eficencia |
| ■ K Rapidez | ■ L Confabilidad | ■ M Consultas y asesorías via Telefonica | ■ N Servicio de Entrega a domicilio |
| ■ Ñ Horario de Atención | ■ O Rapidez en el Cobro | ■ P Precio | ■ Q Presentación |
| ■ R Durabilidad | ■ S Ofertas | ■ T Descuentos | ■ U Promociones |
| ■ V Asesoría de cualquier tipo | ■ W Seguimiento a Problemas | | |

PERSONAS



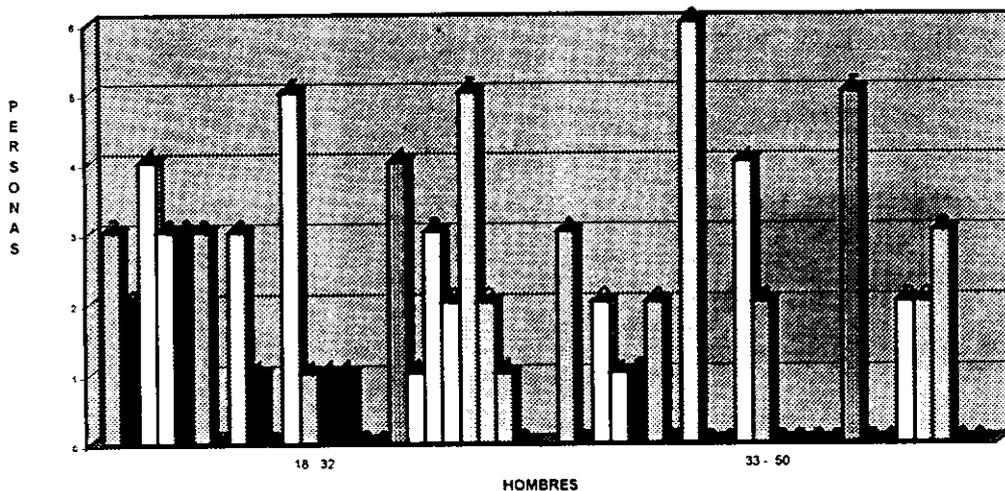
18 - 32

MUJERES

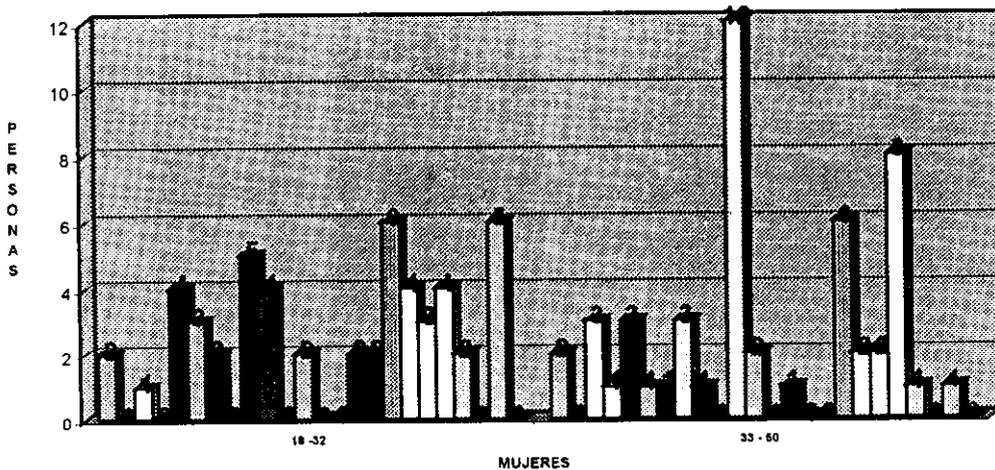
33 - 50

- | | | | |
|--|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| ■ A Cercanía al Hogar | ■ F Cercanía al Trabajo | ■ C Facil acceso a estacionamiento | ■ D Disponibilidad e Inociva |
| ■ E Amabilidad | ■ G Atención Personalizada | ■ G Apariencia | ■ M Asesoría en la Compra |
| ■ H Profesionalismo | ■ I Eficencia | ■ K Rapidez | ■ L Confabilidad |
| ■ M Consultas y asesorías via Telefonica | ■ N Servicio de Entrega a domicilio | ■ Ñ Horario de Atención | ■ O Rapidez en el Cobro |
| ■ P Precio | ■ Q Presentación | ■ R Durabilidad | ■ S Ofertas |
| ■ T Descuentos | ■ U Promociones | ■ V Asesoría de cualquier tipo | ■ W Seguimiento a Problemas |

17. Cuando compra rollos fotográficos ¿Qué es lo más importante para usted?

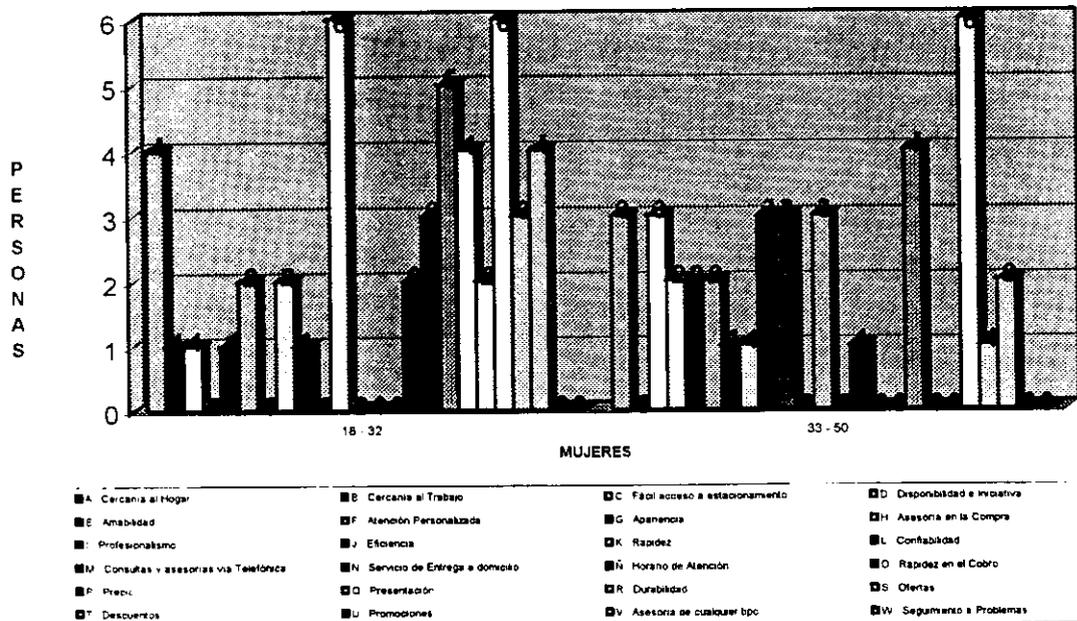
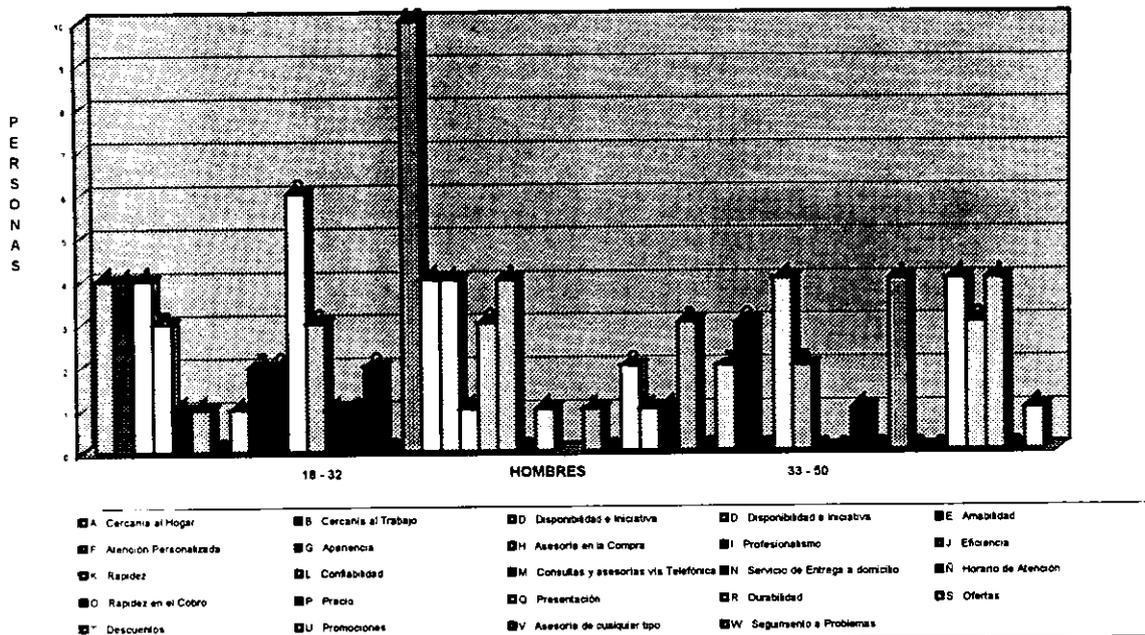


- | | | | |
|--|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| ■ A Cercanía al Hogar | ■ B Cercanía al Trabajo | ■ C Fácil acceso a estacionamiento | ■ D Disponibilidad e Inactiva |
| ■ E Amabilidad | ■ F Atención Personalizada | ■ G Apariencia | ■ H Asesoría en la Compra |
| ■ Profesionalismo | ■ J Eficacia | ■ K Rapidez | ■ L Confiablez |
| ■ M Consultas y asesorías vía Telefónica | ■ N Servicio de Entrega a domicilio | ■ Á Horario de Atención | ■ O Rapidez en el Cobro |
| ■ P Precio | ■ O Presentación | ■ R Durabilidad | ■ S Ofertas |
| ■ T Descuentos | ■ U Promociones | ■ V Asesoría de cualquier tipo | ■ W Seguimiento a Problemas |

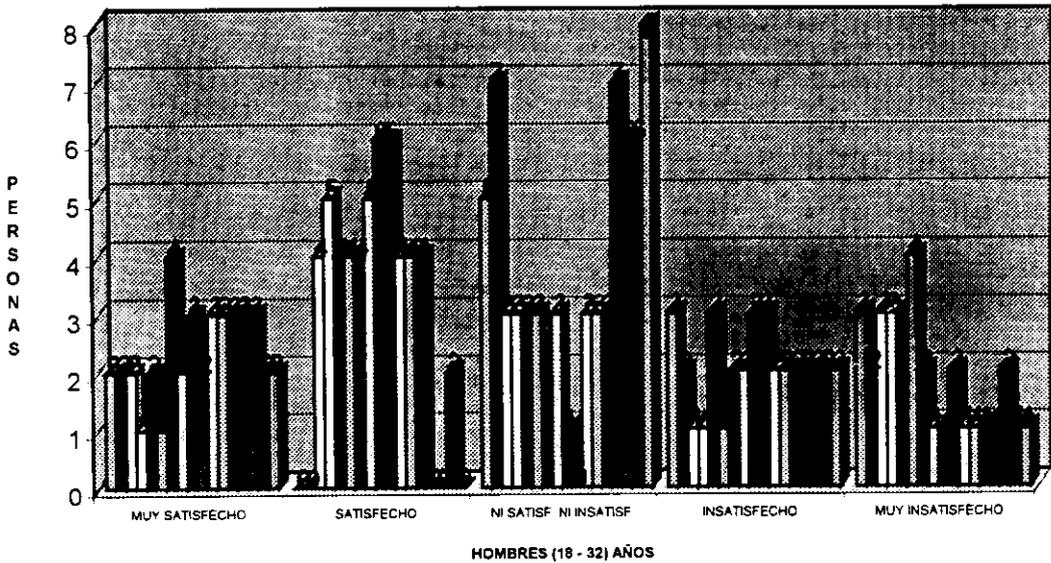


- | | | | |
|--|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| ■ A Cercanía al Hogar | ■ B Cercanía al Trabajo | ■ C Fácil acceso a estacionamiento | ■ D Disponibilidad e Inactiva |
| ■ E Amabilidad | ■ F Atención Personalizada | ■ G Apariencia | ■ H Asesoría en la Compra |
| ■ Profesionalismo | ■ J Eficacia | ■ K Rapidez | ■ L Confiablez |
| ■ M Consultas y asesorías vía Telefónica | ■ N Servicio de Entrega a domicilio | ■ Á Horario de Atención | ■ O Rapidez en el Cobro |
| ■ P Precio | ■ O Presentación | ■ R Durabilidad | ■ S Ofertas |
| ■ T Descuentos | ■ U Promociones | ■ V Asesoría de cualquier tipo | ■ W Seguimiento a Problemas |

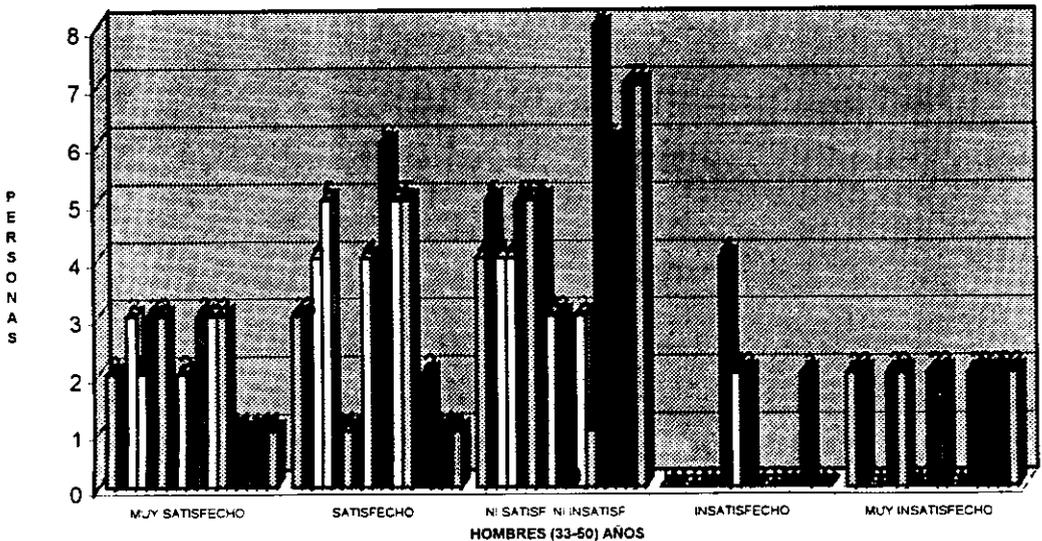
18. Cuando busca servicio de revelado ¿Qué es lo más importante para usted?



19. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las siguientes características en la compra de su cámara?

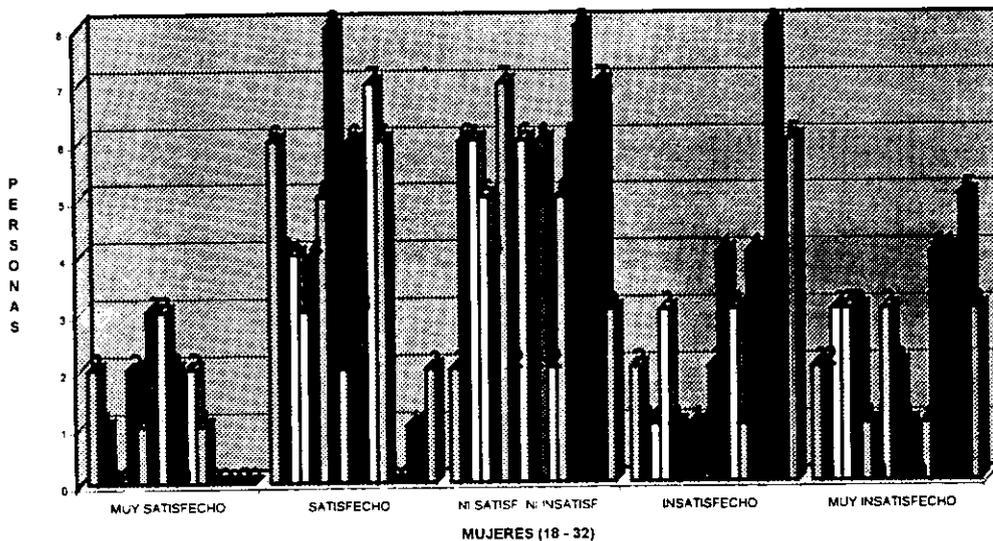


- A Ubicación del lugar
- B Espacio de estacionamiento cerca del local
- C Horario de Atención
- D Ambiente y Decorado del Local
- E Recibimiento del Personal
- F Disponibilidad e Incentivo
- G Asesoría en la compra
- H Precio de los Servicios
- I Variedad y disponibilidad de Productos
- J Rapidez del servicio
- K Métodos y condiciones de Pago
- L Entrega rápida de los productos
- M Forma en que el personal atiende al teléfono
- N Cumplimiento de garantía
- O Promociones y descuentos
- P Manera en que se atienden las quejas

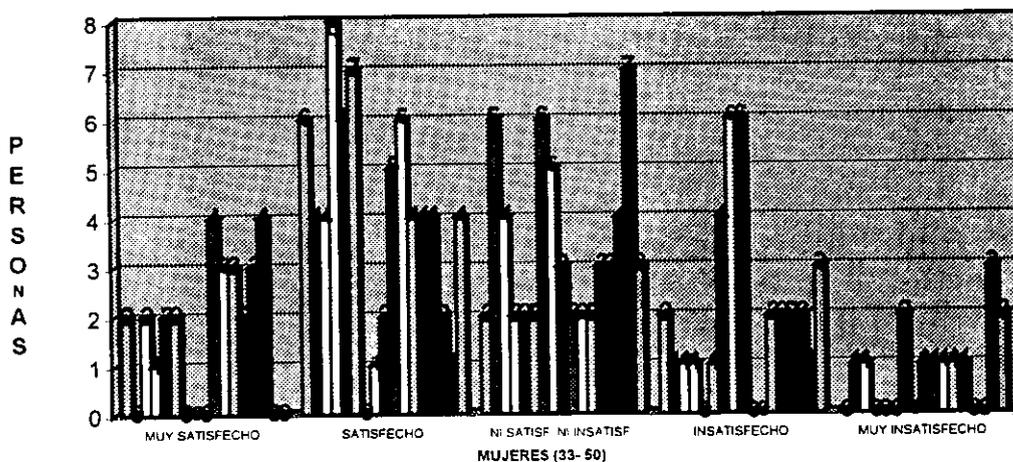


- A Ubicación del lugar
- B Espacio de estacionamiento cerca del local
- C Horario de Atención
- D Ambiente y Decorado del Local
- E Recibimiento del Personal
- F Disponibilidad e Incentivo
- G Asesoría en la compra
- H Precio de los Servicios
- I Variedad y disponibilidad de Productos
- J Rapidez del servicio
- K Métodos y condiciones de Pago
- L Rapidez del cobro
- M Entrega rápida de los productos
- N Forma en que el personal atiende al teléfono
- O Promociones y descuentos
- P Manera en que se atienden las quejas
- R Cumplimiento de garantía

19. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las siguientes características en la compra de su cámara?

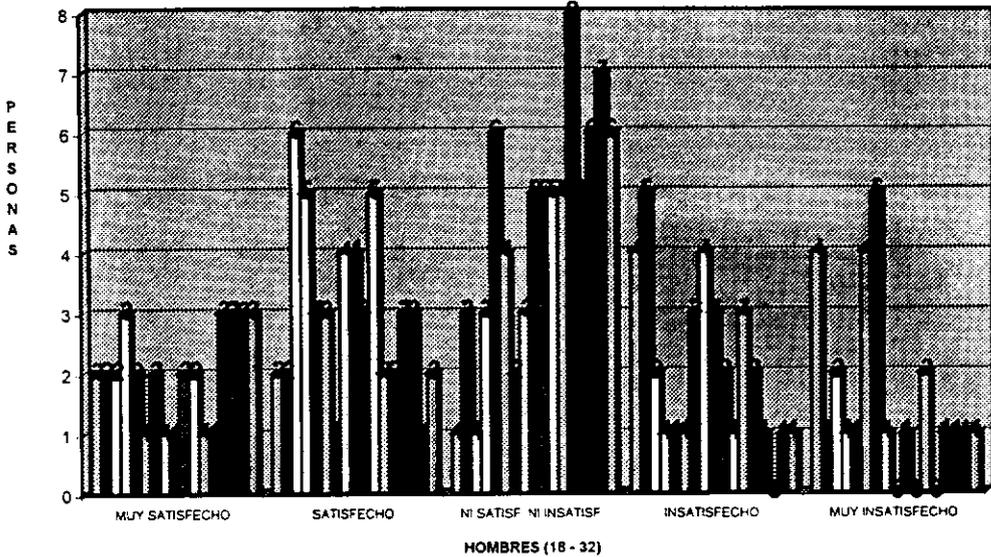


- | | | | |
|--|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| ■ A Ubicación del lugar | ■ B Espacio de estacionamiento cerca del local | ■ C Horario de Atención | ■ D Ambiente y Decorado del Local |
| ■ E Reciprocidad del Personal | ■ F Disponibilidad e invitativos | ■ G Asesoría en la compra | ■ H Precio de los Servicios |
| ■ I Variedad y disponibilidad de Productos | ■ J Rapidez del servicio | ■ K Metodos y condiciones de Pago | ■ L Rapidez del cobro |
| ■ M Entrega rápida de los productos | ■ N Forma en que el personal atiende al telefono | ■ O Cumplimiento de garantía | ■ P Promociones y descuentos |

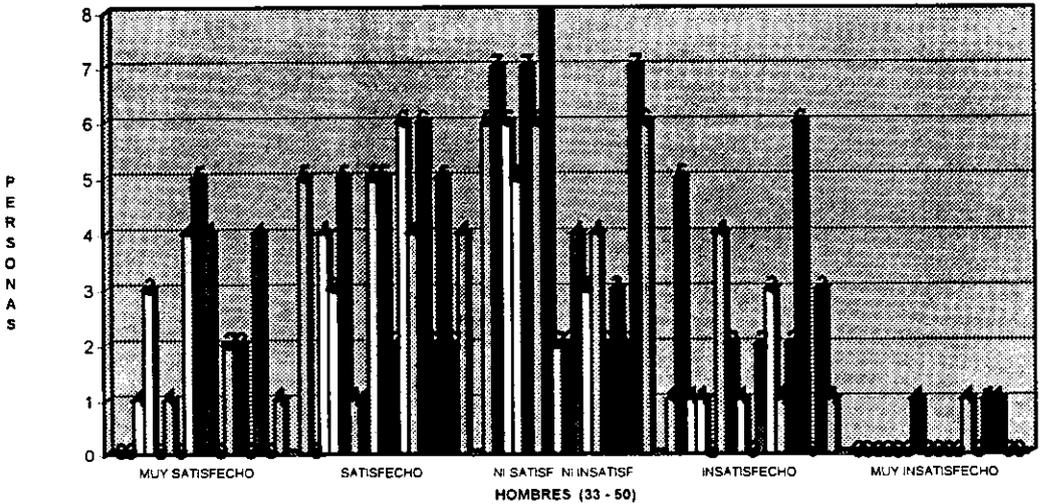


- | | | | |
|--|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| ■ A Ubicación del lugar | ■ B Espacio de estacionamiento cerca del local | ■ C Horario de Atención | ■ D Ambiente y Decorado del Local |
| ■ E Reciprocidad del Personal | ■ F Disponibilidad e invitativos | ■ G Asesoría en la compra | ■ H Precio de los Servicios |
| ■ I Variedad y disponibilidad de Productos | ■ J Rapidez del servicio | ■ K Metodos y condiciones de Pago | ■ L Rapidez del cobro |
| ■ M Entrega rápida de los productos | ■ N Forma en que el personal atiende al telefono | ■ O Cumplimiento de garantía | ■ P Promociones y descuentos |

20. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las siguientes características en la compra de sus rollos?

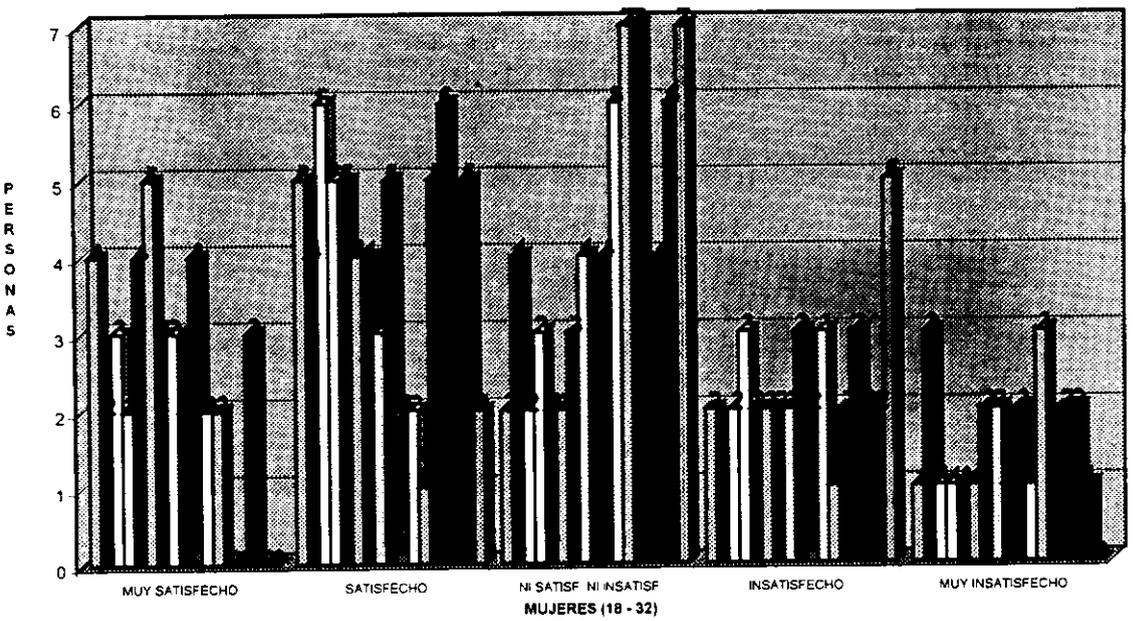


- A Ubicación del lugar
- B Espacio de estacionamiento cerca del local
- C Horario de Atención
- D Ambiente y Decorado del Local
- E Recibimiento del Personal
- F Disponibilidad e Inicativas
- G Asesoría en la compra
- H Precio de los Servicios
- I Variedad y disponibilidad de Productos
- J Rapidez del servicio
- K Métodos y condiciones de Pago
- L Rapidez del cobro
- M Entrega rápida de los productos
- N Forma en que el personal atiende al teléfono
- O Promociones y descuentos
- P Manera en que se atienden las quejas

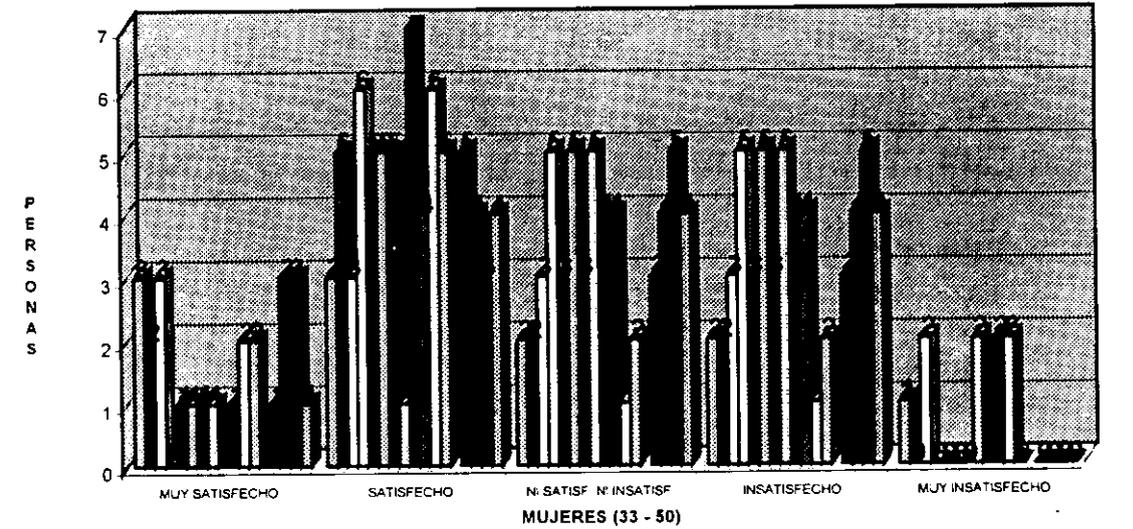


- A Ubicación del lugar
- B Espacio de estacionamiento cerca del local
- C Horario de Atención
- D Ambiente y Decorado del Local
- E Recibimiento del Personal
- F Disponibilidad e Inicativas
- G Asesoría en la compra
- H Precio de los Servicios
- I Variedad y disponibilidad de Productos
- J Rapidez del servicio
- K Métodos y condiciones de Pago
- L Rapidez del cobro
- M Entrega rápida de los productos
- N Forma en que el personal atiende al teléfono
- O Promociones y descuentos
- P Manera en que se atienden las quejas

20. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las siguientes características en la compra de sus rollos?

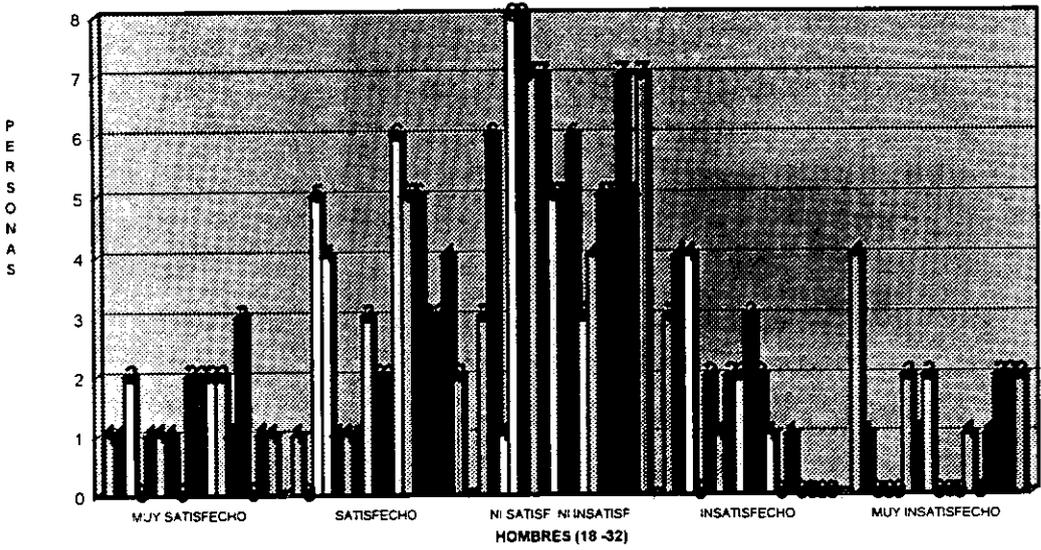


- A Ubicación del lugar
- B Espacio de estacionamiento cerca del local
- C Horario de Atención
- D Ambiente y Decorado del Local
- E Recibimiento del Personal
- F Disponibilidad e Inicativo
- G Asesoría en la compra
- H Precio de los Servicios
- I Variedad y disponibilidad de Productos
- J Rapidez del servicio
- K Métodos y condiciones de Pago
- L Rapidez del cobro
- M Entrega rápida de los productos
- N Forma en que el personal atiende al telefono
- O Cumplimiento de garantía
- P Promociones y descuentos
- P Manera en que se atienden las quejas

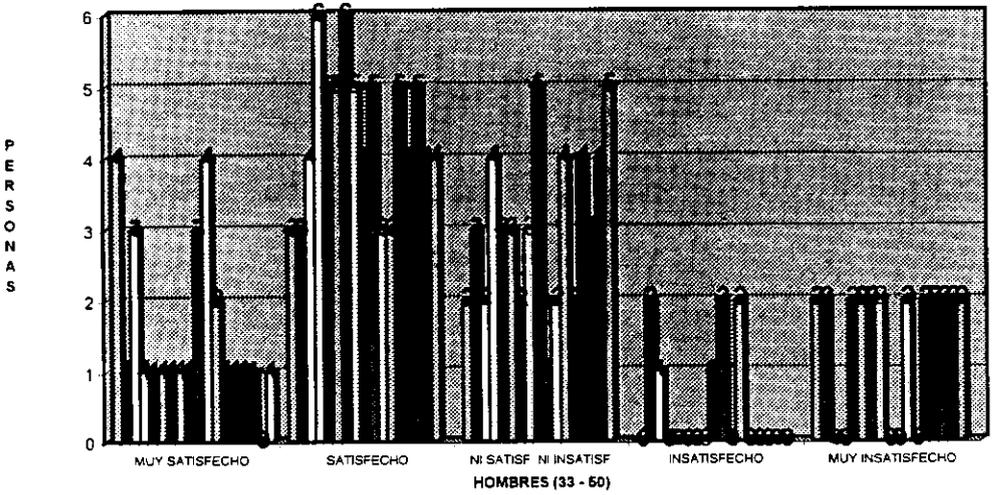


- A Ubicación del lugar
- B Espacio de estacionamiento cerca del local
- C Horario de Atención
- D Ambiente y Decorado del Local
- E Recibimiento del Personal
- F Disponibilidad e Inicativo
- G Asesoría en la compra
- H Precio de los Servicios
- I Variedad y disponibilidad de Productos
- J Rapidez del servicio
- K Métodos y condiciones de Pago
- L Rapidez del cobro
- M Entrega rápida de los productos
- N Forma en que el personal atiende al telefono
- O Cumplimiento de garantía
- P Promociones y descuentos
- P Manera en que se atienden las quejas

21. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las siguientes características en el revelado de su rollo?

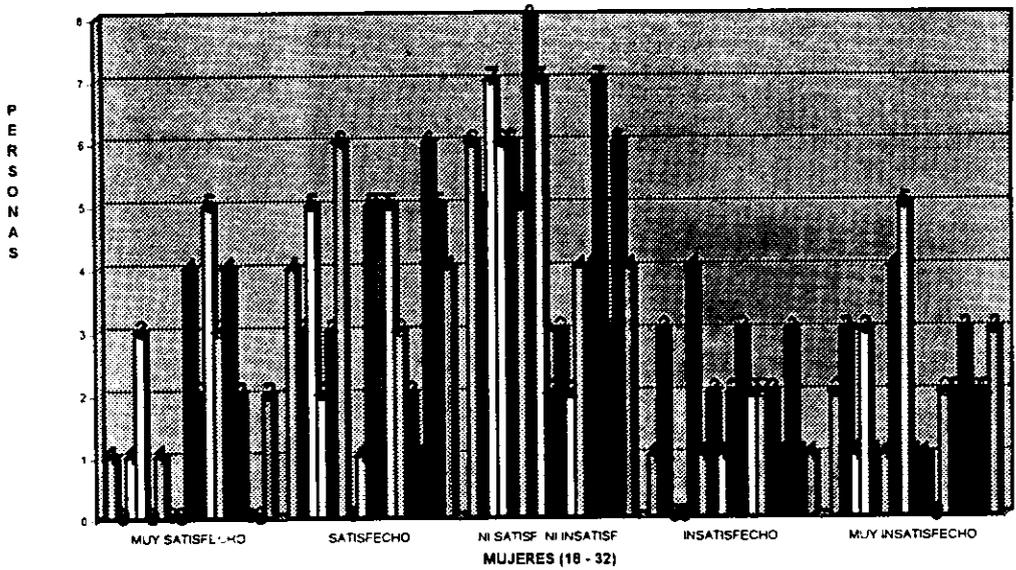


- A Ubicación del lugar
- B Espacio de estacionamiento cerca del local
- C Horario de Atención
- D Ambiente y Decorado del Local
- E Recibimiento del Personal
- F Disponibilidad e Iniciable
- G Asesoría en la compra
- H Precio de los Servicios
- I Variedad y disponibilidad de Productos
- J Rapidez del servicio
- K Métodos y condiciones de Pago
- L Rapidez del cobro
- M Entrega rápida de los productos
- N Forma en que el personal atiende el teléfono
- Ñ Cumplimiento de garantía
- O Promociones y descuentos
- P Manera en que se atienden las quejas

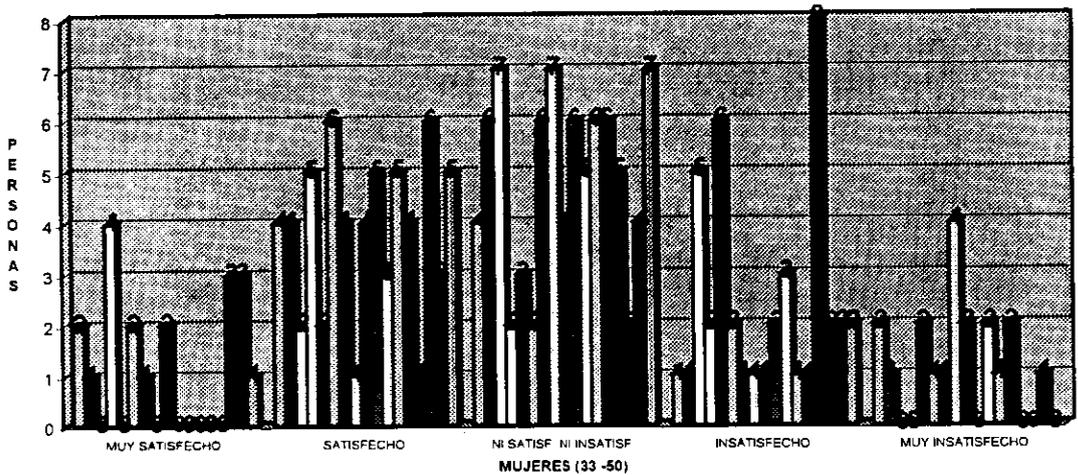


- A Ubicación del lugar
- B Espacio de estacionamiento cerca del local
- C Horario de Atención
- D Ambiente y Decorado del Local
- E Recibimiento del Personal
- F Disponibilidad e Iniciable
- G Asesoría en la compra
- H Precio de los Servicios
- I Variedad y disponibilidad de Productos
- J Rapidez del servicio
- K Métodos y condiciones de Pago
- L Rapidez del cobro
- M Entrega rápida de los productos
- N Forma en que el personal atiende el teléfono
- Ñ Cumplimiento de garantía
- O Promociones y descuentos
- P Manera en que se atienden las quejas

21. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las siguientes características en el revelado de su rollo?



- | | | | |
|---|---|------------------------------------|------------------------------------|
| ■ A. Ubicación del lugar | ■ B. Espacio de estacionamiento cerca del local | ■ C. Horario de Atención | ■ D. Ambiente y Decorado del Local |
| ■ E. Recibimiento del Personal | ■ F. Disponibilidad e Inicativa | ■ G. Asesoría en la compra | ■ H. Precio de los Servicios |
| ■ I. Variedad y disponibilidad de Productos | ■ J. Rapidez del servicio | ■ K. Métodos y condiciones de Pago | ■ L. Rapidez del cobro |
| ■ M. Entrega rápida de los productos | ■ N. Forma en que el personal atiende el teléfono | ■ Ñ. Cumplimiento de garantía | ■ Ó. Promociones y descuentos |
| ■ P. Manera en que se atienden las quejas | | | |



- | | | | |
|---|---|------------------------------------|------------------------------------|
| ■ A. Ubicación del lugar | ■ B. Espacio de estacionamiento cerca del local | ■ C. Horario de Atención | ■ D. Ambiente y Decorado del Local |
| ■ E. Recibimiento del Personal | ■ F. Disponibilidad e Inicativa | ■ G. Asesoría en la compra | ■ H. Precio de los Servicios |
| ■ Variedad y disponibilidad de Productos | ■ J. Rapidez del servicio | ■ K. Métodos y condiciones de Pago | ■ L. Rapidez del cobro |
| ■ M. Entrega rápida de los productos | ■ N. Forma en que el personal atiende el teléfono | ■ Ñ. Cumplimiento de garantía | ■ Ó. Promociones y descuentos |
| ■ P. Manera en que se atienden las quejas | | | |

CONCLUSIONES

De la investigación que se realizó para conocer la calidad y el grado de satisfacción del servicio al cliente, concluimos:

Primero, que la competitividad y éxito de una empresa depende tanto de la calidad del producto como del servicio al cliente, el cual se caracteriza por la asesoría en la compra, la eficacia, el profesionalismo, la rapidez aunado a los factores de amabilidad, disponibilidad e iniciativa.

Segundo, los momentos estelares y amargos son percibidos en forma diferente por el sexo del usuario, por ejemplo; los hombres prefieren en orden de importancia: el horario de atención, el ambiente y decorado del local, variedad y disponibilidad de productos, la rapidez del servicio los métodos y condiciones de pago, la rapidez en el cobro y la forma en que el personal atiende el teléfono y las mujeres prefieren; el ambiente y decorado del local, la disponibilidad e iniciativa del personal, la variedad y disponibilidad de productos, la rapidez del servicio, los métodos y condiciones de pago, así como el cumplimiento de garantía por lo que hay que buscar que ambos queden satisfechos, en caso de ser incompatibles en el servicio recibido, enfocar los esfuerzos de satisfacción al mayor sector inconforme, hombres o mujeres.

Tercero, consideramos que los momentos estelares, hacen que las personas compren y se conviertan en clientes repetitivos.

Cuarto, los momentos amargos, sirven de base para el rediseño de la estrategia de servicio, evitando clientes perdidos.

Quinto, el cliente repetitivo establece continuamente nuevos estándares, lo cual aumenta el desafío del mejoramiento de la empresa a través de la investigación continua. No basta lograr una posición competitiva con el simple hecho de ofrecer un producto mejor, sino que cada compra debe ser una verdadera experiencia del servicio.

Se destaca que un servicio exitoso en términos de calidad, requiere una cuidadosa investigación del ciclo de compra. La información que da la técnica **de Momentos de Verdad** permite identificar los puntos clave para enfocar la estrategia comercial y de servicio; por lo tanto recomendamos que se incluya en el Plan de Estudios, ya que es práctica y útil en la competitividad de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 CARLZON, Jan, **El Momento de la Verdad**, Ediciones Díaz de Santos, México 1993, 158 pp.
- 📖 CARLZON, Jan, **El Placer de Servir**, Editorial Diana, México 1993.
- 📖 F. GERSON, Richard, **Más Allá del Servicio al Cliente**, Editorial Iberoamérica, México 1993, 90 pp.
- 📖 F. GERSON, Richard, **Cómo Medir la Satisfacción del Cliente**, Editorial Iberoamérica, México 1994, 103 pp.
- 📖 GUIAS DE GESTIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA, **La Fórmula del Servicio Excelente**, Ediciones Díaz de Santos, México, 1995, 236 pp.
- 📖 PICAZO MANRÍQUEZ Luis R., **Ingeniería de Servicios**, Editorial Mc Graw Hill, 12 Edic., México 1993, 254 pp.
- 📖 COLUNGA DÁVILA, Carlos, **La Calidad en el Servicio**, Editorial Panorama, 1ª. Edic., México, 1995, 122 pp.
- 📖 ALBRECHT, Karl, **Gerencia del Servicio**, Fondo Editorial Legis, Colombia 1987, 107 pp.
- 📖 ALBRECHT, Karl, **La Revolución del Servicio**, Fondo Editorial Legis, Colombia 1988, 236 pp.
- 📖 HOPSON Barry; MIKE Scally; **12 Pasos para el Éxito Brindando Servicio**, Ediciones Macchi, Argentina Buenos Aires, 1993.

- 📖 WING J. Michael, **Cómo Hablar con sus Clientes**, Editorial Panorama, México 1995, 254 pp.

- 📖 LARREA, Pedro, **Calidad de Servicio del Marketing a la Estrategia**, Ediciones Díaz de Santos, España, Madrid, 1991, 274 pp.

- 📖 WIERSEMA, Fred, **El Mejor Socio es su Cliente**, Editorial Prentice Hall Hispano Americana, México, 1997, 220 pp.

- 📖 EHIOBUCHÉ, Christian, **Calidad de Vida. Un paso a la Calidad Total**, Editorial Pac, México, 1993.

- 📖 RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, **Psicología del Mexicano en el Trabajo**, Editorial McGraw Hill, México, 1992.

- 📖 ARIAS GALICIA, Fernando, **Administración de Recursos Humanos**, Editorial Trillas, 4ª. Edic. 1989, Tercera reimpresión 1994, México. 535 pp.

- 📖 KINNEAR, Thomas, **Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado**, Editorial McGraw Hill, México, 1993, 812 pp.

- 📖 FISCHER, Laura; Navarro, Alma, **Introducción a la Investigación de Mercados**, Editorial McGraw Hill, 2ª. Edic., México, 1991.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- ↳ Manual "**Calidad e Imagen en el Servicio**", Curso Impartido por Servicios de Capacitación, Asesoría y Productividad, S.C., México 1998.
- ↳ Manual "**Calidad en el Servicio**", Curso Impartido por Servicios Profesionales en Capacitación, México 1999.
- ↳ Manual "**Calidad en la Atención al Público**", Curso Impartido por Grupo Crecer, Consultoría en Capacitación y Desarrollo S.C., México, 1998.
- ↳ Manual "**Calidad en el Servicio**", Curso Impartido por la empresa Foto Regis Cifsa, México, 1998.
- ↳ Internet, **Satisfacción del Cliente**,
<http://gente.pue.udlap.mx/patydom/satisfac.html>, 1998, Pags. 1 a 4.
- ↳ Internet, **Imagen y Comunicación Organizacional. Primeros Pasos para un Proceso de Mejora Continua**,
<http://www.sis.uia.mx/idea/docs/indices/articulo/idea05/institu/05si02.htm>, 1998, Pags.1 a 4.
- ↳ Internet, **La Calidad del Servicio como Elemento Estrategico para Fidelizar al Cliente**, <http://www.crv.es/USERS/gesworld.art012.htm>, 1998, Pags. 1 a 7.
- ↳ Internet, **La Satisfacción del Cliente**, <http://www.iaf.es/prima/ARTICULO/cap11.htm>, 1998, Pag. 1

HEMEROGRAFÍA

- ☐ REZA TROSINO J. Carlos, **Calidad en el Servicio**, Revista Administrate Hoy, Sección de Mercadotecnia, México, Pag. 50.

- ☐ GUZMÁN MARTÍNEZ, Carlos, **El Servicio**, Revista Administrate Hoy, Sección Mercadotecnia, México, Pag. 65 a 68.

- ☐ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, **La Calidad del Servicio: Cuestión de Visión y Medición (1ª parte)**, Revista Administrate Hoy, Sección Administración, México Pags. 37 a 40.

- ☐ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, **La Calidad del Servicio: Cuestión de Visión y Medición (2ª parte)**, Revista Administrate Hoy, Sección Administración, México, Pags. 23 a 27.

- ☐ CASTAÑEDA G., Alejandro, **Evaluando los Servicios al Cliente**, Revista Administrate Hoy, Sección Mercadotecnia, México, Pags. 47 a 50.

- ☐ NAVA BECERRA, Eduardo, **El Servicio: Un Instrumento de Venta**, Revista Administrate Hoy, Sección Administración, México, Pags. 58 a 63 pp.

- ☐ FLORES CHÁVEZ, Tania, **Formación de un Grupo Ganador de Servicios al Cliente**, Revista Administrate Hoy, Año V, No. 51, Sección Mercadotecnia, México, 1998, Pags. 34 a 46.

- ☐ NERY MEDINA, Gloria, **Calidad en el Servicio**, Revista Administrate Hoy, Año V, No. 55, Sección Mercadotecnia, México, 1998, Pags. 37 a 39.

- ☐ WUSST, Christian, **Calidad de Servicio y Lealtad del Cliente**, Revista Management Today en Español, Sección Calidad, México, Marzo de 1995, Pags. 19 a 26.

- ☐ COLUNGA DÁVILA, Carlos, **Evaluación de la Insatisfacción del Cliente**, Revista Management Today en Español, Sección Calidad, México, Agosto de 1996, Pags. 21 a 23.
- ☐ TSCHOHL, John, **Servicio Excepcional. Más allá de la Calidad Total**, Revista Management Today en Español, México, Noviembre de 1996, Pags. 14 a 17.
- ☐ MULLER, Enrique, **Valor Agregado al Cliente. La Nueva Ventaja**, Revista Expansión, Sección Mercadotecnia, Vol. XXIX, No. 751, México, Octubre 1998, Pags. 104, 107, 108.
- ☐ NOVOA Y ARZABA, Rebeca, **La Importancia de la Planeación**, Revista Emprendedores, Sección Formación Empresarial, No. 56, México, Marzo-Abril 1999, Pag. 18.
- ☐ VALDÉS HERNÁNDEZ, Alfredo, **Administración para la Calidad Total en las Empresas sin Importar su Tamaño**, Revista Emprendedores, Sección Formación Empresarial, No. 56, México, Marzo-Abril 1999, Pags. 19 a 22.
- ☐ CASTRO MARTÍNEZ, Antonio, **El Diseño y la Calidad del Producto. Base de Competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas**, Revista Emprendedores, Sección formación Empresarial, No. 56, México, marzo-Abril 1999, Pags. 27,28.
- ☐ VALDÉS BURATTI, Luigi, **Conocimiento es Futuro, Hacia la Sexta Generación de los Procesos de Calidad**, Concamin, CCTC, 10ª. Ed., México, 1995, abril de 1998, 421 pp.