

872702

2



## **Universidad Don Vasco, A.C.**

INCORPORACION No. 8727-02

a la Universidad Nacional Autónoma de México  
Escuela de Administración y Contaduría

***“La calidad en el Servicio al Cliente  
como una Herramienta Eficaz  
para Elevar las Ventas y Mejorar  
la Imagen de la Empresa”***

### **TESIS**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

**Erika Lourdes Calvillo Rodríguez**



**Uruapan, Michoacán, Junio del 2007**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

***Dedicada a:***

***Mis padres***, quienes me regalaron la vida y confiaron en mí brindándome todo su apoyo y comprensión para lograr una de las principales metas de mi vida. A ustedes se los brindo... Que Dios los bendiga...

A mis hermanos ***Gaby y Raúl***, por compartir y vivir conmigo los momentos más felices de mi vida... los quiero mucho

Y a ***tí mi amor***, por compartir conmigo mi más grande sueño y darme el amor que sólo tú sabes dar...

### *Agradecimientos:*

A *Dios* por iluminar mi camino a cada momento...

A mis padres *Lalo y Lutú* y a mis hermanos *Gaby y Raúl*, por su apoyo, amor y comprensión en todo momento...

A *Arturo* por su amor y apoyo en todo momento...

A mis grandes amigos: *Camelú, Cintia, Lorena, Karla, Johanna, Teresita y Juan Carlos* por compartir tantos momentos de estudio y felicidad unidos...

A mis Tíos *Marcela y Coco*, por sus consejos y ayuda durante toda mi carrera...

A mi *Tío Tino* por sus consejos y bendiciones...

A toda mi *familia* por estar siempre conmigo...

A mis *maestros* por compartir su sabiduría y conocimientos conmigo en especial a *Poncho Huante* por su tiempo y asesoría para mi tesis y a *Martín Sánchez* por ser el mejor director universitario...

Al *Ing. Ignacio Barragán* por permitirme realizar esta tesis dentro de su empresa "Grupo ARFI"...

A la *Sra. Araceli* por compartir conmigo sus ideales y ánimos para seguir adelante con mi trabajo y estudios...

A todas mis *clientas* por que sin ellas tampoco lo hubiera logrado...

A todos mis *compañeros de aula* que vivieron conmigo los maravillosos años de la Universidad...

A los amigos que nunca me han dejado sola: *Israel Islas, Alejandro Chávez, Carlitos Ayala y Karla Rodríguez*

A *Angeles y Amanda* por la gran ayuda que me brindaron al realizar mi tesis...

A mi abuelita *Aurora* que desde el cielo siempre está conmigo...

Y a la *vida* por permitirme vivir y compartir con todos mis seres queridos mi gran sueño...

## INDICE GENERAL.

<b>INTRODUCCIÓN</b>	6
<b>Objetivos</b>	7
<b>Hipótesis</b>	7
<b>Metodología</b>	8

### ***PARTE I "INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL"***

#### **CAPÍTULO I**

##### **1. ADMINISTRACIÓN**

<b>1.1 Administración</b>	11
1.1.1 Características de la administración	12
1.1.2 Importancia de la administración	13
1.1.3 Proceso administrativo	14
1.1.4 Finalidad de la administración	15
1.1.5 ¿Qué es un sistema?	15
1.1.6 El enfoque de sistemas	16
<b>1.2 La empresa</b>	17
1.2.1 Clasificación de empresas	18
1.2.2 Características de la empresa	19
1.2.3 Componentes básicos de una empresa	20
<b>1.3 Áreas funcionales</b>	21
1.3.1 Unidades de organización	21
1.3.2 Organización informal	24

#### **CAPÍTULO II**

##### **2. MERCADOTECNIA**

<b>2.1 ¿Qué es la mercadotecnia?</b>	26
2.1.1 Diferencia entre mercadotecnia y venta	27
2.1.2 Las necesidades dentro de la mercadotecnia	27
2.1.3 El mercado	28
<b>2.2 Proceso de compra</b>	29
<b>2.3 Mezcla de mercadotecnia</b>	31
2.3.1 Producto	31
2.3.2 Precio	32
2.3.3 Distribución	33
2.3.4 Promoción	33
<b>2.4 Posicionamiento</b>	34
2.4.1 Diferenciación del producto	35
2.4.2 Diferenciación del servicio	35
<b>2.5 Cómo preparar a la fuerza de ventas</b>	36

### CAPÍTULO III

## 3. LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

<b>3.1 Concepto de Cliente</b>	40
3.1.1 Diferencia entre cliente y consumidor	41
3.1.2 Diferencia entre comprador y cliente	42
3.1.3 Tipos de clientes	43
3.1.4 Necesidades de los clientes	45
3.1.5 Clientes insatisfechos	45
3.1.6 Causas por las que se pierden clientes	46
<b>3.2 El servicio</b>	47
3.2.1 El servicio de los servicios	48
3.2.2 Servicio excelente	49
3.2.3 Características de los servicios	49
<b>3.3 Calidad</b>	50
3.3.1 Antecedentes de la calidad	52
3.3.2 Importancia de la calidad	52

3.3.3	¿Qué es un sistema de calidad?	53
3.3.4	Mejora continua	53
3.3.5	Calidad total	54
3.3.6	¿Qué es ISO 9000?	56

## **CAPÍTULO IV**

### **4. LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

<b>4.1</b>	<b>El servicio al cliente</b>	<b>59</b>
<b>4.2</b>	<b>¿Qué es la calidad en el servicio?</b>	<b>60</b>
4.2.1	Medida de la calidad en el servicio	62
4.2.2	Gestión de la calidad en el servicio	64
4.2.3	Importancia de la calidad en el servicio	65
4.2.3.1	La importancia de los símbolos y de la información en la calidad del servicio	66
4.2.3.2	La motivación del cliente es lo que determina la calidad del servicio	67
<b>4.3</b>	<b>El éxito en la cultura de calidad en el servicio</b>	<b>68</b>
4.3.1	Los cuatro pasos del servicio de calidad al cliente	69
4.3.2	El diseño del servicio de calidad al cliente	70
4.3.3	Calidad frente a no calidad	72
4.3.3.1	No calidad en el servicio	73
4.3.4	Prestar con calidad un servicio orientado al cliente	74
<b>4.4</b>	<b>La conquista de "cero defectos" en la calidad del servicio al cliente</b>	<b>75</b>
4.4.1	Hacerlo bien a la primera	76
<b>4.5</b>	<b>La satisfacción del cliente con respecto a la calidad del servicio</b>	<b>77</b>
4.5.1	Reglas para mantener contentos a sus clientes	78
<b>CONCLUSIÓN DE LA PARTE I</b>		<b>80</b>

## **PARTE 2: "CASO PRÁCTICO"**

### **1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DEL CASO PRÁCTICO**

1.1	Objetivo General	82
1.2	Muestreo	82
	a) Ventas de Mostrador	83
	b) Ventas de Exhibición	83
	c) Ventas de Mayoreo	83
1.3	Formatos de Cuestionarios	84
	• Cuestionario Clientes de Mostrador	84
	• Cuestionario Clientes de Exhibición	86
	• Cuestionario Clientes de Mayoreo	88

### **2. PANORAMA GENERAL DE LA EMPRESA "GRUPO ARFI"**

2.1	Historia del Grupo ARFI	89
2.2	El Grupo ARFI en la actualidad	89
2.3	Objetivos del Grupo ARFI	90
2.3.1	Objetivo Económico	90
2.3.2	Objetivo Social	91
2.3.3	Objetivo de Servicio	91
2.4	Misión del Grupo ARFI	92
2.5	Líneas de Producto del Grupo ARFI	92
2.5.1	Material Eléctrico y de Iluminación	92
2.5.2	Tubería y Conexiones para Construcción	92
2.5.3	Muebles y Acabados para la Construcción	93
2.5.4	Bombas, Tubería y Válvulas para Alta Presión	93
2.6	Grupos de Clientes	93
2.6.1	Ventas de Mostrador	93
2.6.2	Ventas de Exhibición	93
2.6.3	Ventas de Mayoreo	94
1.7	Organigrama	94



### **3. RESULTADOS**

3.1 Resultados de Mostrador	96
3.2 Resultados de Exhibición	102
3.3 Resultados de Mayoreo	108

### **CONCLUSIONES**

112

### **PROPUESTAS**

118

#### **PROPUESTAS GENERALES**

118

a) Propuestas para Mostrador	119
b) Propuestas para Exhibición	121
c) Propuestas para Mayoreo	122

### **BIBLIOGRAFÍA**

124

### **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día existen diversas herramientas y estrategias para atraer la atención de los clientes hacia las empresas con la finalidad de incrementar sus ventas, mantener a los clientes y sobre todo obtener utilidades.

Pero en la mayoría de las ocasiones, resulta de gran dificultad llevar a la práctica dichas estrategias, ya sea por la complejidad de las mismas o simplemente porque las empresas no cuentan con la capacitación o el capital necesario para aplicarlas.

Por otro lado, existen ciertas herramientas que por ser tan básicas las empresas no les dan tanta importancia, y por el contrario hasta las llegan a descuidar sin darse cuenta que éstas pueden ser la clave del éxito en el mercado, con sólo ponerles mayor atención y aplicándoles mejoras.

Una de estas herramientas es *el servicio al cliente*, con lo cual todas las empresas cuentan independientemente del giro al que se dediquen, más sin embargo son muy pocas las que realmente le dan importancia a este aspecto y que aunándolo a la **calidad**, se puede convertir en una **herramienta eficaz para incrementar las ventas y mejorar la imagen de la empresa en el mercado**.

Es por eso que en la presente tesis se trata de mostrar la importancia que tiene la calidad en el servicio al cliente, tanto para el mercado como para la propia empresa, presentando en cada uno de los capítulos, los conceptos necesarios para entenderlo mejor y sobre todo aplicando un caso práctico que permita demostrar lo que está sucediendo realmente en el mercado, con la finalidad de dar propuestas efectivas para que éste sea considerado como una de las mejores **herramientas** utilizadas por las empresas para mejorar sus ventas y sobre todo su imagen ante el mercado.

## OBJETIVOS GENERALES

Los principales objetivos que se persiguen con la realización de la presente tesis, son los siguientes:

1. Proponer técnicas adecuadas con respecto a **“la calidad en el servicio al cliente”**, que permitan atraer a nuevos clientes hacia la empresa y mantener satisfechos a los que ya son parte de ella, de tal forma que esto se vea reflejado en el incremento de las ventas de la empresa.
2. Proporcionar a la empresa **“Grupo ARFI”**, la información y estrategias necesarias para incrementar sus ventas y atacar los puntos que no están siendo completamente satisfechos con respecto al servicio y atención brindada a los clientes.

## HIPÓTESIS

1. La calidad en el servicio al cliente es una de las razones por las cuales los clientes prefieren comprar en **“Grupo ARFI”** en lugar de elegir a otra empresa del mismo giro.
2. El servicio al cliente es una forma importante de convencer a los clientes de comprar preferentemente en la empresa y por lo tanto éste se convierte en una herramienta eficaz para incrementar las ventas de la empresa.
3. La calidad de los productos ofrecidos por la empresa, la diversidad y surtido de los mismos, así como la asesoría y las instalaciones de la empresa, son el motivo principal por el que los clientes prefieren a **“Grupo ARFI”** para satisfacer sus necesidades.

## METODOLOGÍA

La metodología utilizada en esta tesis, se basa en el Método Deductivo, el cual va de lo general a lo particular.

De esta forma, primero se presenta una investigación documental acerca de todos aquellos temas que tengan relación con el objeto de estudio, de tal forma, que se presente un panorama general que permita al lector darse una idea de la importancia del tema y de las diversas formas de poder llevarlo a la práctica para así obtener beneficios del mismo.

Por último, la tesis consta de dos partes: una enfocada a la investigación documental, y la otra, a la investigación de campo, en donde se presenta un caso práctico acerca de la empresa "Grupo ARFI", en donde se lleva a cabo una investigación de mercados para así sustentar cuestiones con respecto al tema objeto de estudio y así obtener las conclusiones finales que permitan dar propuestas útiles para la empresa. La muestra que se tomó para llevar a cabo la investigación así como los cuestionarios utilizados en ella, se presentan también dentro del caso práctico de la tesis.

# ***PARTE 1***

## **INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

# **CAPÍTULO I**

## **ADMINISTRACIÓN**

# CAPÍTULO I

## ADMINISTRACIÓN

La administración es una herramienta fundamental en la vida cotidiana de todos los seres humanos, sin querer, día con día estamos administrando ya sea el dinero, el tiempo, nuestras actividades, etc., de una forma similar a como lo hace cualquier empresa.

Así mismo, la administración permite que todo lo que se realice se haga de la mejor manera posible ya sea en tiempo y en forma, debido a la gran totalidad de aspectos que se ven inmersos en ella y de los que se vale para funcionar como tal.

Por tal razón, es importante definir lo que es la administración, su importancia y los aspectos que la componen, así como la estrecha relación que existe con las empresas; por lo cual también en el presente capítulo se expondrán puntos importantes acerca del término empresa y las áreas funcionales en que ésta se puede dividir para ser administrada de una manera más eficiente y eficaz lo cual es de vital importancia para darle un adecuado servicio al cliente.

### 1.1 ADMINISTRACIÓN

Hablar de administración, es hablar de un todo; y es que la administración en su estudio encierra una serie de etapas y funciones que son necesarias para poder llevar a cabo los objetivos, metas y actividades que se desean realizar.

A continuación se presentan algunas definiciones de Administración...

La palabra **administración** viene del latín "ad" (que significa dirección o tendencia para) y de "minister" (subordinación u obediencia), es decir, la administración es realizar una función bajo el mando de otro, o lo que es lo mismo, obtener resultados a través de los demás. (REYES, 1996: 15-16)

**Administración** "es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (REYES, 1966: 26)

"La **administración** es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes" (KOONTZ, citado por REYES, 1966: 16)

La administración se puede aplicar a cualquier tipo de organización para lograr la productividad y la ejecución de todas las funciones administrativas tales como planeación, organización, dirección y control.

### **1.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

La administración cuenta con una serie de características que permiten entender mejor su concepto y aplicación:

- a) **Universalidad**: La administración se da en cualquier organización social, ya sea una empresa, una sociedad religiosa etc.
- b) **Especificidad**: El fenómeno administrativo es específico.



- c) Unidad temporal: Dentro de la administración existen diferentes etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo el cual es único, y por tal razón constantemente se están dando dentro de la vida de la empresa.
- d) Unidad jerárquica: Debido a que en un organismo social existen personas con carácter de jefes, es que su participación se da en diferentes grados. (REYES, 1966: 26- 27)

### **1.1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

Como ya se mencionó anteriormente la administración es de vital importancia en la vida de las personas y de cualquier empresa. Así mismo se puede decir que la administración es importante porque:

- a) Se da en cualquier organismo social y el éxito de éste depende directa o indirectamente de la administración.
- b) Dentro de las grandes empresas, la administración ya sea técnica o científica, es vital para su actuación debido a la magnitud y complejidad de dicha empresa.
- c) Para las empresas pequeñas y medianas, la administración toma una gran importancia, ya que es una de las mejores posibilidades de competir con otras empresas, ya sea a través de la mejor coordinación de sus elementos, recursos, etc., en los que su competencia lógicamente las supera.
- d) De la administración depende la elevación de la productividad, ya que si cada una de sus partes es eficiente y productiva, la sociedad misma también lo será.

- c) Para todos los países que están en vías de desarrollo, es necesario poner mayor énfasis en mejorar la calidad de su administración ya que esto es el punto de partida del desarrollo. (REYES, 1966: 28-29)

### **I.1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo es parte fundamental de la administración, ya que a través de él se logran obtener los resultados deseados de una manera simple y ordenada.

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Lo anterior nos muestra que para administrar acertadamente se debe aplicar el **proceso administrativo**, el cual es una serie de partes o funciones individuales que integran un proceso total.

El proceso administrativo se describe brevemente en cuatro actividades básicas:

**Planeación:** Seleccionar las metas de la organización, fijar los objetivos y programas de las subunidades para alcanzarlos en forma sistemática.

**Organización:** Determinar el tipo de organización que se necesita para lograr determinado conjunto de objetivos. Para realizar el trabajo de la organización se necesita dotarse de personal, lo cual consiste en reclutar al personal calificado, capacitarlos y asignarles sus actividades.

**Dirección:** Hacer que los miembros de la organización contribuyan al logro de los objetivos. Debido a que la dirección es una actividad muy concreta, requiere trabajar directamente con la gente.

**Control:** Esta última etapa consta de tres elementos:

- Establecer normas del desempeño.
- Medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas.
- Tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esas normas.

Mediante el control, el gerente mantiene a la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado en sus metas. (STONER, 1989: 13-16)

#### **1.1.4 FINALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN:**

La finalidad de la administración es obtener recursos humanos de máxima eficiencia y aprovechar al máximo los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc.

Sólo de esta manera se logra la productividad dentro de las empresas y sobre todo, se llegan a alcanzar los objetivos previamente establecidos en la etapa de planeación del proceso administrativo.

#### **1.1.5 ¿QUÉ ES UN SISTEMA?**

Para que las empresas puedan ser administradas de una forma mejor y más competente, es necesario verlas como sistemas.

Un **sistema** es "un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman parte de un todo organizado y cuyo resultado es mayor

que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran interdependientemente” (CHIAVENATO, 1989: 574)

Al ver a la organización como un sistema, también es necesario conocer las partes interactuantes de que consta para actuar como tal, según el autor Stoner, estas partes son:

- **Sistema Total:** El cual es representado por todos los componentes y relaciones necesarias para la realización de un objetivo.
- **Subsistemas:** Conjunto de partes que constituyen un sistema global.
- **Sinergia:** Al cooperar e interactuar los departamentos individuales de una organización, se vuelven más productivos que si cada uno actuara en forma aislada.
- **Sistemas abiertos y cerrados:** El sistema abierto es aquel que interactúa con su medio ambiente, mientras que con el sistema cerrado ocurre lo contrario.
- **Frontera del sistema:** Es la línea imaginaria que separa al sistema de su ambiente.
- **Flujo:** Es como fluye la información, materiales y energía de un sistema.
- **Retroalimentación:** Es la clave de los controles del sistema.

Por lo tanto se debe considerar a la empresa desde un enfoque de sistemas, para lo cual en el siguiente punto se presenta la forma de hacerlo.

### **1.1.6 EL ENFOQUE DE SISTEMAS:**

El enfoque de sistemas trata de concebir a la organización como un sistema unitario e internacional compuesto de partes interrelacionadas. En vez de ocuparse por separado de las partes de una organización, el enfoque de sistemas da a los administradores una manera de verla como un todo y como parte de un ambiente externo más amplio. Y al hacerlo, la teoría

de sistemas nos dice que la actividad de cualquier parte de una organización afecta a la de todas las demás. (STONER, 1989: 51)

En vista de la vital importancia que tiene para la administración la empresa, y además tomando en cuenta que a través de ella se da el servicio al cliente, es necesario definirla como tal y conocer algunas de sus características, para lo cual en el siguiente punto se hablará más acerca de estos aspectos.

## 1.2 LA EMPRESA

Podemos darnos cuenta con el hecho de mirar a nuestro alrededor, de que estamos rodeados de un sin número de empresas, y que son de vital importancia para nuestra vida cotidiana.

Pero ¿cuál es la definición de una empresa?

Existen varias definiciones acerca de lo que es una empresa, entre ellas podemos mencionar las siguientes:

“La **empresa** es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio” (RODRÍGUEZ, 1996: 74)

“La **empresa** es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos”. (MÉNDEZ, 1989: 169)

Así mismo, las empresas se clasifican de acuerdo a la actividad principal que llevan a cabo, esta clasificación se muestra más a detalle a continuación.

### 1.2.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS:

Las empresas se clasifican tradicionalmente en tres grandes ramas: de **servicios**, **comerciales** e **industriales**.

- **De servicios:** Son aquellas que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la sociedad sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza tangible.
- **Comerciales:** Son las empresas que se dedican a la compra de bienes o productos con el fin de venderlos en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio de costo, para obtener un porcentaje de utilidad.
- **Industriales:** Las empresas industriales se clasifican a su vez en:
  - a) **Industrias Extractivas:** Aquellas que se dedican a la extracción y aplicación de las riquezas naturales, sin modificar su estado natural.
  - b) **Industrias de Transformación:** Son las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura con el fin de obtener un producto con características y naturales diferentes a los adquiridos originalmente. (RODRÍGUEZ, 1996: 82)

Además, las empresas también se pueden clasificar como se muestra a continuación:

1. De acuerdo con su *origen*:

- **Nacionales** (Con capitales residentes en el país)
- **Extranjeras** (Operan en el país, pero con capital extranjero)
- **Mixtas** (Una combinación de las dos anteriores)

2. De acuerdo a su *tamaño*:

- **Microempresas** (Ocupan hasta 15 personas y tienen ventas de \$867 000)
- **Pequeñas empresas** (Ocupan de 16 a 100 personas, con ventas de hasta \$10 millones)
- **Medianas empresas** (Ocupan de 101 a 250 personas, con ventas de hasta \$22 millones)
- **Grandes empresas** (Ocupan más de 250 trabajadores, con ventas superiores a los \$22 millones)

3. De acuerdo a su *capital*:

- **Privadas** (Se forma con aportaciones privadas de capital)
- **Públicas** (Empresas del Gobierno)
- **Mixtas** (Es una combinación de las dos anteriores)

(MÉNDEZ, 1989: 272)

### 1.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA:

La empresa posee ciertas características que la definen como tal:

- a) Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidos por la ley.
- b) Es una unidad económica porque su principal objetivo es el económico.

- c) Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
- d) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa.

(RODRÍGUEZ, 1996: 72)

### 1.2.3 COMPONENTES BÁSICOS DE UNA EMPRESA:

Existen ciertos componentes básicos de la empresa aparte de las características mencionadas anteriormente, que también forman parte esencial de ella y que atienden a su objetivo principal. Estos componentes son:

- **El personal:** (obreros, empleados, supervisores, técnicos, altos ejecutivos, directores o administradores). Este elemento es el más importante porque es el que utiliza los materiales, sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo de trabajo.
- **Los materiales:** (bienes materiales, materias primas, dinero). Son las cosas que se procesan y combinan para producir el servicio, la información o el producto final.
- **Los sistemas:** (Sistemas de planificación, organización, de información, de control y operativos). Son el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc., por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa.
- **El equipo:** Máquinas, muebles, aparatos o dispositivos de cualquier índole, utilizados por el personal en los procedimientos que utiliza la empresa en sus actividades.



Así mismo, la empresa se divide en **áreas funcionales** de acuerdo a sus necesidades, tamaño y actividad principal que desempeña, para poder ser administrada de una mejor manera y sobre todo para que brinde un mejor servicio a sus clientes en general a través de una buena organización interna. Por lo tanto es de gran importancia profundizar acerca de este aspecto en el siguiente punto.

### **1.3 ÁREAS FUNCIONALES:**

Se puede decir que en toda empresa las funciones básicas son: ventas, producción, finanzas y personal; de hecho en las empresas como por ejemplo en las industriales, las unidades de producción se verán más claramente, mientras que en una empresa comercial las unidades de ventas tendrán mayor amplitud o importancia; y en una institución bancaria las financieras o de control podrán ser las más claras. Es decir, dependiendo del giro a que pertenezca la empresa, sus necesidades, tamaño, etc., serán las áreas funcionales en que se dividirá para su mejor administración.

#### **1.3.1 UNIDADES DE ORGANIZACIÓN:**

Una vez definidas las áreas funcionales de una empresa, se procede a formar las unidades de organización de cada área funcional, agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios prácticos principales:

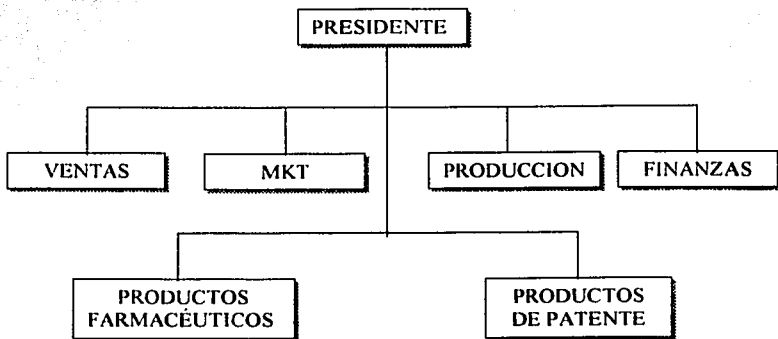
- a) El trabajo que se debe hacer.
- b) Las personas con las que se puede disponer; y
- c) Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar. (REYES, 1968: 218)

La división en el primer nivel suele ser siempre de naturaleza funcional, y ya en los siguientes niveles suele hacerse ordinariamente bajo otros criterios tales como:

- a) **Organización por producto o mercado:** Reúne en una entidad de trabajo a todos los que intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto o grupos afines de productos, que se hayan en una cierta región geográfica, o a los que tratan con determinado tipo de cliente. El jefe de cada división será el responsable de las actividades de producción, mercadotecnia y ventas en su unidad. (Ver figura 1.1)

En este tipo de organización cada Gerente General se encarga de una categoría principal de productos, y los vicepresidentes de las áreas funcionales prestan servicios de apoyo a los Gerentes Generales.

### ORGANIZACIÓN POR PRODUCTO

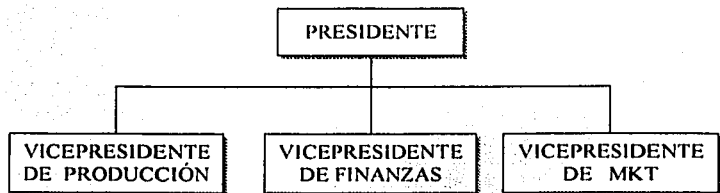


Fuente: (STONER, 1996: 283)

Figura 1.1

- b) **Organización por función:** Reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí. Esta organización se encuentra principalmente en empresas pequeñas que ofrecen una reducida línea de productos, pues permiten utilizar eficientemente los recursos especializados. (Ver figura 1.2)

### ORGANIZACIÓN POR FUNCIÓN



Fuente: (STONER, 1996: 284)

Figura 1.2

En este tipo de organización cada vicepresidente se encarga de una función organizacional principal.

- c) **Organización matricial:** Existen simultáneamente dos tipos de diseño. Los departamentos funcionales permanentes poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades; pero se crean equipos de proyectos, según se necesita, para poner en práctica programas específicos. De varios departamentos funcionales se seleccionan los miembros del equipo que están subordinados a un gerente de proyectos, responsable por los resultados del trabajo del equipo. La estructura matricial se utiliza con mucho menor frecuencia que la estructura funcional y por producto-mercado. (STONER, 1996: 283)

### 1.3.2 ORGANIZACIÓN INFORMAL:

Las relaciones dentro de una organización no están ciertamente limitadas a los oficiales que se incluyen en los organigramas formales. Los gerentes saben muy bien que una organización informal existe al lado de la formal. Dicha organización nace inevitablemente de las necesidades personales y de grupo de los miembros de la compañía, por ejemplo, los equipos de fútbol que se hacen dentro de la organización, etc. La ha descrito Herbert A. Simon como: "Las relaciones interpersonales en la organización que afectan a sus decisiones, pero que se omiten en el esquema formal o que no son compatibles con él".

Una vez definido el concepto de administración, su importancia, elementos y la forma de llevarla a cabo dentro de las empresas; en el siguiente capítulo se presenta una de sus funciones principales, mejor conocida como **mercadotecnia**, y que será objeto de estudio para entender mejor la relación que existe entre ella y el **servicio al cliente**.

# **CAPÍTULO II**

## **MERCADOTECNIA**

## CAPITULO II

### MERCADOTECNIA

La mercadotecnia es fundamental para cualquier organización, ya sea pequeña o grande, lucrativa o no lucrativa, nacional o global. Además hoy en día, gran parte de las estrategias de las empresas están basadas en la mercadotecnia lo que la hace ocupar un lugar básico y de gran importancia entre las empresas de éxito.

En este capítulo, se define la mercadotecnia, los elementos que integran la mezcla de mercadotecnia, el proceso de compra, el significado del posicionamiento y la comercialización de los servicios lo cual es parte fundamental del objeto de estudio de la presente tesis.

#### 2.1 ¿QUÉ ES LA MERCADOTECNIA?

La mercadotecnia no se debe de entender desde el punto de vista de “vender” o realizar una venta, sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades de los clientes. Con base en esto se dice que la **mercadotecnia** es:

“Un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros”. (KOTLER, 1996: 5)

“La **mercadotecnia** es un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos” (STANTON, 1996: 7)

Como podemos darnos cuenta, no es lo mismo mercadotecnia que venta como equivocadamente se entiende en muchas ocasiones; por lo tanto en el siguiente punto se muestra más claramente dicha diferencia.

### **2.1.1 DIFERENCIA ENTRE MERCADOTECNIA Y VENTA**

Mucha gente, entre ella algunos ejecutivos, se equivocan al pensar que la venta y la mercadotecnia son términos sinónimos. Y es que la venta solo es una de las tantas funciones de la mercadotecnia y con frecuencia no es la más importante; es decir, al hablar de venta se utiliza un enfoque interno y, en cambio, al hablar de mercadotecnia se toma un enfoque dirigido al exterior. Por ejemplo: cuando se fabrica un producto y se le trata de vender al cliente se está hablando de una **venta**, por el contrario, cuando primero se averigua la necesidad del cliente y a la vez se reporta una ganancia se habla de **mercadotecnia**.

Como se acaba de ver, la mercadotecnia toma en cuenta para su objetivo las necesidades de los clientes, por lo cual es necesario definir su concepto como se muestra a continuación.

### **2.1.2 LAS NECESIDADES DENTRO DE LA MERCADOTECNIA**

Uno de los conceptos básicos de la mercadotecnia son las **necesidades humanas**, las cuales se definen como aquella condición en que se percibe una carencia. Así mismo, las necesidades de los humanos son muchas y en ocasiones muy complejas. Entre ellas se incluyen las *necesidades físicas* básicas como el alimento, el vestido, la protección etc.; las *necesidades sociales* como la pertenencia y el afecto; y las *necesidades individuales* como el conocimiento.

Una vez definidas las necesidades humanas, es importante definir también lo que es un **mercado**, ya que a partir de él se pueden agrupar un sin número de necesidades que son susceptibles de ser satisfechas por parte de las empresas.

### 2.1.3 EL MERCADO

Un **mercado** "es el conjunto de personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y el deseo de gastarlo. También, cualquier persona o grupo con el que un individuo o empresa tiene una relación actual o posible de intercambio". (STANTON, 1996: 845)

Es decir, un mercado es el conjunto de personas que compran o que podrían comprar un producto, y conforme la cantidad de personas y de transacciones de una sociedad aumenta, la cantidad de comerciantes y de mercados también aumenta.

El concepto de mercado cierra el círculo de la mercadotecnia, lo que nos lleva nuevamente a su definición, para recordar que su significado consiste en trabajar con los mercados con el fin de propiciar intercambios cuyo propósito es satisfacer las necesidades y los anhelos de las personas. Por lo tanto, la mercadotecnia funciona como un proceso mediante el cual las personas obtienen lo que necesitan creando e intercambiando productos y valores con otras personas, o lo que es lo mismo, llevando a cabo el **proceso de compra** ya sea de un producto o un servicio para satisfacer sus necesidades.



## 2.2 PROCESO DE COMPRA

Para afrontar el ambiente de la mercadotecnia y efectuar compras, las personas llevan a cabo un proceso de decisión.

Un **proceso de compra** "es el conjunto de etapas por las que pasa un consumidor para poder adquirir algo". (FISCHER, 1993: 86)

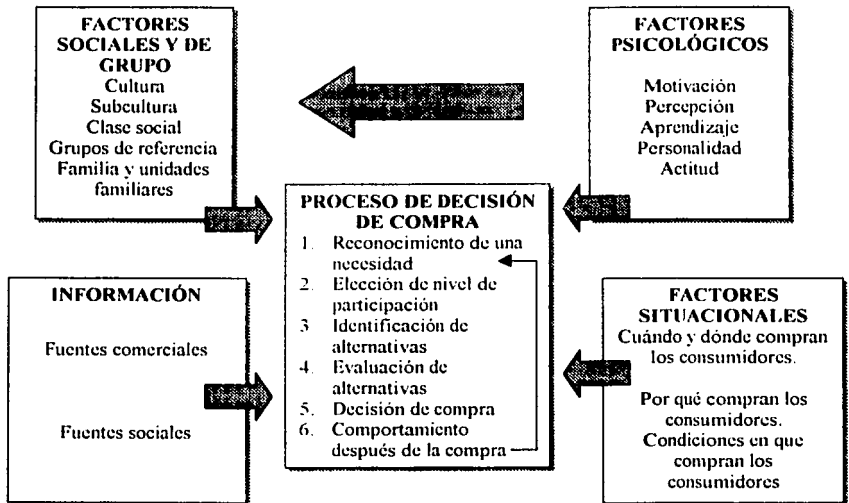
Las etapas a la que se refiere la definición anterior, se muestran en la figura 2.1, en donde se integran los aspectos o variables del comportamiento de compra a través de un proceso de decisión que consta de seis etapas en donde se muestran los cuatro factores básicos que influyen en cada una de ellas.

Para entender mejor el proceso de decisión de compra, es necesario definir cada una de sus etapas:

1. **Reconocimiento de una necesidad:** el consumidor es impulsado a la acción por una necesidad.
2. **Elección de un nivel de participación:** el consumidor decide cuánto tiempo y esfuerzo invertir en el intento de satisfacer la necesidad.
3. **Identificación de alternativas:** el consumidor descubre productos y marcas alternas, recopilando información acerca de ellos.
4. **Evaluación de alternativas:** el consumidor pondera las ventajas y desventajas de las opciones identificadas.
5. **Decisión de compra:** el consumidor decide comprar o no y toma otras decisiones relacionadas con la compra.

6. *Comportamiento después de la compra*: el consumidor busca la seguridad de haber tomado la decisión correcta. (STANTON, 1996: 195)

### EL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA



Fuente: (STANTON, 1996: 194)

Figura: 2.1

Una vez identificado el proceso de compra, es necesario hablar de los beneficios que les ofrece la empresa a los consumidores en cuanto a sus productos o servicios. Lo anterior se lleva a cabo a través de la mezcla de mercadotecnia que es lo que a continuación se presenta.

## 2.3 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Como ya se mencionó anteriormente, la **mezcla de mercadotecnia** es el conjunto de beneficios de una organización, que consiste en la combinación de variables controlables que un empresario ofrece a sus consumidores.

Es decir, el objetivo de un empresario es crear una mezcla de mercadotecnia que sea mejor que la de sus competidores, donde la clave para obtener su éxito será conocer los deseos que la gente tiene de recibir un producto o servicio.

Al hablar de la mezcla de mercadotecnia, se está hablando de lo que se conoce como las cuatro "p", que son: *producto, precio, plaza o distribución y promoción*. Estos elementos están interrelacionados lo que significa que las decisiones tomadas en un área a menudo inciden en otra, por ejemplo, si el precio es su principal arma competitiva, con los otros elementos deberá apoyar los precios agresivos para así justificar dicho precio, y con la promoción deberá crear una imagen de gran calidad del producto o servicio.

### 2.3.1 PRODUCTO

La estrategia de producto es de las más importantes de la mezcla de mercadotecnia ya que los productos fracasarán si no llegan a satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores.

Un **producto** se puede considerar "como el conjunto de beneficios y servicios que ofrece un comerciante en el mercado". (SCHEWE, citado por Fischer, 1993: 118)

“Un **producto** es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye entre otras cosas empaque, color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y la reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un **servicio**, un lugar, una persona o una idea”. (STANTON, 1996: 268)

### 2.3.2 PRECIO

En un principio el hombre adquiría los productos que necesitaba para satisfacer sus necesidades a través del trueque, es decir, por medio del intercambio. De esta forma fue como se inició el comercio, y a través de éste surgió el precio del producto.

El **precio** “es la cantidad de dinero o de otros objetos con utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto”. (STANTON, 1996: 374-375)

El precio es el valor monetario que se le asigna a un producto, y es sólo una oferta para probar el pulso del mercado, es decir:

“Es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan”. (FISCHER, 1993: 172)

Así mismo, el precio puede ser una fuente de conflicto entre el comprador y el vendedor en el mantenimiento de los precios de reventa, y en cuanto al ambiente, los conflictos de precios surgen a menudo en las relaciones con los competidores y en las políticas

con el público. Por lo tanto el conflicto de precios es un factor clave para explicar el comportamiento competitivo.

### **2.3.3 DISTRIBUCIÓN**

Las estrategias de distribución incluyen la administración del canal o canales de distribución.

Un **canal de distribución** "lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales". (FISCHER, 1993: 208)

De esta manera, se diseñan las estrategias que se aplicarán a los intermediarios, como los mayoristas y detallistas.

### **2.3.4 PROMOCIÓN**

La promoción de ventas es un término que tiene diferentes significados para la gente, es decir, mucha gente piensa que la promoción es sinónimo de publicidad, lo cual es incorrecto.

El autor Albert Frey opina que la diferencia entre promoción y publicidad, es que la primera utiliza herramientas, técnicas y estrategias que son manejados por la propia empresa, mientras que en la publicidad, los mensajes son controlados y llevados a cabo por personas diferentes a los miembros internos de la organización.

La promoción de ventas informa sobre el uso o nuevos usos del producto, recuerda periódicamente la existencia de este y lo más importante, se persuade de las capacidades del producto para satisfacer las necesidades del consumidor. En cambio la publicidad cuenta con un amplio campo para difundir sus mensajes, lo que provoca que su retroalimentación no sea exacta y confiable y por lo tanto no se pueda saber si se obtuvieron los resultados y objetivos deseados.

Ya definidos los conceptos básicos de la mercadotecnia, así como los elementos de su mezcla, la empresa debe decidir a qué segmentos del mercado se dirigirá, decidiendo qué "posiciones" quiere ocupar en esos segmentos, y esto lo llevará a cabo a través de un *posicionamiento*.

## **2.4 POSICIONAMIENTO**

El **posicionamiento** de un producto "es la manera en que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia". (KOTLER, 1996: 303)

Las empresas deben de buscar tener un posicionamiento entre sus consumidores acerca del producto o servicio que les están ofreciendo, para así estar siempre presente en sus mentes y de esta manera satisfacer de la mejor forma sus necesidades y preferencias que como consecuencia elevará el nivel de utilidades y competitividad de la propia empresa.

Así mismo las empresas deben definir diferentes estrategias de posicionamiento para ser reconocidas en ciertos segmentos de mercado y así encontrar la manera de diferenciarse de su competencia. Para esto, deben de identificar sus ventajas competitivas a través de la **diferenciación del producto** y la **diferenciación de los servicios**.

#### **2.4.1 DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO**

Las empresas pueden diferenciar sus productos a partir de atributos como la consistencia, la resistencia, la duración, la posibilidad de repararlos y su material.

De esta forma, existen empresas que ofrecen productos muy estandarizados que no permiten grandes variaciones; por ejemplo, el pollo. Sin embargo, incluso en estos casos existe la posibilidad de una diferenciación significativa como podría ser que el pollo sea más fresco y tierno.

También existen empresas que ofrecen productos que pueden ser fáciles de diferenciar, como son los automóviles. En este caso, si se puede ofrecer una gran variedad de características que no esté ofreciendo la competencia.

#### **2.4.2 DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO**

Las empresas no sólo pueden diferenciar a los productos, también lo pueden hacer con los servicios que acompañan a dichos productos.

Esta diferenciación se puede hacer a través de la *entrega, la instalación, reparación, capacitación y servicios de asesoría* gratuitos o remunerados, para conseguir una ventaja competitiva en razón de la calidad superior de sus servicios.

Para obtener un adecuado éxito en la mercadotecnia y el posicionamiento de la empresa, es necesario contar con el personal de ventas adecuado, que permita satisfacer las necesidades del mercado y sobre todo mantener una buena reputación e imagen de la empresa.

## **2.4 COMO PREPARAR A LA FUERZA DE VENTAS**

La fuerza de ventas se compone por el personal que maneja información para convencer a alguien de que compre un determinado producto o servicio.

Por lo tanto, a través de la fuerza de ventas se tendrá contacto directo con los clientes lo que representa que dichas personas estén adecuadamente capacitadas para llevar a cabo esta actividad tan importante y esencial para todas las organizaciones.

Mediante un adecuado programa de capacitación, se le enseña a la fuerza de ventas a identificarse con la propia empresa, a conocer su historial y sus objetivos, su organización, estructura financiera e instalaciones, así como sus productos y mercados principales. La fuerza de ventas también debe conocer las características de los clientes y de la competencia, por lo cual el programa de capacitación debe de mostrarles la forma de satisfacer las necesidades de los clientes, conocer sus motivos y hábitos de compra, etc., para que así, se les muestren los argumentos principales para poder venderles cada producto o servicio.



El programa de capacitación para la fuerza de ventas debe contestar las siguientes preguntas:

- a) **¿Cuáles son las metas del programa?** En este caso podría ser incrementar la productividad, estimular a la fuerza de ventas o brindar un mejor servicio al cliente.
- b) **¿Quién deberá realizar la capacitación?** El programa de capacitación puede ser llevado a cabo por los ejecutivos de ventas, del departamento de capacitación, especialistas externos en capacitación o alguna combinación de los tres.
- c) **¿Qué debe contener el programa?** Principalmente tres temas: conocimiento del producto, políticas de la compañía y técnicas de ventas.
- d) **¿Dónde y cuándo debe llevarse a cabo la capacitación?** La capacitación se puede impartir antes de que los empleados de nuevo ingreso de la fuerza de ventas comiencen a laborar, para que de ésta forma la empresa se dé cuenta si tienen el deseo y la capacidad de vender, y una vez superada esta etapa entonces sería necesario dar una capacitación intensiva ya sea dentro de las instalaciones de la empresa, en alguna de sus sucursales o bien durante la capacitación en el trabajo.
- e) **¿Qué métodos de enseñanza deberán utilizarse?** Se puede emplear el método de conferencias con una combinación de demostraciones para impartir el conocimiento del producto y las técnicas de ventas. (STANTON, 1996: 627-628)

Después de dar a conocer el programa de capacitación, es necesario conocer la forma en que se motivará a la fuerza de ventas, lo cual representa un gran reto para los gerentes. Un aspecto clave sería averiguar lo que motiva a la fuerza de ventas, es decir, su necesidad de estatus, el control, el logro entre otros.

Con lo anterior, se puede pensar en un **programa de motivación**, donde se empleen varias herramientas de motivación tales como: incentivos económicos (planes de compensación, cuentas de gastos, prestaciones), enriquecimiento del trabajo, elogio por parte de los gerentes, reconocimientos y premios al mérito (prendedores, trofeos, certificados), reuniones, concursos de ventas, etc.

No hay que olvidar, que para que la preparación de la fuerza de ventas tenga el éxito esperado, será necesario también emplear una adecuada **supervisión** en donde el método más eficaz para llevarla a cabo será el de la observación personal en el campo, lo que implica que el gerente de ventas pase la mitad del tiempo de su trabajo viajando y acompañando a su fuerza de ventas si lo que realmente se busca es obtener resultados satisfactorios.

Una vez, que se mostró el panorama general de la mercadotecnia, será más fácil entender la relación que se presenta entre ella y **la calidad en el servicio al cliente**, pero antes de entrar de lleno a este tema, en el siguiente capítulo se mostrarán los elementos que lo integran así como sus definiciones e importancia de cada uno de los elementos.

# **CAPÍTULO III**

## **LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE**

## CAPÍTULO III

### LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

Actualmente escuchamos decir que la *calidad* en los productos es de vital importancia a la hora de tomar la decisión de compra; que el *cliente* siempre tiene la razón y que éste se ha convertido en el motor que impulsa a la empresa; que el *servicio* ahora es la herramienta principal de las empresas para poder atraer nuevos clientes y mejorar las utilidades, etc. Sin embargo muchas veces las empresas no tienen definidos claramente estos conceptos y por tal motivo no les dan la importancia que requieren, lo cual en ocasiones representa una de las barreras para ser participe de la actual competitividad.

Por tal razón, en el presente capítulo se hablará de la definición de dichos conceptos y de la importancia que tienen los mismos hoy en día para las empresas y sobre todo para los clientes, los cuales finalmente definen el éxito o fracaso de las empresas.

#### 3.1 CONCEPTO DE CLIENTE

Toda empresa necesita de los *clientes* para poder llevar a cabo su actividad como tal, de igual manera se podría decir que los clientes son el corazón de la empresa y que sin ellos simplemente ésta no tendría razón de ser y terminaría por desaparecer. Así mismo, el cliente es el recurso principal de una empresa, ya que es él quien compra los productos o servicios y le genera amplios ingresos a la empresa que a su vez aumentan las utilidades de la misma.

Pero, cómo se podría definir exactamente al cliente; una de las definiciones más claras y concretas es que el *cliente* "es el individuo u organización que toma una decisión de compra" (STANTON, 1996: 7).

Es decir, un cliente es aquel que compra; es la persona más importante para la empresa y ésta depende de él; un cliente nunca interrumpe nuestro trabajo, precisamente trabajamos para él y nos hace el favor de preferirnos y darnos la oportunidad de servirle, nosotros no le hacemos ningún favor al atenderlo y mucho menos nos debe de representar una cifra determinada ya que cualquiera que sea la cuantía de su compra debemos procurar adivinar y satisfacer su gusto y su criterio. Así mismo, el cliente no es una persona con quien se deba discutir aunque éste no tenga la razón, ya que nos ofrece sus necesidades y la oportunidad de servirle, además debe obtener utilidad al hacer transacciones con la empresa y por lo tanto nunca hay que abusar de él ni olvidar que el cliente es la mayor fuerza de ventas y nuestra mejor publicidad.

### 3.1.1 DIFERENCIA ENTRE CLIENTE Y CONSUMIDOR

Como se mencionó anteriormente, el cliente es el individuo u organización que toma una decisión de compra. Mientras que el consumidor es la persona o unidad corporativa que utiliza o consume un producto. Esto lo podemos entender mejor a través del siguiente ejemplo: una madre de familia va al supermercado y compra el cereal que su hijo le está pidiendo, en ese momento la madre está desarrollando la actividad de **cliente**, ya que está tomando una decisión de compra y a fin de cuentas ella es la que comprará el producto; el niño, en este caso será el **consumidor** ya que él será el que hará uso del producto y por lo tanto se convertirá en el consumidor final del mismo.

En otras ocasiones el cliente es al mismo tiempo el consumidor, por ejemplo cuando compramos un refresco y nosotros mismos lo consumimos.

Así mismo, también existe una diferencia entre comprador y cliente la cual es muy importante que se conozca en toda empresa, por lo tanto será expuesta en el siguiente punto.

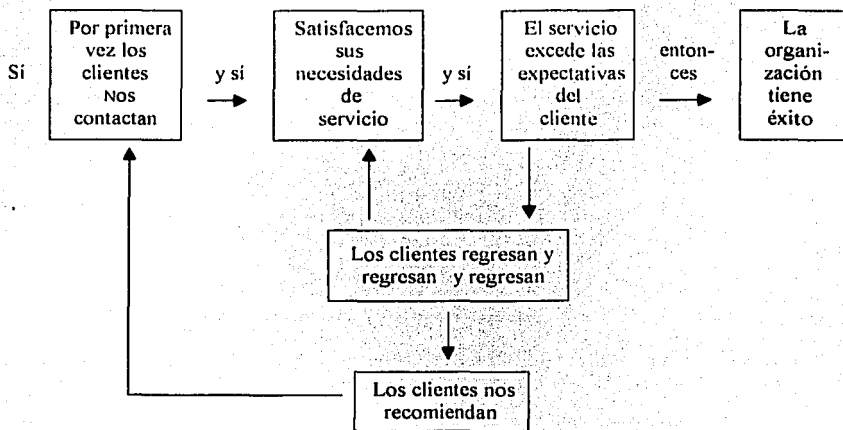
### **3.1.2 DIFERENCIA ENTRE COMPRADOR Y CLIENTE**

Un comprador puede olvidar el nombre de la marca o la tienda en donde compró el producto, mientras que el cliente siempre lo recordará; los compradores a diferencia de los clientes son estadísticas, mientras que los clientes son individuos que muestran sus necesidades para que las empresas las introduzcan en una base de datos y puedan llegar a elevar su nivel de satisfacción. A los compradores los puede atender cualquier empleado, pero a un cliente con necesidades especiales, se le ofrece servicio especializado a través de un especialista que pueda resolver sus dudas y satisfacer así sus necesidades no rutinarias. Un comprador no tiene lealtad hacia la empresa, mientras que un cliente siente una relación estrecha entre él y la misma empresa.

Al principio todos los clientes son compradores. Un comprador se convierte en cliente con una buena **calidad de servicio**.

A continuación se presenta el proceso que lleva a un comprador a ser cliente (Ver figura 3.1):

## PROCESO DE COMPRADOR A CLIENTE



Fuente: (MULLER, 1999; 42)

Figura: 3.1

### 3.1.3 TIPOS DE CLIENTES

A menudo nos hacemos la pregunta: ¿quién es mi cliente?, y en muchas ocasiones pensamos que el cliente es únicamente aquella persona que se encuentra frente al mostrador solicitándonos un producto o un servicio.

Pero en sí, para contestar acertadamente la pregunta anterior, es necesario analizar los diferentes tipos de clientes que existen y que a continuación se presentan:

### Clientes Primarios:

Son conocidos también como “clientes finales”, ya que reciben el producto o servicio final de la empresa. Los clientes primarios son las personas que representan la razón de ser de la empresa, son externos a ella y por lo general compran a ésta productos o servicios.

### Clientes Secundarios:

Los clientes secundarios casi siempre tienen un interés financiero dentro de la empresa. Es decir son intermediarios entre los clientes primarios y la propia empresa; por ejemplo, cuando una agencia de viajes compra el boleto de avión de un pasajero a nuestra empresa (en este caso una aerolínea), la agencia de viajes vendría siendo el cliente secundario ya que es el vínculo de relación entre la aerolínea y el pasajero o cliente primario.

### Clientes Internos:

Los clientes internos son los empleados o procesos dentro de la misma empresa y la satisfacción de ellos, mejora las relaciones de la empresa con sus clientes primarios. (SHAW, 1997: 21-24)

Es necesario mencionar que existe otro tipo de clientes, que son los denominados “clientes insatisfechos”, pero que por sus características y actitudes se presentan más adelante, ya que es de vital importancia hacer referencia que los clientes pueden estar insatisfechos por que no se están resolviendo adecuadamente sus **necesidades**, y de ahí la importancia de definir primeramente este término antes de definirlos a ellos.



### **3.1.4 NECESIDADES DE LOS CLIENTES**

Al hablar de los diferentes tipos de clientes, también es necesario mencionar que cada cliente tiene diferentes **necesidades** y que éstas pueden ser satisfechas de distintas formas de acuerdo a las características, nivel y calidad de vida, así como los gustos y preferencias de las personas.

Para entender mejor lo dicho en el párrafo anterior es necesario definir lo que es una necesidad. Una necesidad se crea cuando hay falta de balance psicológico (por ejemplo, cuando tenemos la necesidad de pertenecer a un grupo) o fisiológico (como cuando tenemos sed), es decir, una necesidad es la carencia o falta de algo.

Por tal razón, es que muchas veces los clientes no se sienten satisfechos completamente con algún servicio o producto, ya que sus necesidades pueden variar de un individuo a otro y es por eso que dichas necesidades deben de ser satisfechas de una forma específica para cada cliente de la empresa, dándole a éste la confianza para que nos haga partícipes de sus necesidades y así podamos servirle como él lo necesita y lo merece. No hay que olvidar que: "Al cliente lo que pida".

### **3.1.5 CLIENTES INSATISFECHOS**

Se podría decir que existen dos razones principales para que un cliente se sienta insatisfecho con respecto al producto o servicio que una determinada empresa le está brindando. Estas razones son:

- a) Que los clientes se sientan insatisfechos por una mala relación entre precio y calidad.
- b) Que estén insatisfechos por causa del trato recibido por parte del personal que los atiende.

De igual forma, los clientes insatisfechos nunca vuelven y resentidos se vengan, divulgando su malestar ante toda la gente que conoce, ya que se siente maltratado o engañado por la empresa o personal que les brindó el producto o servicio. Es aquí donde recae la importancia que tienen los clientes para la empresa como la principal fuente de publicidad y la mejor fuerza de ventas, ya que en este caso las opiniones de los clientes insatisfechos estarían afectando la reputación de la empresa y lo peor de todo es que tal vez tengan razón acerca de sus aseveraciones.

Una cuestión de gran importancia, es que si la situación anterior se resuelve, es decir, si al cliente que se quejó se le resuelve su problema a tiempo, éste comenta lo sucedido a cinco personas más y por lo tanto esto beneficiaría la imagen y el servicio de la empresa.

“Si intenta tratar con éxito a un cliente enojado, céntrese en salvar al cliente y no a la venta.”

### **3.1.6 CAUSAS POR LAS QUE SE PIERDEN CLIENTES**

Por lo general, las empresas desconocen las causas por las que algunos de sus clientes se alejan de ellas, y es que en ocasiones las causas pueden ir desde la muerte del cliente hasta el mal servicio o trato por parte de la misma empresa. Según Calonjeau las causas por las que las empresas pierden clientes son:

- a) Que el 1.1% de los clientes de una empresa mueren;
- b) El 2.3% cambian de domicilio;
- c) El 3.5% tienen otros amigos;
- d) El 4.9% los gana la competencia;
- e) El 5.14% están inconformes por el servicio recibido y

f) El 6.68% son ignorados por la empresa.

De estos porcentajes el único que está fuera de control de la empresa es el primero, por lo tanto el 99% depende totalmente de la **capacidad de servicio** de la organización (REZA, 1997: 50).

Así mismo, se puede apreciar que la mayoría de los clientes si deciden alejarse de la empresa es porque no están recibiendo un adecuado servicio por parte de la misma, y por lo tanto buscarán satisfacer sus necesidades a través de la competencia lo cual no será lo más conveniente, ya que no hay que olvidar que a fin de cuentas la que pierde es la empresa y no los clientes que se alejan de ella.

El cliente forma parte de la empresa y por lo mismo debemos mantenerlo contento para que la empresa siga en el mercado.

### **3.2 EL SERVICIO**

Hoy en día, el servicio forma parte integral del producto que se está adquiriendo, y esto se observa continuamente cuando la gente va de compras y prefiere en muchas de las ocasiones comprar en donde le brinden un mejor servicio y le atiendan mejor, en lugar de comprar donde le vendan más barato pero con un pésimo servicio.

De aquí la importancia de definir lo que es el servicio y la importancia que tiene el mismo para el buen funcionamiento y éxito de una empresa.

El **servicio** “es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza” (HOROVITZ, 1991: 2).

Los servicios son actividades intangibles pero que tienen como objeto principal satisfacer las necesidades o deseos del cliente.

Como se puede ver, el servicio que brinda una empresa es fundamental para el éxito de la misma, ya que éste permite que los compradores que asistan a al empresa se conviertan en clientes leales de ella, por el buen trato y amabilidad que de sus colaboradores reciben.

### **3.2.1 EL SERVICIO DE LOS SERVICIOS**

La mayoría de las veces el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. Es decir, el servicio comprende dos dimensiones propias: la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento en que hace uso del servicio.

Al hablar de la prestación podemos citar como ejemplo: cuando un cliente reserva una habitación de hotel; en este caso él en realidad está comprando “repose”. Lo mismo sucede con un espectáculo, ya que éste sólo proporcionará diversión si el asiento es cómodo.

A la conclusión que se quiere llegar es que el servicio de los servicios no sólo es importante para reforzar los “beneficios” que el comprador busca en la prestación, sino que se ha convertido también en un arma competitiva básica para todos los sectores en los que el servicio no se ha convertido en algo trivial.

El servicio de los servicios puede provocar un impacto en la experiencia del consumidor y así determinar su grado de satisfacción. Dicha experiencia puede ser negativa o positiva según el ambiente, la disponibilidad, la personalización de los servicios, etc. Es como hablar de la primera impresión que nos causa algo o alguien, es decir, dicen que la primera impresión jamás se olvida, y lo mismo sucede con el servicio; un buen servicio dará una buena experiencia al cliente y una mejor imagen a la empresa.

### **3.2.2 SERVICIO EXCELENTE**

Una vez integrados los aspectos de prestación y experiencia de los servicios, cabe mencionar que un servicio excelente es un nivel de calidad del mismo servicio que permitirá a la organización percibir ingresos mayores, logrando una participación de mercado fuera de lo normal y disfrutando de márgenes de beneficios más altos que los de sus competidores por el simple hecho de brindar algo más que un servicio y tomar en cuenta las necesidades y deseos de los clientes.

### **3.2.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

Los servicios también tienen ciertas características que los identifican por sí mismos:

- a) **Intangibilidad:** Por el hecho de no ser tangibles, es imposible que los clientes prueben un servicio antes de comprarlo.
- b) **Inseparabilidad:** Por lo general los servicios no pueden separarse de su creador-vendedor. Es decir, la inseparabilidad significa que la venta directa es el único canal posible de distribución y que los servicios de una empresa no pueden venderse en muchos mercados.

- c) Heterogeneidad: Una empresa de servicios no puede estandarizar la productividad, por lo tanto, los gerentes deberán garantizar la uniformidad de la calidad y mantener altos niveles de control de calidad.
- d) Carácter perecedero y fluctuante de la demanda: Los servicios por lo general son perecederos y no pueden almacenarse. (STANTON, 1996: 688-689)

### **3.3 CALIDAD**

En muchas ocasiones se tiene la idea de que la calidad sólo está presente en los productos; pero la realidad nos muestra que en los servicios también se encuentra inmersa la calidad, y que es aquí donde surge la necesidad de conocerla y definirla además de saber cómo es que se le empezó a dar tanta importancia, para convertirse en uno de los requisitos principales de cualquier producto o servicio que nos ofrecen las empresas hoy en día.

Por otra parte la calidad debe de ser considerada desde el punto de vista del consumidor, ya que en última instancia es él el que tiene la última palabra y el que finalmente decide si la calidad del producto o servicio satisface realmente sus necesidades.

Algunas definiciones de calidad son:

“La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave, y representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad”

(HOROVITZ, 1991: 1)

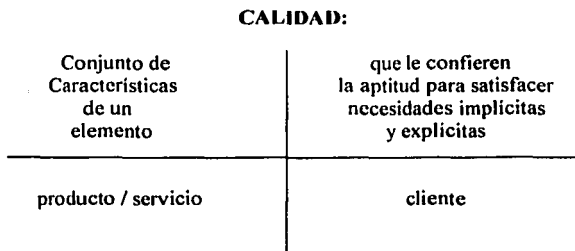
“Calidad es todo aquello que realza el valor del producto en la opinión del consumidor”

(AGUAYO, citado por Dávalos, 1999:14)

“Calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes”

(BERRY, citado por Dávalos, 1999: 14)

De igual forma, la calidad según la norma ISO-8402: 1994 NM X-CC-001: 1995 se puede representar a través de la siguiente figura: (Ver figura 3.2)



Fuente: CENCADE: Norma ISO – 8402: 1994 NMX-CC-001:1995

**Figura: 3.2**

De acuerdo a las definiciones anteriores, la calidad es de suma importancia para que los clientes estén satisfechos con los productos y/o servicios ofrecidos por una empresa y así, ellos decidan regresar a la misma y efectuar una nueva compra.

### **3.3.1 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD**

Las empresas desde años atrás han buscado estar dentro de un mercado competitivo donde sus productos y servicios sean considerados de calidad por parte de los clientes.

Haciendo un poco de historia, se considera que la **calidad** tomó auge en los Estados Unidos a fines de los años setenta por el miedo que sufrían algunos líderes empresariales con respecto a la calidad de los productos que estaban ofreciendo los japoneses dentro del mercado estadounidense. Esto los llevó a realizar investigaciones acerca de la forma en que los japoneses estaban llevando a cabo los procesos de calidad, la manera en que trabajaban y se desarrollaban con sus empleados, etc. De esta forma se llegó a la conclusión de que los japoneses aplicaban un enfoque dirigido al exterior, orientado al cliente, que impulsaba las mejoras internas.

Fue así como, la calidad se empezó a desarrollar más rápidamente en Estados Unidos y a lo largo de los diferentes países que hoy toman a la calidad no sólo como un requisito dentro sus empresas, sino como una filosofía indispensable para alcanzar el éxito.

### **3.3.2 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD**

La calidad, como ya se vio anteriormente, es de vital importancia para todas las empresas, ya que ésta es considerada por los clientes antes de tomar una decisión de compra.

La calidad actualmente, permite que las empresas ofrezcan mejores productos y servicios para que sus clientes estén satisfechos, debido a que se le pone más atención y cuidado a este aspecto lo que permite que se incrementen las ventas y por lo tanto se produzca



más y haya una mayor generación de empleos, que finalmente va beneficiar a la sociedad en general.

### **3.3.3 ¿QUÉ ES UN SISTEMA DE CALIDAD?**

Para que se tenga un adecuado control y vigilancia acerca de los aspectos que trae consigo el hecho de que la empresa tome a la calidad como algo fundamental para satisfacer las necesidades de su mercado, es necesario implantar un sistema de calidad.

Un sistema de calidad "es la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar la administración de la calidad". (Norma ISO-8402: 1994 NMX-CC-001:1995)

Es decir, un sistema de calidad resulta ser un planteamiento acerca de la manera en que está organizado el desempeño de diversas tareas como la capacitación del personal que pertenece a una empresa y que permite el monitoreo del proceso y no del producto final, lo cual permite corregir o detectar áreas de oportunidad antes de finalizar el proceso.

Hay que tomar en cuenta que para que se dé el éxito al implantar un sistema de calidad se debe tomar en cuenta el cambio de actitud de todo el personal de la empresa, y sobre todo, la participación y compromiso de la dirección y de todos los líderes de la misma.

### **3.3.4 MEJORA CONTINUA**

La calidad debe estar presente en toda la organización de una manera constante para que se pueda lograr el éxito deseado. Por lo tanto es de suma importancia que haya una

concientización sobre la calidad por parte de todo el personal de la empresa, empezando por la alta gerencia.

Según Edward Deming:

“La mejora continua es una de las estrategias para evaluar la calidad de un producto o servicio, ésta debe ser guiada por la administración, involucrando a todo el personal para poder exceder las expectativas de los clientes o beneficiarios, en todas las actividades de la organización”.

Para poder adoptar una filosofía de mejora continua, es necesario tomar con responsabilidad el cumplimiento de cada una de las funciones y actividades que se tengan que realizar, así como enfocarse al cumplimiento de planes y objetivos institucionales, mejorando la comunicación de todo el personal dentro de una organización.

### **3.3.5 CALIDAD TOTAL**

Como ya se explicó anteriormente, para implantar sistemas de calidad y adoptar una filosofía de mejora continua es necesario involucrar a todo el personal de la organización. Esto mismo sucede al hablar de la calidad total.

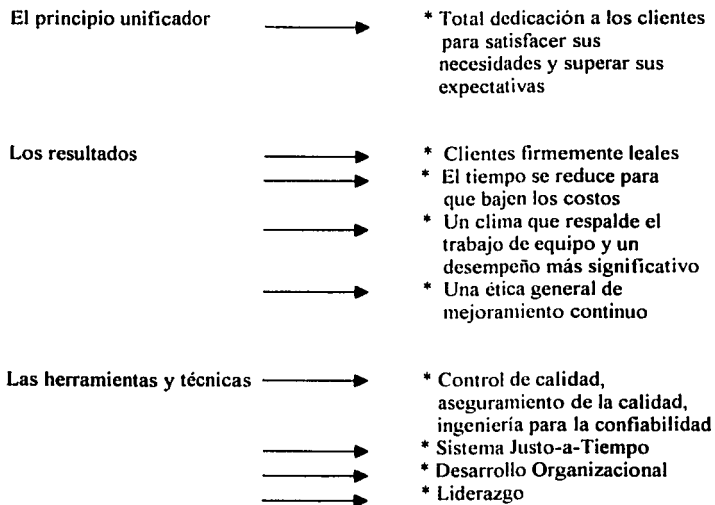
La calidad total es:

“Una forma de administrar una organización centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y orientada al éxito a largo plazo, a través de la satisfacción del cliente y en beneficio de todos los miembros de la organización y de la sociedad”. (Norma ISO-8402: 1994 NMX-CC-001: 1995)

En la figura 3.3 se muestran tres maneras de definir la calidad total:

### TRES MANERAS DE DEFINIR LA CALIDAD TOTAL

---



Fuente: (CIAMPA, 1993:12)

**Figura 3.3**

De acuerdo a la figura 3.3, se puede observar que a través de la calidad total se obtienen mayores beneficios para los clientes, ya que se utilizan diversas herramientas que permiten manejar a la calidad total como una forma consistente de hacer las cosas, lo que provoca una lealtad mayor por parte de los clientes hacia la empresa y sobre todo un mejor

clima organizacional dentro de la misma, que les permite a su vez a todos los miembros de la empresa realizar mejor su trabajo.

### **3.3.6 ¿QUÉ ES ISO 9000?**

Con respecto a lo que se ha señalado en los puntos anteriores acerca de la calidad, existe un aspecto muy importante que hay que tomar en cuenta hoy en día para todas las empresas. Este hecho consiste en trabajar bajo la norma de “cero defectos”, es decir llevar a cabo los procesos, procedimientos, etc., bajo una filosofía de calidad.

En la actualidad existe un organismo llamado ISO-9000 (International Organization for Standardization), que significa Organización Internacional para la Normalización, cuya sede se encuentra en Ginebra, Suiza y a la cual pertenecen más de 90 países miembros. Este organismo se encarga de establecer y mantener un sistema de administración de la calidad, a través de las diferentes normas que fueron publicadas en 1987: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004; dichas normas establecen una serie de requisitos que deben ser cumplidos por la organización para lograr una adecuada administración de la calidad y no requerimientos técnicos enfocados al producto.

Los criterios básicos con que trabaja ISO 9000 son: decir, hacer registrar y mejorar las actividades, procesos, etc., que se llevan a cabo dentro de una empresa.

México es uno de los países miembros de este organismo, y es representado ante ISO por la Dirección General de Normas (DGN) de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). Además muchas de las empresas mexicanas ya trabajan bajo estas

normas para pertenecer cada vez más al mundo competitivo y globalizado que actualmente se está viviendo.

Una vez definidos el cliente, el servicio y la calidad, se puede decir que estos tres conceptos son esenciales dentro de todas las empresas para lograr mantener satisfechos a sus clientes e incrementar sus ventas y utilidades, logrando así el éxito esperado por las mismas. Pero aún más importante, es necesario que las empresas los tengan siempre presentes dentro de ellas para reflejarlos al exterior lo más claramente posible, y esto se puede lograr a través de la **calidad en el servicio al cliente** que para entenderla mejor se analizará en el siguiente capítulo como una forma de tener más clara su importancia para el cliente y para la empresa en sí.

# **CAPÍTULO IV**

## **LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

## CAPÍTULO IV

### LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Hoy en día, escuchamos decir que las empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Y es que no basta con que los productos de una empresa sean de calidad, si el servicio ofrecido por la misma es deficiente, por la razón principal de no conocer realmente lo que significa prestar un servicio de calidad al cliente.

Por tal motivo, en el presente capítulo se presenta el significado que tiene la calidad en el servicio, así como su importancia, estrategias y pasos para brindarle al cliente una buena calidad en los servicios, que como empresa, se le pueden ofrecer para satisfacer sus necesidades, gustos y preferencias.

#### 4.1 EL SERVICIO AL CLIENTE

Antes de definir lo que es la calidad en el servicio al cliente, es necesario conocer lo que significa el servicio al cliente sin atribuirle la **calidad** a éste.

Por una parte, un servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente, por ejemplo, el servir un plato de alimentos, reparar un teléfono o llenar un tanque de gasolina.

Por otro lado, el servicio genera una experiencia psicológica en el cliente según la manera como el proveedor del servicio proporciona éste, por ejemplo:

<i>Necesidad específica del cliente</i>	<i>Necesidad psicológica del cliente</i>	<i>El servicio de calidad</i>
Necesidad de alimentarse	Sentirse apreciado Sentirse feliz en el restaurante Sentirse importante	Además de proporcionar los alimentos solicitados por el cliente, lo hace de una manera atenta, escuchando con atención a su cliente; demostrándole aprecio e interés de satisfacer todas sus necesidades

Es aquí cuando, donde surge la necesidad de brindar no sólo un servicio más al cliente, sino, un servicio con **calidad** que rebase las expectativas de éste y que permita mantenerlo satisfecho para que de esta forma siempre regrese a la empresa convirtiéndose así en un cliente fiel de la misma.

#### 4.2 ¿QUÉ ES LA CALIDAD EN EL SERVICIO?

Todas las empresas proporcionan servicios a sus clientes, independientemente de si le venden un producto tangible o intangible. De esta manera, se puede decir que la **calidad en el servicio** consiste en que el servicio recibido sea igual al servicio esperado por el cliente. Es decir, la calidad en el servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que atienden una empresa.

Por lo cual es necesario ver a **la calidad en el servicio** desde dos perspectivas importantes:



a) *La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:*

- Al hablar de un servicio, no se puede hablar de la existencia de un departamento de aseguramiento de la calidad que permita verificar dicha calidad, ya que la mayoría de las veces, el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando.
- Por otra parte, en el caso de los servicios, no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, por la razón de que cada cliente es diferente y por lo tanto sus necesidades de servicio también son distintas, aunque en apariencia todos requieran el mismo servicio. De esta forma se puede decir que no existen procedimientos o recetas para mantener satisfechos a los clientes.

b) *La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios:*

- Con lo anterior se trata de decir, que también las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio como son: ventas (mediante representantes o en mostrador), distribución, cobranza, asesoría técnica, devoluciones o reclamaciones, entre otras.

Para que las empresas determinen si están o no brindando calidad en su servicio, es necesario conocer una forma de medir dicha situación, para lo cual, en el siguiente punto se trata esta situación y los procesos necesarios para proporcionar un servicio eficaz.

#### **4.2.1 MEDIDA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

Para lograr la calidad requerida en los servicios, es necesario poner atención a las relaciones que se dan con los clientes, así como a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, ya que de esta forma se origina el criterio de cliente interno y cliente externo, el cual da la pauta para englobar la calidad hacia dentro y fuera de la organización.

De esta forma, los requisitos de un servicio deben estar claramente definidos en términos de características observables, para que sean sometidos a la evaluación del cliente principalmente bajo cinco diferentes factores:

- 1. Elementos tangibles:** Se refiere a las instalaciones de la empresa, la imagen y presentación del personal así como los equipos que utiliza para su operación tales como: equipo de cómputo, de oficina, de transporte, etc.; ya que una evaluación favorable de estos aspectos, invitarán al cliente a que realice su primer transacción con la empresa pero también esto no convencerá al cliente de que vuelva a comprar.
- 2. Cumplimiento de promesas:** Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado, ya que ambos requisitos tienen igual importancia para el cliente debido a que ambos provocan confianza o desconfianza hacia la empresa; y la confianza del cliente es lo más importante en materia de servicio para que el cliente decida volver a comprar en nuestra empresa.
- 3. Actitud de servicio:** Con regularidad, los clientes perciben falta de actitud en el servicio por parte del personal de la empresa, lo que significa que no sientan la disposición por parte de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas de la manera más

conveniente. Este es uno de los factores que más critican los clientes, ya que el cumplimiento de éste influye para que el cliente vuelva a la empresa.

4. **Competencia del personal:** El cliente califica qué tan competente es el empleado que lo está atendiendo, si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que ofrece, etc., para ver si es capaz de inspirarle confianza y pedirle su orientación.
5. **Empatía:** Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (se ve hasta en comerciales de televisión), existen otros razonamientos con base a tres aspectos diferentes:
  - **Facilidad de contacto:** ¿Es fácil llegar hasta el negocio, contactarse con los vendedores o con una persona de la empresa en particular, los números telefónicos están disponibles o siempre están ocupados, etc.?
  - **Comunicación:** Los clientes buscan tener comunicación por parte de la empresa que les vende en un idioma que ellos puedan entender.
  - **Gustos y necesidades:** El cliente desea ser tratado como si fuera único, que se le brinden los servicios que necesita y en las condiciones adecuadas para él, y ¿por qué no? que se le ofrezca algo adicional que necesite; lo que significa, que se superen sus expectativas. (QUIJANO, 10: 14-16)

Los cinco factores antes mencionados, muestran una de las formas más eficientes de evaluar calidad en el servicio, pero para poder allegarse de esta información se puede hacer uso de un sistema de información y mejora que se puede realizar por medio de: entrevista por encuestador externo, por personal interno, entrevista por teléfono, etc.

Por otra parte, es necesario mencionar que la calidad del servicio no se administra como la de los productos, por tal motivo surgen algunas dificultades acerca de su gestión, las cuales se tratarán en el siguiente punto.

#### **4.2.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

Es mucho más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto debido a que los servicios presentan un número mayor de características que los productos, y sobre todo, dichas características resultan más visibles. Por ejemplo, un cliente puede no ver un letrero frente a la ventanilla de un banco, pero sí verá de inmediato el mal humor de la cajera.

Así mismo, cuantos más elementos incluyan la prestación de un servicio, mayor será el riesgo de error y de insatisfacción del cliente. Además cuanto más larga es la transacción, más posibilidades de insatisfacción presenta. Por ejemplo, resulta más fácil controlar la calidad de una permanencia de 24 horas en un hotel, que la de un mes de vacaciones.

Además, el cliente carece de la posibilidad de probar un servicio antes de adquirirlo, ya que no es posible hacer una demostración, Por lo tanto un servicio defectuoso ni se puede revender en un mercado de ocasión ni se puede reparar, de igual forma no se puede cambiar por un buen servicio. De aquí la importancia de *hacerlo bien a la primera vez*, como se verá más adelante.

### 4.2.3 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad en el servicio, hoy en día es de vital importancia para todas las empresas, ya que a través de ella los clientes de las empresas satisfacen de una mejor forma sus necesidades, mientras que dichas empresas logran posicionarse de una mejor manera en las mentes de sus clientes logrando así sus objetivos organizacionales además de un notable incremento en las ventas y por lo tanto en sus utilidades también.

Pero, ¿por qué es importante brindar calidad en el servicio?. Existen diversos aspectos que nos hacen darle una vital importancia a la calidad en el servicio, entre ellos se pueden mencionar los que a continuación se presentan:

- a) ***Crecimiento de la industria del servicio:*** En la actualidad se puede ver que cada vez son más los negocios que se dedican a ofrecer diferentes tipos de servicios, y que por tal motivo en ellos es importante implementar una buena calidad en el servicio para sus clientes.
- b) ***Crecimiento de la competencia:*** Debido a que la competencia es tenaz, la sobrevivencia de los negocios depende de mantenerse en el terreno de dicha competencia. Y gracias a los servicios de calidad al cliente, se puede lograr una ventaja competitiva a miles de organizaciones.
- c) ***Mejor conocimiento de los clientes:*** En la actualidad es más fácil saber por qué los clientes prefieren algunos servicios y evitan otros. Unas de estas razones son: la calidad del producto, el precio razonable, entre otros; pero que no lo son todo. A los clientes les gusta ser bien tratados para de esta forma regresar a esos lugares donde el servicio fue excelente.

**d) *Los servicios de calidad al cliente dan sentido a la economía:*** Debido a que la vida de las empresas depende de que los negocios sean constantes, es importante no sólo enfocarse a buscar nuevos clientes, sino a tratar de mantener los que ya se tienen. Un servicio de calidad al cliente ayuda a que esto suceda. (MARTIN, 1991: 19)

Como se puede ver, la calidad del servicio al cliente se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra, debido a que ahora el cliente es más selectivo y está mejor informado acerca de las empresas que ofrecen los productos o servicios que él mismo necesita, y que por tal razón la empresa triunfadora que logrará satisfacer tales necesidades, será aquella que brinde el mejor servicio.

Otro aspecto importante, es la necesidad por parte de las empresas de superar el servicio que pudiera brindarse el mismo consumidor o cliente, es decir, **el cliente suele comparar la calidad del servicio con la que puede conseguir por sí mismo.** Por ejemplo, una persona que va a salir de vacaciones acude a una agencia de viajes para saber si ésta aporta un mayor valor con relación a los medios de que ella dispone para escoger sus vacaciones.

#### **4.2.3.1 LA IMPORTANCIA DE LOS SÍMBOLOS Y DE LA INFORMACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO**

En la percepción de la calidad influyen también los símbolos que rodean al producto o servicio. Es decir, todos los signos, verbales o no, que acompañan al servicio, tienen un papel fundamental en este sentido: mirar al cliente a la cara, cederle el paso, expresarle con una sonrisa el placer que nos produce verlo, llamarlo por su nombre, son otras tantas estrategias que se utilizan para conquistar la calidad.

La **información** también puede modificar considerablemente la percepción de la calidad. Un miembro de la empresa, puede verse orillado a proporcionar un servicio un tanto mediocre e influir positivamente en la percepción del usuario si se le informa de las razones de la mala calidad. Por ejemplo, mientras un cliente espera una respuesta en la línea telefónica, proporcionarle información importante acerca de cotizaciones en bolsa, noticias del día, etc., de manera que la espera se haga más corta. Aún así, no hay que olvidar que ninguna información por útil que sea, sustituirá jamás a una respuesta rápida.

#### **4.2.3.2 LA MOTIVACIÓN DEL CLIENTE ES LO QUE DETERMINA LA CALIDAD DEL SERVICIO:**

Con mucha frecuencia, las empresas prejuzgan la motivación del cliente, debido a la ignorancia de la motivación real de la compra, y por consecuencia, establecen políticas inadecuadas de calidad de servicio.

Para mantener el nivel de excelencia, es fundamental saber que el comprador de perfume compra esperanza; que cuando se vende enseñanza, el cliente compra aprendizaje; cuando se vende un espectáculo, el espectador compra diversión, etc.

Sí de antemano las empresas conocen lo que motiva a sus clientes a realizar una compra, será mucho más fácil brindarles una mejor calidad en el servicio.

### **4.3 EL ÉXITO EN LA CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO**

Existen diferentes requisitos que dan la pauta para tener éxito en la cultura de calidad en el servicio al cliente los cuales se mencionan a continuación:

- Tener apoyo por parte de la dirección, lo cual implica que el proyecto sea dirigido por la dirección general como una estrategia fundamental y que se apoye de su equipo de trabajo para elaborar la misión, la filosofía, la estrategia y la continuidad para lograr el cambio.
- Comprender que la cultura de calidad, es el primer paso para lograr la calidad total en una empresa de servicio.
- Pensar que el proyecto es a largo plazo, pero que los resultados se comenzarán a tener en el corto plazo.
- Crear su propio proyecto, ya que no existen recetas que se puedan aplicar para lograr el éxito en el cambio de cultura hacia la calidad.
- Medir y mejorar permanentemente la satisfacción de clientes internos y externos, así como del personal e inversionistas.
- Involucrar a todo el personal dentro del proyecto para ser mejores. No hay que olvidar que la calidad de las personas es lo que hace que la empresa sea de calidad.
- Mejorar la satisfacción y la calidad de vida del personal de la empresa, tratándolos como lo que realmente son: nuestros clientes internos.
- Premiar el buen comportamiento enfocado a superar expectativas del cliente.
- No hay que darse por vencidos en cuanto a los resultados del proyecto, éste quizá tomará gran esfuerzo y tiempo, pero si se hace bien, se logrará tener una ventaja competitiva inalcanzable. (MULLER, 1999: 88)



Para lograr alcanzar el éxito en la calidad del servicio, es necesario también, seguir los pasos que se presentan en el siguiente punto.

#### **4.3.1 LOS CUATRO PASOS DEL SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE**

**PASO I.** Transmita una actitud positiva mediante:

- Su apariencia.
- El lenguaje corporal.
- El sonido de su voz.
- El uso del teléfono.

**PASO II.** Identifique las necesidades del cliente mediante:

- El conocimiento de la puntualidad requerida para el servicio de calidad al cliente.
- La anticipación de las necesidades del cliente.
- La atención.
- Las necesidades básicas del cliente.
- La habilidad para escuchar.
- La obtención de retroalimentación.

**PASO III.** Satisfaga las necesidades del cliente mediante:

- Las obligaciones complementarias.
- El envío de mensajes claros.
- La expresión de lo apropiado.
- La satisfacción de las necesidades básicas del cliente.

- Las ventas eficaces.
- El enfrentamiento con el reto de las computadoras.

**PASO IV.** Asegúrese de que sus clientes regresan mediante:

- El trabajo para satisfacer quejas.
- El aprender a poner de su parte a los clientes difíciles.
- La delantera en el servicio.
- La práctica de **TODOS** los principios de servicio de calidad al cliente.

(MARTIN, 1991: 74-75)

Una vez que se conocen los pasos del servicio de calidad al cliente, es necesario **diseñar** el servicio de calidad que se va a ofrecer en la empresa; para lo cual en el siguiente apartado se dará a conocer más a fondo este tema.

#### **4.3.2 EL DISEÑO DEL SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE**

Ya sea el caso de un profesional donde el peso del servicio está en la relación, el caso de empresas que producen bienes, siempre existe servicio en mayor o menor grado.

El primer paso para dar un buen servicio es orientar a toda la empresa a trabajar para el cliente, ya que a fin de cuentas, es éste quien paga los sueldos, y si no hay clientes no hay continuidad de los puestos de trabajo, lo que provocaría la muerte de la empresa.

Los datos que provienen de los clientes se deben tomar en cuenta para ser evaluados y de esta manera orientar a la empresa hacia sus expectativas, necesidades, gustos y preferencias, con la finalidad de integrar al cliente para fidelizarlo a través de la combinación acertada de tres elementos principales: **PRECIO, CALIDAD DE PRODUCTO y CALIDAD DE SERVICIO.**

Una vez que se tiene el clima esperado en cuanto al cambio de cultura de las personas que laboran en la empresa, será necesario diseñar el servicio, para analizar lo que se está haciendo, para qué se está haciendo y qué resultados se están obteniendo.

“Para diseñar un servicio es necesario crear un documento en el cual, partiendo de los datos obtenidos de la valoración del mercado, se convierten las necesidades de los clientes en un conjunto de datos que se utilizan como base para diseñar especificaciones y acciones referidas a la prestación del servicio”. (SENLE, 2000: 19)

Lo anterior se puede llevar a cabo, teniendo en cuenta los siguientes diez puntos para diseñar un servicio:

1. Las especificaciones del servicio.
2. Programar las acciones específicas de calidad y las referidas a la Calidad Total o integral.
3. Los soportes y servicios contratados.
4. Procedimiento previsto para revisiones y cambios de diseño.
5. Integración, sensibilización y motivación de las personas en el proyecto.

6. Una metodología de control: comités de mejora, círculos de calidad, reuniones, medios, sistemas de autocontrol.
7. Instrumentos de análisis que aseguren que el servicio cumplirá con las exigencias del cliente.
8. Sistematización de datos y variables.
9. Determinación de índices y costos de la no-calidad, así como un sistema de mejora continua.
10. Un sistema de mejora continua en el que participen todas las personas relacionadas con el servicio. (SENLE, 2000: 20)

Como se menciona en el punto 9, es necesario tomar en cuenta lo que representa la no-calidad, para esto es necesario definirla como tal y ver la influencia que presenta a la hora de brindar un servicio al cliente.

#### **4.3.3 CALIDAD FRENTE A NO CALIDAD**

“La no-calidad es un costo añadido que incluye todo lo que se hace más de una vez, todo lo que se repite o se tiene que controlar”. (SENLE, 2000: 97)

La no- calidad no se ve, sin embargo sí las cosas no se hacen bien desde la primera vez, cada minuto que se emplee en corregir la situación implicará costos, que se verán reflejados en el precio del producto o servicio así como en el beneficio.

Por lo tanto, es necesario eliminar la no-calidad dentro de la empresa, ya que de otra forma nunca se logrará brindar un adecuado servicio al cliente además de que será más probable que ésta termine por eliminar a la propia empresa.

#### **4.3.3.1 NO CALIDAD EN EL SERVICIO**

Debido a que el objetivo de toda empresa debería ser orientarse al cliente, darle satisfacción y rebasar sus expectativas para que éste se convierta en un cliente fiel hacia la misma, es necesario integrar al cliente en la organización de manera que éste se sienta que forma parte de la misma, la defienda y decida por su propia voluntad mantenerse fiel a ella.

Existen dos sugerencias principales para lograr eliminar la no-calidad en el servicio:

- a) Conocer lo que los clientes suponen, piensan o sienten con respecto a la empresa. Esto se puede lograr a través de encuestas para medir el grado de satisfacción de los clientes.
- b) Reunir al personal de la empresa, para discutir con ellos la imagen que tiene la empresa, denunciando la no-calidad para así proponer medidas de mejora que les permitan desempeñar mejor su trabajo y por lo tanto dar más satisfacción al cliente y mayores ganancias a la empresa.

Una vez conocidos los pasos, el diseño y lo que representa la no-calidad en los servicios al cliente, será más fácil **prestar con calidad un servicio al cliente**, como se muestra en el siguiente punto.

#### **4.3.4 PRESTAR CON CALIDAD UN SERVICIO ORIENTADO AL CLEINTE**

Para prestar con calidad un servicio al cliente, es necesario involucrar a los cuatro elementos que entran en juego y que son:

- Las personas que prestan el servicio;
- Los equipos y materiales que acompañan el servicio;
- Los procedimientos y métodos a seguir para prestar el servicio;
- Las materias primas utilizadas en el servicio.

De esta forma se puede decir, que una gran sonrisa no bastará para garantizar una ventaja competitiva, lo mismo que colgar bellos cuadros en las paredes. Hay que pensar y concebir a TODA la organización, como ya se ha venido mencionando, en función del objetivo de servicio que se trata de alcanzar, es decir, implantar una adecuada política de calidad.

Así mismo, para analizar y controlar la calidad en el momento de prestarse el servicio, es necesario establecer las distintas etapas por las que pasa un cliente para adquirir el servicio; en donde en cada etapa, se deben definir las expectativas y traducirlas en normas de calidad, no dejando pasar por alto lo que en un momento dado pudiera fallar, para de esta forma aplicar todos los recursos que permitan que el servicio se efectúe conforme lo prometido.

Lo anterior se puede entender y presentar mejor a través de un cuadro como el que se presenta a continuación. (Ver figura 4.1)

## ANÁLISIS DE CALIDAD

Etapas por las que Pasa un cliente:	ETAPA 1 →	ETAPA 2 →	ETAPA 3 →	ETAPA 4 →
¿Qué puede faltar?  Medios: <ul style="list-style-type: none"><li>• Hombres</li><li>• Métodos</li><li>• Equipo</li><li>• Materias primas</li></ul>	?	?	?	?

Fuente: (HOROVITZ, 1994: 56)

Figura: 4.1

Para concluir este punto, si se adoptara la orientación del servicio al cliente desde la concepción de los productos o servicios, se obtendrían grandes economías y enormes éxitos organizacionales.

### 4.4 LA CONQUISTA DE “CERO DEFECTOS” EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

Al cliente no se le escapa ningún defecto de calidad. Por lo tanto, el *cero defectos* en materia de servicios no debe ser un lujo, sino una necesidad. La idea de *cero defectos* debe relacionarse con el nivel de excelencia y, por tanto, con las normas de calidad establecidas por la empresa. El *cero defectos* es un concepto relativo que no debe entenderse de una forma absoluta.

“Hacerlo bien a la primera” es el método más seguro para alcanzar el *cero defectos* en la calidad del servicio, puesto que es imposible borrar los errores una vez prestado el servicio.

#### 4.4.1 HACERLO BIEN A LA PRIMERA

Para conseguir *hacerlo bien a la primera vez*, se necesita que las personas tengan un buen estado de ánimo o que les guste realmente lo que están haciendo; de otra manera será muy difícil hacerlo bien a la primera. Además la persona se debe de sentir orgullosa de su trabajo ya que éste es uno de los principales elementos de éxito para toda persona que se halle en contacto directo con el cliente.

Además para lograr *hacerlo bien a la primera vez*, es indispensable que las personas tengan una **dedicación total en su trabajo** lo que significa tener una disciplina permanente para hacer bien su trabajo, y otra cosa muy importante, tener un **entusiasmo a toda prueba** en donde las personas presentan las siguientes características:

- Son sensibles a los cumplidos del cliente y están altamente motivados.
- Son personas que se sienten respaldadas por su empresa y, que por lo tanto, son libres de tomar iniciativas sobre la marcha.

Así mismo la empresa debe jugar un papel importante en lo que respecta a los dos atributos anteriores con que debe contar su personal, para de esta forma prolongar la relación entre éstos y los clientes de manera que éstos últimos expresen su satisfacción hacia la misma empresa.



“El *hacerlo bien a la primera* resulta, pues, imposible sin una inversión muy importante en la contratación, selección, formación y estímulo del personal. Sin embargo sería un error considerarlo como un obstáculo”. (HOROVITZ, 1994: 68)

Por lo tanto, *hacerlo bien a la primera* cuesta caro, pero suele ser más barato que *tener que hacerlo mejor*, además en gran parte, esto garantizará una **satisfacción** total por parte de los clientes que reciben nuestros servicios al calificarnos como una empresa excelente y sin defectos.

#### **4.5 LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON RESPECTO A LA CALIDAD DEL SERVICIO**

El proporcionar calidad en el servicio, principalmente es con la finalidad de lograr la **satisfacción del cliente**, lo cual significa conocer sus expectativas, necesidades, gustos y preferencias, ya que por lo general, los clientes tienden a callarse su insatisfacción en materia de servicio, por la razón de que éste requiere la intervención de una persona y el hecho de expresar descontento equivale a colocarlo en una situación difícil ante la empresa para la que trabaja.

Por tal razón, las quejas o sugerencias proporcionadas por los clientes hacia los servicios que ofrece la empresa, se deben considerar como oportunidades potenciales para satisfacer las necesidades del cliente de una mejor forma posible, debido a que si en el caso contrario el cliente se guardara sus comentarios, esto representaría una situación grave para la empresa, debido a que el descontento de un cliente por causa de no satisfacer su primer experiencia, representa casi siempre, un cliente perdido.

“La experiencia demuestra que de cada cien clientes insatisfechos, sólo cuatro expresarán su insatisfacción de forma espontánea. Resulta, pues, indispensable que cada empresa investigue de forma voluntaria el grado de satisfacción de sus clientes”.

(HOROVITZ, 1994: 16)

Sólo recuerde lo que ya se mencionaba en capítulos anteriores, en caso de insatisfacción, el cliente se lo contará a once personas; mientras que si está contento, sólo se lo dirá a tres.

#### **4.5.1 REGLAS PARA MANTENER CONTENTOS A SUS CLIENTES**

Según Fred C. Poppe existen muchas reglas que se pueden tomar en cuenta para mantener contento al cliente y por lo tanto lograr su satisfacción como cliente de la empresa.

Entre estas reglas podemos citar las siguientes:

- Tenga conocimiento del producto o servicio que le esté ofreciendo al cliente.
- Mantenga informados a sus clientes sobre su empresa.
- Brinde una atención especializada al cliente.
- Ofrezca una adecuada presentación del producto o servicio que le está vendiendo al cliente.
- Manténgase informado de todo lo que acontece a su alrededor.
- Aprenda a escuchar a su cliente.
- Demuestre cortesía no sólo en el trato personal con el cliente, sino también a través del teléfono.

- Demuestre lealtad hacia la empresa y sobre todo hacia el cliente.

Como se pudo ver en este capítulo, la calidad en el servicio al cliente es una de las partes vitales de toda empresa, ya que hoy en día para formar parte de la competitividad del mundo globalizado, es necesario enfocar a toda la empresa hacia la satisfacción del cliente, para lo cual será necesario poner énfasis en los aspectos que se mencionaron anteriormente ya que a través de ellos será más fácil lograr obtener el éxito que cualquier empresa desea tener dentro del ambiente interno y externo en que se ve inmersa para lograr sus objetivos.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

## CONCLUSIÓN DEL MARCO TEÓRICO

De acuerdo a lo expuesto en los capítulos anteriores de la primer parte de la tesis, se puede observar claramente el gran entorno que rodea a la **administración** como tal y la importancia que tiene hoy en día la **calidad en el servicio al cliente** como una herramienta mercadológica, pero sobre todo las grandes ventajas que se pueden obtener de él si este se lleva a cabo adecuadamente dentro de las empresas.

Por tal motivo, es necesario conocer la similitud que presenta el marco teórico anterior con la realidad. Para lo cual en la segunda parte de la tesis, se presenta el caso práctico que enmarca los principales puntos que se deben considerar para abordar el tema de la calidad en el servicio. Esto con la finalidad de detectar las deficiencias y necesidades que no están siendo totalmente cubiertas en lo que respecta al servicio al cliente y sobre todo con la intención de incrementar las ventas y mejorar la imagen de la empresa.

De esta forma, el caso práctico que se presenta a continuación, está aplicado a la empresa denominada "Grupo ARFI", la cual se dedica al comercialización de materiales para acabados en la construcción, sistemas hidráulicos y material eléctrico; dicha empresa se encuentra ubicada en la Av. Paseo Lázaro Cárdenas No. 940 de la ciudad de Uruapan Michoacán y representa una de las principales en su giro dentro de la localidad, por las características con que cuenta y que en el siguiente apartado se presentan.

# ***PARTE 2***

## **CASO PRÁCTICO**

# 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DEL CASO PRÁCTICO

## 1.1 OBJETIVO GENERAL

Obtener información por parte de los clientes de los diferentes rubros de ventas del Grupo ARFI, con respecto a la calidad del servicio y las razones de su decisión de compra dentro de la empresa.

## 1.2 MUESTREO

Para conocer la opinión de los clientes con respecto a la calidad del servicio brindado por la empresa y así determinar las estrategias y propuestas para incrementar sus ventas con base en lo anterior, será necesario aplicar una serie de cuestionarios que nos proporcionen dicha información; para lo cual se determinará una muestra de la población total de clientes de cada rubro de ventas de la empresa utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

$\sigma$  = Desviación estándar

$p$  = Probabilidad de éxito

$q$  = Probabilidad de fracaso

$e$  = Error de estimación

Los valores asignados a cada una de las variables anteriores son los siguientes:

$\sigma = 96\%$      $p = 50\%$      $q = 50\%$      $e = 9\%$

Por lo tanto, para determinar la muestra de cada rubro de ventas de la empresa se aplicó la fórmula anterior y se obtuvieron los siguientes resultados:

**a) Ventas de Mostrador:** (Población total de 2,409 clientes)

$$n = \frac{(1.96)^2(2409)(0.5)(0.5)}{(.09)^2(2409-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = \frac{2313.60}{20.4652} = 114 \text{ clientes}$$

**b) Ventas de Exhibición:** (Población total de 850 clientes)

$$n = \frac{(1.96)^2(850)(0.5)(0.5)}{(.09)^2(850-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = \frac{816.84}{7.8373} = 104 \text{ clientes}$$

**c) Ventas de Mayoreo:** (Población total de 60 clientes activos)

$$n = \frac{(1.96)^2(60)(0.5)(0.5)}{(.09)^2(60-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = \frac{57.6240}{1.4403} = 40 \text{ clientes}$$

Una vez determinadas las muestras para cada rubro de ventas, se procede a aplicar el método de recopilación de datos, el cual será a través de cuestionarios, utilizando a su vez un formato de cuestionario diferente para cada rubro y un muestreo aleatorio para determinar a los candidatos sujetos de la aplicación de dichos cuestionarios de los cuales se presenta su formato en el siguiente punto.

### 1.3 FORMATOS DE CUESTIONARIOS

#### CUESTIONARIO (CLIENTES DE MOSTRADOR)

**OBJETIVO:** Conocer la opinión y sugerencias que tienen los clientes acerca de la calidad en el servicio que proporciona la empresa ARFI.

Nombre: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

1. ¿Con qué frecuencia visita ARFI, para solicitar un producto?  
a) De 2 a 3 veces por semana    b) Una vez por semana    c) Una vez por mes    d) Otra \_\_\_\_\_
2. ¿Por qué razón decide venir a ARFI?  
a) Porque encuentra lo que busca  
b) Por la calidad y diversidad de productos y marcas  
c) Por la atención brindada por el personal  
d) Por el precio  
e) Otro \_\_\_\_\_
3. Una vez que solicita el producto, ¿cuánto tiempo se demora en recibir éste?  
a) De 5 a 10 minutos    b) De 11 a 20 minutos    c) De 20 minutos en adelante
4. ¿Considera que este tiempo es el ideal para llevar a cabo el servicio, o en su caso cuál considera usted que sería el mejor tiempo?  
a) Sí \_\_\_\_\_    b) No \_\_\_\_\_    c) Otro \_\_\_\_\_
5. ¿Cuáles son los factores que considera usted son la causa de la demora del servicio?  
a) Falta de personal  
b) Falta de conocimiento del producto por parte del personal  
c) La cantidad de clientes  
d) Otros \_\_\_\_\_
6. ¿Qué es lo que hace usted mientras la persona que lo atiende le trae el producto solicitado?  
a) Platica con algún otro miembro de la empresa  
b) Observa las instalaciones y demás productos de la empresa  
c) Simplemente espera  
d) Otro \_\_\_\_\_
7. Desde su punto de vista, ¿Cómo califica los precios de los productos en ARFI con respecto a la competencia?  
a) Elevados \_\_\_\_\_    b) Bajos \_\_\_\_\_    c) Acordes a sus características \_\_\_\_\_
8. En la última visita que hizo a ARFI, ¿encontró el producto y la cantidad que necesitaba?  
a) Sí \_\_\_\_\_ (pasar a la pregunta 9)  
b) No \_\_\_\_\_ ¿qué fue lo que solicitó? \_\_\_\_\_
9. ¿Lo compró?  
a) Sí \_\_\_\_\_  
b) No \_\_\_\_\_ ¿por qué? \_\_\_\_\_
10. En alguna de sus compras hechas en ARFI, ¿ha tenido la necesidad de realizar algún cambio del producto adquirido haciendo válida su garantía?  
a) Sí \_\_\_\_\_ ¿por qué razón? \_\_\_\_\_  
b) No \_\_\_\_\_



11. En el caso anterior, ¿cuál ha sido la actitud del personal de la empresa?  
a) Excelente      b) Buena      c) Regular      d) Deficiente      e) Mala
12. Si por alguna razón, ARFI no satisficiera sus necesidades por completo, ¿a qué empresa de la competencia acudiría y por qué?  
\_\_\_\_\_
13. ¿Conoce usted las ofertas que le ofrece ARFI con respecto a la compra de ciertos productos en especial?  
a) Si \_\_\_\_\_  
b) No \_\_\_\_\_
14. ¿Por qué medio usted se enteró de dicha oferta?  
a) Manta publicitaria  
b) Spot de radio  
c) Comentarios de otro cliente  
d) Otro medio: \_\_\_\_\_
15. Las ofertas hechas por ARFI, ¿han influido en su decisión de compra con respecto a la competencia?  
a) Si \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_
16. ¿Cómo calificaría el servicio al cliente brindado por ARFI?  
a) Excelente      b) Bueno      c) Regular      d) Deficiente      e) Malo
17. ¿La atención al cliente que usted recibe, en qué grado satisface sus necesidades?  
a) 100%      b) 75%      c) 50%      d) 25%      e) 0
18. Con respecto a las instalaciones físicas, ¿qué es lo que se más le agrada de ARFI?  
a) Contar con estacionamiento propio  
b) La ubicación de la empresa  
c) La organización física de los productos  
d) Otra \_\_\_\_\_
19. ¿En alguna ocasión ha tenido una queja o sugerencia con respecto al servicio que le ofrece ARFI?  
a) Si \_\_\_\_\_      b) No \_\_\_\_\_
20. ¿Con quién ha llegado ha comentarla?  
a) Con otro cliente de la empresa  
b) Con un vendedor de la misma área  
c) Con el gerente de área  
d) Con el director general  
e) Con nadie
21. ¿Sabía usted que ARFI le ofrece aceptar las devoluciones de los excedentes de producto que no utilizó?  
a) Si  
b) No  
¿Qué opina de esto? \_\_\_\_\_
22. En general, ¿tiene usted algún comentario o sugerencia con respecto al servicio que le ofrece ARFI?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Por su atención, muchas Gracias**

**CUESTIONARIO  
(CLIENTES DE EXHIBICIÓN)**

**OBJETIVO:** Conocer la opinión y sugerencias que tienen los clientes acerca de la calidad en el servicio que proporciona la empresa ARFI.

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Ocupación:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** \_\_\_\_\_

1. ¿Con qué frecuencia visita Grupo ARFI?
  - a) De dos a tres veces por mes
  - b) Por lo general una vez al año
  - c) Cada que hace una remodelación en su casa u oficina
  - d) Cada que inicia una construcción
  - e) Otra: \_\_\_\_\_
  
2. ¿Por qué razón decide venir a Grupo ARFI?
  - a) Por la atención especializada que recibe por parte de su personal
  - b) Por los precios
  - c) Por la diversidad de productos y modelos a escoger
  - d) Porque encuentra la marca de su preferencia
  - e) Otra: \_\_\_\_\_
  
3. ¿Cómo calificaría la atención que recibe por parte del personal de ARFI?  
a) Excelente      b) Buena      c) Regular      d) Deficiente      e) Mala
  
4. Cuando usted ingresa a la sala de exhibición de Grupo ARFI, ¿Cuál es la reacción que tiene el personal de la empresa?
  - a) Únicamente lo saludan
  - b) Se acercan de inmediato a preguntar en qué lo pueden servir
  - c) Usted tiene que acercarse a algún vendedor para que éste lo atienda
  
5. ¿Cuál fue el último producto que compró, con relación a los productos que ARFI le ofrece? (aunque no lo haya comprado aquí en ARFI)
  - a) Algún mueble para baño
  - b) Griferías para baño o cocina
  - c) Azulejos o pisos
  - d) Tinacos o calentadores de agua
  - e) Otro: \_\_\_\_\_
  
6. ¿En dónde compró el producto antes mencionado? (Si se compró en ARFI, pasar a la pregunta 8)  
\_\_\_\_\_
  
7. Si el producto anterior no lo compró en ARFI, ¿cuál fue la razón de no haberlo adquirido en esta empresa?
  - a) No sabía que ARFI contaba con este producto o marca
  - b) Encontró un mejor precio
  - c) ARFI no tenía en existencia el producto o la marca solicitada
  - d) Otra razón: \_\_\_\_\_
  
8. ¿En qué aspectos considera que Grupo ARFI pone mayor énfasis con respecto a la calidad? (Mencionar en orden de importancia).
  - a) En sus productos \_\_\_\_\_
  - b) En el personal \_\_\_\_\_
  - c) En las instalaciones \_\_\_\_\_

9. A la hora de tomar su decisión de compra, ¿qué aspectos son los que toma en cuenta principalmente?
- La marca y garantía del producto
  - La calidad del producto
  - Las sugerencias hechas por el vendedor
  - El precio del producto
10. ¿Conoce usted las ofertas que continuamente le ofrece Grupo ARFI?
- Si \_\_\_\_\_
  - No \_\_\_\_\_
11. ¿Por qué medio usted se enteró de dicha oferta?
- Manta publicitaria
  - Spot de radio
  - Comentarios de otro cliente
  - Otro medio: \_\_\_\_\_
12. Las ofertas hechas por ARFI, ¿han influido en su decisión de compra con respecto a la competencia?
- Si \_\_\_\_\_
  - No \_\_\_\_\_
13. Una vez que decide comprar en Grupo ARFI, ¿en cuánto tiempo le entregan su mercancía?
- En el momento de la compra
  - De un día para otro
  - En un lapso no mayor a una semana
  - Otro: \_\_\_\_\_
14. ¿Cuál considera usted es el mejor aspecto con que cuenta Grupo ARFI con relación a sus instalaciones físicas?
- Contar con estacionamiento propio \_\_\_\_\_
  - Tener una amplia sala de exhibición \_\_\_\_\_
  - Contar con equipo de transporte que le permitan llevarle su mercancía hasta su casa \_\_\_\_\_
  - La ubicación que tiene la empresa \_\_\_\_\_
15. ¿Qué es lo que más le agrada del personal que lo atiende en Grupo ARFI?
- Los conocimientos que tienen éstos con respecto a los productos
  - La atención personalizada que le brindan
  - La imagen profesional que proyectan hacia usted
  - El dinamismo y amabilidad que le brindan al servirle
  - Otra: \_\_\_\_\_
16. En alguna de sus compras hechas en ARFI, ¿ha tenido la necesidad de realizar algún cambio con respecto a la mercancía adquirida, haciendo válida su garantía?
- Si \_\_\_\_\_ ¿por qué razón? \_\_\_\_\_
  - No \_\_\_\_\_
17. En el caso anterior, ¿cuál ha sido la actitud del personal de la empresa?
- Buena
  - Regular
  - Mala
18. ¿Sabía usted que ARFI le ofrece aceptar las devoluciones de los excedentes de producto que no utilizó?
- Si
  - No
- ¿Qué opina de esto? \_\_\_\_\_
19. Si por alguna razón, ARFI no satisficiera sus necesidades por completo, ¿a qué empresa de la competencia acudiría y por qué?
- \_\_\_\_\_
20. Sugerencias: \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO  
(CLIENTES DE MAYOREO)**

**OBJETIVO:** Conocer la opinión y sugerencias que tienen los clientes acerca de la calidad en el servicio que proporciona la empresa ARFI.

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Nombre:** \_\_\_\_\_

1. ¿Por qué razón decide comprar en ARFI? \_\_\_\_\_
2. Cuando hace sus pedidos, ¿prefiere hacerlos por teléfono o que un agente de ventas levante su pedido personalmente? \_\_\_\_\_
3. ¿Con qué frecuencia lo va a visitar el agente de ventas de ARFI? \_\_\_\_\_
4. Cuando su pedido lo hace por teléfono, ¿la persona que lo atiende sabe realmente lo que usted le está pidiendo?  
a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_
5. ¿Cómo califica la asesoría que recibe por teléfono?  
a) Excelente      b) Buena      c) Deficiente      d) Mala
6. ¿Cómo califica la disponibilidad telefónica con que se le atiende al ordenar el pedido?  
a) Excelente      b) Buena      c) Deficiente      d) Mala
7. ¿Qué aspecto le gustaría que mejorara con respecto a la atención que recibe por teléfono?  
\_\_\_\_\_
8. Por lo regular, ¿cuánto tiempo tarda en llegar su pedido cuando usted lo hace por teléfono?  
\_\_\_\_\_
9. ¿Considera que el servicio de entregas que le ofrece ARFI, es el adecuado o en qué pudiera mejorar?  
a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_
10. ¿Recibe todos los productos que usted ordena por teléfono, o por lo general le llegan incompletos sus pedidos?  
\_\_\_\_\_
11. ¿Con qué frecuencia se cometen errores por parte de la empresa al surtir sus productos?  
\_\_\_\_\_
12. ¿Qué ventajas encuentra en ARFI, que la competencia no le ofrece?  
\_\_\_\_\_
13. ¿Qué ventaja obtendría usted en el caso de que ARFI le proporcionara catálogos de los diferentes productos que le ofrece?  
a) Tener mayor conocimiento de los productos  
b) Rapidez a la hora de hacer los pedidos por teléfono  
c) Conocer nuevos productos
14. Si por alguna razón, ARFI no satisficiera sus necesidades por completo, ¿a qué empresa de la competencia acudiría y por qué? \_\_\_\_\_
15. Sugerencias o comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **2. PANORAMA GENERAL DE LA EMPRESA:**

### **"GRUPO ARFI"**

#### **2.1 HISTORIA DEL GRUPO ARFI**

Grupo ARFI está integrado por 3 empresas que comercializan materiales para acabados en la construcción, sistemas hidráulicos y material eléctrico. Nació en Uruapan, Michoacán en el año de 1984 con la empresa CONTROL TÉCNICO DE FLUIDOS ARFI, que entonces comercializaba solamente tubería y válvulas industriales, en un pequeño local ubicado en el paseo Lázaro Cárdenas No. 2014. En 1986 se incluyeron nuevas líneas de productos como plomería y materiales para sistemas de riego.

En 1988 se creó en la Ciudad de Lázaro Cárdenas, Michoacán, la empresa FERRETERÍA ARFI DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V., con el mismo giro de la empresa de Uruapan. En 1991 se inician actividades en Apatzingán a través de una sucursal de Uruapan y en el año siguiente se inauguró una sucursal de FERRETERÍA ARFI DEL PACÍFICO, S.A. DE C.V. en la ciudad de Zihuatanejo, Gro. En 1996 se cierra esa sucursal y en Apatzingán se consolida la empresa, surgiendo un nuevo miembro del grupo: ARFI DISEÑO DEL VALLE, S.A. DE C.V. En ese mismo año se abre una pequeña sucursal de CONTROL TÉCNICO DE FLUIDOS ARFI, S.A. DE C.V. ubicada en la calle de Francisco Sarabia y en 1998 se apertura una nueva sucursal en la colonia Sol Naciente, para atender a la zona oriente de nuestra ciudad. (ARFI, Dirección documento de circulación interna)

#### **2.2 EL GRUPO ARFI EN LA ACTUALIDAD**

Durante un periodo relativamente corto, GRUPO ARFI, ha tenido una creciente evolución, ya que actualmente cuenta con más de 80 colaboradores y sus ventas anuales que en 1986

fueron del orden de 30 Mil Pesos, en 1999 alcanzaron la cifra de más de 40 Millones de Pesos. Maneja más de 5,000 diferentes productos clasificados en 54 familias que se dividen en tres líneas generales:

- **Línea 1:** Material Eléctrico y Tubería de Cobre.
- **Línea 2:** Tubería, Válvulas, Plomería y Material Hidráulico.
- **Línea 3:** Acabados para la Construcción.

El grupo abarca los mercados de las regiones Centro y Sur del Estado, siendo líder en ventas de los principales productos que comercializa. (Ibid)

## **2.3 OBJETIVOS DEL GRUPO ARFI**

Los Objetivos Generales del Grupo son la finalidad o las metas que pretendemos alcanzar con la formación del equipo y que cualquier empresa con principios debería de buscar como mínimo. Los Objetivos de una verdadera empresa comercial y por lo tanto de Grupo ARFI son tres:

### **2.3.1 OBJETIVO ECONÓMICO:**

Toda sociedad comercial se forma con la finalidad de que la inversión de sus socios sea altamente redituable a corto y mediano plazo, es decir, **GENERAR UTILIDADES**. Por supuesto, el objetivo económico del grupo ARFI es la generación de Utilidades Reales, que permitan por una parte la expansión continua de la empresa, y por otra la distribución de dividendos a sus socios.

### **2.3.2 OBJETIVO SOCIAL:**

Las empresas en su creación promueven la generación de fuentes de empleo, activando la economía y proporcionando el sustento de las familias que dependen de ellas, además participan a su personal de las prestaciones sociales que por ley les corresponden, es decir, seguridad social, aportaciones para el fondo de vivienda, seguros de retiro, etc.

En el grupo ARFI, actualmente se cuenta con más de 80 plazas de empleo y se otorgan más de las prestaciones que por Ley corresponden, como son el Seguro de Vida y Fondo de Ahorro. Aunado a lo anterior el personal se encuentra en etapas de capacitación continua que no solo permiten la especialización en su trabajo, ya que diferentes cursos se destinan al desarrollo personal del individuo.

### **2.3.3 OBJETIVO DE SERVICIO:**

Las organizaciones comerciales de cualquier tipo, se crean para cumplir con los objetivos anteriores a través de la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Así, el Objetivo de Servicio del Grupo ARFI es que la población en que ésta se desarrolla (Posibles Clientes) tengan a la mano los productos y servicios que necesitan para cumplir con su deseo de consumo. En grupo ARFI se cuenta con más de 5,000 tipos de productos y diferentes tipos de servicios que permiten una amplia gama de posibilidades para el consumo de la población. (ARFI, documento de circulación interna)

## **2.4 MISIÓN DEL GRUPO ARFI**

“Obtener la mayor utilidad posible del capital invertido, contando con personal en constante desarrollo profesional y humano, para ofrecer a nuestros clientes, productos y servicios de la más alta calidad, buscando siempre que reciban más de lo que esperan por su compra, para lograr así, que cada día más clientes nos prefieran a fin de generar un crecimiento continuo, que nos permita crear más y mejores fuentes de empleo en nuestra comunidad, colaborando también con ella a perseverar y mejorar el medio ambiente.”  
(Ibid)

## **2.5 LÍNEAS DE PRODUCTOS DEL GRUPO ARFI**

Como ya se mencionó anteriormente, Grupo ARFI cuenta con diferentes líneas de productos, las cuales a su vez presentan una amplia gama de productos que a continuación se mencionan:

### **2.5.1 MATERIAL ELÉCTRICO E ILUMINACIÓN:**

- ❑ Cables y alambres
- ❑ Tubería y conexión conduit
- ❑ Focos, luminarias, gabinetes y balastras
- ❑ Placas, apagadores, contactos y accesorios

### **2.5.2 TUBERÍA Y CONEXIONES PARA CONSTRUCCIÓN:**

- ❑ Tubería y conexiones de cobre
- ❑ Tubería y conexiones galvanizadas
- ❑ Tubería y conexiones de PVC sanitario
- ❑ Tubería y conexiones de PVC hidráulico



- Todo tipo de válvulas para la construcción

### **2.5.3 MUEBLES Y ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN:**

- Tinacos y calentadores para agua
- Pisos, azulejos y recubrimientos VITROMEX
- Muebles para baño VITROMEX
- Grifería de lujo para baños y cocinas
- Tinas de hidromasaje

### **2.5.4 BOMBAS, TUBERÍA Y VÁLVULAS PARA ALTA PRESIÓN:**

- Para redes de agua potable, equipos de riego y uso industrial

(ARFI, Dirección General)

## **2.6 GRUPOS DE CLIENTES:**

Debido a las diferentes líneas de productos que maneja Grupo ARFI, existen diferentes grupos de clientes que principalmente se podrían clasificar en los siguientes rubros de ventas:

### **2.6.1 VENTAS DE MOSTRADOR:**

Este grupo de clientes está formado por: plomeros, electricistas, pintores, constructoras y público en general, en donde actualmente se cuenta con 2,409 clientes mensuales.

### **2.6.2 VENTAS DE EXHIBICIÓN:**

En donde se ubica el consumidor final como por ejemplo: las amas de casa, los propietarios de una casa en proceso de construcción con la necesidad de adquirir muebles

de baño, etc., a su propio gusto. En este rubro de ventas se cuenta con 850 clientes mensuales activos.

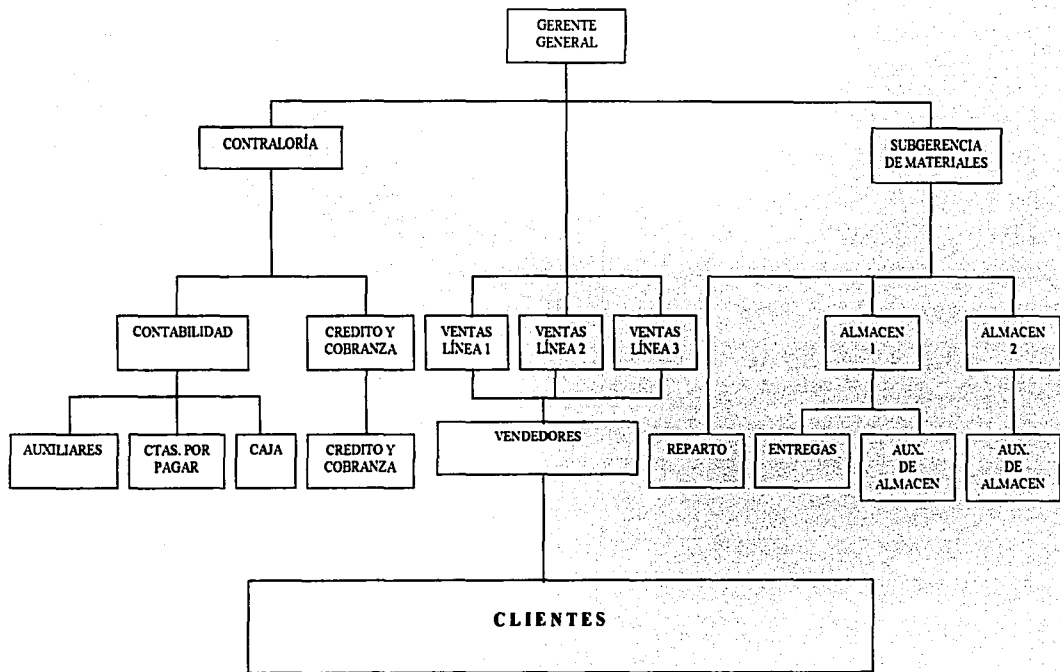
### **2.6.3 VENTAS DE MAYOREO:**

Formado por mayoristas foráneos y de la localidad, constructores, clientes sujetos a créditos y clientes nuevos, contando con un total de 60 clientes activos.

## **2.7 ORGANIGRAMA**

Para conocer la estructura de Grupo ARFI en la figura 5.1 se muestra su organigrama.

# ORGANIGRAMA GRUPO ARFI



Fuente: (ARFI, Dirección General)

Figura: 5.1

sb

### 3. RESULTADOS

Una vez aplicados personalmente los cuestionarios a los diferentes clientes de Grupo ARFI, es importante señalar que únicamente los cuestionarios de **mayoreo** fueron aplicados vía telefónica ya que la mayoría de ellos eran foráneos y también era de gran importancia contar con su opinión.

Una vez aclarado lo anterior, a continuación se presentan los resultados obtenidos dentro de cada rubro de ventas.

#### 3.1 RESULTADOS DE VENTAS DE MOSTRADOR

- De los 114 clientes entrevistados el 36% fueron del **sexo femenino**, de las cuales el 59% se dedica al Hogar y el 41% se dedica a diversas actividades, entre las cuales destacan: empleadas, comerciantes, médicos, agente de viajes, entre otras. Aquí sería importante brindar mayores ofertas dirigidas a las amas de casa.
- El 64% del total de clientes entrevistados, es representado por el **sexo masculino**, esto significa que ellos son el principal mercado de la empresa, entre estos las principales actividades que destacan son las siguientes: 19% son empleados, 11% agricultores, otro 11% son fontaneros, 10% son ingenieros, el 8% electricistas y choferes y el 41% está compuesto por hombres que se dedican a diversas actividades tales como: agronomía, fruticultura, arquitectura, etc.

- La frecuencia con que los clientes de mostrador vienen a Grupo ARFI se presenta de la siguiente manera: el 36% viene por lo general **una vez al mes** a lo que sería conveniente llamarlos por su nombre para que se sientan realmente parte de la empresa, el 12% lo hace de 2 a 3 veces por semana, el 10% viene una vez por semana y el 42% se compone por clientes que vienen en diferentes ocasiones, de los cuales el 26% lo hace una vez al año, el 19% vienen por primera vez, el 15% dos veces al año y el otro 40% viene cada que lo necesita, porque está remodelando, etc., esto nos representa la frecuencia con que visitan los clientes a la empresa y sus necesidades de venir a comprar.
- El 59% de los clientes de mostrador decide venir a Grupo ARFI por **la calidad y diversidad de productos y marcas**; el 30% lo hace porque encuentra los productos que busca; un 10% viene por el precio y sólo el 1% decide venir por la atención brindada por el personal de la empresa. Por lo tanto en este último punto hay que poner mayor cuidado, ya que la atención al cliente es el punto que se está tratando principalmente en esta tesis. (Ver Anexo I)
- En lo que respecta al tiempo que se tarda el personal de la empresa en atender a un cliente se encontró que 73% de los clientes contestó que se le atendía en un lapso de **11 a 20 minutos**, el 19% de 5 a 10 minutos y sólo un 8% mencionó que de 20 minutos en adelante. Por lo tanto el tiempo estándar para atender a un cliente de mostrador es de 11 a 20 minutos.

- Con respecto al punto anterior, el 83% de los clientes consideran que el tiempo de servicio **es el más idóneo**, mientras que el 17% no lo considera así o simplemente no contestó. Aquí sería conveniente de todas formas, tratar de disminuir el tiempo de atención para incrementar el porcentaje de satisfacción de los clientes de mostrador.
- En el caso de las demoras del servicio, el 47% de los clientes consideran que esto se debe a **la cantidad de clientes que tiene la empresa**, en este caso sería importante conocer si es necesario contratar más personal para esta área o simplemente agilizar el tiempo de atención con cada uno; mientras que el 14% lo atribuyen a la falta de conocimiento del producto por parte del personal; un 13% comentan que es por falta personal y un 26% consideran que no hay demora. (Ver Anexo II)
- El 75% de los clientes contestaron que lo que hacen mientras se les atiende, es **observar las instalaciones y demás productos de la empresa**, entonces es importante tener un buen acomodo de éstos lo cual puede determinar en un momento dado una estrategia de mercadotecnia para elevar las ventas; mientras que el 18% simplemente espera y el 5% platica con otro miembro de la empresa. El 2% restante no contestó a esta pregunta.
- La calificación que obtuvieron los precios de la empresa con respecto a la competencia fueron los siguientes: el 95% de los clientes los consideran **acordes a las características de los productos** los cual es una fuerza para la empresa con respecto a la competencia; el 2% creen que son bajos y sólo el 3% sienten que son altos.

- En la última visita que hicieron los clientes de mostrador entrevistados el 93% **encontró el producto que buscaba** y de estos el 95% lo compró, esto significa que la empresa tiene buen surtido y al cliente también le agrada el precio ofrecido; mientras que el otro 5% no lo compró por el precio, porque no fue de su agrado, o porque sólo fue a hacer un presupuesto. Mientras tanto el 7% que no encontró el producto que buscaba lo que solicitó fue: **piedra lisa para piso, lámina transparente de plástico, artículos de plomería, y el 5% de éstos solicitó piso.**
- El 84% de los clientes entrevistados **nunca ha tenido la necesidad de realizar ningún cambio** en cuanto a los productos adquiridos, lo cual significa que la empresa ofrece calidad y garantía en sus productos y sobre todo que los clientes lo están comprobando; sólo el 16% han tenido que efectuar cambios, principalmente porque la empresa se confundió en el material solicitado o en su color. En este caso la actitud del personal de la empresa ha sido 55% buena, 28% excelente y 17% regular; en este último porcentaje hay que tratar de mejorar la actitud del personal con respecto a la atención que se le brinda al cliente en estas situaciones. (Ver Anexo III)
- En lo que respecta a la competencia de las ventas de mostrador, el 31% de los clientes entrevistados acudirían con **LEDESMA** en el caso de que **ARFI** no satisficiera sus necesidades, esto significa que esta empresa es la principal competencia de **ARFI**; mientras que el 13% irían con **DACMA**, 11% a **INTERCERAMIC**, 10% no saben, 5% no contestó y 14% asistiría a empresas tales como: **CERÁMICA, PORCELANITE, Eléctrica Madero**, entre otras. Es importante mencionar que el 15% de los clientes sólo vienen con

ARFI para realizar sus compras pero esto no significa que siempre vaya a ser así, por lo que se recomienda tratar de mantenerlos satisfechos para que se mantengan fieles a la empresa. (Ver Anexo IV)

- Con respecto a las ofertas ofrecidas por la empresa, el 81% **no las conoce** mientras que el otro 19% si las conoce. De este 19% el 45% se dio cuenta de ellas a través de una manta publicitaria, el 32% por un spot de radio y el 23% por comentarios de otro cliente. Así mismo el 55% de los clientes que conocen las ofertas consideran que éstas han influido en su decisión de compra, mientras que el otro 45% no lo consideran así. Por lo tanto es necesario dar a conocer más las ofertas ofrecidas colocándolas en un lugar más visible dentro de la empresa, lo cual implique que los clientes las tomen en cuenta a la hora de tomar su decisión de compra.
- En lo referente al servicio al cliente que brinda la empresa, el 74% lo considera **bueno** lo cual también representaría una fuerza para la empresa si éste se convirtiera en excelente como opina otro 20%; ya que tan solo el 6% lo califica como regular. (Ver Anexo V)
- Por otro lado, el 77% de los clientes entrevistados comenta que **la empresa satisface sus necesidades en un 100%** a través de la atención brindada por la misma, un 19% considera que el grado de satisfacción es de un 75% y únicamente el 4% lo considera del 50%. Aquí es necesario incrementar cada porcentaje ya que el objetivo del cliente es satisfacer sus necesidades en un 100% no sólo con respecto al producto sino a la atención brindada por la empresa.



- Con respecto a las instalaciones físicas, al 42% lo que más le agrada es **la ubicación de la empresa** lo cual también representa un punto a favor con respecto a la competencia, mientras que el 30% prefiere el hecho de contar con estacionamiento propio y a un 28% le agrada más la organización física de los productos. (Ver Anexo VI)
- El 96% comenta que **nunca ha tenido una queja o sugerencia** con respecto al servicio brindado por ARFI, mientras que el 4% si la ha tenido y la ha llegado a comentar principalmente con otro cliente de la empresa o de plano con nadie. En este punto es necesario recordar lo que se menciona en el capítulo III, página 41 acerca de que: los clientes son la principal fuente de publicidad para la empresa y por lo tanto no es conveniente que se sientan insatisfechos con el servicio brindado por la empresa.
- Por otro lado, el 64% sabe que ARFI le ofrece **aceptar las devoluciones de los excedentes de producto que no utilizó**, mientras que el 36% restante no lo sabía. Con respecto a esto el 87% de los clientes opinaron que lo anterior era **bueno** y el otro 23% lo consideraron como **garantía, seguridad, una ventaja adicional, etc.** Por lo tanto es necesario recordar a los clientes al momento de efectuar su compra, el servicio adicional de devoluciones que les ofrece la empresa.
- Algunas de las sugerencias más comunes de los clientes entrevistados fueron: **que hubiera mayor rapidez en el servicio; que el personal sonriera más, lo cual es una cuestión muy importante que se debe tratar cuanto antes con el personal de la empresa; que se pusieran las ofertas en un lugar más visible, esto para realmente aprovecharlas lo cual beneficia al**

cliente y a la misma empresa; y ofrecer mayor amabilidad lo cual está íntimamente relacionado con la actitud del personal.

### 3.2 RESULTADOS DE EXHIBICIÓN

- De los 104 clientes entrevistados en el área de exhibición el 63% fueron del **sexo masculino** lo que representa que éstos son el principal mercado de ésta área, de los cuales el 17% eran **empleados**, el 6% **arquitectos**, un 5% **comerciantes** y el resto se compone por **agricultores, agrónomos, choferes, ingenieros, médicos, etc.**
- Por otra parte el 36% del resto de la muestra está formada por el **sexo femenino**, de las cuales el 55% se dedican al hogar y las que hay que darles una atención especial porque buscarán lo más conveniente para su hogar; otro 11% son **arquitectas** y el resto lo componen **administradoras, profesoras, empleadas, etc.**
- El 38% de los clientes entrevistados visitan a la empresa **cada que hacen una remodelación en su casa u oficina**, mientras que otro 23% vienen 2 ó 3 veces por mes; el 19% lo hace cada que se encuentra inmerso en una construcción; un 9% visita a la empresa por lo general una vez al año y el 11% restante viene por primera vez, **diariamente, dos veces por año, entre otras menos relevantes.** Por lo tanto al saber que el cliente está remodelando o construyendo implica que efectuará una compra y que tanto como pueda efectuarla en la empresa puede también acudir con la competencia lo cual no es conveniente para ARFI, ya que estos clientes son potenciales para la misma e implican un incremento en las ventas de la misma.

- El 54% decide venir a Grupo ARFI por **la diversidad de productos y modelos a escoger**, aspecto que no debe descuidarse en absoluto para mantener satisfecho a estos clientes y atraer a otros más; mientras que un 24% lo hace por los precios; un 8% viene por la atención especializada que recibe por parte del personal de la empresa; otro 8% lo hace porque encuentra la marca de su preferencia y el 6% restante acude porque se siente satisfecho con todos los conceptos mencionados en este punto, por la calidad, por amistad o simplemente por comparar precios. (Ver Anexo VII)
- La calificación que le da el 72% de los clientes entrevistados a la atención que recibe por parte del personal de la empresa es **buena**, un 17% la considera excelente y sólo el 11% restante dice que es regular; aquí también es necesario aplicar lo que se menciona en el capítulo III, página 41 con respecto a la satisfacción de los clientes como fuente principal de publicidad. (Ver Anexo VIII)
- El 52% comentó que la reacción que tiene el personal de exhibición al ingresar el cliente a la empresa es el de **acercarse de inmediato a preguntar en qué lo pueden servir**, mientras que un 40% dijeron que ellos (los clientes) tenían que acercarse a algún vendedor para que éste lo atendiera, esto quiere decir que la mitad de las ocasiones en que ingresa un cliente a la sala de exhibición es atendido inmediatamente, mientras que la otra mitad no sucede así, lo cual no debería de pasar. El 8% restante de los clientes comentaron que el personal únicamente los saludaba al ingresar a la empresa, lo que puede representar que éste se encuentre ocupado con otro cliente pero que realmente se da cuenta de la presencia y necesidad del cliente de ser atendido.

- En lo referente a la última compra hecha por los clientes, el 48% compró **azulejos o pisos** lo que significa que éste es el principal producto que solicitan los clientes; el 13% algún mueble para baño; un 10% compró griferías para baño o cocina; un 9% adquirió tinacos o calentadores de agua; mientras que el 20% restante compró pintura, sistemas de riego, tubería, cables, etc. Por otra parte, es importante mencionar que el 92% de estos clientes realizaron su compra en **ARFI**, mientras que del 8% restante el 38% la hicieron en **INTERCERAMIC**, y el otro 63% en **DACMA**, **LEDESMA**, **CERÁMICA** o Central de Pinturas La Sierra por las razones que se presentan en el siguiente punto.
- La razón principal por la que el 8% de los clientes no realizaron su última compra en **ARFI**, fue porque la empresa **no tenía el producto o marca solicitada** o porque **ARFI** no le dio el **mejor precio**. Lo que representa no sólo una venta menos, sino que el cliente acuda con la competencia y que tal vez se pierda él también como cliente.
- El 44% de los clientes considera que Grupo **ARFI** pone mayor énfasis con respecto a la **calidad** principalmente en sus productos, después en su personal y por último en las instalaciones. Un 31% encuentra **calidad** primero en los productos, después en las instalaciones y por último en el personal. El 25% dio diferentes ordenes. Esto quiere decir, el personal debe de jugar un papel realmente importante para incrementar la calidad que perciben los clientes de ellos. (Ver Anexo IX)
- El principal aspecto que toma en cuenta el 56% de los clientes a la hora de tomar su decisión de compra es **la calidad del producto**; un 18% toma en cuenta la marca y

garantía del producto; el 17% el precio y el 9% restante las sugerencias hechas por el vendedor que aunadas a la calidad del producto podrían incrementar considerablemente las ventas de la empresa. (Ver Anexo X)

- En lo referente a las ofertas ofrecidas por la empresa, el 68% **no las conoce** y únicamente el 32% contestó lo contrario, de los cuales el 39% supo de ellas a través de una manta publicitaria, otro 39% mediante un spot de radio, un 18% por comentarios de otro cliente y sólo el 4% supo de ellas por el personal de la empresa. Esto significa que si el personal le recuerda al cliente las ofertas vigentes, éstas podrían influir en su decisión de compra para beneficio del mismo cliente y también de la empresa.
- Del 39% de los clientes que conocen las ofertas ofrecidas por la empresa, el 85% contestó que éstas **han influido en su decisión de compra** mientras que para el 15% restante no ha sido así. Por lo tanto, las ofertas realmente influyen en el proceso de decisión de compra del comprador para que éste se convierta realmente en un cliente de la empresa ya que de esta forma se están rebasando sus expectativas, como se menciona en el capítulo III, página 38 de esta tesis.
- Una vez que los clientes deciden comprar en la empresa, el 45% comentó que el tiempo en que se les entrega su mercancía es en el **momento de compra**, un 29% contestó que es de un día para otro, el 18% en un lapso no mayor a una semana y el 8% restante dijo que variaba mucho según el producto solicitado y la existencia del mismo.

- En lo referente a las instalaciones físicas de la empresa, el 43% de los clientes considera que el mejor aspecto con que se cuenta es el hecho de **tener una amplia sala de exhibición** lo que representa una fuerza con respecto a la competencia; el 25% considera que es la ubicación de la empresa; un 24% lo atribuye al hecho de contar con estacionamiento propio y el otro 8% a contar con equipo de transporte que le permitan llevarle su mercancía hasta su casa.
- El 33% comenta que lo que más le agrada del personal de la empresa es **la atención personalizada que le brindan**; al 25% le agrada los conocimientos que tiene el personal con respecto a los productos; un 24% prefiere el dinamismo y amabilidad que le brindan al servirle; al 14% le agrada la imagen profesional que se proyecta mientras que al 4% restante no le agrada nada, aspecto que debe desaparecer totalmente de la opinión del cliente. (Ver Anexo XI)
- En las compras realizadas en la empresa por los clientes entrevistados, el 88% no ha tenido **la necesidad de realizar ningún cambio** con respecto a la mercancía adquirida, mientras que el 12% restante si lo ha hecho por razones de equivocación de las mercancías entregadas, del color, tamaño, etc. De este 12% el 54% comentó que la actitud del personal a la hora de realizar el cambio de mercancía fue **excelente** y el 46% restante lo calificó como bueno lo que significa que puede convertirse en excelente.
- Con respecto a las devoluciones, el 52% de los clientes sabe que **se aceptan las devoluciones** de los excedentes de producto que no se utilizó, mientras que el otro 48%

desconoce este servicio que ofrece ARFI y que se puede dar a conocer cada que el cliente realiza su compra en la empresa. En general el 52% de estos clientes opina que este hecho es **bueno**, al 14% le da seguridad y al 38% restante le da confianza, le proporciona garantía, convencimiento, le implica que no haya desperdicios, etc.

- Es importante mencionar que si por alguna razón ARFI no satisficiera las necesidades de sus clientes el 13% de estos seguirían siendo fieles a la empresa mientras que el 38% acudiría a LEDESMA empresa que representaría la principal competencia de ARFI, el 25% a INTERCERAMIC, el 4% a PORCELANITE, el 3% a Cerámica y el 17% restante acudiría a diversas empresas de la competencia tales como: Depósito Eléctrico, Serviobras, Sixtos y Ruíz, etc. (Ver Anexo XII)
- Dentro de las más repetidas sugerencias que se dieron por parte de los clientes entrevistados se encuentra: que haya mejor atención por parte del personal, que el servicio sea más rápido, que lo que se exhiba realmente se tengan en existencia o que se señale que no cuentan en el momento con ese modelo de producto, etc.

### **3.3 RESULTADOS DE MAYOREO**

- El 55% de los clientes entrevistados de mayoreo deciden comprar en Grupo ARFI por el **buen servicio y precio** ofrecidos; el 30% lo hace por el por el servicio rápido y el buen surtido; mientras que el 15% restante lo hace como última alternativa de compra. Esto último significa que la empresa debe generalizar el buen servicio hacia todos sus clientes. (Ver Anexo XIII)

- Por otra parte, el 70% prefiere hacer sus pedidos **por teléfono**, esto porque implica mayor rapidez; un 20% preferiría que un agente de ventas levantara su pedido, el 8% lo hace personalmente, mientras que el 2% restante ya no compra en ARFI.
- El 40% de los clientes de mayoreo comentó que **nunca** han sido visitados por un agente de ventas de la empresa; al 15% lo visitan cada 15 ó 20 días; al 10% cada mes y al resto (35%) por lo general cada 8 días o con cierta frecuencia que no les incomoda. Por lo tanto sería necesario que un agente de ventas visitara a los clientes mínimo una vez cada mes independientemente de que éstos prefieran hacer sus pedidos por teléfono, ya que de ésta forma se tendría mayor conocimiento de nuevas necesidades por parte de los clientes, nuevas sugerencias, etc., para que no sucede lo del punto anterior, el hecho de que un 2% de los clientes ya no compre en ARFI o acudan con la competencia.
- Al hacer los clientes sus pedidos por teléfono, el 93% considera que la persona que los atiende **sabe realmente** lo que se le está pidiendo esto significa que el cliente está satisfecho con el servicio que se brinda por teléfono, mientras que el 5% opina lo contrario y el 2% restante decide no hacerlos nunca vía telefónica.
- El 45% califica la asesoría que recibe por teléfono como **buena**; el 43% excelente y el 12% restante va de deficiente a mala, lo cual habría que tratar de convertir primeramente en buena para que el cliente no se aleje de la empresa buscando asesoría con la competencia. (Ver Anexo XIV)



- En cuanto la disponibilidad telefónica, el 45% la califica como **excelente**, el 38% dice que es buena, el 13% la considera deficiente y el otro 4% la califica como mala o simplemente no contestó. Esto sucede porque la persona que contesta el teléfono en ocasiones se tarda en contestarlo o en comunicar al cliente con la persona indicada para levantar el pedido. (Ver Anexo XV)
- El 68% de los clientes de mayoreo entrevistados, consideran que todo **está bien** con respecto a la atención que reciben por teléfono, mientras que el 32% restante sugieren principalmente que se mejore la coordinación telefónica, que le hicieran saber si hay o no la mercancía solicitada, que tuvieran las existencias actualizadas y que no los hicieran esperar tanto en la línea.
- En cuanto al tiempo que se tardan los pedidos en ser entregados, el 43% lo recibe en un lapso de **8 días** en el caso de clientes foráneos; en cuanto a los clientes de la localidad, el 25% los recibe en un día, el 10% los recoge personalmente y el resto varía de 3 a 5 días. Por lo tanto el tiempo estándar para surtir pedidos foráneos es de 8 días y para surtir los de la localidad es de un día.
- Con relación al punto anterior, el 72% considera que el servicio de entregas es **el adecuado**, mientras que el otro 28% no lo considera así. De este 28%, al 45% les gustaría que fuera más rápido, al 27% que llegaran en horas hábiles a entregar el pedido porque en ocasiones llegan cuando ya es hora de cerrar, el 5% quisiera que sus pedidos llegaran a

tiempo y el resto sugiere que haya un servicio de entrega de emergencia sobre todo dentro de la ciudad.

- El 55% de los clientes de mayoreo recibe sus pedidos **completos**, mientras que un 25% los recibe incompletos de un 2 a un 14% y el 20% restante los recibe incompletos de un 30 a 40%. Esto significa que hay que mejorar el surtido de productos o que dentro del área de almacén no se está llevando a cabo efectivamente el abastecimiento de productos solicitados.
- En lo que respecta a errores por parte de la empresa, el 43% considera **es muy raro que se cometan errores** por parte de ella; el 33% mencionan que nunca ha sucedido y el resto considera un margen de error que va del 2 al 15%. Para esto último caso sería necesario verificar adecuadamente los pedidos por otra persona diferente a la que los surtió con la finalidad de detectar dichos errores y corregirlos oportunamente.
- El 23% de los clientes de mayoreo ven como una ventaja diferencial el hecho de que ARFI cuente con **un servicio rápido**; el 30% que haya gran surtido a buen precio; el 20% que se cuente con buen servicio y el 27% restante que haya seguridad en la entrega de pedidos, variedad de modelos, calidad, etc. Estas ventajas es lo que los diferencia a ARFI de la competencia, principalmente el servicio rápido.
- Por otra parte, el 23% considera que si se le proporcionaran catálogos de los diferentes productos que la empresa ofrece obtendrían la ventaja de **tener mayor conocimiento de**

**los productos con que se puede contar**, el 20% conocería nuevos productos; el 18% tendría rapidez a la hora de hacer sus pedidos; el 15% incrementaría sus ventas; el 13% no lo considera necesario porque ya saben que van a solicitar siempre y el 11% restante tendría más información para dar mayores opciones a sus clientes. O sea, que en general el diseñar este catálogo sería de gran utilidad para la mayoría de los clientes y en un momento dado representaría para la empresa incrementar su buen servicio y por lo tanto también elevaría sus ventas. (Ver Anexo XVI)

- Un aspecto de gran importancia es la competencia, y ARFI cuenta con un 30% de los clientes de mayoreo entrevistados con alto grado de **fidelidad** hacia ella, aunque en alguna ocasión no se llegarán a satisfacer sus necesidades por completo, mientras que un 20% acudirían a APLOZA para satisfacer por completo sus necesidades, 10% a LEDESMA o AVIZA, 8% a Nova Casa, 5% a DIALVI, otro 5% a Mayoreo Cárdenas de Zamora y el 22% restante a otras diferentes empresas de la competencia. Por lo tanto la principal competencia de ARFI vendría siendo APLOZA. (Ver Anexo XVII)
- Entre las sugerencias más comunes que se dieron por parte de los clientes entrevistados se encuentran: la confirmación de los pedidos enviados por fax, contar con servicio de entregas de emergencia, ser menos estrictos en la cobranza, mayor coordinación entre almacén y facturación, ser más rápidos en el servicio de entregas y mantener actualizadas las listas de precios.

## CONCLUSIONES

Una vez presentados los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a los diferentes clientes de ARFI y contando con un amplio marco teórico presentado en la primer parte de esta tesis, se puede concluir lo siguiente con respecto al objeto de estudio:

### a) MOSTRADOR:

1. Los clientes de mostrador deciden visitar ARFI por la calidad y diversidad de productos y marcas que ésta les ofrece, de tal manera que se puede comprobar la hipótesis de que este aspecto es uno de los principales motivos por los que los clientes prefieren a ARFI para satisfacer sus necesidades.
2. Por otro lado, se puede decir que los clientes de mostrador representan la mayoría de las veces a los **clientes primarios** de la empresa, como se menciona en el capítulo III página: 44 de esta tesis; ya que ellos son la razón de ser de ésta área y además adquieren el producto final de la misma empresa. Por lo cual es necesario utilizar una adecuada publicidad para atraer a todos aquellos que en un momento dado puedan ser clientes potenciales de la empresa en ésta área.
3. El tiempo estándar para atender a un cliente de mostrador radica entre 11 y 20 minutos, tiempo que se considera adecuado por la mayoría de los clientes de mostrador para ser atendidos, pero que sin embargo no estaría de más tratar de reducirlo, con lo cual se rebasarían las expectativas del cliente y éste se mantendría mayormente satisfecho con el cambio, ya que dentro de las sugerencias también opinaron que les gustaría que hubiera mayor rapidez en el servicio.

4. Como se pudo observar en los resultados previamente presentados, el 75% de los clientes observan las instalaciones y los demás productos de la empresa mientras se les atiende, lo cual puede representar que éste aspecto sea una fuente de estrategias potenciales de ventas ya que si el cliente observa algún producto que pudiera ser complementario para el que va a comprar lo más seguro es que pregunte sobre él y quizá hasta lo compre en ese mismo momento, si no, por lo menos se quedará en su mente y se dará cuenta de que si lo llega a necesitar no se le dificultará adquirirlo porque sabrá inmediatamente que la empresa cuenta con él para proporcionárselo.
5. Asi mismo, se pudo comprobar que la empresa ofrece seguridad y garantía con respecto a los productos que ofrece y que cuenta con una buena disponibilidad por parte del personal para hacer valida dicha garantía, sobre todo para que el cliente se sienta satisfecho y conforme con el hecho de comprar sus productos en ARFI en lugar de acudir con la competencia. Es necesario recordar lo que se decía en el capítulo III página 46 de esta tesis: "Una cuestión de gran importancia, es que si al cliente que se quejó se le resuelve su problema a tiempo, éste comenta lo sucedido a cinco personas más y por lo tanto esto beneficiaría la imagen y el servicio de la empresa".
6. Para que una empresa pueda brindar la mejor calidad en el servicio con respecto a la competencia, es necesario conocer a aquella empresa o empresas con las que principalmente compite en el mercado para conocer cuales son fuerzas y debilidades con respecto de ellas; en este caso se obtuvo a través de la investigación de campo que LEDESMA representa la principal competencia de ARFI y que de aquí se desprenden muchas otras que lo son en menor grado tales como DACMA, INTERCERAMIC, CERÁMICA y PORCELANITE.

7. Por otro lado y con respecto a las ofertas presentes en el área de mostrador de la empresa, éstas no están siendo del todo conocidas por los clientes y mucho menos aprovechadas por ellos. Esto significa que se debe aprovechar el hecho de que a través de mantas sea la forma en que más clientes se enteran de que existen tales ofertas, pero poniéndolas en lugar más visible al cliente, lo cual fue otra de las sugerencias hechas por ellos mismos, ya que dichas mantas se encuentran ubicadas en la entrada del estacionamiento y muchos clientes entran tan rápido a la empresa que ni se percatan de ellas. Dichas ofertas no sólo benefician al cliente, sino que también permiten que la empresa incremente sus ventas y que al mismo tiempo los clientes se sientan tomados en cuenta lo cual propicia que decidan comprar mejor en ARFI en lugar de acudir con la competencia.

**b) EXHIBICIÓN:**

1. Los clientes de exhibición también se pueden considerar como **clientes primarios** de dicha área de la empresa por el hecho de adquirir un producto final y ser la razón de ser de la misma.
2. Es necesario mencionar que los clientes de exhibición concuerdan con los de mostrador en el hecho de que deciden visitar a la empresa por la diversidad de productos y modelos a escoger, lo cual significa que una vez más se comprueba la hipótesis acerca de que este aspecto es uno de los motivos principales por los que los clientes prefieren satisfacer sus necesidades en ARFI.
3. Así mismo la atención brindada por el personal de ésta área se calificó en su mayoría como buena, y en menor grado como excelente, es decir, que los clientes consideran que hace falta mejorar la atención que reciben del personal, ya que según los resultados sólo un 52%

de los clientes mencionaron que la reacción del personal al ingresar éstos a la empresa es la de acercarse a ellos para preguntarles en que pueden servirles, mientras que un 40% de los clientes dijeron que tenían que ser ellos los que les pidieran que por favor los atendieran lo cual no está representando un buen servicio al cliente desde el punto de vista de éste último.

4. Otro conclusión importante, es que los clientes de exhibición en su mayoría adquirieron en su última compra azulejos o pisos, esto significa, que la empresa debe de poner mayor atención en mantener un buen surtido y diversidad de modelos para que así el cliente tenga la opción de escoger entre varios modelos y precios lo que traerá como consecuencia la mayor satisfacción de éste y la posibilidad de que efectúe su compra en ARFI.
5. Con respecto a la **calidad**, es importante destacar que los clientes la ven mayormente reflejada en los productos que ofrece la empresa, después en el personal y por último en las instalaciones, lo cual no está mal si se ve desde el punto de vista económico, más sin embargo, se debe de tratar de reflejar un alto grado de **calidad** en el personal de la empresa, ya que éste es el recurso más valioso con que cuenta la empresa de igual manera que ellos se convierten en los clientes internos de la misma, hecho que a fin de cuentas permite que el cliente final se sienta atendido mejor, que forma parte de la empresa y sobre todo satisfecho con la misma lo que provocará que éste regrese a la misma y nos identifique entre la competencia como los mejores por el buen servicio que se le ofrece en su persona y no sólo en los productos que recibe.
6. Por otro lado, aquí sucede lo mismo que en el área de mostrador con respecto a las ofertas, y es que éstas no son conocidas por todos los clientes, y sin embargo aquellos que si las conocen consideran que éstas realmente influyen en su decisión de compra, por lo tanto se debe buscar la mejor forma de darlas a conocer y de hacerlas más atractivas al cliente

sobre todo si consideramos el hecho de que un gran porcentaje de los clientes de exhibición son mujeres dedicadas al hogar y que éstas por lo general buscan la mejor forma de hacer rendir su dinero comprando productos con alta calidad en el lugar donde se les pone mayor atención a sus necesidades para que éstas sean satisfechas conforme a sus propias expectativas.

### **c) MAYOREO**

1. Los clientes de mayoreo se pueden catalogar dentro de los **clientes secundarios** como se menciona en el capítulo III página: 44, debido al hecho de que ellos actúan como intermediarios entre el consumidor primario y la empresa, además de que tienen un interés financiero dentro de la empresa.
2. Estos clientes deciden comprar en ARFI por el buen servicio y precio, lo cual significa que en ésta área se comprueba la hipótesis de que el servicio al cliente es una forma importante de convencer a los clientes de que decidan comprar en la empresa en lugar de acudir con la competencia.
3. Así mismo, la mayoría de los clientes prefieren hacer sus pedidos telefónicamente, ya que la mayoría de ellos son foráneos y de ésta forma les resulta más fácil y rápido, además de que consideran que la persona que los atiende les proporciona un adecuado servicio y resuelve todas sus dudas con respecto a los productos solicitados lo que les brinda mayor seguridad y garantía de que sus pedidos serán surtidos adecuadamente.
4. Los clientes de mayoreo consideran que el servicio de entregas es rápido y eficiente, aspecto por el cual también prefieren comprar en ARFI en vez de a la competencia; sin embargo, existen clientes de mayoreo dentro de la localidad que realizan ciertos pedidos no tan grandes ni voluminosos pero que tienen que esperar a que el equipo de entregas



cubra la ruta en la cual se encuentra ubicada su empresa, lo que representa demora en el tiempo de entrega; para lo cual sugieren un servicio de entregas de emergencia que les permita agilizar la entrega de estos pedidos de emergencia que a fin de cuentas también representan ventas significativas para ARFI y una satisfacción más para el cliente.

5. Por último la principal competencia con que se enfrenta ARFI en sus ventas de mayoreo es con la empresa mejor conocida como APLOZA de Zamora, a la cual acuden la mayoría de los clientes en los casos en que ARFI no satisface completamente sus necesidades.

Una vez expuestas las conclusiones del caso práctico, en el siguiente apartado se darán a conocer las propuestas con respecto a las oportunidades que se detectaron como una forma de mejorar la calidad en el servicio al cliente.

## PROPUESTAS

Las siguientes son algunas de las principales propuestas que se pueden tomar en cuenta para mejorar la calidad en el servicio al cliente las cuales permitirán atraer y mantener satisfechos a los clientes de la empresa para rebasar sus expectativas de servicio y en cuanto a la empresa, para incrementar sus ventas y mejorar su imagen ante el mercado.

### PROPUESTAS GENERALES:

1. Cuando se lleven a cabo ofertas por parte de la empresa es necesario que el personal de la misma le haga saber al cliente de la existencia de dicha oferta y de los beneficios que ésta le ofrece ya que a aunque el cliente no compre algún producto que participe en dicha oferta se dará cuenta de ella y lo puede comentar a otros clientes que tal vez si se interesen en aprovecharla. Hay que recordar que las recomendaciones hechas por los clientes a otras personas con respecto a la empresa son la mejor forma efectuar una **publicidad masiva**. Por otro lado, una de las mejores formas de dar a conocer las ofertas es colocándolas no sólo en el estacionamiento, sino en un punto visible dentro de la empresa, ya que como se observó en los resultados de la investigación, la mayoría de los clientes mientras esperan ser atendidos observan las instalaciones y productos que los rodean, por lo tanto este tiempo puede ser el ideal para que el cliente se percate de las ofertas y las aproveche.
2. En lo referente al teléfono y a la recepción, sería recomendable que la persona encargada de la recepción no fuera la misma que contesta el teléfono, ya que de esta forma la recepcionista únicamente atendería a los clientes que ingresan a la empresa y no se mantendría ocupada contestando llamadas telefónicas ya que el tiempo de ambos clientes,

el que habla por teléfono y el que acude a la empresa, es muy valioso. Así mismo se debe buscar la forma de contar con varias líneas telefónicas para que los clientes puedan comunicarse sin dificultad a la empresa. La persona encargada de contestar el teléfono será la misma que comunique al cliente con el área o la persona solicitada y en caso de que ésta última no se encuentre en la empresa, deberá tomar su recado para hacerlo llegar a su destinatario y que éste conteste la llamada lo más pronto posible.

3. Se propone adquirir una motocicleta, por el momento, para los casos en que se presenten entregas de emergencia de ventas por teléfono dentro de la localidad que correspondan a pedidos pequeños y no voluminosos de manera que se agilice el servicio de entregas y se brinde un servicio adicional sobre todo a aquellos clientes de mostrador y mayoreo a los cuales es más frecuente que les sucedan estas situaciones.

**a) Propuestas para Mostrador:**

1. Debido a la frecuencia con que la mayoría de los clientes visitan a la empresa, sería recomendable que se llamara por su nombre a cada cliente, esto provoca que el cliente se sienta parte de la empresa y que reciba de ella una atención especial hacia su persona, lo cual trae como resultado que el cliente sienta lealtad hacia la misma y prefiera comprar en ella en lugar de acudir con la competencia por el trato especial que está recibiendo.
2. Sería conveniente capacitar para el área de mostrador a otro miembro de un área similar a ésta, para los casos de emergencia en que haya una gran cantidad de clientes y no todos puedan ser atendidos rápidamente. Con esto se busca agilizar el servicio sin necesidad de

contratar a más personal lo cual beneficia la economía de la empresa y al mismo tiempo satisface las expectativas de los clientes de ser atendidos como se merecen.

3. Es importante realizar un acomodo especial de aquellos productos que se pueden considerar como básicos y atractivos de ésta área y ubicarlos en un punto estratégico en donde los clientes puedan observarlos mientras son atendidos ya que ésta es una estrategia mercadológica ideal para incrementar las ventas de la empresa.
  
4. También sería conveniente realizar una junta con todo el personal de la empresa, principalmente con aquellos que tienen contacto directo con el cliente, de tal forma que se llegue al acuerdo de mejorar la actitud que se tiene hacia el cliente, mostrándoles mayor amabilidad y disposición a través de una sonrisa, a cambio de que el personal sugiera que puede hacer con respecto a este punto y qué necesita para lograrlo.
  
5. Como se observó también en los resultados anteriores, un alto porcentaje de clientes nunca han compartido ninguna sugerencia o queja con respecto al servicio que les ofrece la empresa, sin embargo esto se puede atribuir al hecho de que no creen que puedan lograr algo diferente o que no les es fácil tener acceso a la persona que pudiera resolver dicha situación, por lo tanto se propone **organizar grupos de enfoque**, en donde se inviten a algunos clientes selectos para que hablen de lo que les gusta y de lo que no con respecto al servicio de la empresa a manera de un foro abierto de donde se pudieran obtener **grandiosos resultados para ambas partes**. Así mismo en el caso de haber sugerencias o quejas por parte de los clientes ya sea de forma personal o a través del buzón de

sugerencias, es necesario que éstas sean respondidas rápidamente de manera que se muestre el interés real que se tiene por satisfacer sus necesidades.

#### **b) Propuestas para Exhibición:**

1. A muchos de los clientes de exhibición les gusta tomar sus propias decisiones con respecto al producto que van a adquirir, para esto se dedican a observar la diversidad de productos que se muestran en la sala de exhibición, por lo tanto se sugiere que todos los productos muestren su precio real y la indicación de que no está en existencia cuando se requiera para que el cliente no tenga que andar tras del personal preguntando el precio de cada producto y si está en existencia o no.
2. En ésta área también se debe mejorar la actitud del personal hacia el cliente, compartiendo con él el tiempo necesario para que éste tome su decisión de compra y sobre todo resolviendo de la mejor manera todas sus dudas acerca de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
3. Debido a que los clientes de exhibición en su mayoría visitan a la empresa cada que construyen o remodelan su casa u oficina y otro tanto acude a la empresa por primera vez, es necesario que al primer contacto con ellos, éstos se percaten de la disposición que tanto el personal como la empresa tienen por atenderlos, preguntándoles inmediatamente cuáles son las necesidades que desean que la empresa les satisfaga en lugar de presentarle toda la gama de productos y servicios que ésta les ofrece. Para lo anterior será necesario:
  - Ofrecer **puntualidad** en la fecha de entrega del producto y en caso de presentarse algún imprevisto hacérselo saber al cliente inmediatamente como una atención más.

- Tener formalidad en los acuerdos a los que se lleguen con el cliente.
- Pretender siempre dar una respuesta a las inquietudes del cliente, pero siendo **honestos** con él en el caso de que no se esté seguro o se ignore la respuesta a alguna de sus preguntas.

### **c) Propuestas para Mayoreo:**

1. Se propone contar con una línea telefónica 01-800 lada sin costo, para dar información acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa y sobre todo para que los clientes actuales de mayoreo principalmente foráneos puedan confirmar la recepción de los pedidos que mandan vía Fax.
2. Lo ideal sería también contar con una persona que se encargara única y exclusivamente de tomar los pedidos que se hacen vía telefónica, la cual cuente con un sistema de coordinación entre ella y el almacén de manera que automáticamente vaya pasando los pedidos que deben surtir de forma ordenada y que al mismo tiempo se percate de las existencias que se van teniendo para no negar ni afirmar la existencia de productos que son también solicitados por otros clientes. Para esto sería necesario la ayuda de un Licenciado en Informática que diseñara e implantara dicho sistema en la empresa.
3. También se propone que existan como mínimo dos agentes de ventas que se encarguen de visitar sobre todo a los clientes foráneos como mínimo cada mes y medio o dos meses, para evaluar constantemente el servicio que se les esta ofreciendo y conocer las nuevas necesidades que les han surgido o las sugerencias con respecto a situaciones que la

competencia les está ofreciendo y que pudieran ser también ofrecidas y mejoradas por la propia empresa.

4. Para evitar errores en los pedidos, se propone que una persona diferente a la que abastece dicho pedido, se dedique únicamente a corroborar que no falte ningún producto solicitado o que se mande alguno equivocado, de tal forma que si sucediera así, inmediatamente se corrija el error o se mande al cliente la aclaración acompañada de una disculpa de que su pedido va incompleto pero que lo más pronto posible la empresa le mandará el faltante de su pedido.
5. Se confirma la necesidad de proporcionar a los clientes un catálogo de los productos que ofrece la empresa junto con listas de precios de los mismos, las cuales se actualizarán constantemente y se harán llegar a los clientes cada vez que sea necesario a través de la persona que entregue sus pedidos o mediante el agente de ventas de la empresa que le corresponda.
6. Establecer un convenio con el cliente acerca de las fechas para efectuar sus pagos de manera que también exista cierta flexibilidad para ambas partes en casos en que lo amerite la situación, sin necesidad de cancelar el crédito del cliente y más si éste es constante y puntual con sus pagos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CIAMPA, Dan, **Calidad total**, Ed. Addison Wesley Iberoamerica, 1993.
2. CHIAVENATO, Idalberto, **Introducción a la teoría general de la administración**, Mc. Graw-Hill, 2da. Edición en español, México, 1989.
3. DEL VALLE, Noriega Jaime et. al., **El éxito del vendedor de servicios profesionales**, DOFISCAL editores, 2da. Edición, México D.F., 1998.
4. FISCHER, Laura, **Mercadotecnia**, Ed. Mc. Graw-Hill, 2da. Edición, México D.F., 1993.
5. GINEBRA, Joan, **Dirección por servicio, la otra calidad**, Mc. Graw-Hill, Tomo 2, 1ra. Edición, México, 1991.
6. HOROVITZ, Jacques, **La calidad del servicio**, Mc. Graw-Hill, Tomo 3, 1ra. Edición. México, 1991.
7. HOROVITZ, Jacques, **La satisfacción total del cliente**, Mc. Graw-Hill, Tomo 4, 1ra. Edición, México, 1993.
8. KOTLER, Philip et. al., **Mercadotecnia**, Ed. Prentice Hall, 3ra. Edición, México, 1996.
9. MARTIN, William B., **Servicios de calidad al cliente**, Ed. Trillas, 1ra. Edición, México D.F., 1991.
10. MARTIN, William B., **Dirección de los servicios de calidad al cliente**, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., 1ra. Edición, México, 1998.
11. McDANIEL, Carl, **Investigación de mercados contemporánea**, Thomson editores, 4ta. Edición, México, 1999.
12. MENDEZ, Morales José Silvestre, **Economía y la empresa**, Mc. Graw-Hill, 1ra. Edición, México, 1989.
13. MULLER, De la Lama Enrique, **Cultura de calidad de servicio**, Ed. Trillas, 1ra. Edición, México, 1999.
14. POPPE, Fred C., **50 reglas para mantener contentos a sus clientes**, Mc. Graw-Hill, 1ra. Edición, México, 1989.
15. REYES, Ponce Agustín, **Administración de empresas**, Limusa, 1ra. Edición, México, 1966.
16. REZA, Trosino Jesús Carlos, **Cómo tratar con cortesía a los clientes**, Panorama, 1ra. Edición, México, 1997.



17. RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, **Pequeñas y medianas empresas**, ECAFSA, 4ta. Edición, México, 1996.
18. SENLLE, Andrés et. al., **ISO 9000 en empresas de servicios**, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona España.
19. SEWELL, Carl, **Cientes para siempre**, Mc. Graw-Hill, Tomo 1, 1ra. Edición, México, 1994.
20. SHAW, James G., **El cliente quiere... calidad**, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1ra.edición, México, 1997.
21. STANTON, William J. **Fundamentos de Marketing**, Mc. Graw-Hill, 6ta. Edición, México, 1998.
22. STONER, James A.F., **Administración**, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 3ra Edición, México, 1989.
23. WHITELEY, Richard et. al., **La integración cliente-empresa**, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1ra. Edición, México, 1996.
24. ZEITHAML, Valarie A. et. al., **Calidad total en la gestión de servicios**, ediciones Díaz De Santos S.A., 1990.

### HEMEROGRAFÍA

1. QUIJANO, Portilla Víctor, "¿Qué es la calidad en el servicio?", en: *Revista Contacto*, Año 10, No. 117, México D.F.

### INTERNET

1. SAAD, Daniel, "**Reflexiones para la empresa**", [file://A:\reflexiones\\_empresariales.htm](file://A:\reflexiones_empresariales.htm) 11/09/00.

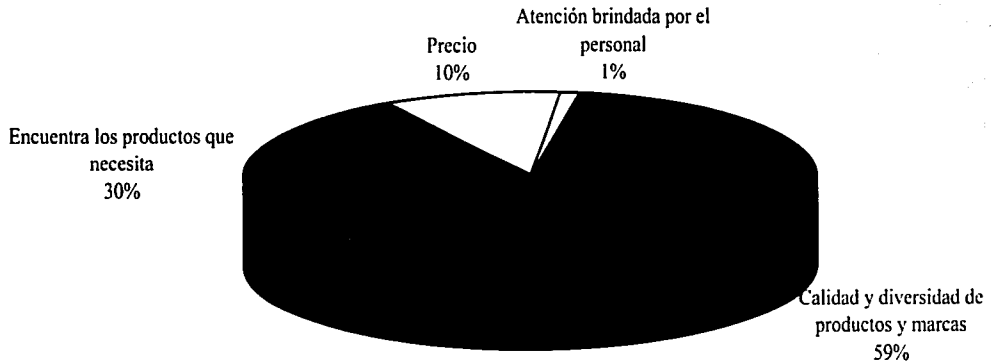
### TESIS

1. PAZ, Dávalos Mónica, "**El servicio al cliente como una cultura de calidad**", Año 1999.

# ***ANEXOS***

ANEXO I

RAZONES POR LAS CUALES LOS CLIENTES DE MOSTRADOR DECIDEN VISITAR GRUPO ARFI

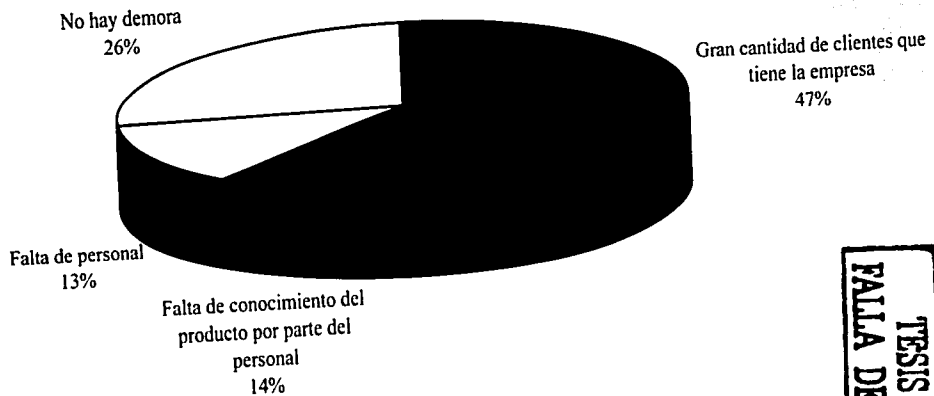


Fuente: Encuesta directa 2001

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXO II

### CAUSAS QUE PROVOCAN DEMORA EN EL SERVICIO

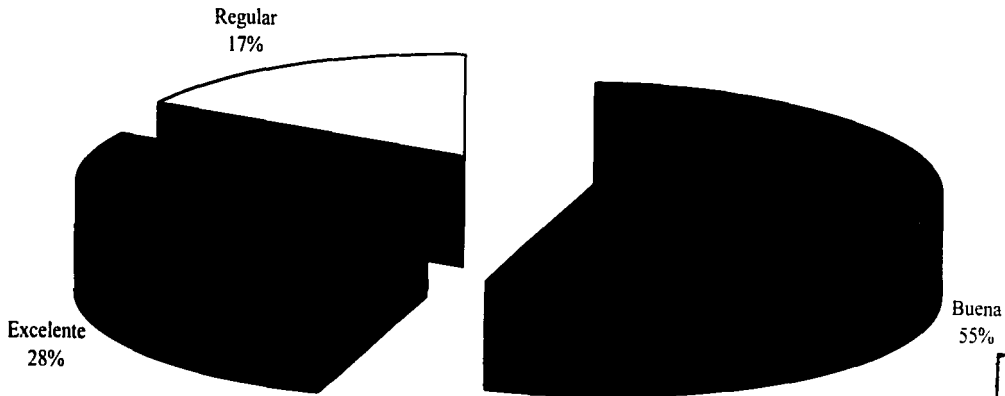


Fuente: Encuesta directa 2001

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ANEXO III

ACTITUD DEL PERSONAL CON RESPECTO A LOS CAMBIOS DE PRODUCTOS  
DEFECTUOSOS O EQUIVOCADOS

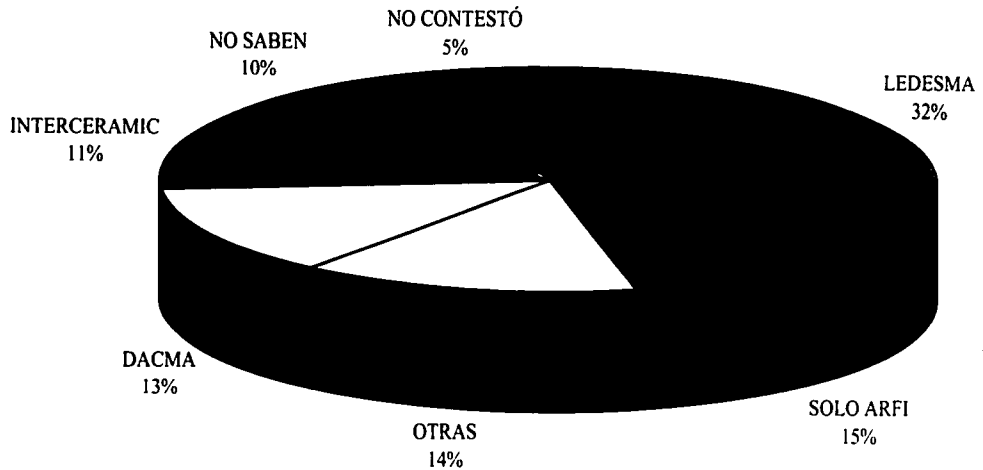


Fuente: Encuesta directa 2001

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ANEXO IV

COMPETENCIA A LA QUE ACUDIRÍAN LOS CLIENTES DE MOSTRADOR EN CASO DE QUE ARFI NO SATISFICIERA SUS NECESIDADES

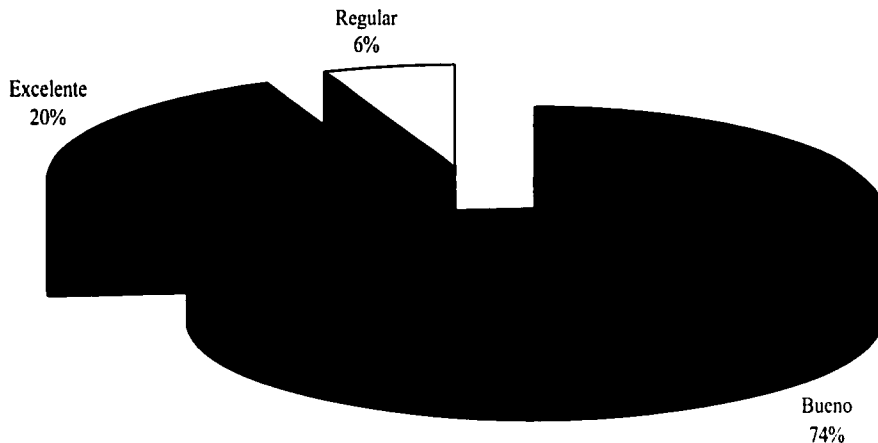


Fuente: Encuesta directa 2001

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ANEXO V

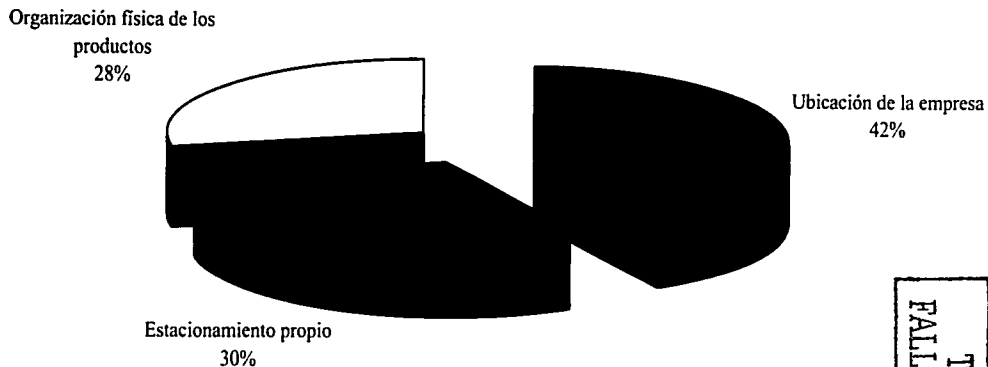
CALIFICACIÓN OTORGADA POR EL CLIENTE CON RELACIÓN AL SERVICIO AL  
CLIENTE BRINDADO POR LA EMPRESA



Fuente: Encuesta directa 2001

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ASPECTO QUE MÁS LES AGRADA A LOS CLIENTES CON RELACIÓN A LAS INSTALACIONES FÍSICAS DE LA EMPRESA



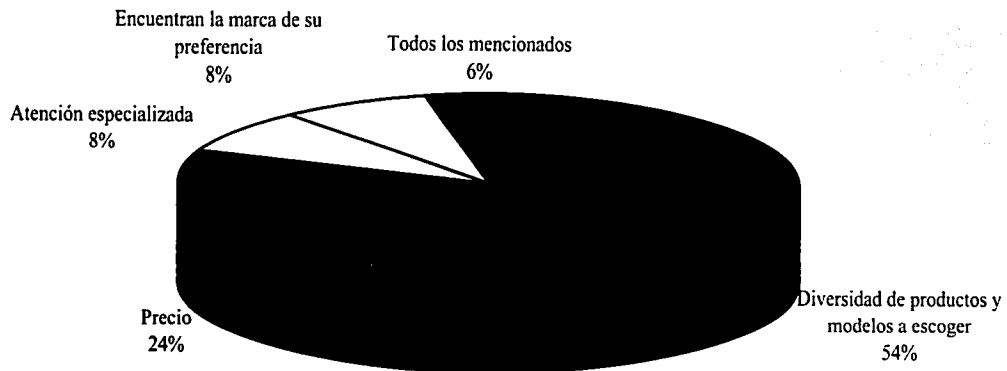
Fuente: Encuesta directa 2001

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## ANEXO VII

### RAZONES POR LAS CUALES LOS CLIENTES DE EXHIBICIÓN DECIDEN VENIR A GRUPO ARFI

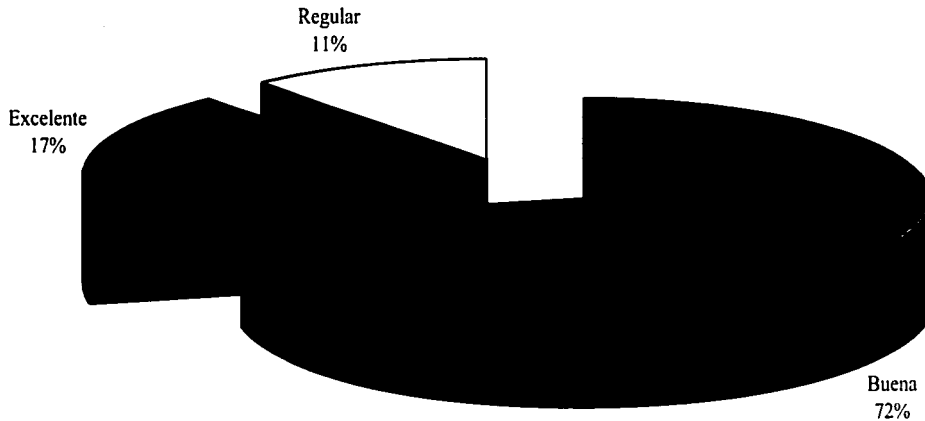


Fuente: Encuesta directa 2001

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ANEXO VIII

**CALIFICACIÓN OTORGADA POR LOS CLIENTES DE EXHIBICIÓN CON RELACIÓN A LA ATENCIÓN QUE RECIBEN POR PARTE DEL PERSONAL**

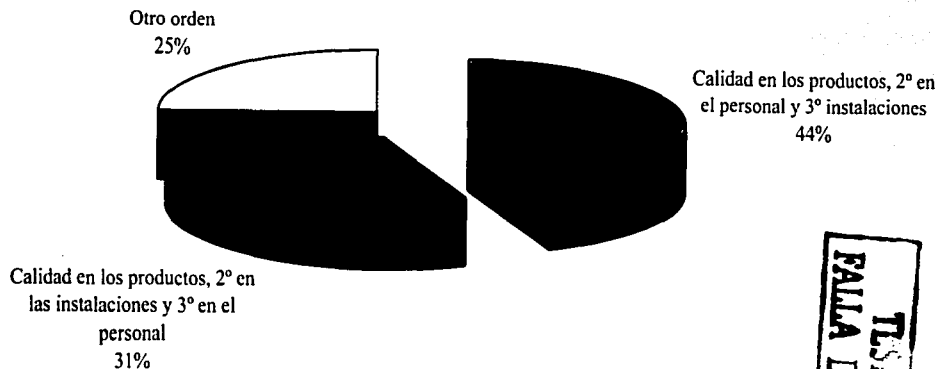


Fuente: Encuesta directa 2001

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ANEXO IX

ORDEN EN QUE LA EMPRESA PONE MAYOR ÉNFASIS CON RESPECTO A LA CALIDAD

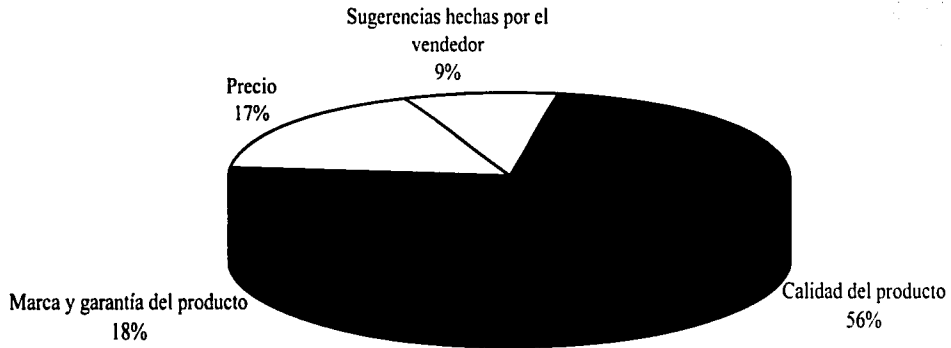


Fuente: Encuesta directa 2001

TEST CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXO X

### ASPECTOS QUE CONSIDERA EL CLIENTE A LA HORA DE TOMAR SU DECISIÓN DE COMPRA

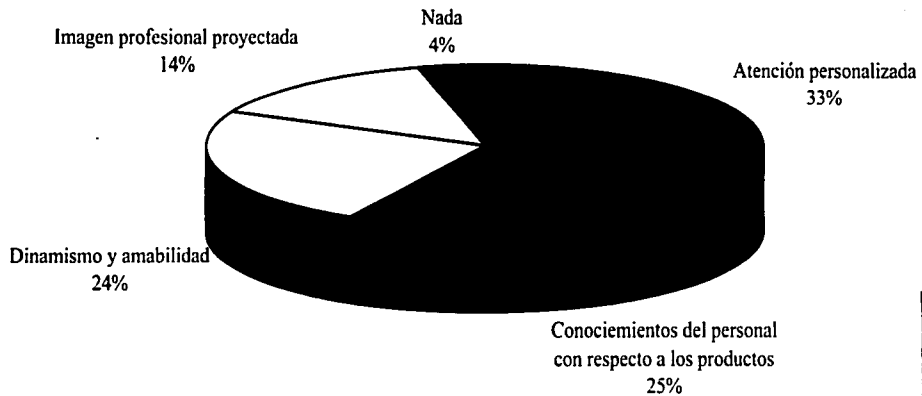


Fuente: Encuesta directa 2001

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXO XI

### ASPECTOS QUE MÁS LE AGRADAN AL CLIENTE DEL PERSONAL DEL ÁREA DE EXHIBICIÓN

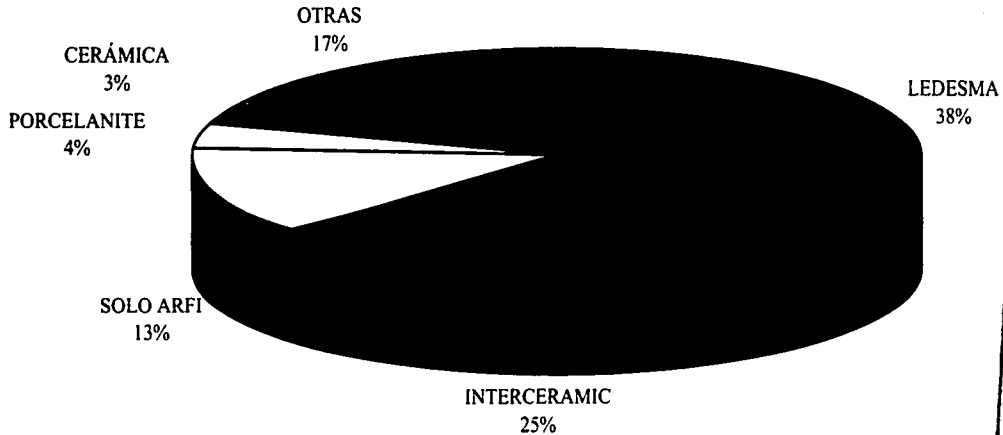


Fuente: Encuesta directa 2001

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ANEXO XII

COMPETENCIA A LA QUE ACUDIRÍAN LOS CLIENTES DE EHBICIÓN EN EL CASO DE QUE ARFI NO SATISFICIERA SUS NECESIDADES

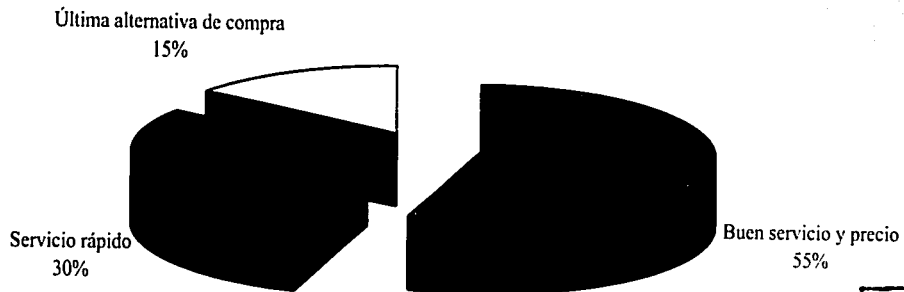


Fuente: Encuesta directa 2001

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### ANEXO XIII

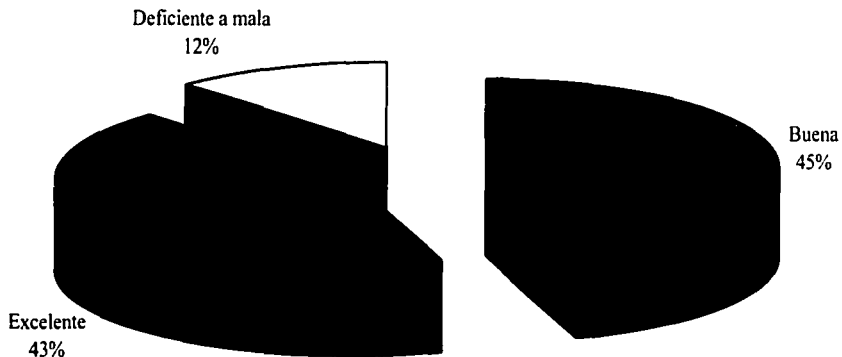
## RAZONES PRINCIPALES POR LAS CUALES LOS CLIENTES DE MAYOREO DECIDEN COMPRAR EN GRUPO ARFI



Fuente: Encuesta directa 2001

TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

# CALIFICACIÓN OTORGADA POR LOS CLIENTES CON RELACIÓN A LA ASESORÍA QUE RECIBEN POR TELÉFONO



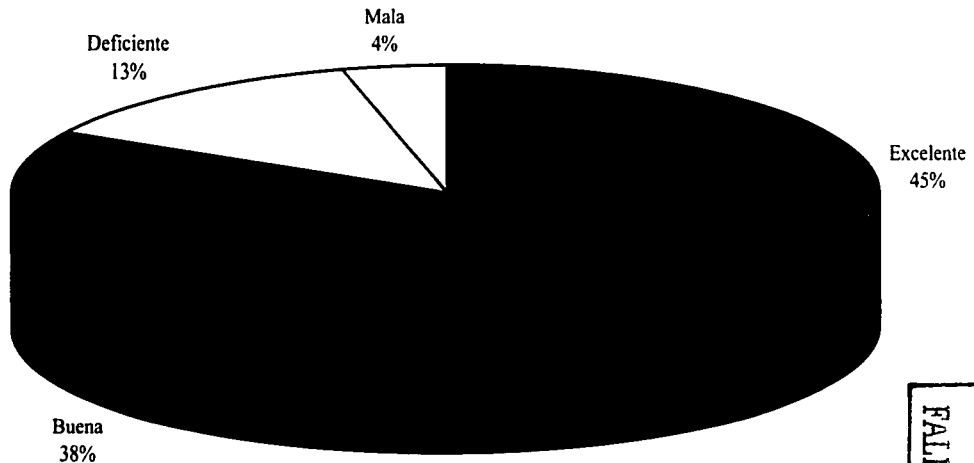
Fuente: Encuesta directa 2001

TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN



## ANEXO XV

### CALIFICACIÓN OTORGADA POR LOS CLIENTES CON RELACIÓN A LA DISPONIBILIDAD TELEFÓNICA

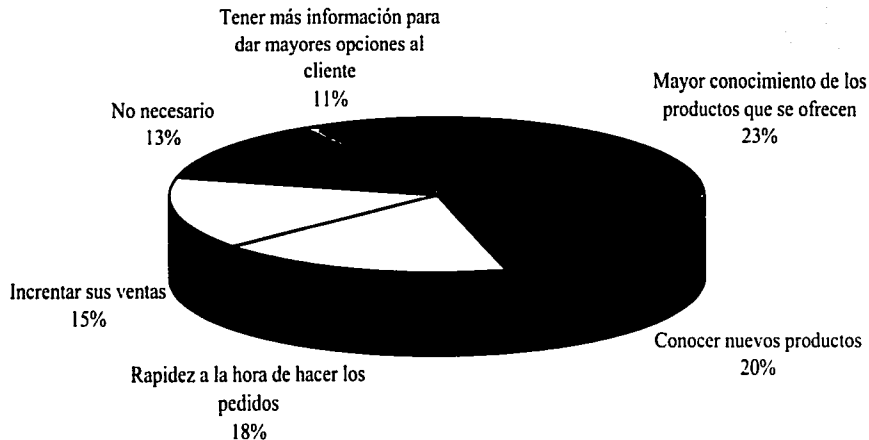


Fuente: Encuesta directa 2001

TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

## ANEXO XVI

### VENTAJAS PRINCIPALES QUE OBTENDRÍA EL CLIENTE CON EL HECHO DE CONTAR CON UN CATÁLOGO DE PRODUCTOS DE ARFI

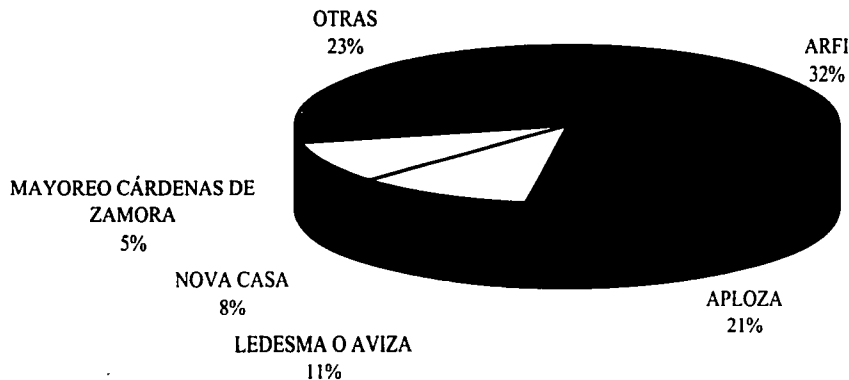


Fuente: Encuesta directa 2001

TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

## ANEXO XVII

### PRINCIPALES EMPRESAS DE LA COMPETENCIA CON RESPECTO A LOS CLIENTES DE MAYOREO DE ARFI



Fuente: Encuesta directa 2001

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN