

00622  
27



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN

LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL ÁREA DE CAJAS DE UNA  
TIENDA DE AUTOSERVICIO, COMO VENTAJA COMPETITIVA

TESIS PROFESIONAL QUE PARA  
OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

ISRAEL OLIVARES MARTÍNEZ  
JOSÉ ANTONIO ROJAS MORALES

ASESOR:  
DR. RAÚL MEJÍA ESTAÑOL



MÉXICO, D.F.

2003



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.

# PAGINACIÓN

# DISCONTINUA

**Israel Olivares Martínez**

**A DIOS:**

**Por hacerme fuerte en los momentos más  
dificiles de mi vida y darme la señal del  
buen camino.**

**A MIS PADRES:**

**Efrén Olivares Benitez  
María Josefina Martínez de Olivares  
Con cariño y agradecimiento.**

**A MIS HERMANOS:**

**Alfredo, Alicia, Armando, Carmen,  
Cecilia, Celia, Eduardo, Efrén, José  
Isidro, Julio, Liliana, Lourdes, Ofelia,  
Roberto y Rocio.**

**A Efrén que ya no está conmigo, pero  
que siempre estuvo cuando lo necesité,  
donde quiera que estés...**

**En especial a Ofe por creer en mí y  
apoyarme incondicionalmente. Siempre  
estaré muy agradecido contigo...**

**A mi sobrina Hannia, por ser una luz en  
mi vida...**

**En memoria de mi cuñado Alejandro  
donde quiere que se encuentre.**

**A MI FAMILIA.**

**A MIS AMIGOS:**

**A mi amigo de toda la vida... Lino.**

**A mi amigo Toño.**

**Y a todos mis demás amigos.**

**A la Lic. Gabriela Gutiérrez García.**

**A las Familias De la Cruz Rico y Rojas  
Morales por su apoyo incondicional.**

**A la Universidad Nacional Autónoma de  
México.**

**A mis profesores.**

**A todas aquellas personas que hicieron  
posible este estudio, en especial a mi  
asesor de tesis el Dr. Raúl Mejía Estaño,  
a Liliana y Silvestre.**

**Y a todas aquellas personas que me han  
apoyado.**

**“No te angusties por el peso de un  
ayer que ya no existe; tampoco temas  
un mañana que quizá no vas a ver.  
El ayer pasó... El mañana no ha  
llegado. Goza pues el hoy, que tienes  
en tus manos”.**

**San Mateo**

**José Antonio Rojas Morales**

**A DIOS**

**Por la gracia de la vida.**

**A MI HERMANO**

**Oliver por su comprensión y  
generosidad.**

**A MIS PADRES**

**Arturo Rojas Martínez  
Dulce Ma. Morales de Rojas  
Por su amor.**

**A MI FAMILIA**

**A mis abuelitas Lucero! y Regina.**

**A mis tíos Roberto, Raquel, Manolo,  
Irma y en especial a mi tía Mari por su  
apoyo incondicional.**

**A mis primos y sobrinos.**

**A mi tío César García Lara y a la  
Familia Botello Rojas, por su confianza y  
su contribución a mi formación  
profesional.**

**A MIS AMIGOS**

**A Israel por ser como un hermano.**

**A Jorge, Josefina, Edgar, Arturo, Dr. Z,  
a mis amigos de la FCA.**

**A la Universidad Nacional Autónoma de México y a los profesores que se han esforzado por prepararme para la vida.**

**A las personas que hicieron posible este estudio, en especial a mi asesor de tesis el Dr. Raúl Mejía Estañol, a Liliana y Silvestre.**

**Y a todas las personas que han sido parte de mi vida.**

# ÍNDICE

## PÁGINA

<b>Introducción</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO I.</b>	
<b>La calidad en el servicio al cliente</b>	<b>1</b>
1. Servicio	
1.1 Concepto	3
1.2 Importancia del servicio	3
1.3 Objetivo del servicio	4
1.4 Características	4
1.5 Clasificación de los servicios	5
1.6 Tipos de servicio	7
1.7 Valor de los servicios	7
1.8 El triángulo del servicio	8
1.9 El ciclo del servicio	10
1.9.1 Momentos de verdad	12
1.10 Condiciones físicas para la prestación del servicio	13
1.11 La mejora del servicio	15
2. Cliente	
2.1 Concepto	18
2.2 Importancia del cliente	19
2.3 Características	19
2.4 Comportamiento del cliente	20
2.4.1 Fidelidad de los consumidores	21
2.4.2 Requerimientos de los consumidores	23
2.4.3 Deseos	27
2.4.4 Satisfacción	27
3. El servicio al cliente	
3.1 Concepto	29
3.2 Importancia	29
3.3 Niveles de servicio	31
3.4 Expectativas del servicio al cliente	32
3.5 Liderazgo como fuerza motriz en el servicio al cliente	33
3.5.1 Concepto de liderazgo	33
3.5.2 Importancia	34



3.5.3	Estilos de dirección	35
3.5.4	Cualidades de los líderes en el servicio	36
3.5.5	Motivación	38
3.5.6	El conflicto	39
3.6	Estrategia de servicio	40
3.6.1	Sistema de información para la calidad del servicio	41
3.6.2	Quejas	46
3.6.3	La organización para ofrecer un mejor servicio	48
3.6.4	Elaboración de una estrategia de servicio	50
3.6.5	Organización para la estrategia del servicio	54
3.6.5.1	El personal para la realización de la estrategia	55
3.6.5.2	Desarrollo de las capacidades y conocimientos del personal	59
3.6.5.3	Apoderamiento del personal	61
3.6.5.4	Equipos de trabajo	63
3.6.5.5	La tecnología para la prestación del servicio	65
3.6.6	Evaluación y recompensa del rendimiento del personal	69
4.	Calidad del servicio	
4.1	Concepto	71
4.2	Importancia de la calidad del servicio	72
4.3	El ciclo de la calidad	73
4.4	Administración de la calidad total	75
4.5	Evaluación de la calidad del servicio	76
4.6	Mejorar la calidad	76
4.7	Programa general de calidad	77
4.8	Costo de un mal servicio al cliente	79
	Conclusión	79
	<b>CAPÍTULO II.</b>	
	<b>Ventaja competitiva</b>	<b>80</b>
1.	Concepto	81
2.	Objetivo	81
3.	Importancia	82
4.	Creación de la ventaja competitiva	82
5.	Estrategias genéricas de Michael Porter	84
5.1	Liderazgo en diferenciación	84
5.2	Liderazgo en costo	86
5.3	Liderazgo en concentración o segmentación	88
5.4	Conclusión de las estrategias genéricas	89
6.	Fuerzas competitivas	90
7.	Etapas de evolución y madurez competitiva	93

8.	Estrategias de entrenamiento. Modelo ECAI	96
9.	Efecto experiencia	99
10.	Mantenimiento de la ventaja competitiva	100
11.	Dificultad para mantener ventajas competitivas	101
11.1	Realización de cambios	101
	Conclusión	102

### **CAPÍTULO III.**

#### **Tiendas de autoservicio**

		104
1.	El origen del comercio	105
2.	Comercio al por menor	110
2.1	Importancia del comercio al por menor	110
2.2	Clasificación de los establecimientos comerciales al por menor	111
3.	Origen y evolución de las tiendas de autoservicio	113
3.1	Concepto y origen de las palabras supermercado y autoservicio	117
4.	Objetivos de las tiendas de autoservicio	118
5.	Necesidad	119
6.	Importancia	119
7.	Aspectos legales de las tiendas de autoservicio	120
8.	Estructura y organización	120
9.	El personal	122
9.1	Los empleados del área de cajas, "cajeros"	127
9.2	El supervisor del área de cajas	130
9.3	Los empacadores del área de cajas, "cerillos"	131
10.	Modificaciones en las técnicas de organización	132
11.	Ubicación y distribución de la tienda de autoservicio (Lay out)	135
12.	Componentes de la caja de registro y cobro de una tienda de autoservicio	138
12.1	El código de barras y las herramientas electrónicas en las tiendas de autoservicio	139
	Conclusión	143

### **CAPÍTULO IV.**

#### **Caso práctico**

1.	Metodología de la investigación	144
1.1	Objetivo de la investigación	144
1.2	Hipótesis	145
1.3	Método de recolección de datos	145
1.3.1	Resultados obtenidos de los cuestionarios dirigidos a supervisores	155
1.3.2	Resultados obtenidos de los cuestionarios dirigidos a los cajeros	196

1.3.3	Resultados obtenidos de los cuestionarios dirigidos a los empacadores "cerillos"	233
1.3.4	Resultados obtenidos de los cuestionarios dirigidos a los clientes	243
1.4	Análisis de la información	251
	<b>Conclusiones</b>	<b>255</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>258</b>

## INTRODUCCIÓN

Las tiendas de autoservicio se han convertido en los últimos 50 años en uno de los principales centros de ventas al por menor, debido a que en este lugar se pueden encontrar bajo un mismo techo un sin número de artículos para la vida diaria, tales como: alimentos, ropa, artículos para autos, plantas, muebles, juguetes, electrodomésticos, artículos de limpieza en general, por mencionar solo algunos.

La principal característica de estas tiendas de autoservicio es la forma en que es atendido el cliente. En casi toda la tienda, el cliente puede circular entre las diferentes áreas, para elegir los productos que desee y al final de su recorrido el cliente se dirige a una zona; objeto de nuestro estudio, denominada *área de cajas*, en la cual se realiza el registro y cobro de la mercancía elegida.

El medio ambiente competitivo de hoy en el que se encuentran las tiendas de autoservicio, es un medio muy dinámico y de gran incertidumbre. Una forma de enfrentarlo y superarlo, es mejorar la manera en como se da el servicio al cliente en el área de cajas. Existen tiendas que ofrecen los mismos productos, con precios similares y esto ocasiona que la competencia sea muy alta, las empresas buscan nuevos métodos para atraer al cliente, muchas veces lo hacen por medio de ofertas, descuentos, entre otros. Pero el método que sin lugar a dudas dará mejor resultado es el de implementar un servicio de calidad en dicha área.

Indudablemente para que esto funcione se requiere tener un panorama claro y detallado de la situación que prevalece en el área de cajas; para después formular el curso de acción a seguir, generando así una ventaja competitiva.

Un servicio de calidad en el área de cajas es de suma importancia para dar una atención amable y trato eficiente al cliente, para cumplir con sus expectativas tal y como él lo quiere. Al brindar un servicio de calidad en esta área, se pueden ganar muchas cosas:

- Que el cliente prefiera la tienda.
- Dar una buena imagen de la tienda, logrando con esto que se fortalezca cada día más.
- Tener más clientes, incrementándose así las ventas
- Reduce la rotación del personal.

- Aumenta la productividad y la eficiencia.
- Disminuye los errores de servicio.
- Entre otros.

Las ventas permiten que una empresa siga creciendo, ya que entre más venda, las ganancias aumentarán; siempre y cuando se tenga un margen adecuado y los costos y gastos se administren adecuadamente. Y para lograr las ventas, es importante considerar al área de cajas como un punto clave, ya que es ahí donde el cliente aumenta el grado de satisfacción al realizar sus compras.

Al implementar la calidad en el servicio los empleados tienden a trabajar más duro e inteligentemente y se preocupan por el futuro de la empresa; es decir, se genera un sentimiento de pertenencia. Las empresas que implementan la calidad en el servicio comprometen a su personal a realizar un máximo esfuerzo en la realización de su trabajo.

El ritmo de vida y las exigencias profesionales, hacen que las personas cuenten con menos tiempo para realizar sus compras; es por esta otra razón, que las tiendas de autoservicio deberían implementar un servicio de calidad en el área de cajas para que los clientes permanezcan solo el tiempo necesario en ella, generando así que se vaya contento y desee regresar a la tienda.

La tesis esta conformada por cuatro capítulos. Los primeros tres son el marco teórico en el que se investigaron, los aspectos que consideramos relevantes, para poder plantear los elementos que conforman un servicio de calidad y que pueden generar una ventaja competitiva.

El primer capítulo, titulado *la Calidad en el servicio al cliente*, se encuentra conformado por los conceptos de servicio, cliente, el servicio al cliente y calidad del servicio.

El segundo capítulo, titulado *Ventaja competitiva*, explica de manera clara, su concepto, cual es su objetivo, como se puede crear, sus etapas; solo por mencionar algunos puntos de investigación que se abarcaron.

El tercer capítulo, titulado *Tiendas de autoservicio*, esta conformado por los antecedentes de las tiendas, clasificación, concepto, objetivo, necesidad e importancia, estructura y

organización, personal del área de cajas, así como las herramientas electrónicas utilizadas para brindar el servicio, por mencionar algunos de los puntos de investigación.

El cuarto y último capítulo, titulado *Caso práctico*, pretende conocer si la calidad del servicio en el área de cajas de una tienda de autoservicio, puede llegar a ser una ventaja competitiva. También se pretende conocer los elementos tangibles e intangibles con los que se brinda dicho servicio en las tiendas y verificar si cumplen con las expectativas del cliente. Para lo anterior se realizó una investigación de campo, en donde se aplicaron cuatro tipos de cuestionarios, tres de ellos dirigidos al personal del área de cajas de las tiendas de autoservicio y el cuarto a los clientes que acuden a ellas. Este capítulo tiene la finalidad de comprobar lo planteado teóricamente contra la realidad que se vive en dicha área día a día.

## **CAPÍTULO I. LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

El presente capítulo se encuentra conformado por los siguientes temas: el servicio, el cliente, el servicio al cliente y la calidad del servicio.

En el tema de *servicio* se pretende:

- Conocer su concepto.
- Destacar su importancia.
- Conocer su objetivo.
- Distinguir sus características.
- Enunciar su clasificación.
- Identificar los tipos de servicio.
- Comprender el valor de los servicios.
- Analizar el triángulo del servicio.
- Describir el ciclo del servicio.
- Identificar las condiciones físicas para la prestación del servicio.
- Analizar la mejora del servicio.

En el tema del *cliente* se pretende:

- Conocer su concepto.
- Destacar su importancia.
- Distinguir sus características.
- Describir y analizar el comportamiento del cliente.

En el tema del *servicio al cliente* se pretende:

- Conocer su concepto.
- Destacar su importancia.
- Conocer los niveles de servicio.
- Señalar las expectativas del servicio al cliente.
- Destacar al liderazgo como fuerza motriz en el servicio al cliente.

- Describir y analizar la estrategia de servicio.

En el tema de la calidad del servicio se pretende:

- Conocer su concepto.
- Destacar su importancia.
- Describir el ciclo de la calidad.
- Enunciar la administración de la calidad total.
- Evaluar la calidad del servicio.
- Enunciar la mejora de la calidad.
- Enunciar el programa general de calidad.
- Explicar el costo de un mal servicio al cliente.



## 1. SERVICIO

### 1.1 CONCEPTO

“El sustantivo español servicio denota la acción o el *efecto de servir* o estar a disposición de alguien. El verbo servir señala la *acción de estar al servicio de otro*. Derivando el verbo latino *servio, is, ivi, itum*, indican servir”.<sup>1</sup>

“El servicio es el parámetro a través del cual los clientes miden el compromiso social de una organización hacia sus consumidores, destacando como valores las actitudes y las acciones que se llevan a cabo para hacer sentir a los clientes que se trabaja por y para ellos”.<sup>2</sup>

Un servicio lo definimos como un conjunto de acciones, prestaciones o esfuerzos, tangibles o intangibles, que beneficien a las personas o a las cosas de su propiedad.

### 1.2 IMPORTANCIA DEL SERVICIO

El servicio enriquece a quién lo recibe y engrandece a quién lo presta ya que genera, en ambos, efectos de orgullo y satisfacción con el resultado de relaciones constructivas (comerciales) a largo plazo.

Mediante el servicio la tendencia debe ser, hacer de cada contacto con un cliente una experiencia agradable, que lo cautive y para ello las relaciones son la clave del éxito, de la obtención de beneficios y de la satisfacción que se logra como servidor en un negocio.

Con el servicio se busca desarrollar buenas relaciones con los clientes, esto será posible si son cubiertas sus necesidades, permanecerán leales a su empresa por tanto tiempo como crean que la calidad del servicio que reciben cubra sus necesidades; sin embargo, si piensan que ésta ya no les satisface recurrirán a la competencia.

---

<sup>1</sup> Colunga Dávila, Carlos. LA CALIDAD EN EL SERVICIO. Ed. Panorama, México, 1995, pág. 24.

<sup>2</sup> De la Parra, Erick. LA VIRTUD DEL SERVICIO. Ed. ISEF, México, 1996, pág. 19.

### 1.3 OBJETIVO DEL SERVICIO

Es optimizar la relación (servicio) entre los clientes internos (empleados) y los que pagaron por el producto (cliente). Las únicas dos cosas que compran las personas son: lo que las hace sentirse bien y lo que soluciona sus problemas.

### 1.4 CARACTERÍSTICAS

El servicio tiene cinco características principales que lo afectan directamente, describiéndose a continuación cada una de ellas:

**Intangibilidad.** Por ser intangibles, es imposible que los clientes prueben un servicio (gustándolo, sintiéndolo, oyéndolo u oliéndolo) antes de comprarlo. Pueden emplearse cuatro estrategias promocionales para indicar los beneficios y reducir el efecto de intangibilidad:

- **Visualización.** Mostrar de manera gráfica imágenes en las que se perciban los beneficios del servicio.
- **Asociación.** Se conecta el servicio con un bien, persona, objeto o lugar intangibles.
- **Representación física.** Se utilizan colores, textura, materiales, etc. como símbolos para caracterizar un servicio.
- **Documentación.** Es la inserción de hechos y datos en sus anuncios para corroborar las afirmaciones de confiabilidad, calidad de su servicio, la atención, la seguridad, entre otros.<sup>3</sup>

**Inseparabilidad.** Los servicios rara vez pueden separarse de su creador o vendedor. Más aún, muchos se crean, se dan y se consumen al mismo tiempo.

Desde el punto de vista del mercadeo, 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. Ésta característica limita la escala de sus operaciones.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Stanton, William J. FUNDAMENTOS DE MARKETING. ed. 11a. Ed. McGraw-Hill, México, 1999, pág. 570.

<sup>4</sup> Ibidem pág. 571.

**Heterogeneidad.** Es imposible que una industria de servicios, e incluso una compañía individual, pueda estandarizar la producción. Cada "unidad" del servicio es de alguna manera distinta a las otras "unidades" del mismo servicio, debido al "factor humano" en la producción y el envío.<sup>5</sup>

**Perecedero.** Los servicios son muy perecederos y además no pueden almacenarse. La imperdurabilidad de los servicios no es problema cuando la demanda es fija, ya que es fácil proveerse de personal para el servicio por anticipado. Cuando la demanda fluctúa, las firmas de servicios se enfrentan a problemas difíciles.<sup>6</sup>

**Ausencia de propiedad.** Los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio. Los consumidores pagan el uso, el acceso o el alquiler, pero no compran la propiedad.<sup>7</sup>

Los servicios no tienen porqué tener todas las características expuestas simultáneamente.

## 1.5 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Identificar y clasificar los servicios es más fácil que hacerlo con los bienes. No existen criterios únicos. Además, todo el entramado de los conceptos y estrategias de mercadotecnia se ha construido sobre el concepto de bien. En realidad, hasta los años sesenta no se comenzó a asociar la mercadotecnia con servicios. A continuación figuran algunas clasificaciones de servicios según diversos criterios.

Uno de los criterios para clasificar los servicios es por su naturaleza la cual toma en cuenta el objeto de su actividad:

- Comercio: Bodegas de abasto, supermercados, mercados, almacenes, abarrotes, por mencionar algunos.
- Comunicaciones.
- Construcción.

---

<sup>5</sup> Idem

<sup>6</sup> Ibidem pág. 572.

<sup>7</sup> Idefonso Grande. Esteban. MARKETING DE LOS SERVICIOS. Ed. ESIC, Madrid, 1996, pág. 38.

- Educación.
- Finanzas: bancos, seguros, créditos, financiamientos, arrendamientos.
- Hoteles y moteles.
- Infraestructura: drenaje, pavimentación, agua, energía eléctrica, gas.
- Inmobiliarias: compra y venta.
- Personales: tintorerías, lavanderías, estéticas, asco del calzado.
- Profesionales.
- Salud.
- Transportes.
- Entre otros.

Esta clasificación es puramente descriptiva e incompleta, y tal vez confusa. No permite llegar a conocer el grado de tangibilidad o heterogeneidad de los servicios, que en pura teoría debería ser mayor cuanto mayor importancia tuviera el factor humano y menor fuera la importancia del bien que acompaña al servicio.

Otra clasificación es por el sector de actividad sus creadores son Browing y Singelmann (1978) que utilizan criterios de destino de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva, para distinguir:

- Servicios de distribución, que persiguen poner en contacto a los productores con los consumidores. Se trataría de servicios de transporte, comercio y comunicaciones.
- Servicios de producción, que suministran a las empresas o a los consumidores, como servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, ingeniería y arquitectura, jurídicos, etc.
- Servicios sociales, que se prestan a las personas de forma colectiva como atención médica, educación o postales.
- Servicios personales, cuyos destinatarios son las personas físicas, como lavandería, peluquería, diversión, etc.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ibidem pág. 32

## 1.6 TIPOS DE SERVICIO

Toda empresa de servicios generalmente presta tres clases de servicios: servicio principal, servicios periféricos y servicios de valor agregado.

**El servicio principal** es el servicio más importante que presta la empresa, la razón de su existencia, la razón fundamental por la que la empresa está en el mercado, el servicio que proporciona mayores ingresos, el que está explícito en la misión de la empresa.

**Los servicios periféricos** son los otros servicios que presta la empresa y que complementan o se relacionan con el servicio principal. Su principal función es el complementar la prestación del servicio principal.

**Los servicios de valor agregado** son aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o a los periféricos y cuya función es incrementar el valor de los mismos.<sup>9</sup>

## 1.7 VALOR DE LOS SERVICIOS

El valor de un servicio se entiende como la capacidad que posee para satisfacer algún tipo de necesidad de los consumidores. Los servicios tienen cuatro clases de valor (Bowen, 1987):

- El primero se llama valor de uso, o facultad para satisfacer una necesidad.
- El valor de costo es la suma de trabajo, bienes y gastos para generar un servicio.
- El valor de estima guarda relación con la idea de escasez; es decir los servicios no se pueden obtener de forma ilimitada para satisfacer las necesidades de las personas, porque no existen tantos proveedores, ni pueden producirlos o los consumidores no pueden pagarlos.
- Finalmente, el valor de intercambio es la facultad que tienen los productos para ser intercambiados por otros bienes o servicios.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Colunga, opus cit., págs. 27-28.

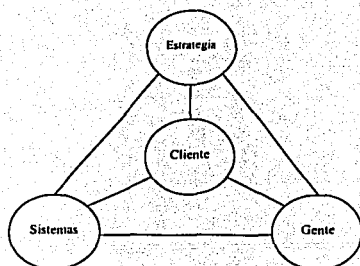
<sup>10</sup> Hdefonso, opus cit., págs. 313-314

## 1.8 EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO

El triángulo del servicio de Karl Albrecht es una ilustración visual de toda filosofía de la gerencia del servicio.

Las partes del triángulo del servicio son: el cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas (Fig. 1.1).

Figura 1.1 El triángulo del servicio.



Fuente: ©1985 Karl Albrecht

**El cliente** es el corazón del modelo del círculo central; el cual, se debe identificar tanto en forma psicográfica como demográfica.

**La estrategia del servicio.** La estrategia del servicio se construye sobre la información demográfica y sicográfica que se obtiene en la investigación, para llegar a conocer a nuestros clientes. Tiene dos partes clave: la dedicación oficial corporativa al servicio, que se enfoca internamente, y la promesa del servicio a los clientes, que se enfoca externamente. La estrategia del servicio llega a ser un modelo gerencial para decisiones futuras sobre la compañía, su servicio y sus operaciones. Esta estrategia, la cual tiene que basarse en un claro entendimiento del cliente, debe realizarla la alta gerencia y los propietarios.

**La gente.** Esta parte del modelo incluye a todo el personal de la organización. La línea que conecta este círculo con la estrategia del servicio significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la organización. Todas las personas deben saber, entender y obligarse a la promesa del servicio, que influye de la estrategia del servicio. En

segundo lugar, la línea que conecta al círculo de la gente con el círculo del cliente representa una conexión frente a frente, que tienen con los clientes todo el personal de la compañía.

**Los sistemas.** La línea que conecta el círculo de la gente con el círculo de los sistemas, señala que todas las personas de la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio. La línea que va del círculo de los sistemas al círculo del cliente, sirve para mostrar la interrelación entre los clientes y los sistemas de la organización. Finalmente, la línea que conecta el círculo de la estrategia del servicio con el círculo de los sistemas, muestra la estrategia de servicios que tendrá una influencia profunda en los sistemas comerciales a medida que se convierta paulatinamente en una organización centrada en el cliente.

Todas las organizaciones están compuestas de numerosos sistemas que se entrelazan. Si se invierte en uno de estos sistemas, se afectan todos los demás sistemas de la organización. Pero hay cuatro sistemas principales en la organización o subsistemas:

**El sistema gerencial.** Cuando uno está dentro del rol gerencial de la compañía, forma parte de este sistema. Sus miembros incluyen a los propietarios, ejecutivos y gerentes que realmente están a cargo del negocio y que toman las decisiones estratégicas que lo orientan a corto y largo plazo.

**El sistema de reglas y regulaciones.** Estas son todas las pautas para empleados y clientes. Estas son las leyes de la organización; lo que es correcto o incorrecto hacer.

**El sistema técnico.** Representa las herramientas físicas y técnicas utilizadas para realizar el producto o servicio.

**El sistema social.** Representa a toda la gente del negocio y la forma de interactuar entre sí; como se hace el trabajo conjuntamente. <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Atbrecht, Karl. LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO. Ed. Fondo Editorial, Colombia. 1990, págs. 26-29.

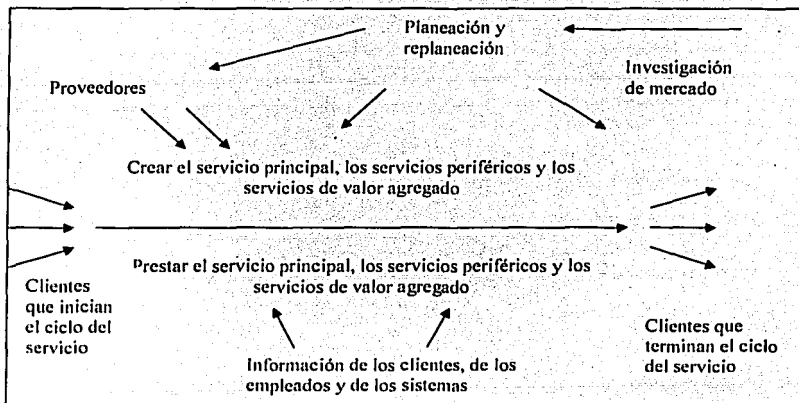
## 1.9 EL CICLO DEL SERVICIO

Como ciclo del servicio se entiende: el conjunto sistematizado de pasos para la prestación de un servicio (Fig. 1.2). Éste se compone de dos ciclos: el ciclo de servicio de la empresa y el ciclo de servicio del cliente.

**El ciclo del servicio de la empresa** es el conjunto sistematizado de los pasos que lleva a cabo la empresa, para la creación y la prestación de un servicio. Dichos pasos son los siguientes:

- Determinar los clientes.
- Detectar las necesidades de los clientes.
- Planear los servicios.
- Crear los servicios.
- Prestar los servicios.
- Evaluar el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes.

Figura 1.2 Adaptación del diagrama de flujo de Deming.





**El ciclo del servicio del cliente** es el conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tiene con la empresa para recibir un servicio. Dichos pasos son los siguientes:

- Inicio del ciclo del servicio del cliente. Se inicia con el primer contacto que el cliente hace con la empresa prestadora de servicios.
- Acciones del cliente para recibir el servicio. Si el cliente decide recibir el servicio, su ciclo de servicio continua mediante las diversas acciones necesarias de su parte, para recibir de una manera satisfactoria lo convenido y mediante los diversos contactos que tendrá con la empresa durante el desarrollo del ciclo del servicio.
- Terminación del ciclo del servicio del cliente. Termina con el último contacto que tiene con la empresa independientemente que haya o no recibido el servicio.<sup>12</sup>

Un ciclo del servicio es un mapa de los momentos de verdad, a medida que los experimentan los clientes. El ciclo del servicio se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con el negocio. Así como hay centenares de momentos de verdad en un día determinado hay también ese número de ciclos de servicio.

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

Levantar el mapa de los ciclos del servicio es una tarea que hace mejor al gerente o supervisor y los empleados que están directamente involucrados en prestar el servicio para ese ciclo particular. La técnica es sencilla y efectiva: se traza un círculo que servirá como un marco de referencia para hacer la lista de los diferentes momentos de verdad que encuentran los clientes a medida que los experimentan. Es importante numerar estos momentos de verdad en su orden de sucesión acostumbrado, teniendo siempre el cuidado de verlos desde el punto de vista del cliente.

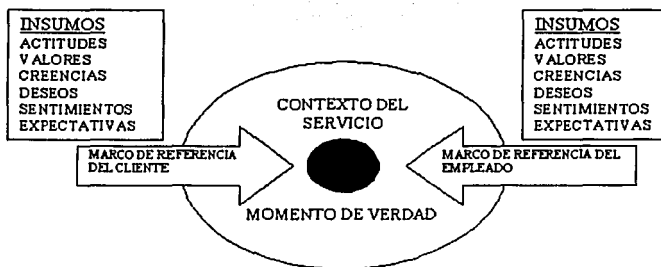
### 1.9.1 MOMENTOS DE VERDAD

Un momento de la verdad es cuando un cliente externo hace contacto con alguna parte de la compañía de servicios (Fig. 1.3). Se les llama momentos de la verdad, porque ese es el instante y la oportunidad que tiene la empresa prestadora de servicios para demostrar al cliente la tecnología que emplea, los sistemas y los procesos que usa y las personas que la integran pueden prestarle o no, el servicio solicitado, cumpliendo con los requerimientos, cubriendo sus necesidades, sus expectativas y dejándolo satisfecho.<sup>13</sup>

Un negocio puede no tener tantos momentos de verdad. Es importante recordar que un momento de verdad, por si solo, no es positivo o negativo. Es la forma como se maneje ese preciso encuentro lo que convierte al momento de verdad en una experiencia positiva o negativa para el cliente. Se debe tener en mente que éste, no implica necesariamente contacto humano. El resultado de no manejar los momentos de verdad, es que la calidad del servicio no satisface las necesidades de los clientes.

Figura 1.3 Modelo de un momento de verdad

#### MODELO DE UN MOMENTO DE VERDAD



Fuente: 1989 Karl Albrecht y Lawrence J. Bradford.

<sup>12</sup> Colunga. opus cit., págs. 30-34.

<sup>13</sup> Colunga. opus cit., pág. 100.

## 1.10 CONDICIONES FÍSICAS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

El análisis de la distribución del espacio para áreas de trabajo de cualquier organización constituye un aspecto relevante en el estudio de las condiciones en que éste se realiza. La estrecha relación que existe entre las condiciones físicas que conforman el medio en el que el personal desempeña sus tareas, permite afirmar que para lograr un alto grado de eficiencia no basta con armónicas estructuras de organización, con idóneos sistemas y procedimientos de trabajo, ni con elevadas aptitudes del personal: es necesario integrar los elementos materiales para crear un ambiente favorable a la naturaleza del trabajo para convertirlo en un factor de productividad.

La expresión -distribución del espacio- se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para la atención y servicio del personal y clientes.

Objetivos de las condiciones físicas:

- Contribuir al incremento de la eficiencia de las actividades que realizan las unidades que conforman una organización.
- Proporcionar al personal el espacio suficiente y adecuado para desarrollar óptimamente sus funciones y al mismo tiempo, permitir a los clientes de la organización obtener los servicios y/o productos que demandan en las mejores condiciones de trato, oportunidad y calidad.
- Procurar el arreglo del espacio de forma que facilite la circulación de las personas, la realización, supervisión y flujo racional del trabajo así como el uso de los elementos materiales del mismo, reduciendo el tiempo y costo necesarios para llevarlos a cabo.

**Ambiente físico.** La disposición física de los puestos de trabajo y de los componentes materiales, así como la ubicación de servicios al personal y al público no debe omitir la consideración de aquellos factores físicos que contribuyen a la creación de un ambiente de trabajo favorable. Bien reconocido es que la productividad se reduce debido, entre otras cosas, a una iluminación incorrecta, coloración inapropiada, ruidos excesivos, temperatura inadecuada, etc. Por lo anterior, se presentan algunos requisitos que deben reunirse para eliminar o disminuir, en lo posible, los efectos negativos provocados por factores ambientales.

**Iluminación.** Al modificar la intensidad de la luz se producen variaciones en el rendimiento. El problema de iluminación no se resuelve simplemente suministrando mayor cantidad de luz, pues el exceso de ésta puede resultar tan perjudicial como su insuficiencia.

**Color de las áreas.** El color produce efectos psicológicos, por lo cual su consideración es importante.

**Temperatura ambiente.** Los márgenes más recomendables para el desarrollo de actividades administrativas se suelen establecer entre los 18-22 °C. Además del empleo de instalaciones capaces de mantener constantemente una temperatura adecuada, el empleo de colores convenientes puede contrarrestar psicológicamente dentro de ciertos límites el exceso de efecto de la temperatura dominante. A juicio de los especialistas, el aire debe ser renovado totalmente unas tres veces por hora.

**Insonorización.** A parte de los efectos psicológicos que derivan de la permanencia continua en un local ruidoso (fatiga, irritabilidad, etc.), está demostrado que la calidad del trabajo depende en gran medida del control de ese factor, especialmente cuando se trata de actividades que requieren concentración o estudio.

**Mobiliario de trabajo.** El mobiliario y equipo de uso común o general debe ajustarse a variedades normalizadas para facilitar su intercambio y empleo en todas las instancias de la organización.

**El medio ambiente.** El entorno no es algo tan tangible como el producto, pero desempeña un importante papel en la decisión del cliente sobre si debe o no tratar con una determinada compañía.

Una lista de cosas a las que habrá que prestar atención son:

- Calidad del mobiliario/accesorios.
- Combinación de colores.
- Iluminación.
- Zona para los clientes.

- Colas o esperas.
- Barreras entre cliente, el personal y los productos.
- El material de promoción.
- Limpieza y orden.
- Intimidad
- Atenciones a clientes.
- Facilidades para encontrar lo que se busca.
- Estacionamiento.
- Facilidad de acceso a los productos y servicios.

Todo lo anterior afecta a la imagen de una organización.

También se deberán tener en cuenta los aspectos del entorno que afectan al personal. Nos referimos a instalaciones, procedimientos y organización del trabajo. Si no se tiene en cuenta la comodidad de los clientes ni la del personal, tanto éste como el servicio que presta se verán negativamente afectados. El personal podría aportar muchas ideas a cerca de esto, y siempre se le debería pedir su opinión.<sup>14</sup>

### **1.11 LA MEJORA DEL SERVICIO**

El uso objetivo, perseverante y creativo de los datos estadísticos en la toma diaria de decisiones facilita la implementación de pequeñas mejoras cotidianas de la empresa, tanto de los procesos como en los sistemas de prestación de servicios. Este proceso es conocido como la mejora continua del servicio.

Para conseguir un programa eficiente para mejorar el servicio:

- La organización necesita definir un objetivo común.
- La responsabilidad debe estar muy difundida.
- La organización necesita contar con un flujo permanente de información, para poder impulsar y supervisar el programa.
- Se necesita un programa que se inicie con un plan de actividades.

---

<sup>14</sup> Cfr.: Franklin, Benjamín. ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. Ed. McGraw-Hill, México, 1999, págs. 95, 106-109.

- Los programas de cambio de conciencia y compromiso pueden crear un clima en el que sea la gente la que quiera cambiar los sistemas.
- Los programas de mejora deben involucrar a todas las personas que sea posible, capacitadas para analizar problemas y eliminar sus causas, de forma que los procesos mejorados ganen en calidad.
- Las actividades de comunicación y capacitación deben ser revaluadas para apoyar el nuevo interés por el servicio al cliente.
- Las mejoras de calidad deben correr, en gran parte, a cargo de la dirección.
- El servicio puede ser un poderoso instrumento de mercadotecnia (en el momento adecuado) que supone un valor añadido y proporciona una ventaja competitiva.
- Es esencial contar con un sistema para resolver las quejas que se reciban.<sup>15</sup>

Proceso para innovar el servicio es el siguiente:

- Se selecciona el proceso a innovar.
- Se estudia el proceso actual a fin de comprenderlo de una forma general.
- Se averigua lo que el proceso actual aporta al cliente externo.
- El equipo aborda el problema buscando soluciones que cuestionen los supuestos establecidos o que busquen aplicar creativamente la nueva tecnología.
- Se evalúan las soluciones de alternativas y se decide cuál implementar.
- A partir de éste paso, la innovación puede seguir o no seguir la innovación de la mejora del servicio.

Si se decide hacerlo, los pasos serán los siguientes:

- La alta dirección selecciona la innovación del servicio a seguir y autoriza los recursos necesarios. El grupo implementa la innovación.
- Se recaba, se evalúa, de preferencia cuantitativamente y se presenta a la alta dirección la información de los resultados de la innovación del servicio.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Walker, Denis. EL CLIENTE ES LO PRIMERO. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991, págs. 159-160.

<sup>16</sup> Colunga. opus cit., pág. 81.

Es difícil medir objetivamente los resultados de los servicios. La medida contra los requerimientos es objetiva y los datos se pueden obtener del propio sistema y de los trabajadores de línea.

La satisfacción de los clientes es algo personal, algo que puede ser más exigente o más laxo que lo establecido en los requerimientos por lo cual es necesario medirla dentro de una distribución que va desde la insatisfacción extrema hasta la gran satisfacción.

Todos los datos arrojados por estas evaluaciones servirán para mejorar consistentemente los servicios y sus requerimientos.

Aquellas empresas de servicios que se esfuerzan por buscar al cliente, que le hablan, que le preguntan y que le escuchan, son las que tienen mayor posibilidad de responder con mayor efectividad a sus necesidades y preferencias de calidad, precio y servicio.

Algunos de los datos que se pueden obtener de los clientes externos son los siguientes:

**La efectividad.** La capacidad del servicio para satisfacer las necesidades para las cuales fue contratado.

**Los rasgos distintivos.** Los elementos sobresalientes del servicio.

**La confiabilidad.** El grado en que el servicio se acomoda a las preferencias personales del cliente.

**La duración.** El tiempo en que se completa el servicio

**Los servicios de valor agregado.** La amabilidad, la cortesía y la disposición de prestar un servicio que satisfaga al cliente y de compensar cuando algo falla.

**La agradabilidad.** El grado de placer con que el cliente ve, siente, palpa, oye, huele y/o degusta todo lo relacionado con el servicio y con los productos que incluye.

**La reputación.** El grado de estimación que el cliente manifiesta hacia el servicio.

**La calidad.** La evaluación personal y subjetiva del servicio, resultado de la combinación de todos los factores anteriores.

El mayor o menor grado en que una empresa prestadora de servicios pueda traducir las percepciones personales y subjetivas del cliente externo a datos objetivos será a mayor o menor grado que éstos le permitirán tomar decisiones adecuadas para el futuro de su negocio.<sup>17</sup>

## 2. CLIENTE

### 2.1 CONCEPTO

El sustantivo español cliente indica a la persona que está bajo la protección o tutela de otro, que utiliza los servicios de un profesional, que compra en un establecimiento o es un comprador.

El sustantivo inglés *client* señala a quien compra productos o servicios de otro, consumidor, receptor de servicios legales o profesionales.

Ambos términos derivan del sustantivo latino *cliens*, antes que designa a la persona que está bajo la protección de un defensor, de un abogado, de un protector, de un apoyado.

Para términos administrativos, una definición de cliente puede ser la siguiente: quien recibe un servicio o un producto.<sup>18</sup>

“Cliente es el individuo u organización que toma una decisión de compra”.<sup>19</sup>

“Un cliente es una persona que acostumbra comprar en una tienda. Este hábito se establece a través de la compra e interacción en ocasiones frecuentes durante cierto periodo. No se le

---

<sup>17</sup> Ibidem pág. 44.

<sup>18</sup> Colunga. opus cit., pág. 89.

<sup>19</sup> Stanton. opus cit., pág. G4.



puede llamar cliente si no establece un contacto frecuente ni realiza compras repetidas, en este caso sólo es un "comprador". Un verdadero cliente se "cultiva" a través del tiempo".<sup>20</sup>

## 2.2 IMPORTANCIA DEL CLIENTE

Algunas personas consideran que el cliente es la persona más importante, porque si el cliente piensa que el producto no es bueno, no lo comprará. Y por lo tanto, el consumidor no tendrá oportunidad de usarlo. Si la empresa vive de colocar sus productos en el mercado, entonces la primera obligación de la mercadotecnia sería la de convencer a los clientes de comprar el producto.

Algunos otros, pensarán que el centro de interés deberá ser el consumidor antes que el cliente, puesto que es a él a quien están dirigidos los productos. Supuestamente, quien usa los productos es quien dará la última palabra y quedará contento o descontento con ellos.

Desde un punto de vista estrictamente de la mercadotecnia, la opción de privilegiar al consumidor es más valedera. En efecto, si bien el cliente puede resultar de gran importancia para la decisión de compra, el enfocarse fundamentalmente o prioritariamente en sus necesidades antes que en las del consumidor, pueden atentar directamente contra la filosofía de la mercadotecnia.

Dado que la calidad y la eficiencia del producto serán evaluadas finalmente por quien lo usa (el consumidor) probablemente el descuido de sus necesidades pueda hacer que en el mediano plazo el producto pierda prestigio y no se venda más. En otras palabras, una atención focalizada en el cliente puede permitir una venta más rápida de un determinado producto, pero puede dificultar la recompra o las ventas futuras.

## 2.3 CARACTERÍSTICAS

**Factores psicográficos.** Estos son los acontecimientos significativos por los cuales los clientes miden su propia satisfacción con el producto o servicio y lo más importante, son las formas en que el negocio se diferencia de la competencia. Son importantes porque éstos, dan

---

<sup>20</sup>Cfr.: Dale M. Lewison. VENTAS AL DETALLE, ed. 6ª, Ed. Prentice-Hall, México, 1999.

un conocimiento y una idea sobre lo que motiva e influye en los clientes en sus relaciones con el negocio.

**Factores demográficos.** Son datos que crean perfiles reales y numéricos de los diferentes segmentos de clientes, a quienes se trata de llegar con el producto o servicio. Ellos incluyen información sobre variables claves de los clientes, tales como edad, sexo, estado civil, familia, ocupación, ingresos, educación, raza, religión, partido político y tipo de alojamiento. Estos tipos de datos también nos dicen el tamaño, densidad y distribución de poblaciones de clientes. Existen probablemente otras variables demográficas que son importantes para los clientes, de acuerdo con la clase de negocio.<sup>21</sup>

## 2.4 COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE

Los clientes constantemente dicen lo que piensan. Lo hacen en forma sutil y no tan sutil. Los expertos en comunicaciones dicen que más del 55% del significado de la comunicación de una persona se revela mediante lenguaje no hablado, es decir, expresión facial, ademanes, postura y tono de voz.

La mayoría de los clientes se acerca al momento de verdad con uno de los cuatro estados mentales: furioso, triste, feliz o asustado.

**Estoy furioso.** Tiene una queja contra el producto o servicio y habla en términos claros y realistas. El problema con ira es que puede ser contagioso. Si el empleado de servicio se deja contaminar con la ira del cliente, no va a ser capaz de escucharlo. Todo el personal debe saber como manejar la ira, tanto la propia como la de los demás, con quienes se encuentran durante los numerosos momentos de verdad que se presentan en el negocio.

**Estoy triste.** Este cliente ha quedado decepcionado. Al escuchar la queja, se puede seguir la pista de la parte del sistema que ha fallado para satisfacer al cliente. Los empleados de servicio que tienen que trabajar rutinariamente con clientes entristecidos necesitan entrenamiento especial y perspicacia para manejar estos momentos de verdad.

---

<sup>21</sup> Cfr.: Albrecht. opus cit., págs. 96, 100.

**Estoy feliz.** Se quisiera que todos los clientes se sintieran felices en todo momento. Una gran parte de escuchar a los clientes consiste en descubrir lo que se está haciendo bien y continuar haciéndolo. Se ha establecido claramente que es mucho más fácil mantener a los clientes, que salir a buscar unos nuevos.

**Estoy asustado.** Cuando el estado emocional del cliente es de temor, se requiere de un tratamiento especial. El temor es con mucha frecuencia una creencia o una preocupación porque algo precioso esta en peligro o se va a perder. El temor de la incertidumbre, del dolor, de compromiso financiero o temor por nuestro bienestar, son factores posibles que contribuyen al marco de referencia del cliente atemorizado.

Uno de los hechos más importantes es conocer que los seres humanos pueden pasar de un estado emocional a otro muy rápidamente.<sup>22</sup>

#### **2.4.1 FIDELIDAD DE LOS CONSUMIDORES**

Cuando los consumidores se encuentran satisfechos con sus compras seguramente serán fieles a la marca que han adquirido o al establecimiento en donde la han comprado. Por fidelidad se entiende la propensión a comprar la misma marca o frecuentar el mismo establecimiento para satisfacer una misma necesidad. La fidelidad a la marca de un bien o al proveedor de un servicio no es igualmente intensa y se pueden encontrar factores que las diferencian.

##### **a) Ventajas derivadas de la fidelidad**

En cualquier caso los proveedores de bienes y servicios desean encontrar consumidores que les sean fieles, por varias razones, entre ellas porque:

- Facilita las ventas y reduce los gastos de promoción de nuevos productos bajo la misma marca.
- Estabiliza las ventas y la cuota de mercado, y como consecuencia de ello, se simplifican las tareas de previsión.

---

<sup>22</sup> Ibidem págs. 114-115.

- Si la fidelidad es intensa la sensibilidad de la demanda ante el precio se reduce. Esto implica una mayor libertad para subir los precios sin que las ventas se resientan.
- Los consumidores fieles actúan como prescriptores dentro de su grupo de influencia.
- Los consumidores fieles favorecen la distribución del producto debido a las presiones sobre los distribuidores para que se lo suministren.

#### b) Fidelidad a los bienes.

A las empresas les interesa saber porqué sus clientes son fieles a las marcas. La principal de todas ellas es la satisfacción manifestada después de un acto de compra, es decir, la ausencia de disonancia. Existen; además, otros motivos que explican la fidelidad de los consumidores a los bienes o a sus marcas. Son las siguientes.

- El precio. Debido a que en ausencia de otra información el precio es un indicador de calidad, el consumidor que busque calidad será fiel a la marca o establecimiento cuyo precio responda a esa imagen percibida de calidad. Otras veces el consumidor busca precios bajos. En estos casos será fiel a marcas o establecimientos que satisfagan sus deseos.
- Imagen de superioridad asociada a la marca o al establecimiento. Por razones puramente psicológicas el consumidor atribuye a la marca o al establecimiento sus propias características. Proyecta su yo sobre ellas y sólo aquello que encaje con la propia imagen será bien visto y se comprará.
- Inercia o comodidad. El consumidor compró una vez, le fue bien y por rutina sigue comprando lo mismo o en el mismo lugar.
- Conformidad con las normas del grupo con el que se convive o imitación a otras personas.
- El consumidor compra siempre la misma marca o acude al mismo establecimiento para evitar el riesgo de decisiones equivocadas. Siendo fiel a una marca las decisiones de consumo se simplifican.
- A veces en el mercado no existen alternativas dignas de consideración., como sucede con las compañías que suministran electricidad o gas.

#### c) Fidelidad a los servicios. Causas

Los consumidores de servicios suelen ser más fieles a sus proveedores, que los compradores de bienes a sus marcas. Ello es debido a diversos factores, como costos del cambio, disponibilidad de servicios sustitutos y satisfacción encontrada con el actual proveedor.

Cambiar de proveedor de servicios aparea costos monetarios. Los costos monetarios son pagos que deben hacerse al nuevo proveedor. Si el consumidor es fiel a su actual proveedor del servicio ahorra dinero.

Los costos no monetarios se resumen en esfuerzos de búsqueda del nuevo proveedor del servicio. Que se desdobra en dos componentes; un costo psicológico, fatiga o pereza que supone pensar en la posibilidad del cambio, y un costo físico, consecuencia del tiempo empleado y desplazamientos dedicados a la búsqueda. Otros esfuerzos adicionales vienen determinados por la valoración de alternativas y asunción de riesgos de decisiones no del todo satisfactorias. Generalmente, los consumidores suelen preferir seguir como están.

El conjunto de alternativas de elección, la disponibilidad de productos sustitutos que tienen en cuenta los consumidores de servicios suelen ser menor que cuando se plantea la compra de bienes.

Otro motivo que explica también la fidelidad a los proveedores de los servicios es la confianza que se deriva de una relación continuada. Esa confianza se plasma en un mejor trato respecto a clientes menos conocidos.<sup>23</sup>

#### **2.4.2 REQUERIMIENTOS DE LOS CONSUMIDORES**

Los requisitos previos en el proceso de compra del consumidor son las necesidades y los deseos; éstos motivan y dirigen las actividades de compra de los consumidores. Aunque la distinción entre necesidades y deseos está abierta al debate, la principal diferencia reside en su esencialidad: las necesidades son requerimientos fisiológicos o psicológicos necesarios para el bienestar físico y mental general del consumidor; los deseos son más similares a los anhelos, en cuanto a que son impulsos conscientes hacia los objetos o experiencias que mantienen la promesa de proporcionar placer en su consecución. Sin embargo, la satisfacción de los deseos es menos importante para el bienestar del consumidor que la satisfacción de las necesidades.

<sup>23</sup> Cfr.: Ildelfonso. opus cit., págs. 162-164.

**Factores psicológicos.** El campo de la psicología ha contribuido extraordinariamente a los esfuerzos del mercadólogo en su búsqueda de explicaciones sobre los motivos del comportamiento del consumidor. La motivación, la percepción, el aprendizaje y la actitud son cuatro factores psicológicos importantes que influyen en la toma de decisiones de los consumidores.

**Motivación:** Antes de cualquier acción, incluso la compra, está el proceso mental de la motivación. Ésta se inicia con la estimulación de las necesidades, con lo que se generan las tensiones que conducirán al individuo a realizar las acciones dirigidas hacia una meta. Lo que se ha encontrado al examinar opciones de compra de los consumidores son necesidades insatisfechas. Las necesidades son el origen básico del comportamiento del consumidor, pero deben provocarse antes de que el consumidor se oriente hacia la acción.

**Percepción:** La manera en que los consumidores motivados llevan a cabo el proceso de compra depende, en parte, de sus percepciones de la situación de compra. La percepción es el proceso mediante el cual los consumidores otorgan significado a los estímulos de entrada, a través de la formulación de imágenes mentales de personas, lugares y objetos. El proceso perceptual básico está integrado por tres etapas: recepción, organización e interpretación de estímulos. La recepción de estímulos se logra a través de los cinco sentidos: vista, oído, gusto, tacto y olfato.

**Aprendizaje:** La extensión lógica del proceso motivador y perceptual es el aprendizaje. Una gran parte del comportamiento humano es aprendido. El aprendizaje es el proceso de adquisición de conocimiento a través de experiencias pasadas. Los psicólogos del comportamiento consideran que el aprendizaje es el mecanismo de estímulo y respuesta en el que los impulsos, las señales y las respuestas establecen la interacción necesaria para producir un patrón aprendido de comportamiento. Un impulso es cualquier cosa que estimule el comportamiento; surge de una fuerte necesidad interna que requiere una acción. Las señales son estímulos externos que dirigen a los consumidores hacia los objetos específicos que satisfacen sus necesidades básicas y reducen los impulsos. Las respuestas son las acciones que se llevan a cabo para reducir un impulso estimulado por señales.

El grado en el que un individuo aprende este mecanismo de estímulo respuesta depende de tres factores: refuerzo, repetición y participación. El refuerzo es la comparación entre los resultados pronosticados y los resultados reales experimentados con una respuesta elegida. La repetición es la acción que consiste en vivir nuevamente una experiencia pasada. La participación es la intervención activa en el proceso de aprendizaje.

La meta final del proceso de aprendizaje es fomentar una clientela inicial y la lealtad continua hacia la tienda. Cuando el cliente ha aprendido que la oferta satisface o supera sus expectativas (satisfacción del cliente), el comerciante debe hacer todo lo que sea posible para reforzar el comportamiento aprendido del cliente.

**Actitudes:** Una actitud es una orientación mental evaluadora que predispone al individuo a responder de cierto modo. Las personas emplean actitudes como mecanismos evaluadores para establecer juicios (esto es bueno o malo, correcto o incorrecto), y como mecanismos de orientación que enfocan ese juicio en personas, lugares, cosas o eventos en particular. Las actitudes llevan a cabo una función de simplificación importante en el proceso de compra, al ofrecer al consumidor un patrón de respuesta hacia el objeto de la actitud.

**El comportamiento de compra del consumidor:** es la manera en que los consumidores actúan y reaccionan a diversas situaciones que involucran la compra de un producto o servicio o la aceptación de una idea. Los vendedores necesitan información sobre el comportamiento de compra, como qué y cuánto compran los consumidores, quién realiza la compra, cómo y dónde compran.

La activación de una necesidad es el resultado de algún estímulo interno o externo que genera tensiones.

<b>El proceso de motivación</b>		
<b>Necesidades provocadas</b>	<b>Tensiones generadas</b>	<b>Comportamiento dirigido hacia una meta</b>
"la falta de algo que es necesario para el bienestar del individuo"	"la sensación desagradable activada por estímulos internos o externos"	"la acción realizada por un individuo para reducir las tensiones generadas y satisfacer las necesidades provocadas"

Las necesidades se han clasificado en diversas formas; uno de los esquemas más aceptados es el del psicólogo Abraham H. Maslow (Fig. 1.4). Según este investigador, las necesidades humanas son jerárquicas y pueden clasificarse en orden de importancia de acuerdo con su poder de motivación. Las necesidades primarias, aquellas que se relacionan con el bienestar físico, son necesidades básicas innatas que deben satisfacerse antes de que las necesidades secundarias puedan surgir como motivadores del comportamiento. Las necesidades secundarias son aprendidas y de naturaleza fundamentalmente psicológica. Aunque son secundarias a las necesidades fisiológicas, las necesidades psicológicas surgirán como motivadores muy importantes del comportamiento del consumidor una vez que las necesidades básicas primarias han sido satisfechas.

Figura 1.4 Jerarquía de las necesidades, según Maslow.



**Las necesidades fisiológicas:** Son comodidades para mantener la vida que deben ser satisfechas antes de tratar de cubrir las necesidades secundarias. El alimento, los líquidos, la vivienda, el descanso, la eliminación de desechos y el vestido son necesidades básicas para el bienestar fisiológico del individuo.

**Las necesidades de seguridad:** Son satisfechas por las sensaciones de protección y estabilidad. Para sentirse segura, una persona debe sentirse libre de daños o peligros físicos.



La reducción del riesgo para los consumidores puede ser una fuerza poderosa para atraer a nuevos clientes y conservar la lealtad de los clientes existentes.

**Las necesidades sociales:** es decir, el deseo de amor, pertenencia, afecto, y amistad.

**Las necesidades de estima:** Entrañan las aspiraciones del consumidor con respecto al prestigio, reconocimiento, admiración, autoestima, éxito, y logros. Un individuo que intenta satisfacer sus necesidades de autoestima desea “destacar”, en contraste con la necesidad social de “encajar”.

**La necesidad de autorrealización:** El deseo de autorrealizarse es la necesidad de más alto nivel; refleja el deseo de lograr el potencial total como individuo. El lujo verdadero en el mercado del futuro será la experiencia y no necesariamente la posesión. Este cambio resulta de la “proliferación de las posesiones”, los consumidores poseen más cosas, pero tienen que trabajar más, durante más horas, bajo mayor presión. Cada vez son más los consumidores que desean menos cosas pero de mejor calidad, con el fin de tener el tiempo libre y disfrutar las experiencias de la vida.<sup>24</sup>

### 2.4.3 DESEOS

“Impulsos conscientes de un consumidor hacia objetos o experiencias que le ofrecen la promesa de su disfrute, si llega a alcanzarlos”.<sup>25</sup>

### 2.4.4 SATISFACCIÓN

“Condición del consumidor donde la experiencia con el producto corresponde a las expectativas o las supera”.<sup>26</sup>

“El satisfacer al cliente: Un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho”.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Cfr.: Dale. opus cit., págs. 142-150.

<sup>25</sup> Dale. opus cit., pág. 839.

<sup>26</sup> Stanton. opus cit., pág. G18.

<sup>27</sup> Colunga. opus cit., pág. 18.

Los estudios sobre la satisfacción del cliente son indispensables. La razón es simple: la mayor parte de los servicios requiere la intervención de una persona. Expresar descontento equivale, a ojos del cliente, a incriminar a alguien o colocarlo en una situación difícil.

El silencio del cliente es grave para las empresas de servicios, si se tiene en cuenta; que el descontento puede llegar a su punto máximo y que el cliente raramente concede una segunda oportunidad. Un cliente al que no satisface su primera experiencia es, casi siempre, un cliente perdido.

"El concepto de mercadotecnia se fundamenta en la filosofía de que la meta general de toda organización de negocios es la de satisfacer las necesidades de los clientes obteniendo una ganancia".<sup>28</sup>

Un objetivo de similar importancia además de la satisfacción al cliente es, por supuesto, la obtención de utilidades. Sin éstas, la empresa no puede continuar en un negocio que satisfaga las necesidades de nadie.

Debido a que cuesta cinco veces más atraer a un nuevo cliente que conservar a uno existente, tiene sentido que una tienda trate de garantizar la satisfacción del cliente. Se ha documentado también que los clientes se vuelven cada vez más rentables para las organizaciones con el paso del tiempo. Los clientes felices a los que se les ha proporcionado, una importante satisfacción son más rentables porque:

- Se desperdicia menos tiempo, ya que los vendedores saben lo que los clientes desean y concentran sus recursos en proporcionárselo;
- El precio es una mayor ventaja, debido a que los clientes satisfechos no les importa el precio y por lo general desean pagar un poco más si van a recibir una satisfacción adicional y
- Menores costos de comunicación, porque los clientes satisfechos son valiosos promotores verbales.

La satisfacción del cliente se ha convertido en una forma de vida de las empresas, de manera similar a como se convirtieron antes la "tecnología de la información" y la "planificación

estratégica.” “En un ambiente de precios muy competitivos, los vendedores están aprendiendo que las economías de la conservación de los clientes son más forzosas que nunca. El fomento de la lealtad del cliente es un precepto de negocios que no pasará de moda”.<sup>29</sup>

### **3. EL SERVICIO AL CLIENTE**

#### **3.1 CONCEPTO**

**El servicio al cliente** se puede definir como: Todas las características, actos e información que aumenta la capacidad del cliente para realizar el valor potencial de un producto o servicio clave. Significa aquellos extras que el detallista debe proporcionar en apoyo de su oferta principal de productos y/o servicios. Esta definición sugiere que un programa de servicios al cliente debe tomar en cuenta cada uno de los renglones siguientes:

- Características de nivel del servicio. El servicio al cliente abarca aquellos extras que aumentan los beneficios que el proveedor debe proporcionar.
- La calidad de las acciones de servicio. El servicio al cliente también involucra la forma en que se desarrollan todas esas características extras de servicio. El servicio al cliente se refiere a la amabilidad, cortesía, disposición, confiabilidad, formalidad, seguridad y accesibilidad del proveedor del servicio.
- Tipos de objetivos de servicio. El servicio al cliente debe guiarse por una serie de objetivos de servicio cuidadosamente elaborados, que se enfocan en los esfuerzos que hace el proveedor en las características y acciones de servicio que los clientes califican como importantes.<sup>30</sup>

#### **3.2 IMPORTANCIA**

Los futuristas de los negocios atribuyen al servicio al cliente el papel principal en la creación de satisfacción para el cliente. La entrega de un servicio de excelente calidad es esencial en la actualidad para crear un buen valor para el cliente. La calidad del servicio posee un mayor

---

<sup>28</sup> Dale, opus cit., pág. 13.

<sup>29</sup> Cfr.: Dale, opus cit., págs. 14-15.

<sup>30</sup> Ibidem pág. 492.

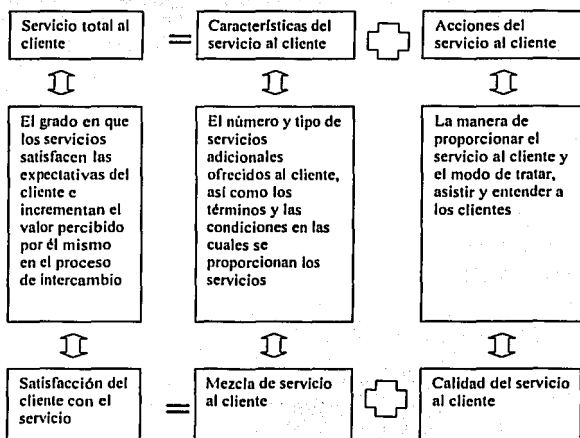
potencial que la calidad del producto para crear una ventaja competitiva, debido a que el ambiente tecnológico cambia con rapidez. El servicio al cliente incorpora todas las características, hechos e información que aumentan la oportunidad del cliente para obtener el valor potencial del producto o servicio principal.

El servicio al cliente implica agregar servicios adicionales que el vendedor debe proveer. Las características del servicio al cliente se definen como: el número y tipo de servicios adicionales ofrecidos al cliente, así como los términos y las condiciones en los cuales se proporciona el servicio. La suma total de todas esas características del servicio es la mezcla de servicio al cliente.

El servicio al cliente implica también la forma en que se aplicarán todas esas características de servicio adicional. Las acciones del servicio al cliente tienen que ver con la manera de proporcionar el servicio y el modo de tratar, asistir y atender a los clientes.

Figura 1.5 El servicio apropiado

#### EL SERVICIO APROPIADO



Fuente: 1999. Dale.

Como ilustra la figura anterior (Fig. 1.5), la calidad del servicio al cliente se define por la naturaleza y el nivel de las acciones del servicio al cliente por parte del vendedor. La cordialidad, cortesía, complacencia, confiabilidad, sensibilidad, seguridad y proximidad del proveedor de servicios son características que definen las acciones del servicio al cliente y la calidad de las mismas.

El servicio idóneo es el que proporciona al cliente el conjunto adecuado de características del servicio con el apoyo del nivel apropiado de las acciones de servicio.

Un servicio idóneo garantiza la diferenciación frente a los competidores, crea sólidas relaciones con el cliente, compite en valor sin competir en precio, anima a los empleados a ser aún mejores en su trabajo y en su vida, rinde un inequívoco dividendo económico.<sup>31</sup>

### 3.3 NIVELES DE SERVICIO

Los niveles de servicio son las características de servicio al cliente que se pueden describir en términos de las expectativas de éste con respecto a la oferta de servicios del proveedor (esenciales, opcionales y esperados).

**Los servicios esenciales son:** los servicios básicos y necesarios para las actividades comerciales y de operación del detallista; sin éstas, el vendedor al detalle no podría satisfacer las necesidades básicas de transacción de los clientes y tampoco podría operar. Aunque los servicios esenciales varían de un tipo de operación detallista a otro, los servicios siguientes son esenciales en la mayor parte de los formatos de venta al detalle: 1) mantenimiento del horario de la tienda; 2) contar con lugares de estacionamiento; 3) ofrecer información y asistencia en las transacciones; 4) contar con exhibidores de mercancía, y 5) atender las quejas de los clientes.

**Los servicios esperados no son esenciales para el comerciante, pero los clientes los esperan.** El hecho de no ofrecer los servicios esperados significa no satisfacer las expectativas del cliente. Las encuestas entre consumidores y los análisis de la competencia son las mejores formas de determinar los servicios que se esperan y los que no se esperan.

---

<sup>31</sup> Ibidem, págs. 28-29.

Los servicios opcionales no son necesarios para la operación del detallista ni los espera el cliente. A pesar de ello, los comerciantes utilizan para desarrollar una oferta exclusiva de servicios, que les permita distinguirse de otros detallistas con un enfoque menos intensivo en cuanto a servicios.<sup>32</sup>

### 3.4 EXPECTATIVAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

El cliente tiene una idea del nivel de calidad del servicio. Con o sin razón, no aborda el servicio libre de prejuicios. Y tiene prejuicios favorables o desfavorables sobre los que la comunicación puede influir en gran medida.

Una de las tentaciones más claras es la de tratar de influir, a la baja, en las expectativas del cliente para sorprenderlo agradablemente en el momento de la prestación del servicio. Es un error. Tan nefasto es hacer crecer las expectativas como reducirlas.

**Prometer menos.** Si lo que se comunica es una promesa inferior a la prestación, existen todas las posibilidades de equivocarse de clientela clave y servir a una clientela inadecuada, que es la que va a ser atraída por la promesa de un servicio reducido.

**Prometer más.** Una promesa que aumente desmesuradamente las expectativas del cliente provoca decepción y, con gran frecuencia, la pérdida definitiva del cliente.

Cuando uno puede ver su negocio en la forma en que lo ven los clientes, ha dado un paso hacia el marco de referencia de esa persona. Y cuando uno entra en el marco de referencia de otra persona, empieza a ver la realidad. Los negocios que captan este simple hecho son los que van a crear la ventaja del servicio.

Ver nuestro negocio con la perspectiva del cliente requiere ciertas herramientas y técnicas; tales como: un conocimiento de los factores demográficos, psicográficos, de los métodos y herramientas de investigación.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Ibidem. págs. 493-494.

<sup>33</sup> Cfr.: Horowitz, Jacques. LA CALIDAD DEL SERVICIO. Ed. McGraw-Hill, España, 1990, págs. 42-43.

## 3.5 LIDERAZGO COMO FUERZA MOTRIZ EN EL SERVICIO AL CLIENTE

### 3.5.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO

"Liderazgo. Es el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa para lograr los objetivos de una organización a través del cambio".<sup>34</sup>

Se trata de no tener que hacer uso de la investidura que posee el propio cargo, como capacidad para premiar o castigar, o definir, o dar órdenes, o medir. El liderazgo no es un modo distinto de dirigir. Se puede ser líder y mal directivo y se puede ser un buen Director General sin liderazgo.

Para que la gente siga a un líder, ha de percibir en él, cuatro características distintivas:

- 1) Capacidad
- 2) Bien común
- 3) Visión
- 4) Empeño

La capacidad e idoneidad, suponen preparación y oficio. Siempre será poca la capacitación a todos los niveles. Capacitar es una historia sin fin.

Para ser líder es necesario saber más de administración, de la tarea a desarrollar y del negocio mismo.

La segunda característica tiene que ver con el clima moral. Esto es, concretarse que cosas se deben de hacer en la empresa para que cada uno, en particular cada jefe, busque el bien de su gente.

Lo tercero y cuarto están en el campo del saber entusiasmar, de saber crear ilusión por un trabajo bien hecho; por un servicio bien dado, de saber contagiar el propósito, el afán de misión, la satisfacción por hacer de la propia empresa una realización humana plena.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> N. Lussier, Robert. LIDERAZGO. Ed. Thompson Learning. México. 2001. pág. 6.

### 3.5.2 IMPORTANCIA

La clave de un servicio magnífico, reside en un auténtico liderazgo en todos los niveles de la empresa, un liderazgo que estimule el afán de realización.

Los prestadores de un servicio necesitan tener una visión que les marque un reto, que les proporcione energía psíquica y ganen su adhesión. Necesitan tener espíritu de equipo y conciencia de pertenecer a una empresa que les apoyará en los momentos difíciles.

**Cultivar el liderazgo.** El liderazgo es el motor de la mejora del servicio. Sin la energética visión del líder, sin su dirección, entrenamiento y estimulación la idea de la mejora de la calidad nunca se transformará en realidad.

Dar un servicio magnífico es cuestión de mentalidad. El intento de mejorar es incansable; las ideas forman parte del trabajo; el espíritu emprendedor es fuerte. Los valores son los que sirven de guía, no los manuales de normas y procedimientos.

¿Los líderes nacen, o se hacen? Algunas personas están, por naturaleza, dotadas para el liderazgo. Sin embargo, cualquiera que desee trabajar lo suficientemente duro y desarrollar los rasgos de liderazgo puede ser líder.

Algunas formas de fomentar el liderazgo se presentan a continuación:

- a) Ascender a las personas apropiadas. Utilizar criterios apropiados a la hora de ascender a los empleados a los puestos de mayor responsabilidad. Cuando se asciende a empleados que poseen cualidades del liderazgo se producen cuatro efectos positivos. Primero, esos empleados pueden desarrollar aún más su capacidad del liderazgo al tener mayores responsabilidades. Segundo, esos empleados, gracias a sus nuevas responsabilidades tienen más oportunidades de ayudar a la empresa a mejorar su servicio. Tercero, al ver que los empleados con mentalidad de servicio van ascendiendo, los otros empleados se dan cuenta de que el liderazgo es una conducta ganadora. Cuarto y más importante, colocar a los líderes al frente de los otros

---

<sup>35</sup> Ginebra Joan. DIRECCIÓN POR SERVICIOS, LA OTRA CALIDAD. Ed. McGraw-Hill. México. 1991. págs. 76-77.



empleados que hace que los aspirantes a líderes cuente con un modelo humano con mentalidad de servicio del cual puedan aprender.

- b) Impulsar la participación personal. Las empresas con mentalidad de servicio deben solicitar de un modo sistemático a los empleados ideas para la mejora del servicio. El personal se siente estimulado pensar en nuevas maneras de resolver los problemas.
- c) Destacar el factor confianza. Confiar en el criterio, capacidad y buena disposición de los empleados sirve para fomentar el liderazgo. Hace que los empleados se sientan propietarios de la empresa lo cual a su vez estimula en ellos conductas del liderazgo. Los empleados que se sienten propietarios piensan más en la manera de mejorar la empresa, de trabajar más para hacerla crecer, de asumir riesgos para lograr el éxito. Uno de los modos en que dirigen los verdaderos líderes es mediante la confianza en su gente.
- d) Estimular el aprendizaje del liderazgo. Las empresas que aspiran a ofrecer un excelente servicio deben estar preparadas para invertir, de un modo continuo y en varios frentes, en la enseñanza del liderazgo. El aprendizaje colectivo es de aplicación a los grupos. Las empresas deben estimular el aprendizaje de liderazgo a nivel de grupo no sólo a nivel individual.<sup>36</sup>

### 3.5.3 ESTILOS DE DIRECCIÓN

#### TEORÍA Y MODELO DEL CONTINUO DE LIDERAZGO DE TANNENBAUM Y SCHMIDT<sup>37</sup>

**Dirección autocrática.** La gerencia autocrática se basa en la autoridad y el control centralizados para lograr la misión y las metas de la empresa. Los líderes autocráticos asumen que los empleados son perezosos, pasivos, centrados en sí mismos e irresponsables. Por tanto, estos gerentes creen que el estilo de dirección más eficaz es el que utiliza el poder legítimo (la habilidad para influir en los empleados debido a su posición dentro de la jerarquía

<sup>36</sup> Cfr.: Berry, Leonard L. MÁS ALLÁ DE LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO. UN PLAN PARA LA ACCIÓN. Ediciones Deusto S.A. España. 1995. Págs. 24-50.

<sup>37</sup> N. Lussier. opus cit., págs. 162-164.

gerencial y a la autoridad conferida a ésta), el poder de recompensa (la capacidad para influir en los empleados debida a la prerrogativa de la gerencia de otorgar diversos tipos de recompensas como promociones, compensaciones y condiciones de trabajo) y el poder coercitivo (la capacidad para influir en los empleados debida a la autoridad del gerente para aplicar varios tipos de castigo como horarios de trabajo inadecuados, tareas indeseables, porcentajes de compensación bajos y falta de apoyo). Con estos supuestos, los gerentes autocráticos consideran que deben supervisar y controlar muy de cerca a sus empleados para motivarlos a trabajar y para que cumplan las metas de la empresa y asuman sus responsabilidades.

**Dirección democrática.** Se basa en la autoridad delegada a los subordinados y en la participación voluntaria de los empleados para lograr metas y objetivos en beneficio mutuo. Los líderes democráticos influyen en los subordinados a través del poder experto (los gerentes ejercen su influencia en los empleados mediante sus conocimientos, habilidades especiales y experiencias únicas) y el poder referente (el gerente influye en los empleados a través de una fuerte personalidad y se gana el respeto y la admiración de éstos y, a su vez, crea el deseo de parte del empleado de imitar al gerente). Los empresarios que apoyan este punto de vista creen que al proporcionar a los empleados un ambiente de trabajo favorable, se crea una situación en la que los empleados obtendrán satisfacción en el trabajo y lograrán sus metas personales al dirigir sus esfuerzos hacia las necesidades de la empresa. El estilo de dirección "liderazgo de servicio" de Wal-Mart identifica el papel de un ejecutivo como aquel que proporciona a los trabajadores lo necesario para servir al cliente (mercancía, capital, información e inspiración) y después se quita del camino.

### 3.5.4 CUALIDADES DE LOS LÍDERES EN EL SERVICIO

Los líderes de servicio poseen, la mayoría de las cualidades atribuidas normalmente a los líderes en general: visión, persistencia, altas expectativas, pericia, empatía, persuasión, integridad. Centrando la atención sobre el éxito del servicio, hay cuatro cualidades que son esenciales:

- **Visión del servicio.** Los líderes consideran que la excelencia en el servicio es la fuerza impulsora de la empresa; es lo que distingue a una empresa de sus competidoras; es lo

que marca la diferencia esencial. Con independencia del mercado de que se trate, los líderes ven en la calidad del servicio la base para competir.

Un buen servicio no es suficientemente bueno para los auténticos líderes que centran su atención en los detalles y matices del servicio. Ven oportunidades en esas pequeñas acciones que los competidores considerarían banales. Creen que la forma en que la empresa resuelve las cosas pequeñas es lo que da el tono con el que resolverá todo lo demás. Creen también que los detalles de la empresa suman clientes y marcan la diferencia.

Los líderes del servicio definen la visión de éste y la transmiten a toda la empresa. No solo la exponen con palabras, sino que dan ejemplo diariamente con su conducta.

La fuerza de la visión del servicio estriba en la guía que ofrecen a los prestadores de servicio. Cuanto más fuerte es la visión, más delgado es el manual de normas y procedimientos de la empresa.

- **Fé en los demás.** Los líderes creen en la capacidad fundamental de los empleados para alcanzar el éxito, y consideran que su propia función es la de establecer un modelo de excelencia, proporcionar las herramientas necesarias para el éxito, y estimular una conducta de liderazgo en toda la empresa. Creen en las personas que trabajan con ellos, por lo que consideran prioritaria la comunicación con ellas. Su servicio más fundamental es la de servir al servidor. Los líderes no son jefes; son entrenadores.
- **Amor al negocio.** Los mejores líderes aman el negocio que dirigen; les encanta sumergirse en las complejidades del negocio, los problemas que les ponen a prueba, la sensación del deber cumplido tras un buen día de trabajo; aman la acción. Prefieren el negocio, a todo lo demás. Les emociona profundamente que el negocio funcione bien, hacerlo crecer, crear algo especial.

El amor al negocio hace florecer el entusiasmo y la exaltación que caracterizan a muchos líderes de empresas de servicios. La combinación del entusiasmo natural y del escenario apropiado para expresarlo, aumenta la energía psíquica del verdadero líder.

El amor al negocio mueve a los líderes a enseñarlo, a transmitir a los demás sus matices, sus secretos, sus artes, etc.

El amor al negocio hace que los líderes establezcan altas exigencias. Pero el líder no solo enseña el funcionamiento del negocio, sino que también da ejemplo con su estilo, sus valores, su excelencia.

- **Integridad.** Los líderes hacen lo que es debido, aún que sea caro o incomodo. Consideran primordial ser justos, consecuentes y dignos de confianza con los clientes, los empleados, los proveedores y demás interesados en la empresa. El requisito fundamental para ser un líder eficaz es el de ganarse la confianza; de lo contrario no tendrá ningún seguidor, y por definición no hay líder sin seguidores.

Gracias a su integridad, los líderes mantienen una verdadera dirección y orientación, con independencia de la presión que ejerzan otras fuerzas; es lo que mueve al líder a jugar limpio y no defraudar.<sup>38</sup>

### 3.5.5 MOTIVACIÓN

La motivación es la fuerza que impulsa a las personas a actuar. Los estímulos que motivan a un empleado a sobresalir son diversos. Algunos empleados son motivados por el dinero, otros por los elogios y algunos más por la promesa del tiempo libre que pueden dedicar a sus familias. Los buenos motivadores preparan a las personas para mejorar, elogian públicamente el buen desempeño y celebran el éxito.

El dinero es un fuerte incentivo para incrementar la productividad de los empleados, pero podría no ser suficiente. La relación entre la paga y el desempeño es mucho más complicada que la sencilla ecuación que deduce que el pago de incentivos incrementa la motivación y el desempeño de los empleados. Un experto considera que un trabajo significativo en un ambiente laboral positivo es la fuerza motivadora más importante para muchos empleados. El supervisor debe descubrir la clave que motiva a cada empleado.

---

<sup>38</sup> Cfr.: Berry. opus cit., págs. 26-34.

**Satisfactores.** Los satisfactores son factores del empleo que producen reacciones agradables en la vida laboral de las personas. Herzberg encontró que los principales satisfactores laborales eran un trabajo desafiante, el reconocimiento de los logros, un puesto de responsabilidad, la oportunidad de progresar y el crecimiento profesional y personal. Otras características que los empleados consideran importantes son: 1) un ambiente agradable de trabajo; 2) la oportunidad de aprender; 3) un horario flexible; 4) compañeros de trabajo afines; 5) un trabajo seguro; 6) la asignación de diversas tareas; 7) programas de capacitación; 8) pocas tensiones en el trabajo, y 9) un buen paquete de beneficios. En esencia, los satisfactores son condiciones que estimulan las necesidades personales de autoestima y autorrealización del empleado.

**Insatisfactores.** Los insatisfactores son factores del empleo que hacen infelices a los empleados en sus trabajos, lo que conduce a cambios frecuentes del personal y a un desempeño deficiente. La supervisión excesiva, las reglas de trabajo mal definidas, las condiciones de trabajo indeseables, las políticas restrictivas de la empresa, así como los sueldos y los beneficios adicionales insuficientes son ejemplos comunes de insatisfactores. En general, se relacionan estrechamente con las necesidades psicológicas y de seguridad de un individuo.

De acuerdo con los hallazgos de Herzberg la respuesta a la pregunta de, ¿cómo motivar?, es eliminar las condiciones que generan los insatisfactores e iniciar programas y políticas que fomenten los satisfactores.<sup>39</sup>

### 3.5.6 EL CONFLICTO

El conflicto es la dificultad que se genera siempre que alguien no está de acuerdo y se opone a otra persona. En el trabajo el conflicto es inevitable pues la gente no ve las cosas exactamente de la misma manera. El éxito de las organizaciones se funda en cómo superan sus conflictos.

**Conflicto y liderazgo.** Muchos líderes están expuestos constantemente al conflicto. Las investigaciones sugieren que los administradores dedican alrededor de una quinta parte de su tiempo al manejo de conflictos. Por tanto, manejarlos de manera constructiva es una de las cualidades de un buen liderazgo. La capacidad para resolver conflictos ejercerá un efecto directo en su éxito como líder. En virtud de la tendencia hacia el trabajo en equipo, las

<sup>39</sup> Cfr.: Dale, opus cit., págs. 239-240.

habilidades para enfrentar los conflictos son cada vez más importantes para la toma de decisiones colectivas.

**El conflicto puede ser funcional o disfuncional.** El conflicto es una parte inherente de la actividad de las organizaciones. Hay quienes lo consideran un enfrentamiento y algo perjudicial. Cuando el conflicto no se resuelve en forma eficaz, repercute en forma negativa; y cuando impide la consecución de los objetivos organizacionales se convierte en algo negativo o en un conflicto disfuncional. Sin embargo, puede ser positivo. El conflicto funcional se da cuando el desacuerdo y la oposición sustentan el logro de los objetivos de la organización. El conflicto funcional aumenta la calidad de las decisiones del grupo y conduce a cambios innovadores. En la actualidad, lo importante no es si el conflicto es negativo o positivo sino cómo manejarlo en beneficio de la organización.

**El conflicto puede asociarse con los problemas o con las relaciones.** El camino a seguir para solucionar una discrepancia dependerá del tipo de conflicto de que se trate. La resolución de conflictos asociados con problemas se concentra en hallar una solución de mutua satisfacción a la dificultad que generó el conflicto. El manejo de conflictos asociados con las relaciones se enfoca en reducir la hostilidad y la desconfianza.<sup>40</sup>

### 3.6 ESTRATEGIA DE SERVICIO

“El cliente es lo primero”, supone una intención admirable, pero no pasará de ahí si no existe una adecuada estrategia de servicio. Los objetivos principales de dicha estrategia consisten en establecer una diferencia evidente y mensurable por los clientes y producir un impacto real sobre la forma en que se hacen las cosas dentro de la compañía.

La estrategia de servicio es una de las partes más importantes de la estrategia comercial de cualquier empresa, que incluirá también, otros objetivos con respecto a beneficios, mercados, tecnología, etc. Se afirma que es importante porque define la cultura interna de la empresa y la imagen que ésta desea proyectar al exterior. Necesita ser elaborada por escrito y ampliamente comunicada para que nadie tenga duda alguna sobre lo que trata de conseguir. Necesita ir acompañada de una estructura empresarial que permita una rápida respuesta a cualquier exigencia de un cliente. Debe incluir:

---

<sup>40</sup> Cfr.: N. Lussier. opus cit., pág. 125.

- Las necesidades y expectativas de los clientes. Ninguna compañía puede sobrevivir si las necesidades de sus clientes no están perfectamente definidas o si se ignoran una vez conocidas.
- Las actividades de los competidores. Sin saber lo que hacen sus principales competidores, es imposible que una empresa pueda obtener ventaja competitiva alguna por medio de la calidad y la innovación de sus servicios; debe al menos conocer los resultados visibles de las estrategias de sus competidores. Hay que saber por qué los clientes utilizan los productos y servicios de la competencia en vez de los propios. Ambas áreas deben someterse periódicamente a auditorías y evaluaciones que deben formar parte de la estrategia de servicio.
- Visión de futuro. Escuchar a los clientes y observar a los competidores son procesos muy importantes, pero tal vez no basten para mantener las diferencias y la satisfacción del cliente durante largos períodos

La comunicación desempeña un papel preponderante en el éxito de una estrategia de servicio. Es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir su lealtad, motivar a los empleados y darles una idea exacta de las normas de calidad que deben respetar.

La comunicación debe ir dirigida a un determinado grupo. Pierde toda su eficacia cuando se trata de dirigirse a todo el mundo.

La comunicación no se limita al mensaje publicitario o a la documentación técnica, sino que cubre todas las circunstancias, directas e indirectas, que ponen al cliente en relación con la empresa.

### **3.6.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO**

Los líderes deben marcar el rumbo hacia la mejora del servicio, para ello es necesario escuchar continuamente la opinión de los clientes.

Calidad es la conformidad con las especificaciones del cliente. Para esforzarse y gastar inteligentemente en mejorar el servicio, es necesario conocer y entender las percepciones y expectativas de los clientes.

### **Ventajas de un eficaz sistema de información sobre la calidad del servicio:**

- Permite y estimula a la dirección a tener en cuenta en sus decisiones la opinión de los clientes.
- Revela las prioridades de los clientes respecto del servicio.
- Detecta las prioridades para la mejora del servicio y sirve de guía en las decisiones sobre asignación de recursos. Permite seguir a lo largo del tiempo la actuación de la empresa y de la competencia en la prestación de servicios.
- Sirve para conocer el efecto de las iniciativas e inversiones para la calidad del servicio.
- Ofrece datos de rendimiento que permiten recompensar a quienes dan un servicio excelente y corregir a quienes lo dan deficiente.

Algunos de los métodos más útiles para obtener información sobre la calidad del servicio son los siguientes:

- Encuestas post-servicios.
- Encuestas sobre la totalidad del mercado.
- Compras de incógnito.
- Revisiones del servicio.
- Paneles de clientes.
- Encuestas a antiguos clientes, clientes en descenso y nuevos clientes.
- Entrevistas a grupos centrados.
- Informes de los empleados de campo.
- Encuestas a los empleados.

**Encuestas post-servicio.** Se lleva a cabo entre los clientes en los momentos posteriores a la presentación del servicio. Su finalidad es la de evaluar la satisfacción del cliente respecto al servicio recibido y la razón de sus impresiones en esos momentos en que la experiencia está todavía reciente.

**Encuestas sobre la totalidad del mercado.** Evalúan la opinión global de los clientes acerca del servicio de la empresa. La evaluación que hace un cliente acerca del servicio concreto



recibido recientemente puede ser muy diferente de su opinión general acerca del servicio de la empresa, que es producto de las experiencias acumuladas a lo largo del tiempo. Un servicio es una actuación humana, por lo que puede variar mucho de una ocasión a otra.

**Compras de incógnito.** Son encuestadores que actúan como clientes para evaluar directamente la calidad del servicio recibido. Tras recibir el servicio, los encuestadores anotan sistemáticamente y completamente sus apreciaciones en un formulario. Hace posible que la empresa pueda evaluar el rendimiento de cada uno de los prestadores de servicio.

**Revisiones del servicio.** Consisten en visitas periódicas a los clientes para analizar el servicio que se les presta. Son entrevistas personales a fondo a los clientes a fin de examinar sus satisfacción respecto a diversos aspectos del servicio e identificar las posibilidades de mejora.

**Paneles de clientes.** La empresa selecciona una muestra de los clientes para que periódicamente le proporcionen información y asesoramiento. Normalmente la información se obtiene verbalmente en reuniones con los componentes del panel o en entrevistas telefónicas; o por escrito, mediante cuestionarios por correo.

**Entrevistas a grupos centrados.** Consiste en interrogar directamente a un pequeño grupo de personas. Las preguntas se refieren a un tema o cuestión muy específica, por eso se emplea la palabra centrado. La entrevista dura normalmente de una a dos horas, lo que permite examinar a fondo el tema en cuestión.

**Informes de los empleados de campo.** Constituyen un mecanismo formal para recoger y transmitir el conocimiento del mercado que poseen esos empleados. Los informes de los empleados pueden confirmar determinados puntos revelados por el estudio de los clientes y subrayar su urgencia. En su informe los empleados pueden señalar todo lo que están observando, no sólo lo que escuchan, con lo que dan un nuevo matiz a la información. Los informes de los empleados de campo pueden abarcar una gama más amplia de temas que los que normalmente se abordan en los estudios de los clientes.

**Encuestas a los empleados.** Los empleados son los que prestan el servicio que los clientes evalúan; en cierta medida, para los clientes, el servicio son los empleados.

Las encuestas a los empleados hacen posible evaluar la calidad del servicio interno. Como los empleados son los clientes de servicios internos, ellos son los únicos que pueden evaluar su calidad. Como la calidad de los servicios internos afecta a la de los servicios externos, es fundamental la evaluación de aquéllos, no sólo la de éstos. Pueden servir para sacar a la luz las causas de la mala calidad del servicio. Los empleados reciben diariamente servicios internos de la empresa. Ven mucho más que los clientes y desde un punto de observación diferente. Ayudan a descubrir por qué se producen los problemas de servicio y qué es lo que necesita hacer la empresa para resolverlos.

Pueden servir también como sistema de alerta rápida. El intensivo contacto que los empleados tienen con el sistema de prestación del servicio les permite ver el deterioro del sistema mucho antes de lo que perciban los clientes.

Aunque normalmente una empresa no utilizará los nueve métodos, es necesario que utilice la combinación de métodos que pueda proporcionar a los que deben decidir un cuadro actualizado y completo de qué es lo que está ocurriendo en lo referente a la calidad del servicio, por qué está ocurriendo y qué es necesario hacer para mejorarlo.

Un sistema eficaz de información sobre la calidad del servicio es aquel que informa y respalda la mejora del servicio en toda la empresa. Pone al descubierto cuál es y cómo evoluciona la calidad del servicio, identifica los aspectos que primero hay que mejorar, y motiva para hacerlo. En el sistema de información sobre la calidad del servicio se deben incorporar aquellos métodos de estudio que mejor sirven para obtener esos fines.

Entre las evaluaciones de rendimiento interno que podrían ser incluidas, destacan el porcentaje de fallos en el servicio, tiempo de espera hasta la prestación del servicio, estadísticas sobre la rotación de clientes y de empleados, porcentajes de participación en los cursos de información, y costos de los servicios.

Características de un sistema eficaz de información sobre la calidad del servicio:

- Calibrar la importancia relativa de los distintos aspectos del servicio: La determinación de qué aspectos del servicio son más importantes para los clientes y cuáles son los aspectos en los que la calidad de la empresa es inferior a los de sus competidores y a

las expectativas de los clientes, permite tener una base sólida para establecer prioridades en la mejora del servicio.

- **Aplicabilidad de la información obtenida:** La información obtenida debe estar lo suficientemente alineada con la estructura de la empresa como para que se vea claramente quién es el que debe actuar. Ésta, debe ser lo suficientemente específica y concreta, como para que los directivos sepan qué es lo que deben hacer.
- **Calibrar el efecto de la calidad del servicio sobre el mercado:** El sistema de información sobre la calidad del servicio debe revelar las ventajas y perjuicios de mercado imputables a la calidad del servicio prestado.
- **Comunicar la información obtenida:** Un sistema de información sobre la calidad del servicio debe ser un sistema de comunicación. Sólo será útil si los que deben tomar decisiones hacen uso de él. Algunos de los principios rectores que se emplean para el desarrollo del sistema de información sobre la calidad del servicio son los siguientes:
  - a) Oportunidad. Los directivos saben cuando van a recibir la información.
  - b) Uniformidad. A fin de familiarizar a los directivos con la información y de ayudarles a encontrar con rapidez los datos clave.
  - c) Presentación. El principio general es que los gráficos son preferibles a las cifras, las cifras son preferibles a las palabras y, si se necesita emplear palabras, pocas es mejor que muchas.<sup>41</sup>
- **Solución de quejas del cliente:** La estrategia de servicio de la empresa se ve sometida a prueba cuando se trata de atender la queja de los clientes. Las recomendaciones ofrecen una serie de oportunidades para:
  - a) Identificar los puntos débiles de la empresa.
  - b) Arreglar las cosas.
  - c) Recuperar un cliente.
  - d) Fomentar la lealtad del cliente hacia la empresa.

Se debe convencer a toda persona que trabaje en la organización, de que la empresa quiere e incluso le interesa recibir comentarios y quejas de sus clientes. Dichas quejas deberán ser tratadas de forma profesional y coherente.

El análisis de las quejas debe ser ampliamente difundido a los responsables del servicio, así como comunicado al personal en contacto directo con el cliente, ya que son ellos los que han de responder a las quejas y hacer las cosas de otro modo en el futuro .

- Sistema de atención a reclamaciones: Todas las reclamaciones deben recibir un tratamiento sistemático.<sup>42</sup>

### 3.6.2 QUEJAS

**Causas de las quejas.** La mayor parte de las quejas de los consumidores provienen de alguna de las dos causas generales: dificultades con el producto o relacionadas con el servicio. Las causas relacionadas con el producto incluyen: 1) productos de muy mala calidad y materiales inferiores; 2) productos dañados o sucios; 3) productos incorrectos-mal etiquetados o que no corresponden, y 4) selección insuficiente-fuera de existencia o descontinuado.

Las causas que se refieren al servicio se relacionan con la insatisfacción del consumidor respecto del personal de ventas y servicios, como los mostradores de salida, la entrega, el taller y el manejo de las cuentas. Las quejas sobre el personal de ventas por lo común se centran en: 1) la disposición-indiferente, descortés, poco amable; 2) incompetencia-falta de conocimiento del producto, pobres habilidades de venta; 3) deshonestidad-promesas que no se cumplen, información falsa-, 4) métodos de venta del vendedor-vender demasiado de un producto o tratar de ofrecer al cliente un producto que no puede pagar. Por último, el manejo inadecuado de las cuentas es algo que irrita a los consumidores y los errores en los cargos.

**Manejo de quejas.** El comerciante tiene varias alternativas para manejar las quejas de los consumidores. Éstas incluyen la posibilidad de devolución de la mercancía y reembolso del dinero pagado; hacer ajustes en el producto, precio y servicio; y la práctica de buenas relaciones con los consumidores.

- a) Devoluciones de mercancía y reembolsos. Las empresas que garantizan la satisfacción del cliente deben decidir si reembolsan el dinero en efectivo o en un vale de crédito.

---

<sup>41</sup> Cfr.: Berry. opus cit., págs. 53-85.

<sup>42</sup> Cfr.: Walker. opus cit., pág. 151

- b) Ajustes de producto. Las quejas sobre productos incorrectos pueden manejarse fácilmente si se permite a los clientes cambiar el producto incorrecto por uno correcto.
- c) Ajuste al precio. Los ajustes de precio se pueden conceder, ya sea como reducciones o descuentos en el precio de compra del producto. Puesto que no siempre es posible cambiar o ajustar un producto que ha resultado dañado, la empresa frecuentemente puede satisfacer a los clientes reduciendo el precio del producto para compensarlos por los daños.
- d) Ajustes al servicio. Los negocios pueden manejar los ajustes en servicios en forma muy similar a los ajustes de precios.
- e) Relaciones con el cliente. Algunas situaciones generan quejas de los clientes, las cuales no pueden manejarse con los procedimientos anteriores. Un ejemplo es un vendedor grosero. En tales casos, es posible que el cliente sólo desee ser escuchado o desahogarse. Ya sea que la queja esté justificada o no, las buenas relaciones con el cliente dictan que se le debe escuchar con atención y cortesía, y ofrecerle disculpas por la situación. Al permitir que el cliente presente la queja y ésta se atienda de manera profesional, la empresa lo conservará.

**Sistema centralizado de quejas:** todas las quejas de los clientes se envían a una oficina o a un módulo de quejas. Las ventajas de este sistema permiten al detallista emplear personal capacitado para implementar una política más uniforme en la que las quejas se dirijan adecuadamente y, al mismo tiempo, se reciba información más precisa respecto a éstas. Otra ventaja es que las quejas se atienden de manera privada y no en público.

**Sistema descentralizado de quejas:** encauza las quejas de los clientes a nivel departamental. Los vendedores suelen dar seguimiento a las quejas y a los ajustes menores, y el gerente del departamento suele hacerse responsable de las quejas importantes. Por lo general, los clientes prefieren este segundo tipo de sistema.

**El cliente al quejarse.** Se ha demostrado que hay varios tipos de clientes y que cada uno se motiva con diferentes valores, actitudes y creencias. Cuando ellos se quejan, sus comportamientos reflejan estos componentes. Toda la gente que ofrece el servicio debe saber la forma de oír las quejas cuidadosamente y responderlas cuando vienen de diferentes tipos de clientes.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Cfr.: Dale. opus cit., págs. 504-505.

### 3.6.3 LA ORGANIZACIÓN PARA OFRECER UN MEJOR SERVICIO

La organización que opte por una estrategia en la que el cliente es lo primero, debe ser capaz de apoyar dicho cambio cultural.

Para lograr un servicio de calidad, es necesario traspasar muchas barreras funcionales, lo que indica un replanteamiento de la distribución de los recursos empresariales. Si las decisiones se toman siempre basándose en la eficiencia de los recursos, más que en las necesidades del cliente, el personal y los clientes verán que el servicio al cliente no es el valor primario, por mucho que así lo establezca la definición de misión de la empresa y por mucho que se insista en ello en los programas de capacitación.

Los puntos siguientes pueden servir a cualquier empresa para comprobar o diseñar una orientación hacia al cliente:

- a) Relacionar la estructura de la organización con la estructura del mercado.
  - Reflejar la segmentación del mercado y los tipos de clientes en las definiciones internas de la empresa, en la estructura del departamento de mercadotecnia e incluso en las estructuras de producción.
  - Añadir a la organización algún valor diferenciador a los servicios y que se refleje en el servicio técnico, capacitación, etc.
  - Encausar la estructura de la organización, el desarrollo tecnológico de nuevos sistemas, el apoyo promocional, etc. hacia el cliente.
  - Reflejar la geografía/demografía relativa al cliente en las estructuras de ventas, distribución y servicio al cliente.
  - Facilitar el soporte técnico con base a las necesidades del cliente o como si fuera una unidad de apoyo en la empresa en su conjunto.
  
- b) Respuesta de la organización a los cambios que se producen en el mercado
  - Rapidez de adaptación de la empresa a un cambio y a las necesidades de sus clientes.
  - Rapidez para ofrecer al mercado nuevos productos e innovaciones en el servicio.

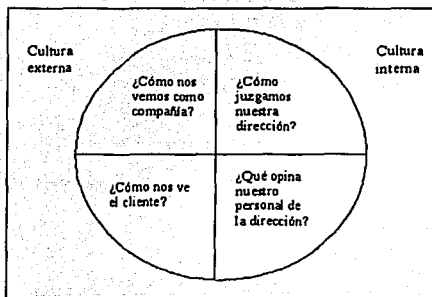
- Crear una actividad de investigación de mercados y concederle un papel importante dentro de la organización.
- Incluir en la cultura de la organización los siguientes conceptos:
  - Honradez y sinceridad,
  - Flexibilidad
  - Un medio ambiente que permita lograr el máximo potencial, deseo de escuchar a clientes y personal

c) El papel del ejecutivo:

- Definirlo en términos de aprovechar su experiencia en el servicio.
- Basarlo en la claridad de su visión.
- Fijarlo en términos de posibilitador y asesor.
- Diseñarlo para su accesibilidad a empleados y clientes.

d) La cultura debe considerarse desde una serie de perspectivas diferentes, tanto interna como externamente (Fig. 1.6). Es muy útil estudiar la cultura de una organización desde el punto de vista de sus ejecutivos, comparándolo con el de su personal y sus clientes.<sup>44</sup>

Figura 1.6 Perspectivas de la cultura



Fuente: 1991. Walker, Dennis

<sup>44</sup> Walker. opus cit., págs. 33-36.

Para que una organización logre una orientación hacia el cliente, deberá conocer cuál es la percepción del cliente y cuál es la actitud de su propio personal. El modelo demuestra que, si se pretende conseguir una verdadera diferencia, no es posible aceptar una actitud de "la dirección es la que sabe".

Si las normas culturales a nivel de dirección no apoyan el nuevo acento y estilo, habrá que establecer un programa educativo. Los directivos que no puedan aceptar las nuevas estructuras y/o valores, no van a contribuir en modo alguno a llevar a cabo el cambio necesario. El compromiso del equipo directivo es un requisito previo para lograr el éxito.

Cualquier cambio estructural que se considere necesario para la organización debe ser controlado desde el primer momento y ofrecerá la oportunidad de poner a prueba la nueva filosofía de la empresa, logrando una salida que preserve la dignidad y la autoestima de quienes dejan la empresa.

#### **3.6.4 ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO**

Las empresas que ofrecen un servicio de calidad, disponen de una clara y precisa estrategia de servicio. Tienen una razón de ser que energiza a la empresa y define lo que para ellas significa la palabra servicio.

Con una clara y precisa estrategia de servicio, los que tienen que decidir sabrán mejor a qué iniciativas deben dar su aprobación y cuáles deben rechazar: la estrategia es su guía.

Una estrategia de servicio es una misión. Una misión es estimulante, es un objetivo, una orientación, una vocación. Une a todas las personas de una empresa en un propósito común.

Características de una estrategia de servicio:

- La fiabilidad. Los clientes utilizan cinco dimensiones generales como criterio para evaluar la calidad en el servicio. Esas dimensiones no son mutuamente excluyentes, sino que ofrecen un marco general muy útil para conocer las expectativas de los clientes:



- **Fiabilidad.** Capacidad de prestar el servicio prometido con precisión y seguridad.
  - **Elementos tangibles.** Apariencia de las instalaciones físicas, del personal y de los elementos del personal.
  - **Atención.** Disposición de ayudar a los clientes y ofrecer un servicio rápido.
  - **Seguridad.** Competencia y cortesía de los empleados, y su capacidad para transmitir confianza y aplomo.
  - **Empatía.** Cuidado y atención individualizados ofrecidos a los clientes.
- **Sorpresa** significa encontrar la forma de hacer que el cliente manifieste una exclamación positiva de asombro.
  - **La recuperación** implica reconquistar la confianza del cliente, cuando el servicio ha sido deficiente; significa dar respaldo al servicio. Pasos esenciales para la recuperación:
    1. Enseñar la importancia de la recuperación.
    2. Identificar los problemas de servicio.
    3. Resolver efectivamente los problemas.
    4. Mejorar el sistema de servicio.
  - **La honradez.** Los clientes esperan que las empresas de servicio les traten justamente, que cumplan su promesa (fiabilidad), les ofrezcan instalaciones cómodas y limpias (elementos tangibles), les den un servicio rápido (atención) mediante un personal competente y cortés (seguridad), y hasta una atención afectuosa y personal (empatía).

La honradez de la empresa es la piedra angular de la confianza del cliente. Y la confianza es la base de la fidelidad.

Los empleados quedan desmotivados, al ver que la empresa trata mal a sus clientes o a los propios empleados. El empleado debe sentirse orgulloso de su empresa. Y ese orgullo es el que cae por los suelos cuando la empresa trata injustamente a la gente.

Estos principios constituyen la base de una estrategia de servicio.

Una empresa debe enfocar su estrategia de servicio con: los criterios para la selección de los empleados, su formación, la tecnología, las evaluaciones de rendimiento y los sistemas de

remuneración. Se debe incorporar el sistema de creencias de la empresa, si está en contradicción con la estrategia deseada, será necesario cambiarlo.

Una estrategia de calidad en el servicio fomenta el desarrollo personal en la empresa. Desafía todos y cada uno de los empleados a desarrollar nuevas capacidades y conocimientos; así como a elevar sus aspiraciones. Una excelente estrategia requiere que la creatividad y disposición a tomar riesgos estén presentes en todos los niveles de la organización.

**Identificar una estrategia de servicio.** Para identificar una estrategia de servicio hay que dar respuesta a tres preguntas fundamentales:

- ¿Cuáles son los aspectos del servicio que son y seguirán siendo más importantes para nuestro mercado objetivo?
- ¿En qué aspectos importantes del servicio son más débiles los competidores?
- ¿Cuáles son las actuales y potenciales capacidades de servicio de nuestra empresa?

Al analizar que es lo importante para los mercados objetivo, los responsables deben dar respuesta a dos subpreguntas: ¿Qué es lo esencial para el cliente? y ¿Qué es lo que puede desbordar sus expectativas? La estrategia de servicio debe incorporar, tanto los aspectos que satisfarán las expectativas de los clientes como los aspectos que superarán esas expectativas.

Se debe evaluar cuidadosamente la competencia profesional, los puntos fuertes y débiles, las prestaciones y el sistema de creencias. Determinar la laguna existente entre la oportunidad de mercado y la capacidad de la empresa, y luego decidir si la empresa está preparada para llevar a cabo los cambios necesarios, son pasos previos imprescindibles para el proceso de elaboración de una estrategia de servicio.

**Pasos para identificar una estrategia de servicio.**

- Determinar los aspectos del servicio más importantes para cubrir y superar las expectativas de los clientes.
- Determinar los aspectos importantes del servicio en los que los competidores son más vulnerables.

- Determinar las capacidades de servicio actuales y potenciales que existen en la empresa. Evaluar las competencias e incompetencias de la empresa, sus puntos fuertes y débiles en lo referente a recursos, su reputación, su sistema de creación y su razón de ser.
- Desarrollar una estrategia de servicio que de solución a las necesidades importantes y permanentes de los clientes, aprovechar la vulnerabilidad de los competidores y adaptarse a las capacidades y potencialidades de la empresa.

**Definir las normas de servicio.** Esclarecen sus tareas y ofrecen un punto de referencia con el que los empleados pueden evaluar su propio trabajo y los directivos pueden evaluar el rendimiento de los empleados y el de la empresa.

Muchas empresas de servicio que no definen adecuadamente el significado de la calidad en el servicio, tienen como resultado la incertidumbre. Entre las posibles causas de esa incertidumbre están las siguientes:

- Falta de normas de servicio.
- Exceso de normas de servicio.
- Normas de servicio muy generales.
- Normas de servicio desdentadas, es decir no vinculadas a las evaluaciones de rendimiento y a los sistemas de remuneración.

**Simbolizar la estrategia de servicio.** Los símbolos de servicio pueden transmitir las creencias, reforzar la estrategia y fusionar unas y otras. Pueden hacer resaltar los cambios de organización, las inversiones en tecnología, las modificaciones en la forma de operar y otros cambios introducidos. Si corresponden con todo lo demás que está ocurriendo en la empresa pueden servir para comunicar lo que la empresa intenta alcanzar y a donde se dirige.

El lenguaje, los elementos tangibles y la conducta de la dirección son las principales herramientas de simbolización que las empresas pueden utilizar para transmitir el mensaje deseado.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Cfr. Berry. opus cit., págs. 88-106.

### 3.6.5 ORGANIZACIÓN PARA LA ESTRATEGIA DEL SERVICIO

La estrategia impone la forma de organización. Una empresa que desee ofrecer un servicio de calidad necesita una organización que facilite lo siguiente:

- Liderazgo cultural para una mejora continua del servicio.
- Orientación y coordinación de las iniciativas para la mejora del servicio.
- Conocimientos técnicos y recursos para apoyar la mejora del servicio.
- Soluciones o recomendaciones para cuestiones concretas de la calidad del servicio.
- Una prestación del servicio que cubra o supere las expectativas de los clientes un día sí y otro también.
- Una recuperación excelente, cuando el servicio inicial falla.

Una organización que ofrece todas esas ventajas y está sincronizada con la estrategia general de servicio de la empresa, es parte de los cimientos necesarios para ofrecer un servicio magnífico. Una organización debería incluir uno o más de los siguientes elementos: grupo rector, departamento de apoyo, equipos de proyecto y equipos de prestación del servicio.

**Grupo rector.** La tarea del grupo rector consiste en proporcionar orientación, coordinación e impulso a la mejora del servicio. Este grupo elabora un plan general de acción y establece las prioridades presupuestarias. Guía el desarrollo de las iniciativas de servicio que abarcan a toda la empresa, tales como la del diseño de un sistema de información sobre la calidad del servicio. Defiende o estimula otros esfuerzos de mejora de servicio más centrados, tales como el de formar equipos de proyecto para rediseñar los servicios más proclives al fallo. Muestra reconocimiento por los éxitos de servicio más sobresalientes de la empresa, elogiando la excelencia en el servicio y al mismo tiempo estimulando a mejorarlo continuamente.

Debe estar compuesto por altos ejecutivos, eficaces y respetados dentro de la empresa, que den credibilidad y poder de influencia al grupo y que tengan diferentes capacidades y experiencias.

**Departamento de apoyo.** Proporciona al grupo rector un asesoramiento vital, le ofrece información, hace el seguimiento de los problemas y pone en práctica las iniciativas tomadas por aquél. Ese departamento puede desempeñar un papel importante: educar a todos los

empleados en el significado, importancia y aplicación de la calidad del servicio dentro de la empresa.

**Equipos de proyecto.** Son grupos de empleados que se reúnen temporalmente para analizar una cuestión o problema concreto y recomendar una línea de acción. El equipo se disuelve una vez terminado el trabajo.

El equipo de proyecto ofrece la flexibilidad de poder asignar a los mejores empleados para trabajar en un proyecto concreto. Hace que los empleados intervengan más personalmente en la mejora del servicio; la participación en un equipo de proyecto es una forma de aprender y desarrollarse.

**Equipos de prestación de servicios.** Son los que más pueden mejorar la calidad de éstos y también los que más difíciles son de poner en práctica. Son un medio alternativo de ofrecer realmente ese servicio.

En muchos servicios, la organización funcional hace que quede difuminado el objetivo de satisfacer al cliente final, y restringe el talento y la energía potencialmente existente dentro de la empresa. Al limitar el contacto con los clientes a los empleados que atienden el último eslabón de la cadena de servicio, la estructura funcional no estimula a los servidores internos a considerar a los clientes como propios.<sup>46</sup>

### **3.6.5.1 EL PERSONAL PARA LA REALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La satisfacción que el cliente obtiene al utilizar los servicios de una determinada compañía suelen depender del personal de la misma. Sus conocimientos y habilidad son fundamentales para que la empresa pueda satisfacer las expectativas expresadas en la estrategia de servicio. El personal que tiene contacto directo con los clientes es el que tiene mayor impacto sobre la reputación de la compañía, pero no hay que ignorar a quienes están detrás de ellos, ya que son los que sirven a los que tratan con los clientes, y crean también los productos y muchos de los sistemas de prestación de servicios.

---

<sup>46</sup> Cfr.: Berry, opus cit. págs. 157-170.

La actitud del personal hacia el cliente puede apoyar o poner en peligro la estrategia de servicio de cualquier empresa. Si no creen en ella y no muestran su compromiso con el cliente el servicio no coincidirá con la imagen que se intenta promocionar.

Dado que los aspectos personales van a formar parte importante de la estrategia de servicio, habrá que verificar cuales son los puntos fuertes y débiles:

- Técnicas/conocimientos.
- Actitudes
- Sistemas de personal

El análisis deberá aplicarse no solo al personal que tiene contacto directo con el cliente, sino también a cualesquiera otras personas que formen parte del equipo y que pueden contribuir a incrementar o socavar la reputación del servicio de cualquier empresa. También es importante examinar a la dirección de acuerdo a idénticos criterios, ya que es quien presta un servicio al personal y crea el clima en el que se produce un servicio bueno o malo.

FACTOR	NUEVA CULTURA DE SERVICIOS
Definición y requisitos del puesto	Definición de resultados cualitativos esperados en términos de satisfacción del cliente
Perfil de puestos	Dirigido a contratar personas para quienes servir sea un valor importante, así como orientado hacia las relaciones más que a la tarea (puesto clave de contacto)
Sistemas de selección	Sistemas diseñados para traer a la organización solo aquellas personas que se ajusten a la nueva cultura de la organización.
Programas de inducción	Diseñados para culturizar a los nuevos ingresos para que reciban una buena película de lo que la organización valora: sus reglas, sus formas de hacer las cosas, de comportarse, etc.

Sistemas y programas de entrenamiento	El entrenamiento no es campañas (campañas de sonrisa). Entrenamiento dirigido a ayudar al empleado a pensar independientemente y a manejar específicamente los momentos de verdad. Más que programas, un proceso continuo con seguimiento que refuerce los nuevos comportamientos.
Sistemas de recompensa	Que estimulen solo aquellos comportamientos que dan un servicio.
Índice de satisfacción de empleados	Menciones periódicas del nivel de satisfacción de la gente, logrando satisfacción de la gente de contacto.
Índice de satisfacción de clientes	Los instrumentos que miden la satisfacción del cliente de cultura de servicios. Información objetiva, cuantificable y representativa. Información conocida por toda la organización, sobre todo por la gente de contacto de círculos de servicio.
Círculos de servicio	Equipos de trabajo de línea directa, integrados, con actitud de colaboración, entrenados en analizar la satisfacción de los clientes y las posibilidades de mejora.

Para ofrecer un servicio de calidad, se necesitan personas de talento con deseos de superación. Los servicios son prestaciones personales y los empleados son los prestadores. Desde la perspectiva del cliente, la empresa son las personas que le prestan el servicio. Las empresas de servicios necesitan a personas adecuadas que enarbolan la bandera de la empresa ante los clientes.

La contratación de personas no adecuadas, contribuye a aumentar excesivamente la rotación de los empleados, algo que cuesta muy caro a las empresas. Las personas que no encajan en el puesto asignado es muy probable que se marchen de la empresa o que sean despedidos. Los costos de una rotación elevada son tanto directos (contratar y formar a los nuevos empleados),

como indirectos (menor productividad y capacidad de servicio hasta que los nuevos empleados aprenden su servicio, posible ruptura de las relaciones con los clientes). Una elevada rotación conduce a que la dirección no se sienta dispuesta a invertir mucho en la contratación, en la formación y en otras actividades generadoras de compromiso, porque los empleados se van a marchar de la empresa de todos modos. Una elevada rotación de los empleados, afecta negativamente a la calidad del servicio, lo cual lleva a unos menores beneficios.

Es necesario establecer normas elevadas para la contratación de los futuros empleados y mantener esas normas. Pueden existir fuertes presiones para relajar esas normas: la urgencia en cubrir los puestos vacantes, la escasez de candidatos que cumplan todas las condiciones exigidas, el deseo de controlar los costos de personal, el tiempo y el costo de examinar a muchos candidatos para encontrar el más adecuado. Esperar hasta encontrar a los mejores candidatos, es precisamente la estrategia que aplican las empresas que ofrecen un servicio de calidad.

Es fundamental desarrollar las capacidades y conocimientos de los empleados una vez que han empezado a trabajar, pero no todos los rasgos necesarios para el servicio pueden ser adquiridos por aprendizaje. Los directores tienen que identificar las cualidades personales que distinguen a los prestadores de servicio más eficaces de la empresa. Esas cualidades capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes, valores constituyen las líneas directrices para que la labor de captación y contratación del personal produzcan buenos resultados.

<b>Competencias profesionales fundamentales para el servicio</b>	
Competencias profesionales comunes de los prestadores del servicio de catorce importantes empresas de servicio.	
Crear confianza y fidelidad en el cliente	Toma una actitud activa para satisfacer las necesidades del cliente. Establece relaciones de socio para ayudar a los clientes a alcanzar sus objetivos. Hace lo que es razonable y posible para conservar la buena disposición de los clientes.
Mostrar empatía	Muestra sensibilidad por los sentimientos del cliente. Sabe reconocer los distintos tipos de personalidad en los clientes y responde apropiadamente a cada uno. Interactúa con los clientes y otras personas de un modo que refleja un verdadero interés y respeto por la vida.



Comunicarse bien	Se expresa de una manera clara y fácil de entender. Demuestra habilidad para vender e influir en los demás cuando es adecuado. Hace las preguntas apropiadas. Utiliza apropiadamente la comunicación escrita. Demuestra saber actuar con diplomacia. Responde a los clientes y otras personas de un modo que sirve para crear unas relaciones optimistas.
Dominar el estrés	Se mantiene organizado, tranquilo y constructivo para enfrentarse a situaciones de estrés. Muestra tolerancia, humor adecuado y paciencia, con los clientes enfadados o difíciles. Controla sus emociones.
Escuchar activamente	Escucha no sólo las palabras de los clientes, sino también lo que intentan decir.
Demostrar agilidad mental	Capta la información rápidamente. Aprende y comprende prontamente.

### 3.6.5.2 DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES Y CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL

Las empresas que tienen reputación de invertir en el desarrollo personal de sus empleados, tendrán una ventaja competitiva a la hora de captar nuevos empleados. Los prestadores de servicio deben poseer las capacidades y conocimientos requeridos; y deben desear utilizarlas en beneficio del cliente.

La confianza es un poderoso motivador. Las personas, de un modo natural, tienden a desempeñar aquellos roles para los que se sienten más capacitados e intentan eludir aquellos otros para los que se sienten mal preparados. Resulta muy difícil sentir entusiasmo por hacer algo que no se sabe cómo hacer. Los prestadores de servicio que parecen poco motivados a los ojos de los clientes, es posible que en realidad estén mal preparados y tengan poca confianza en sí mismos. El hecho de preparar a los empleados para servir mejor, ayuda a la empresa a reducir la elevada tasa de rotación de empleados. Los servidores bien preparados presentan menos posibilidades de marcharse o de que se les despidan.

Para prestar un servicio de calidad se necesita también educar al personal. Los prestadores de servicio deben aprender acerca de los valores, estrategias, productos (bienes y servicios) y prácticas de la empresa. Deben aprender acerca de las expectativas de los clientes, de los competidores, de los avances en el sector y del entorno empresarial.

La finalidad del desarrollo de las capacidades y conocimientos, es la de ayudar a la empresa a poner en práctica efectivamente su estrategia de servicio. La dirección debe determinar específicamente qué capacidades y conocimientos son esenciales para que la empresa sea lo que ella quiere ser para sus clientes.

Si a los empleados se les enseña primero el cuadro general de la empresa, los aspectos específicos de su propio trabajo adquirirán un mayor significado para ellos y, normalmente, llegarán a ser más productivos.

Las empresas que más provecho obtienen del desarrollo personal de sus empleados, son aquellas que dan carácter formal al proceso de aprendizaje; aquellas que establecen sistemas que integran el aprendizaje dentro de la vida de trabajo, las que hacen del aprendizaje una parte obligatoria del trabajo, las que institucionalizan el aprendizaje.

Las empresas tienen más probabilidades de alcanzar sus objetivos de formación y educación, si utilizan varios métodos de aprendizaje combinados, tales como:

- Escuchar. Los empleados pueden aprender escuchando a otras personas, personas que poseen conocimientos útiles: oradores de una conferencia, modelos de rol de la empresa en una clase, instructores en el trabajo, clientes de un grupo centrado de clientes grabado en video.
- Leer. La lectura es una forma muy práctica y efectiva de impartir a los empleados el conocimiento y saber de expertos del exterior de la empresa. Es práctico distribuir sus libros o artículos entre los empleados. Las empresas de gran tamaño deberían considerar la posibilidad de publicar boletines internos para los empleados de determinadas categorías concretas.
- Observación participativa. Los empleados aprenden también por medio de la demostración y de las experiencias observadas en otros. Los estímulos visuales y de los

otros sentidos, pueden provocar poderosas emociones, dejar imágenes duraderas, y reforzar la información oral o escrita.

- **Practicar.** La práctica no es menos importante, en el desarrollo y mantenimiento de las técnicas y conocimientos. Muchas empresas no conceden a los empleados mucho tiempo para practicar. Aunque los empleados pueden practicar en el propio trabajo, también necesitan oportunidades para ensayar fuera de escena y prepararse sin el riesgo de cometer fallos ante los clientes.

**Buscar la mejora continua.** Uno de los pasos más esenciales para la mejora del servicio, consiste en evaluar la eficacia de la información y educación de los empleados. Las empresas deben evaluar la eficacia tanto de cada curso (o proyecto) en concreto, como del programa general.

En esta evaluación del aprendizaje, también se debe incluir un análisis de los costos-ventajas de cada uno de los programas concretos de formación y educación, así como los planes y objetivos prioritarios para el siguiente año.

Una evaluación rigurosa y continua de la formación y educación, da a la empresa la oportunidad de mejorar continuamente sus actividades de aprendizaje, y hace posible que obtenga una mayor rentabilidad de sus inversiones en ese campo.<sup>47</sup>

### **3.6.5.3 APODERAMIENTO DEL PERSONAL**

Apoderar a los servidores para servir es una condición necesaria para prestar un servicio de calidad.

El apoderamiento es un estado mental que se extiende a los siguientes extremos: 1) control sobre la forma de realizar el trabajo; 2) conocimiento del contexto en el que se realiza el trabajo y de la forma en que encaja en el cuadro general; 3) responsabilidad sobre el resultado del trabajo; 4) responsabilidad compartida respecto al rendimiento de la unidad y de toda la empresa, y 5) equidad en la distribución de gratificaciones basadas en el rendimiento individual y colectivo.

---

<sup>47</sup> Cfr.: Berry, opus cit., págs. 236-258.

La dirección creará un estado mental de apoderamiento en la empresa, a base de tratar a los empleados como copropietarios de ésta y esperando de ellos que actúen como tales. Los empleados no sólo deben tener autoridad, sino también responsabilidad para utilizar su saber y su creatividad, para servir eficazmente a sus clientes y contribuir al éxito de la empresa.

El apoderamiento eficaz es fruto del liderazgo compartido, éste reparte el poder y afloja las riendas. El director intermedio que apodera a los empleados que están directamente a su cargo, debe confiar en la capacidad, criterio y buena disposición de éstos. Adoptar el cambio y pasar de jefe a entrenador, puede ser muy difícil para una persona que ha trabajado duro para llegar a ser jefe. Pero a fin de cuentas se reduce a ceder poder, y a la gente no le gusta cederlo.

Algunos empleados preferirán tener un estrecho espacio de actuación con unas líneas de conducta claramente definidas. El riesgo de cometer errores, las molestias de adquirir conocimientos, y las presiones de la resolución creativa de los problemas, son mucho menores en un entorno reglamentado.

El apoderamiento no está indicado para todos los directores, ni para todos los servidores. Los perfiles ideales de los candidatos serán diferentes en una empresa que utiliza un sistema de apoderamiento, que en una que no aplica ese sistema.

**Plataforma para la calidad.** Si se logra que los empleados consideren como propia a la empresa, se dispondrá ya de una plataforma para la calidad en el servicio. Requiere por parte de los servidores; preparación, ingenio, persistencia, disciplina, tomar riesgos y una mejora continua. Esos rasgos es más probable encontrarlos en los empleados que poseen un estado mental de apoderamiento. La mayoría de los prestadores de servicio trabajarán más duro, más inteligentemente, y más rápido, para la empresa de ellos que para la empresa de otros.

El apoderamiento viene acompañado de los siguientes costos: el riesgo de que los empleados tomen malas decisiones, de la inversión en formación y educación necesaria para preparar a los empleados, y la posibilidad de agitación en la empresa durante la fase de transición y de aumento en la rotación del personal.

Para que una empresa de servicios pueda hacer realidad todo su potencial en el entorno empresarial de hoy en día, debe destruir el ciclo del fracaso creado por: bajo nivel de

realización personal y elevada rotación de los empleados. Debe desarrollar una cultura en la que los empleados deseen trabajar duro, inteligentemente, y con rapidez; que se caracterice por la confianza y la fidelidad.

**La puesta en práctica del apoderamiento.** La dirección es la que debe determinar el grado de apoderamiento que es necesario para poner en práctica la estrategia de servicio. Los delgados libros de normas, pueden separar los tipos de decisión según distintas áreas: áreas seguras, en las que los empleados tomarán decisiones con independencia; áreas de bajo riesgo, en las que los empleados podrán realizar una consulta a su superior; áreas de alto riesgo, en donde esa consulta es obligatoria. Las áreas de alto riesgo normalmente corresponden a cuestiones que, tratadas inadecuadamente, pueden generar problemas legales, publicidad perjudicial, o un resultado económico muy negativo.

Para que el apoderamiento produzca buen resultado, es necesario un intenso y continuo esfuerzo para difundir y consolidar la visión y los valores de la empresa.

Los directores tienen que conocer los peligros que implica el dirigir en exceso a los empleados, es decir; la diferencia que existe entre dirigir y controlar.<sup>48</sup>

#### **3.6.5.4 EQUIPOS DE TRABAJO**

La totalidad de la cadena de servicio, o su mayor parte, es agrupada en una unidad transfuncional que atiende a un grupo específico de clientes. Esa unidad se constituye en un equipo de prestación de servicios.

Un equipo es un pequeño grupo de empleados con capacidades y conocimientos complementarios a los que se les asigna una misión común, un conjunto común de objetivos de rendimiento, y unos criterios comunes para exigirse responsabilidades mutuamente.

Los departamentos son grupos de trabajo, pero no siempre son equipos. El rendimiento de un grupo de trabajo es el reflejo de lo que cada uno de sus miembros realiza individualmente. El rendimiento de un equipo depende tanto de lo que hace cada miembro individualmente como de lo que hacen todos en colaboración.

<sup>48</sup> Cfr.: Berry. opus cit., págs. 261-277.

Los equipos de prestación de servicios ofrecen numerosas ventajas: continuidad del servicio, claridad de organización y control del servicio, trabajo de equipo, desarrollo personal de sus miembros.

Es posible trabajar en equipo sin equipos, pero no puede haber equipos sin trabajo de equipo. Los miembros del equipo de servicio normalmente trabajan en estrecha proximidad y mantienen un considerable contacto entre sí, con lo que se facilita la comunicación y la labor de compartir conocimientos; aprender a conocer los puntos fuertes, las limitaciones y las costumbres de sus compañeros; y pueden adaptar su propia conducta en consecuencia.

La pertenencia al equipo puede ser rejuvenecedora, estimulante y motivadora. A menudo el equipo se impone a sí mismo unos objetivos de rendimiento muy superiores a los que le habrían fijado sus superiores.

La pertenencia al equipo favorece el desarrollo personal de los empleados. Al operar como pequeñas empresas, los equipos de prestación del servicio asumen más responsabilidad y con menos supervisión de la que sería posible en una organización funcional.

Los equipos de prestación de servicios son muy convenientes en las empresas en que la cadena de servicio es compleja e interdependiente. Si la tarea de servicio se desarrolla en un entorno incierto, también conviene una organización en equipos.

Algunas de las normas de tráfico para reorganización de los equipos:

1. Demostrar el apoyo de la dirección.
2. Empezar con un equipo piloto.
3. Formar equipos pequeños y unidos.
4. Vincular los equipos a la estrategia.
5. Buscar capacidades y conocimientos complementarios para el equipo; buscar potencial.
6. Educar y formar.
7. Definir la cuestión del liderazgo.
8. Evaluar y reenumerar el rendimiento del equipo, no sólo el rendimiento individual.

**Compromisos internos de servicio.** El personal de un departamento se reúne con el personal de otro departamento para exponer las expectativas de servicio de cada unidad y para establecer las normas. El compromiso de servicio es muy difícil y requiere mucho tiempo. Puede que no sea apropiado para todas las empresas. Su finalidad es la de mejorar el diálogo y el trabajo en equipo, y hacer a los departamentos más responsables por la calidad de su servicio interno.<sup>49</sup>

### 3.6.5.5 LA TECNOLOGÍA PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

El éxito de la tecnología depende de la mano que utiliza la herramienta. La tecnología puede tener capacidad para hacer cosas maravillosas. Pero en manos de un usuario incapaz, no tendrá ningún valor.

Dentro de la empresa la tecnología es especialmente susceptible de ser considerada exageradamente como una solución para todo, con lo que luego se suele producir una amarga decepción. La dirección puede aumentar las probabilidades de éxito, siguiendo las seis directrices para mejorar el servicio mediante la tecnología:

- Adoptar un enfoque global.
- Automatizar los sistemas eficaces.
- Resolver el verdadero problema.
- Ofrecer más control, no menos.
- Optimizar las tecnologías básicas.
- Combinar la alta tecnología con el toque personal.

Para realizar una buena inversión en tecnología, hay que empezar siempre por una clara exposición de ese fin. Para invertir inteligentemente en tecnología, la dirección debe pensar en cuatro niveles:

- ¿Cuál es la estrategia de servicio? ¿Por qué aspectos se quiere ser famoso a los ojos de los clientes? ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?

---

<sup>49</sup> Cfr.: Berry, opus cit., págs. 167-182.

- ¿Qué es lo que hoy en día impide a la empresa poner totalmente en práctica esa estrategia? ¿Cuáles son las principales barreras, los obstáculos clave?
- ¿Cuál es la mejor manera de superar esas barreras? La tecnología ¿es parte de esa solución o sólo lo parece superficialmente? Si se necesita una nueva tecnología, ¿Qué clase de tecnología se necesita y a qué niveles de la empresa? ¿Cuál es el rol concreto que la tecnología debe desempeñar? ¿Cuál es la justificación de sus costos? ¿Y cómo funcionará la nueva tecnología junto a la antigua?
- ¿Cuál es la estrategia para animar a los futuros usuarios a adoptar la nueva tecnología? ¿Cómo se venderá el concepto del cambio? ¿Cómo se enseñará a los usuarios a aplicar esa nueva tecnología? ¿Cómo se hará de la tecnología un elemento amigo?

La dirección no sólo necesita una estrategia tecnológica que facilite la estrategia de servicio, necesita también una estrategia de cambio de conducta para poder aplicar esa tecnología. Los máximos dirigentes de la empresa tienen que definir la estrategia de tecnología, supervisar su diseño y puesta en práctica, y defender su rol para el desarrollo de la estrategia de servicio.

La tecnología no es la solución para los sistemas de servicio mal diseñados. Aplicar una nueva tecnología sobre un sistema anticuado e ineficaz, conducirá siempre a resultados decepcionantes. Primero hay que rediseñar las actividades y hacerlas más efectivas y eficaces, y después es cuando se puede incorporar la nueva tecnología.

Los pasos del proceso de servicio que no generan un valor añadido comparable a su costo, y que aumentan innecesariamente la complejidad o el tiempo necesario para prestar el servicio, deberían ser rediseñados o eliminados, en lugar de automatizarlos.

Toda tecnología debe tener un cliente. Es necesario identificar a ese cliente, estudiar sus necesidades y obtener retroalimentación por parte éste.

La tecnología debe ayudar al prestador del servicio a actuar con más eficacia, y con más autoridad, confianza, creatividad, rapidez y/o conocimiento. O bien, la tecnología debe ofrecer a los clientes externos una mayor comodidad, más fiabilidad, mejor control, precios más bajos, o cualquier otra cualidad que añada valor. Lo ideal es que la tecnología beneficie, tanto a los clientes internos como a los externos.



La tecnología debe ser el servidor, no el amo. Debe conceder a los usuarios más control para hacer lo que quieren hacer, y no menos. Una tecnología que limita las opciones del usuario, que despoja a los usuarios de su autoridad y libertad de acción, que cuando falla deja desamparado al usuario, es muy raro que sea recibida con entusiasmo.

La mayor parte del tiempo los prestadores de servicio y los clientes utilizan tecnologías básicas. Los ejecutivos que intentan utilizar la tecnología para mejorar la calidad del servicio, necesitan asegurarse de que los materiales, métodos y máquinas de bajo nivel tecnológico también funcionen bien y estén perfectamente integrados con la nueva tecnología más avanzada.

El servicio de calidad no depende sólo de la motivación de los prestadores de servicio para trabajar bien, sino también de su capacidad. Una tecnología que no funciona adecuadamente, de un modo directo afecta negativamente a la capacidad de servir, y de un modo indirecto afecta negativamente a la motivación para servir. En muchas empresas es posible mejorar la calidad de servicio, a base de supervisar más estrechamente la forma en que los prestadores de servicio utilizan la tecnología, y de su satisfacción con ella.

La forma de evaluar la tecnología, es la de comprobar si ayuda al personal a prestar el servicio eficazmente para sus clientes.

El personal puede incorporar al servicio afecto, sensibilidad, asesoramiento, y una sonrisa. Puede conducir al cliente a través del proceso de servicio, siguiendo los pasos marcados por la tecnología, y luego cerrar el ciclo de la transacción.

**Funciones de la tecnología en la mejora del servicio.** La integración de las tecnologías apropiadas en una estrategia coherente, depende en parte del conocimiento de los roles de la tecnología en la mejora del servicio. Entre los roles más importantes tenemos:

- Multiplicar el conocimiento.
- Agilizar el servicio.
- Prestar un servicio personal y a la medida del cliente.
- Aumentar la fiabilidad.
- Facilitar las comunicaciones.

- **Aumentar el servicio.**

**Multiplicar el conocimiento.** La tecnología informática proporciona enorme cantidad de conocimientos a los prestadores de servicio de primera línea, minimizando la necesidad de emplear supervisores para responder a las preguntas, aprobar las excepciones y resolver los problemas. Unos prestadores bien seleccionados, adecuadamente formados y con mentalidad de servicio, pueden combinar sus conocimientos, criterios y valores personales, con todos los conocimientos integrados en el sistema informático, y de ese modo servir eficazmente a sus clientes. La tecnología informática es un elemento que sirve para capacitar al personal y eliminar estratos de dirección en las empresas.

**Agilizar el servicio.** La tecnología puede agilizar el servicio, a base de automatizar o eliminar los procesos manuales que retardan su prestación y provocan errores en el mismo. Agilizar el servicio significa eliminar los obstáculos existentes para alcanzar una situación más eficaz.

**Prestar un servicio personal y a la medida del cliente.** Unos de los principales cometidos de la tecnología en la mejora del servicio, es el de enmendar el servicio rutinario menos personal; utilizar la automatización para ofrecer un servicio personal y a la medida del cliente.

**Aumentar la fiabilidad.** La fiabilidad es un servicio seguro y preciso.

**Facilitar las comunicaciones.** Es evidente que la comunicación entre el prestador del servicio y el cliente es esencial para un servicio de calidad y que es también, especialmente, vulnerable a incidentes negativos.

Muchas veces los consumidores consideran que la tecnología es el malvado causante de los fallos de las comunicaciones. La culpa hay que atribuirla directamente a las personas que diseñaron y aprobaron un sistema de comunicaciones que deja desamparados a los que la utilizan.

**Aumentar el servicio.** Suplementar el servicio primario con elementos que sean beneficiosos para el cliente, no fácilmente imitables por los competidores, financiera y operativamente posibles. La finalidad del aumento del servicio es la de atraer a nuevos clientes que desean

esas características suplementarias, y conservar a los actuales clientes que no desean renunciar a ese servicio aumentado.<sup>50</sup>

### **3.6.6 EVALUACIÓN Y RECOMPENSA DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL**

Los empleados saben que serán evaluados en función de cómo realizan su trabajo, y saben que merece la pena realizarlo bien. La responsabilidad personal por la realización del trabajo y el reconocimiento del rendimiento excelente, contribuyen a este clima de realización personal.

Algunas empresas dan demasiada importancia a las recompensas en lo referente a mejorar la calidad de servicio, porque parten del supuesto de que los empleados únicamente se sienten impulsados por ellas y responden como robots a los cambios en el sistema de remuneraciones.

Las evaluaciones y recompensas de rendimiento deben ser las apropiadas para la empresa y su estrategia. Un sistema de evaluación y recompensa de rendimiento sirve para que la empresa comunique a los empleados las prioridades estratégicas y los valores que se consideran más importantes.

Las normas de servicio son la concreción de la estrategia general, constituyen la definición de la calidad en el servicio que permite a los empleados comprender su rol, juzgar su propio rendimiento, y obtener una evaluación justa por parte de sus superiores.

Las normas de servicio recogen aquello que es importante para los clientes, de un modo que resulte significativo para los empleados; las normas constituyen la base para la evaluación y recompensa del rendimiento en el servicio.

Los sistemas eficaces de evaluación del rendimiento, utilizan una combinación de formas de evaluación. Puede ser una combinación de la evaluación de la actitud de servicio, la precisión, la productividad, el trabajo en equipo, y el desarrollo de capacidades y conocimientos de cada empleado; la evaluación de grupo puede consistir en evaluar la calidad del servicio, la retención de clientes, las ventas, y los beneficios.

---

<sup>50</sup> Cfr.: Berry. Opus cit., págs. 185-208.

La opinión de los clientes es una de las más importantes fuentes de datos para la evaluación del rendimiento. También se pueden utilizar los datos internos que posee la empresa sobre porcentaje de fallos de servicio, hastío del cliente, tiempo de espera hasta ser atendido, ventas, y beneficios. También serán de valor las opiniones de los compañeros, colaboradores, superiores y subordinados.

La mayor importancia que se da cada vez más a los equipos y al trabajo en equipo, no elimina la necesidad de evaluar la prestación de servicio de cada empleado individual. Las dos son necesarias, la evaluación del empleado y la evaluación del grupo. Los prestadores de servicio deben ser responsables de su propio rendimiento, y también compartir la responsabilidad por el rendimiento de su unidad y por el de la empresa.

Todos los empleados prestan servicio. Todos sirven, ya sea a clientes externos o a clientes internos, y la calidad del servicio interno afecta a la calidad del servicio externo. La calidad debe ser una parte de la evaluación de rendimiento de todos y cada uno de los empleados. Si algún empleado de la empresa queda excluido del proceso de evaluación del rendimiento relacionado con el servicio disminuye la fuerza de la cultura que posee la calidad del servicio.

Para crear una cultura de realización personal hay que implantar la distinción entre sueldo por competencia profesional (la remuneración que se paga al empleado por realizar su trabajo) y recompensa por rendimiento (un reconocimiento especial por un rendimiento sobresaliente). El sueldo por competencia profesional es fijo, y se gana obteniendo un rendimiento aceptable. La recompensa por rendimiento es variable, y se gana mediante un rendimiento excepcional. Las recompensas reservadas a la auténtica realización personal, son las que más probabilidades tienen de estimular un rendimiento superior.

El sistema más eficaz de remuneración es el que combina la recompensa económica, la promoción profesional y el reconocimiento no monetario. Cada una de esas formas de recompensas desempeña un rol diferente, y combinándolas de un modo creativo pueden producir un poderoso efecto.

**Recompensa económica.** Tal como indican la mayoría de los estudios realizados, el sueldo en sí y por sí solo no resulta un estímulo para muchos empleados.

**Promoción profesional.** Es necesario que los empleados perciban que la prestación de un servicio excelente les puede servir para ganarse un ascenso en su carrera.

**Reconocimiento no monetario.** El reconocimiento auténtico transmite respeto, gratitud, y admiración; sus efectos pueden ser muy profundos. Los empleados que reciben el tributo de admiración saben que están en el equipo, que la dirección se interesa lo bastante como para mostrarle un agradecimiento.<sup>51</sup>

## 4. CALIDAD DEL SERVICIO

### 4.1 CONCEPTO

“En español, el término *calidad* señala un conjunto de características de una persona o de una cosa, importancia, calificación, superioridad, propiedad, clase, cualidad, excelencia, importancia, condición.

El sustantivo inglés *quality* indica una persona de un alto nivel social, algo excepcionalmente bueno en su clase, un nivel de superioridad, un elemento distintivo, una medida de excelencia, atributo, carácter, característica, peculiaridad, propiedad.

Ambos términos derivan de la palabra latina *qualitis, atis*, que indica cualidad, manera de ser, propiedad de las cosas y que a su vez deriva del adjetivo también latino *qualis, e*, que significa cuál, de qué género, de qué clase, de qué calidad, de qué especie”.<sup>52</sup>

“Calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades”.<sup>53</sup>

La calidad del servicio puede definirse como la diferencia entre las expectativas de servicio del cliente y la forma en que las percibe realmente.

---

<sup>51</sup> Cfr.: Berry, opus cit., págs. 302-325.

<sup>52</sup> Colunga, opus cit., pág. 17.

## 4.2 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Todos los estudios recientes demuestran que, el cliente es cada vez más exigente. Sin embargo, dicha constatación es insuficiente en sí. La percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor. Por otra parte, la calidad del servicio se percibirá de forma diferente según sea nuevo o muy difundido, que lo descubra el cliente o sea ya usuario del mismo.

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, expresar con una sonrisa el placer que nos produce verlo, llamarlo por su nombre, son otros tantos aspectos a considerar para conquistar la calidad.

La información puede modificar considerablemente la percepción de la calidad. Las empresas de servicios pueden verse abocadas a proporcionar un servicio intrínsecamente mediocre e influir positivamente en la percepción del usuario si se le informa de las razones de la mala calidad. Si se tomaran el trabajo de explicar a las personas que hacen cola por qué deben esperar tanto tiempo, la espera les resultará más corta y las críticas serán menos.

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

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

Los 8 pecados del servicio:

1. La apatía. (ley del sorbete) Es una actitud que le dice al cliente: "me vale sorbete".
2. La sacudida (ley del pescado) Sacudirse al cliente a como de lugar: "esté no es mi trabajo".

---

<sup>53</sup> Franklin. opus cit., pág. 546.

3. La frialdad (ley del hielo) Hostilidad, impaciencia. Frialdad que le dice al cliente: "apúrese que me está molestando".
4. La condescendencia (ley del sí) Decir que sí a todo, tratar al cliente como un ser no presente y olvidarlo lo antes posible.
5. La negación (ley del no) "Discúlpenos", "no lo trabajamos", "no es posible".
6. El robotismo. "Gracias, el que sigue", sonrisa automática, cráneo vacío.
7. La regla del tres. Primero, la empresa; luego las políticas; después, la empresa y las políticas.
8. El rebote (ley de la pelota) "Disculpe llame a la extensión ..." , o "Valla al departamento de ...".

Cuando el cliente llegue a ser una víctima de un pecado del servicio, lo más probable es que exija reparación, naturalmente la mayor parte de las respuestas de los cliente no van a incluir pleitos. La mayoría simplemente dejará de hacer negocios con la empresa.<sup>54</sup>

### 4.3 EL CICLO DE LA CALIDAD

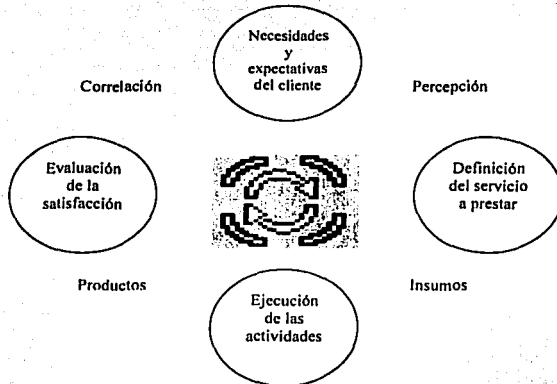
El ciclo de la calidad representa la búsqueda sistemática del mejoramiento de la calidad en los servicios dentro de las actividades fundamentales que rigen todo el proceso (Fig. 1.7).

El ciclo comienza y termina con las necesidades y expectativas del cliente. La percepción que tienen los directores en relación con lo que el cliente espera obtener del proveedor se traduce en la definición y forma que se le dé al servicio que se preste. Los insumos al proceso de producción son elegidos: los recursos humanos y los recursos materiales son reunidos y estructurados para una ejecución óptima de las actividades. Los productos para aprovechamiento, son entregados al cliente. Se lleva a cabo una evaluación periódica, estadística o unitaria del nivel de satisfacción, se hace una correlación entre el grado de satisfacción y las nuevas necesidades y expectativas de los clientes.

La calidad se crea en la percepción y en la definición del servicio que se proporciona, la calidad se prepara con la elección de los insumos, la calidad se realiza con la ejecución de las actividades.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Cfr.: Müller de la Lama, Enrique. CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO. Ed. Trillas, México, 1999, pág.63.

Figura 1.7 El ciclo de la calidad



A continuación se enlistan algunos de los beneficios al utilizar el ciclo de la calidad:

- Mejora la calidad. Es cuando se logra establecer un modelo administrativo que mejore sistemáticamente la calidad de sus servicios
- Reduce los costos. Sus costos se reducen porque hay menos errores, menos correcciones, menos compensaciones de los errores, menos problemas y hay un mejor aprovechamiento de los equipos, de los insumos, de las instalaciones y de las personas.
- Baja los precios. A medida que bajan los costos debido al menor volumen de errores, de trabajo repetido, de correcciones, de compensaciones de errores, de desperdicio y de problemas, la productividad de la empresa incrementa, los precios de sus servicios pueden reducirse.
- Posiciona el servicio. Con servicios de mejor calidad, con un precio más bajo, con los comentarios que hacen los clientes satisfechos y con un poco de creatividad mercadológica se puede lograr un mejor posicionamiento del servicio en la mente de los clientes externos y una mayor participación en el mercado.
- Mantiene en el negocio. Mejorando sistemáticamente la calidad de los servicios, bajando su precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de permanecer en el negocio.

<sup>55</sup> Gilles Legault. ALCANZAR LA CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS. Ed. Trillas,



- Y proporciona más empleos.

El haber cubierto satisfactoriamente el ciclo de la calidad una vez no es una garantía de éxito permanente, ya que las necesidades y las expectativas de los clientes pueden cambiar o la competencia puede mejorar. Es necesario estar reiniciándolo constantemente, siempre enfocado hacia las necesidades presentes y futuras de los clientes.<sup>56</sup>

#### 4.4 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

La administración de la calidad total es una filosofía de satisfacer y superar las expectativas del cliente a través de un proceso sistemático, en el que tanto los empleados como los gerentes de todos los niveles asumen la responsabilidad del mejoramiento de las actividades operativas y de comercialización diarias de la empresa. La administración de la calidad total consiste en una serie de herramientas y técnicas diseñadas para mejorar la eficacia y la eficiencia de una empresa. Quien desee iniciar un programa de administración de la calidad total a través de toda la empresa, debe poner en práctica los siguientes preceptos:

- Enfoque hacia el consumidor: Se crea el enfoque hacia el consumidor al identificar las metas y normas de calidad que orientan a la empresa hacia la satisfacción del cliente.
- Máxima prioridad: Los gerentes deben comunicar continuamente la meta principal de "la calidad es el trabajo número uno".
- Prevención, no corrección: Se debe inspirar una orientación hacia la acción que consista en "hacerlo bien desde la primera vez".
- Participación total: Todos, incluyendo a los gerentes, trabajadores, proveedores, clientes y accionistas apoyan y participan en todas las iniciativas de calidad de la empresa.
- Trabajo en equipo y cooperación: Los equipos que trabajan en los diversos departamentos cooperan para resolver los problemas y recomiendan acciones que mejorarán la calidad total de los productos y servicios.
- Otorgamiento de autoridad e información: Los gerentes deben reconocer que los empleados desean lograr éxito, pero requieren la información importante y la libertad

---

México, 1999, págs. 100-101.

<sup>56</sup> Cfr.: Colunga. opus cit., págs. 21-22.

suficiente para tomar decisiones basadas en hechos después de llevar a cabo un análisis.

Un programa de administración de calidad total proporciona los beneficios de una mayor satisfacción del cliente, de la reducción de los gastos de operación, del aumento de la participación de los empleados y de una disminución en la rotación de personal; también se observa mejoramiento en las relaciones de negocios, en el ambiente de trabajo y en las relaciones públicas.<sup>57</sup>

#### 4.5 EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

**Servicios malos/regulares:** Una calidad de servicio pobre o malo es inaceptable en el mercado actual orientado al valor. En mercados que ya cuentan con demasiadas tiendas, los consumidores no están dispuestos a pasar por alto una carencia de atención personal y un mal servicio. Las empresas con servicios deficientes se caracterizan por: 1) interacciones deshumanizadas con los clientes y un profesionalismo aparente; 2) ofertas inapropiadas y promesas no cumplidas; 3) escuchar sin prestar atención y malas comunicaciones; 4) políticas y prácticas desorganizadas e ineficientes; 5) un reconocimiento y reacción lentos a los problemas, y 6) malgastar el tiempo del cliente y desdeñar sus opiniones.

**Servicios excelentes/superiores:** Se considera que las acciones de una empresa son de una calidad excelente o superior cuando satisfacen y exceden las expectativas del público consumidor. Es obvio que las empresas con servicios de calidad son más amistosos y corteses, y se preocupan por satisfacer al cliente. Van más allá de lo usual para entender las necesidades del cliente y manejar los pequeños detalles del servicio. Un servicio de calidad es el que se desarrolla con rapidez, precisión y honradez.<sup>58</sup>

#### 4.6 MEJORAR LA CALIDAD

Sólo se da en el momento en que se aplica el círculo de calidad o de Deming:

- Planear, recabar y analizar los datos y decidir la acción a efectuar.

<sup>57</sup> Cfr.: Dale, opus cit., pág. 241.

<sup>58</sup> Cfr.: Dale, opus cit., pág. 495.

- Ejecutar la decisión tomada.
- Observar los efectos del cambio.
- Medir los resultados en la nueva situación y
- Así sucesivamente.

El momento más adecuado para mejorar un proceso de prestación de servicios es cuando se han eliminado las causas especiales y está bajo control estadístico (cuando es un proceso estable).<sup>59</sup>

## 4.7 PROGRAMA GENERAL DE CALIDAD

### 1. Sensibilización:

- Conciencia del personal de mayor jerarquía hacia el modelo y sus implicaciones.
- Identificar y desarrollar los conocimientos y habilidades requeridos para el proceso.
- Auditoría de clientes.
- Capacitar a los responsables del proceso en:
  - El modelo de calidad
  - Estadística (recolección e interpretación de datos)
  - Análisis de procesos
  - Análisis de problemas
- Identificar costos de no calidad.

### 2. Auditoría de clientes externos e internos:

- Sensibilización del personal clave en el enfoque al cliente.
- Manejo de la entrevista con clientes. Auditoría de clientes externos e internos.

---

<sup>59</sup> Cfr.: Colunga, opus cit., pág. 76.

- Descubrir expectativas, ubicar el verdadero status de la empresa, descubrir necesidades.
- Generar estándares de servicio.
- Estándares de comparación con la competencia nacional, internacional y también contra expectativas del cliente.

### 3. Revisión de procesos y procedimientos internos:

- Traducción de necesidades, expectativas y posibles agregaciones de negocio en términos operativos y administrativos.
- Jerarquía de las necesidades principales de los clientes.
- Revisión de procesos y procedimientos entre:
  - Divisiones
  - Funciones
  - Áreas
  - Personas
- Generación de convenios.
- Los nuevos procesos.
- Los requerimientos del cliente.
- Transformar la relación cliente-proveedor en procedimientos de operación.
- Evidencia estadística para el control de la ejecución y el avance.
- Compromiso del personal en el programa (Remuneración).

### 4. Proveedores:

- Empujar hacia atrás la mejora de nuestro negocio.
- Relaciones de largo plazo.
- Reducción del número.

### 5. Reapreciación:

- Atención a quejas.
- Revisión de Políticas Comerciales.
- Cumplimiento de compromisos.<sup>60</sup>

#### 4.8 COSTO DE UN MAL SERVICIO AL CLIENTE

Proporcionar calidad cuesta dinero, pero no proporcionarla también es caro. Horovitz encuentra los siguientes costos:

- Costos de prevención. Son todos los gastos realizados para evitar que puedan cometerse errores.
- Costos de inspección y control. Son los realizados para controlar la calidad.
- Costos de fallos internos. Son los motivados por no haber prestado servicios con calidad.
- Costo de fallos externos. Vienen determinados por todos los gastos en que incurre para conseguir clientes nuevos que sustituyan a los que se han perdido, y para contrarrestar los efectos negativos de los contraprescriptores.

En lugar de gastar en inspeccionar, volver a fabricar o disminuir los desechos, se puede invertir la misma suma en discutir en un círculo de calidad los métodos de economizar.<sup>61</sup>

#### CONCLUSIÓN

Actualmente, el servicio es tan importante que una falla en él, resulta perjudicial tanto para quien lo recibe como para quien lo brinda. Consideramos que es importante tomar en cuenta los puntos abarcados en éste capítulo, ya que generan una visión amplia de lo que es la calidad en el servicio al cliente. Así mismo nos proporcionan los elementos y las herramientas necesarias para diseñar e implementar un servicio de calidad orientado al cliente.

<sup>60</sup> Cfr.: Ginebra. Opus cit., págs. 165-168.

<sup>61</sup> Cfr.: Horovitz. opus cit., pág. 23.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

## **CAPÍTULO II. VENTAJA COMPETITIVA**

**El presente capítulo pretende:**

- **Conocer su concepto.**
- **Conocer su objetivo.**
- **Reconocer su importancia.**
- **Explicar la creación de la ventaja competitiva.**
- **Describir y analizar las estrategias genéricas de Michael Porter.**
- **Analizar las fuerzas competitivas.**
- **Describir y analizar las etapas de evolución y madurez competitiva.**
- **Describir y analizar las estrategias de entrenamiento. Modelo ECAI.**
- **Explicar el papel del efecto experiencia.**
- **Explicar el mantenimiento de la ventaja competitiva.**
- **Conocer la dificultad para mantener ventajas competitivas.**

## 1. CONCEPTO

“Ventaja Competitiva se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir”.<sup>62</sup>

Por tanto, una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando posee ciertas características que no tiene la otra o que ésta las tiene a niveles inferiores.

Bueno y Morcillo (1994:274) la definen como “el dominio y control por parte de una empresa de características, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia”.<sup>63</sup>

## 2. OBJETIVO

La estrategia competitiva trata de identificar la posición relativa de la empresa dentro de su industria para determinar su capacidad de obtener una rentabilidad superior a la media de la industria. La base fundamental para obtener esa rentabilidad superior es lograr una ventaja competitiva sostenida.

Una vez definido el negocio en que se quiere operar, han de conocerse anticipadamente las necesidades del mercado (objetivo de la acción empresarial), la posición de los rivales (competidores actuales, nuevos y sustitutivos) y las condiciones de intendencia de la propia acción (viabilidad económica). Sólo así será posible diseñar instrumentos de acción diferenciales que permitan “sostenidamente” ganar la partida a la competencia en la batalla de satisfacer las necesidades del cliente. La vida de una empresa será efímera si no dispone de aptitud para generar y mantener ventajas competitivas sostenidas en los productos o servicios que ofrece al mercado.

---

<sup>62</sup> Larrea, Pedro. CALIDAD DE SERVICIO. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991, pág. 92.

<sup>63</sup> Ibidem. pág. 223.

### 3. IMPORTANCIA

Todas las empresas, cualesquiera que sea su giro o su tamaño, se encuentran inmersas en un entorno de competencia. En este contexto se ponen en juego factores como el equipo que se usa, la mano de obra, la disponibilidad de capitales, la tecnología, el conocimiento del mercado y algunos otros que se consideran factores de competencia.

Una empresa va a ganar dinero en el mercado, no porque lo que sabe hacer bien, sino por lo que sabe hacer mejor que su competidor.

Para lograr una ventaja competitiva se requiere formular una estrategia apropiada que analice correctamente el sector, conozca las potencialidades propias y ajenas, y sepa posicionarse adecuadamente en el mismo.

### 4. CREACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Para que una característica empresarial pueda ser considerada como una ventaja competitiva debe reunir los tres siguientes requisitos:

- Necesita involucrar un factor clave de éxito en el mercado.
- Debe ser suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia.
- Necesita ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia aunque, a largo plazo, ninguna es inatacable.

La aparición de la ventaja competitiva puede tener su origen en aspectos tanto externos como internos a la empresa. Como origen externo, se puede decir que a medida que en una industria se produzcan un mayor número de cambios en los factores que la caracterizan y el alcance de estos cambios sea mayor, mayores son las posibilidades de conseguir ventajas.

No basta con la existencia de estos cambios en el entorno, sino que la empresa deberá tener la capacidad de respuesta rápida para aprovecharse de los mismos, anticipándose en la explotación de las oportunidades a sus competidores. La habilidad de la empresa para responder rápidamente a los cambios requiere dos condiciones:



- Un recurso clave, la información, para identificar los cambios.
- Una capacidad clave, la flexibilidad de respuesta, para distribuir los recursos para enfrentarse a los cambios.

En principio, la posibilidad de utilización favorable de estos factores externos por parte de todas las empresas de una industria es similar, ya que son factores ajenos a la propia empresa, aunque la información y la capacidad de respuesta sean la clave para la obtención de la ventaja.

Por ello, la consideración de factores internos como fuente de ventaja se vuelve más importante para su creación y su posterior mantenimiento. Los factores internos de los que puede surgir la ventaja derivan de la posesión y adecuada utilización de los recursos y capacidad de la empresa.

La forma en la que se utilizan los recursos y capacidad disponible para alcanzar las distintas ventajas depende de cuatro factores genéricos que, aún teniendo en cuenta sus estrechas interrelaciones, se consideran separadamente:

- Eficiencia: referida a la productividad en la utilización de las materias primas para obtener los productos finales.
- Calidad: los productos de calidad son aquellos que cumplen adecuadamente la función para la que se diseñaron. La calidad tiene un impacto directo sobre la ventaja en diferenciación, aún que también puede tenerlo sobre los costos, a través de una mayor eficiencia mediante la calidad en productividad.
- Innovación: los cambios y novedades internas, tanto en aspectos técnicos como de gestión y administración, también son origen de ventajas.
- Capacidad de satisfacción al cliente: la identificación de las necesidades del cliente y la capacidad para satisfacerlas, constituyen una fuente de ventaja. Esta capacidad, que incide primordialmente en la diferenciación, puede derivar de múltiples factores como eficiencia, calidad, innovación, personalización del producto, tiempo de respuesta a las necesidades, diseño superior o servicio superior.

El liderazgo en una industria no garantiza la obtención de una ventaja competitiva, esto es, no constituye por sí mismo una fuente de ventajas. Más bien al contrario, algunas ventajas

competitivas sostenidas pueden llevar a la empresa al liderazgo en la industria, mientras que otras son relativamente incompatibles con tal posición.<sup>64</sup>

## **5. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER**

El origen de una ventaja competitiva puede estar en numerosas características de la actividad de la empresa, cualquiera de ellas conduce, de una forma u otra, a una de las tres siguientes ventajas competitivas básicas:

- Liderazgo en diferenciación.
- Liderazgo en costos.
- Liderazgo en concentración o segmentación.

La vía por la que una empresa alcanza una ventaja competitiva es la estrategia competitiva, por tanto, la estrategia competitiva se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior a ellos.<sup>65</sup>

### **5.1 LIDERAZGO EN DIFERENCIACIÓN**

Las organizaciones se distinguen a sí mismas en los mercados competitivos mediante la diferenciación de los productos que ofrecen, haciendo que sus productos y servicios se distingan de los de sus competidores.

En la estrategia de diferenciación la empresa busca ser la única del sector con respecto a algún atributo apreciado por los compradores o a determinada necesidad que se cree insatisfecha o satisfecha de manera mejorable. La introducción de elementos diferenciales implica añadir costos, que se trasladan sin dificultad al precio por que el cliente valora el carácter único del servicio recibido.

La estrategia de diferenciación es, por tanto, la estrategia a potenciar en el futuro, en la medida en que el grado de exigencia de los clientes seguirá aumentando y las condiciones de

---

<sup>64</sup> Cfr.: Navas López, José E. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA. Ed. CIVITAS, España, 1998, págs. 225-227.

estabilidad y predicibilidad del entorno pueden darse por irreversiblemente perdidas. El precio se convierte en uno de los numerosos factores a contemplar por el cliente; por contra, la capacidad de respuesta rápida y flexible a las necesidades de los mercados se convierte en el elemento decisivo.

Como factores de diferenciación suelen citarse: la innovación, la diversificación, la calidad y el servicio. Respecto a la diferenciación por el servicio, puede señalarse la distinción entre mejoras en el nivel de calidad de servicio vía-contenido, vía-tecnología y vía-cultura. Algunas consideraciones de carácter general:

- A veces se afirma con exageración que el servicio es, en general, la mejor manera de diferenciarse. Pero, sí es cierto en determinados supuestos:
  - a) Cuando las características físicas del producto no permitan una fácil diferenciación.
  - b) Cuando el producto o servicio básico son comunes, uniformes o genéricos.
  - c) Cuando las diferencias en productos son fácilmente imitables.
- No existe ningún liderazgo seguro en cuanto a la calidad de servicio, habida cuenta de que los competidores (actuales y nuevos) se encuentran realizando en todo momento una redefinición permanente de sus estándares de calidad.
- El servicio al cliente es una poderosísima arma para ayudar a crear percepciones diferenciales de calidad.
- En general, los clientes suelen estar dispuestos a pagar un mejor precio por recibir un mejor servicio.

Esta última aseveración es tanto más necesaria cuando la diferenciación se intenta a través de la adición de pequeñas ventajas o servicios incrementales. La consigna es: añadir continuamente más y más valor (rasgos distintivos, accesorios, calidad, servicio) a cada producto o servicio de la empresa, ya sea reciente o maduro, para alcanzar o mantener una auténtica diferenciación.

En esta misma dirección, la diferenciación vía mejoras culturales se presta con atributos intangibles: reduce costos, mejora la productividad, exige inversiones razonables, impacta la percepción del cliente y eleva el nivel de precio que éste está dispuesto a pagar. Sin embargo, la tarea no es sencilla.

---

<sup>65</sup> Cfr.: Navas. opus cit., pág. 227.

La diferenciación a través de la tecnología ofrece determinadas peculiaridades: requiere elevadas inversiones y es fácilmente imitable. Puede implicar sustanciosos ahorros en costos y puede ofrecer lagunas similitudes con una verdadera estrategia de costos. En si misma esta clase de diferenciación posee menor entidad estratégica, aunque, en muchas ocasiones, es complemento obligado de la diferenciación cultural. Es más, las inversiones en tecnología como instrumento orientado a una política de servicio alcanzan su potencial de productividad y efectividad cuando están alentadas por una filosofía decidida al cambio cultural.<sup>66</sup>

Algunas empresas han obtenido éxito en la implantación de una estrategia de diferenciación; la han construido con base a su identidad, estilo, valores o reputación y prestigio frente a los clientes. Puede afirmarse que a mayor complejidad y variedad de las características de los productos o servicios, de los gustos, necesidades de los clientes y de las características de las empresas oferentes; mayores son las posibilidades de obtener una ventaja competitiva de diferenciación.

## 5.2 LIDERAZGO EN COSTO

La estrategia de costos consiste en entregar el producto o prestar el servicio al costo más bajo posible. Características de esta estrategia son: fabricación en grandes series, productos estandarizados, actuación en múltiples segmentos y territorios, liderazgo en el mercado, estructuras rígidas y formales, etc. las ventajas, pueden consistir en: eliminación de lo accesorio y superfluo en el producto, diseño minucioso, control de fuentes de materias primas, costo de mano de obra, ayudas públicas, localización física, innovación y automatización de la producción, absorción de competidores, reducción de la estructura y curva de experiencia. Un concepto fundamental es el de paridad o proximidad al precio de ventas medio del sector. Si se verifica la paridad, los beneficios serán elevados.<sup>67</sup>

Esta ventaja se ha desarrollado a partir del concepto del efecto experiencia. Una empresa tiene una ventaja en costos cuando tiene costos inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Mediante ella, la empresa trata de

---

<sup>66</sup> Cfr.: Larrea. opus cit., págs. 98, 104-105.

<sup>67</sup> Cfr.: Larrea. opus cit., págs. 98-99.

tener unos costos lo más reducidos posible, lo que la situará en ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes.

La ventaja en costos le permite a la empresa rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor más próximo sin que desaparezcan por ello sus beneficios. Frente a los clientes, la empresa también estará en mejor situación, porque los clientes no conseguirán precios por debajo de los costos de los competidores y, a esos precios, se seguirá teniendo beneficios. Frente a los proveedores, la empresa podrá absorber con mayor facilidad incrementos en el costo de los recursos que adquiere.

Algunos factores que posibilitan que la empresa pueda alcanzar el liderazgo en costos pueden resumirse a continuación:

- El efecto experiencia, se da mediante los efectos del aprendizaje que son el resultado del establecimiento y perfeccionamiento de las rutinas organizativas dentro de una empresa.
- El desarrollo o adopción de una nueva tecnología productiva puede ser una importante fuente de ventaja en costos. Cada vez más, los procesos de innovación son adoptados rápidamente por los competidores, de forma que el mantenimiento como líder en costos, a través de innovaciones tecnológicas, requiere constantes avances en el proceso de innovación.
- Como consecuencia de la utilización de nuevas tecnologías productivas, surge la posibilidad del rediseño de productos, que puede ir encaminando tanto a facilitar los procesos de automatización como a ahorrar en el costo de los materiales empleados.
- Condiciones favorables de acceso a las materias primas u otros suministros clave, fuentes financieras, contratos de servicios y mantenimiento, etc.
- Condiciones favorables de localización de la empresa, que pueden afectar a aspectos tales como diferencias salariales, costos energéticos o de transporte, etc.
- Establecimiento de relaciones con clientes o proveedores que abaten costos finales.
- Rígidos controles de costos de las diferentes actividades, tales como los costos indirectos, gastos de ventas, servicios postventa, publicidad, etc.
- En industrias sometidas a una importante fluctuación de demanda, la habilidad para el ajuste de la capacidad productiva de forma rápida al nivel real de demanda.

La estrategia de liderazgo en costos es especialmente recomendable cuando:

- La competencia de precios entre las empresas es una fuerza competitiva dominante.
- El producto está estandarizado y es ofrecido por múltiples oferentes.
- Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos que sean significativas para los compradores.
- Se incurre en bajos costos por cambio de proveedor.
- Son muchos los compradores y tienen un importante poder de negociación para bajar los precios.

Esta estrategia está sometida a algunos riesgos que pueden hacer desaparecer la ventaja competitiva. Algunos de los principales riesgos son:

- Requiere una atención constante al proceso de producción, reinvertiendo en equipo moderno, eliminando equipos obsoletos, adoptando rápidamente las nuevas tecnologías, etc.
- Aparición de cambios bruscos en el producto, el proceso o el mercado que anulen la experiencia o el aprendizaje adquirido.
- Aprendizaje rápido o imitación por parte de los competidores establecidos o de nuevos competidores.
- No detectar o no atender a los cambios necesarios en el producto o en la comercialización por tener la atención fijada en el costo.
- La inflación de costos puede hacer que la empresa no pueda mantener un diferencial de precio suficiente como para hacer atractivo su producto.
- Competidores que actúen sólo en determinados segmentos pueden lograr aún menores costos en los segmentos que cubren.<sup>68</sup>

### 5.3 LIDERAZGO EN CONCENTRACIÓN O SEGMENTACIÓN

La estrategia de concentración (tanto la basada en los costos como en diferenciación) se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local fase del proceso productivo, etc. y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los

---

<sup>68</sup> Navas. opus cit., págs. 230-236.

clientes escogidos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en costo o en diferenciación) del mercado, pero si de ser los mejores en el segmento escogido. La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos.<sup>69</sup>

La segmentación de mercados no se va a considerar como una estrategia competitiva independiente, ya que no es más que una estrategia de liderazgo en costos o una diferenciación de productos cuyo ámbito no es la industria en su conjunto sino un segmento determinado, afectando por tanto al campo de actividad de la empresa.

#### **5.4 CONCLUSIÓN DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS**

La consigna de nuestra era debe ser “especialización, creación de nichos, diferenciación”. El papel que al respecto puede jugar la calidad de servicio es incuestionable: determinados segmentos de la clientela, cada vez más exigentes, más deseosos de recibir un buen producto y un buen servicio, con mejor poder adquisitivo y menos elásticos a la variable precio, están demandando una estrategia de concentración por diferenciación. Las empresas que sean incapaces de ofertar productos “globales” de alto valor añadido, dando respuestas rápidas y flexibles a estos nichos individualizados, no podrán de ninguna manera acceder a ellos.

La calidad de servicio desempeña un rol primordial en varios aspectos que deben subrayarse:

- Cuanto más exigente y sofisticado sea el nicho de mercado detectado al que se quiere acceder, más énfasis deberá ponerse en el servicio.
- La empresa no solo debe detectar nichos de interés, debe crearlos. Debe ser capaz de identificar nuevas relaciones producto/mercado, concibiendo productos globales de alto valor añadido para segmentos dispuestos potencialmente a apreciarlos.
- El proceso de segmentación ha de ir lo más lejos posible, llegando idealmente al punto en que cada cliente sea tratado como un “segmento de mercado”, con sus especiales características y necesidades.
- El servicio por sí solo es capaz de diferenciar y crear valor, a los ojos de un segmento concreto, en los casos de un producto o servicio base totalmente indiferenciado.

---

<sup>69</sup> Cfr.: Larrea. opus cit., pág. 98.

- Si la estrategia de concentración es siempre aconsejable para empresas no líderes, la concentración por diferenciación en el servicio es doblemente aconsejable. El servicio es uno de los flancos, dentro del campo de batalla, donde la empresa pequeña puede golpear con más fuerza por su mayor poder de adaptación y la mejor capacidad de individualización.

Pero no solo la concentración puede basarse en la diferenciación, puede basarse también en los costos.

La especialización en ofrecer unos elementos del producto y no otros, servir a un segmento concreto, operar en una zona restringida, satisfacer unas necesidades determinadas, etc. tiene un impacto en los costos que permiten a una empresa no líder serlo indiscutiblemente en el nicho descubierto o creado; liderazgo que puede concretarse no solo en una diferenciación apreciada y pagada, sino también en una productividad y eficacia en costos generadores de importantes beneficios.<sup>70</sup>

## 6. FUERZAS COMPETITIVAS

Las ventajas competitivas se obtienen explotando las competencias y activos distintivos propios. La identificación de las ventajas competitivas sostenidas existentes en el haber de una empresa implica:

1. Identificar cuáles son los factores-clave de éxito en el mercado.
2. Identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles (capacidades, recursos, riesgos...) con respecto a dichos factores,
3. Identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de los competidores con respecto a dichos factores.

La calidad de servicio puede ser una competencia distintiva susceptible de explotación y una variable estratégica de primer orden.

---

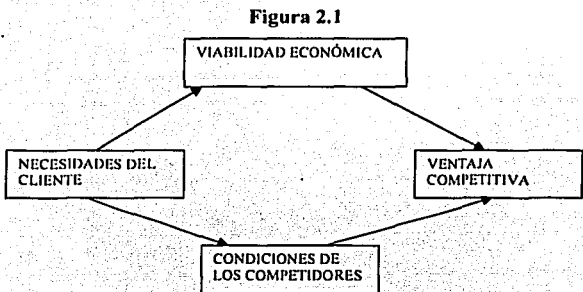
<sup>70</sup> Cfr.: Larrea. opus cit., pág. 106.



La esencia del concepto de servicio, comprende la clase de competencias distintivas. El servicio puede consistir tanto en la ampliación del qué como en la mejora del cómo. En consecuencia cabría distinguir:

- a) Competencias distintivas de carácter cuantitativo: En este sentido, mejorar la calidad significa aumentar las prestaciones secundarias.
- b) Competencias distintivas de carácter tecnológico: Introducir modificaciones en el sistema de prestación, tanto de tipo hard (equipos) como de tipo soft (operaciones).
- c) Competencias distintivas de carácter cultural: Consisten en el modo de hacer funcionar un paquete de servicios operados a través del canal diseñado. Dado que el desempeño obtenido depende fundamentalmente de la motivación y comportamiento del personal, la raíz última de un funcionamiento excelente debe buscarse en el acervo de valores que dirigen una organización. Calidad es ahora sinónimo de rapidez, precisión, eficacia, actitud de respuesta, amabilidad, etc.

En cualquiera de estos casos, conviene repensar en los elementos-clave de la siguiente figura (Fig. 2.1):



Fuente: 1991. Larrea.

- a) Lo verdaderamente determinante y el punto de partida son las necesidades, deseos y valencias del cliente. Por tanto:
  - Lo que el cliente no desea es superfluo (si el cliente considera razonable una espera de 5 minutos en la cola de una ventanilla bancaria, su eliminación no debe ser prioritaria).

- Las ampliaciones y mejoras del producto/servicio que no son fácilmente perceptibles como tales, no existen, pues, en la conciencia del cliente.
- En consecuencia, deben ser fácilmente descriptibles o expresables.
- Han de ser comunicables y comunicadas.
- Han de ser lo más sostenibles y tangibles que se pueda.

b) Las consideraciones anteriores deben hacerse tomando siempre como referencia el comportamiento de los competidores. Por tanto:

- Hay que explorar aquellas necesidades cuya satisfacción esta siendo facilitada de manera defectuosa por los competidores.
- Debemos preguntarnos cómo es la percepción que los clientes tienen de nosotros, respecto de la competencia.
- Hay que analizar la capacidad de los competidores para imitar con mayor o menor rapidez los nuevos servicios ideados.

c) Las ventajas competitivas deben ser tales no sólo desde el punto de vista de su efectividad. En el mercado, sino también de rentabilidad. Lo cual tiene diversas implicaciones:

- Se debe analizar, primero, si los clientes, además de percibir las competencias distintivas de la empresa y su conexión con la satisfacción de sus necesidades, las valoran, es decir, las juzgan portadoras del valor y, en consecuencia, están dispuestos a pagar por ellas.
- Es inexcusable el análisis costo/beneficio: inversión a efectuar y modo de recuperación de la inversión.
- Debe, incluso, considerarse, como en cualquier planteamiento de análisis de inversiones, que éstas consumen recursos financieros susceptibles de usos alternativos; en consecuencia, no solo deben ser inversiones rentables, deben ser las más rentables.

d) Solo a partir de todas las consideraciones anteriores será posible concebir un conjunto de ventajas competitivas sostenidas. Como el propio concepto expresa, las inversiones acometidas para mejorar la calidad de servicio deben producir el siguiente resultado:

- Ha de ser ventajoso a los ojos del cliente y con respecto a los competidores.
- Ha de sostenerse en el tiempo en razón a las barreras de entrada y a la dificultad de imitación (una copia generalizada significaría quedarse al mismo nivel de actividad pero a mayor nivel de costo).
- Las mejoras cuantitativas son más fáciles de imitar, las tecnológicas son más difícilmente imitables, aunque su implantación generalizada acaba imponiéndose: la tardanza en la generalización es la principal ventaja para los pioneros del nuevo sistema. Por su parte, las mejoras culturales son más difíciles de alcanzar y, por ello, constituyen una barrera de entrada de difícil superación por parte de los competidores.
- Desde el punto de vista de la valoración que el comprador da a estas mejoras, las más apreciadas son, sin duda, las de tipo tecnológico y cultural. Por otra parte, querer aumentar el nivel de servicio en lo cuantitativo sin haber alcanzado un buen nivel en los restantes aspectos puede producir, incluso, efectos perversos.
- De lo anterior se deduce que las mejores relaciones valor/costo se alcanzan creando ventajas cualitativas y no cuantitativas.
- Y en términos de rentabilidad de la inversión, los mejores indicadores se consiguen, seguramente, con las ventajas culturales: en efecto, son enormemente apreciadas, abaratan el producto y la inversión (centrada en formación y otros aspectos de la política de Recursos Humanos) es bastante razonable.<sup>71</sup>

## **7. ETAPAS DE EVOLUCIÓN Y MADUREZ COMPETITIVA**

Las principales características que describen a cada una de las cuatro etapas de evolución y madurez competitiva son:

### **ETAPA 1. Control de calidad convencional.**

- Carencia de sistemas operativos y administrativos.
- La calidad es un departamento.

<sup>71</sup> Cfr.: Larrea, opus cit. págs. 92-96.

- La organización no sabe en donde está, ni a donde va.
- El entrenamiento es mínimo o nulo.
- El desperdicio es elevado e incontrolado.
- El desarrollo de los colaboradores no se considera importante.

En esta etapa, si las cosas siguen tal y como están la organización no tiene futuro, algún competidor potencial preparado será en cualquier momento una mejor opción para el mercado. Es necesario primero que el equipo directivo asuma la responsabilidad de prepararse para cambiar el rumbo del negocio. Básicamente se requiere definir explícita y formalmente los principales valores, objetivos, indicadores, políticas y procedimientos tales que puedan hacer de las decisiones en todas las áreas y todos los niveles de mando, actividades que se orienten a hacer lo correcto adecuadamente y a definir el camino hacia donde ir.

## ETAPA 2. Normalización.

- Se administra por objetivos e indicadores.
- La calidad es una función.
- Existe un programa agresivo de entrenamiento, para el desarrollo del personal y de los proveedores.
- Se empiezan a implantar planes y programas de mejora.
- Se administra a través de políticas y procedimientos.
- Se inicia la cultura de cliente – proveedor interno.
- El desperdicio es alto pero estable.
- El desarrollo de los colaboradores se define en función de las estrategias del negocio.

En esta etapa, la organización tiene el conocimiento suficiente para iniciar la depuración de aquellas actividades que no agregan valor al mercado. Además de consolidar su estatus de estabilidad y confiabilidad para asegurar el cumplimiento de compromisos con su mercado, está en la posibilidad de explorar nuevos sistemas, procesos, productos o mercados e iniciar acciones de mejoramiento continuo.

### ETAPA 3. Mejora

- Todo el personal cuenta con objetivos claros y específicos.
- La calidad es una estrategia.
- El entrenamiento es efectivo.
- El personal se autocontrola.
- Los problemas se resuelven en equipo.
- La competitividad es reconocida por los clientes.
- El desperdicio disminuye.
- El desarrollo de los colaboradores asegura su plan de vida y carrera.

En esta etapa, la cultura de trabajo en todas las áreas y niveles se caracteriza por el cuestionamiento constante de objetivos, acciones y actitudes, de manera que su organización refleje el desarrollo integral de su personal y de sí misma en clara tendencia de resultados positivos; crecimiento consistente en las utilidades debido al incremento de la satisfacción del mercado y de la disminución del desperdicio organizacional.

### ETAPA 4. Excelencia (Mejora Continua)

- La mejora continua es un hábito.
- La organización es libre en su mercado.
- Los clientes reconocen su alto grado de innovación.
- La calidad es una forma de vida.
- La productividad se da a su más alto nivel.
- El desperdicio es casi nulo.
- El desarrollo de los colaboradores integra sus expectativas personales a las de la organización.

En esta etapa, la organización es capaz de anticiparse a cualquier "capricho" del mercado, la velocidad de respuesta y la postura del liderazgo la hacen merecedora del rol para dictar las reglas del juego en aspectos de tecnología, comercialización, desarrollo humano, entre otros, dentro y fuera de la industria a la que pertenece.

Si se identifica en que etapa de evolución se encuentra la organización, se tiene oportunidad de definir estrategias de desarrollo.

La mejora de su organización se da en la comparación de cualquier etapa superior con la de su etapa actual de evolución. Por ello, es muy importante que se vea la etapa siguiente como la etapa guía, de manera que empiece a encaminarse hacia ella en su búsqueda por la excelencia.<sup>72</sup>

## **8. ESTRATEGIAS DE ENTRENAMIENTO. MODELO ECAI**

Al igual que en el ser humano, en la organización evolucionar y mejorar es algo factible. Cualquier organización puede hacerlo a través de su aplicación balanceada sobre las cuatro estrategias de entrenamiento.

La dosis de entrenamiento que requiere una organización varía de un periodo a otro en función del nivel de evolución y madurez competitiva obtenida del Diagnóstico de Competitividad Organizacional.

Las cuatro estrategias de entrenamiento son: Educación, Capacitación, Adiestramiento e Instrucción (ECAI).

**Educación:** Es la cantidad de información que tiene el personal acerca de la organización donde trabaja. Está enfocada a mejorar las actitudes del personal con base al conocimiento que tiene de la cultura organizacional.

**Capacitación:** Es el conjunto de conocimientos generales que se le proporciona al personal para ayudarlo a contextualizar las situaciones y a reforzar su sentido común, que le permita realizar mejor su trabajo.

**Adiestramiento:** Es el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal que garanticen que cada uno de ellos sea un experto en su correspondiente puesto de trabajo.

---

<sup>72</sup> Cfr.: Álvarez Torres, Martín G. ESTRATEGIAS EFECTIVAS PARA INCREMENTAR SU POSICIÓN COMPETITIVA. Ed. Panorama, México, 1994, págs. 47-49.

**Instrucción:** Es el desarrollo de la capacidad del personal, para asegurar la adecuada realización de su trabajo a través de definir, comunicar y recibir claramente los requisitos de las tareas/trabajos que asigna a otros o que él mismo realiza. Este es el hábito que se refuerza preguntando o respondiendo las preguntas ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Para qué?, ¿Por qué?, ¿Quién?, etc.

Para lograr incrementar el nivel de madurez competitiva, y aplicar adecuadamente las estrategias de entrenamiento:

- a) Se puede realizar una detección de necesidades de capacitación tradicional para completar la información.
- b) El director o gerente de recursos humanos adquiere el rol de coordinador en la aplicación de estas estrategias.
- c) Es conveniente que año con año se haga un análisis de la situación de la organización y se elabore el correspondiente programa anual de entrenamiento, considerando la dosis ECAI requerida.
- d) Para que la organización evolucione a su mismo ritmo es recomendable incluir al 100% del personal en el programa global de entrenamiento.
- e) Es conveniente definir algunas políticas en cuanto a las horas y presupuesto en entrenamiento.
- f) Tomar en cuenta para la contabilización de horas de entrenamiento: el equipo dedicado a juntas de trabajo, a solución de problemas, a planeación, seminarios externos, conferencias, visitas a otras organizaciones, etc.

Los eventos de entrenamiento pueden ser desarrollados o impartidos por instituciones externas o con personal y recursos propios de la organización.

Las estrategias de entrenamiento se imparten a través de:

- Cursos.
  - Seminarios.
  - Talleres.
-

- Conferencias.
- Juntas de trabajo.
- Reuniones de planeación.
- Solución de problemas en equipo.
- Desarrollo de proyectos.
- Visitas a otras organizaciones.
- Recorridos por las instalaciones.
- Análisis de sugerencias.
- Innovación a cambios tecnológicos.
- Felicitaciones o reprimendas hacia actitudes del personal, etc.

Las Estrategias de Entrenamiento son importantes para la evolución de la organización. Sin embargo, hay que combinarlas adecuadamente con otras estrategias (de mercado, finanzas, manufactura, calidad y recursos humanos, entre otras) para obtener un nivel adecuado de sinergia.

La dosis ECAI Organizacional, sirve de marco de referencia a la dosis ECAI requerida por cada área y/o por cada nivel jerárquico.

El modelo ECAI pretende cubrir las áreas de entrenamiento detectadas en cada periodo de evaluación. Lo cual requiere a través del tiempo dosis diferentes de educación, capacitación, adiestramiento e instrucción en función del nivel de evolución y madurez competitiva.

Cuando la organización va madurando, el entrenamiento se va volviendo más selectivo y efectivo.

Cuando hay pocos recursos económicos para invertir en el entrenamiento, se debe empezar por los niveles jerárquicos superiores y por las áreas que pueden incrementar participación de mercado y/o utilidades.

En teoría, el nivel jerárquico que requiere de menos educación es el directivo, y el que más requiere de adiestramiento es el personal de nuevo ingreso o el promovido a nuevos puestos de trabajo. Sin embargo, la dosis de entrenamiento ECAI adecuada, permitirá invertir en eventos



de mayor rentabilidad para el negocio que lo lleve a un incremento real en su nivel de madurez y posición competitiva.<sup>73</sup>

## 9. EFECTO EXPERIENCIA

El efecto experiencia tiene su origen en el efecto aprendizaje. El efecto aprendizaje consiste en que el tiempo de realización de una actividad disminuye conforme se van produciendo mayor número de unidades de un producto.

Los motivos principales por los que se puede explicar el efecto experiencia pueden resumirse de la siguiente manera:

- Aprendizaje: conforme una actividad se va realizando más veces, las personas la van realizando de forma más rápida y eficiente.
- Mejora del proceso productivo: la acumulación de experiencias también permite introducir mejoras en los métodos y procedimientos formales asociados con la realización de las actividades. También puede introducirse a través de mejoras en los bienes de equipo.
- Rediseño de productos: la experiencia permite mejorar el diseño de los productos facilitando la fabricación de los mismos.
- Efectos de escala: los costos fijos se pueden repartir entre más unidades cuando aumenta la producción acumulada, por lo que el costo unitario disminuye.

La utilización excesiva del efecto experiencia puede conducir a consecuencias estratégicas perjudiciales como puede ser el crecimiento sostenido no justificado, rigidez por la excesiva estandarización de productos y procesos, dificultades para aceptar y buscar innovaciones, etc.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Cfr.: Álvarez, opus cit., págs. 51-54.

<sup>74</sup> Cfr.: Navas, opus cit., pág. 239.

## 10. MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Una ventaja competitiva depende de tres factores para mantenerse en el tiempo: la existencia de barreras a la imitación, la capacidad de los competidores para la imitación y el dinamismo de la industria.

- a) Barreras a la imitación. Se pueden definir como los obstáculos o problemas que impiden a los demás competidores reproducir la ventaja competitiva. Se pueden plantear mecanismos tales como: la ambigüedad causal (el no poder identificar las causas que generan la ventaja, no poder establecer con precisión la relación causa-efecto entre los factores utilizados y los resultados conseguidos), el conocimiento protegido (patentes, marcas, etc.), la experiencia acumulada, la posesión de activos únicos, la cultura corporativa, la imagen externa, la información privilegiada, la concesión administrativa o las restricciones legales, etc.
- b) Capacidad de los competidores. La capacidad de los competidores hace referencia a sus posibilidades de imitar la ventaja competitiva de quien posee o, en su caso, de introducir innovaciones para eliminarla. Para que los competidores tengan la capacidad de imitación se deben dar las siguientes condiciones:
  - Identificación por parte de los rivales de la superior rentabilidad de un competidor.
  - Incentivo: si una empresa es capaz de disuadir a los rivales de que difícilmente podrán alcanzar su ventaja competitiva, estos tendrán escasos incentivos para intentar la imitación.
  - Diagnóstico: dificultad en diagnosticar las fuentes de éxito, les será complicado desafiar la ventaja competitiva.
  - Adquisición de recursos: si los competidores no pueden adquirir en iguales condiciones los recursos o capacidades necesarios para desafiar una ventaja competitiva, serán incapaces de imitar el éxito de la empresa.
- c) Dinamismo de la industria. A medida que en una industria aparezca un mayor número de cambios, las innovaciones de productos se aceleren y los ciclos de vida se acorten, las ventajas competitivas tienden a ser más transitorias.

La empresa puede intentar sostener la ventaja competitiva reforzándola con las fuentes que provienen de ella, tales como recursos financieros generados, experiencia conseguida, o disponibilidad de factores productivos en condiciones favorables.<sup>75</sup>

## **11. DIFICULTAD PARA MANTENER VENTAJAS COMPETITIVAS**

La estructura del mercado y el tipo de producto, bien o servicio, influyen en el posicionamiento y en su duración. Las empresas de servicios se enfrentan a serias dificultades para mantener ventajas competitivas. Cuando ofrecen servicios básicos es fácil que se produzcan imitaciones. Los servicios básicos suelen ser muy parecidos y ello dificulta el posicionamiento duradero.

Las empresas de bienes pueden diferenciar sus productos basándose en una tecnología sofisticada y conseguir mantener su posicionamiento por precio, calidad o atención a un segmento a medio y largo plazo en el mercado.

Los productores de bienes se desvuelven, frecuentemente, en mercados oligopolísticos. Son muy pocos y grandes fabricantes. Las empresas de servicios compiten, por lo general, en mercados más parecidos a la libre concurrencia, con numerosas empresas de dimensiones no muy grandes.

### **11.1 REALIZACIÓN DE CAMBIOS**

Los cambios de cultura empresarial siempre son costosos, pero lo son aún más en las empresas de servicios. Tratándose de bienes el efecto del componente humano sobre la calidad, aún siendo importante, no lo es tanto como en las empresas de servicios.

El proceso de producción de bienes se encuentra estandarizado. Cambiar de tecnología sólo requiere adiestramiento técnico en la mayoría de los casos. La propia tecnología es la que impone las conductas a las personas.

---

<sup>75</sup> Cfr.: Navas. opus cit., págs. 228-230.

En las empresas de servicios el factor humano forma parte de la tecnología de su producción y resulta fundamental, pues es quien determina, en gran medida, la calidad de su prestación. Mejorarla supone una mayor implicación personal de quien suministra el servicio.

Mejorar la calidad de los bienes se consigue generalmente mediante la tecnología. Hacerlo con los servicios puede suponer, frecuentemente, cambios de cultura o de filosofía empresarial o desarrollar una gestión de recursos humanos motivadora.

En ocasiones, la empresa puede intentar conseguir con éxito las dos ventajas competitivas, aunque esto difícilmente ocurre. La ventaja competitiva de la empresa normalmente se deriva de un compromiso global de la organización con la estrategia elegida, por lo que es necesario optar entre las dos ventajas competitivas básicas. Lo contrario significa caer en una situación que Porter denomina de estar "atrapado a la mitad", lo que supone no tener ventaja competitiva alguna y obtener con ello una rentabilidad inferior a la de los competidores, con el siguiente riesgo de ser expulsado de la industria.

Esta situación se ha justificado tradicionalmente a partir de dos argumentos:

- Alcanzar una ventaja en diferenciación supone normalmente incurrir en mayores costos para lograr esa característica especial, y viceversa, los costos reducidos no permiten conseguir características diferenciadoras.
- La consecución de una u otra ventaja requiere recursos y capacidades diferentes entre sí, lo que imposibilita su simultaneidad.<sup>76</sup>

## CONCLUSIÓN

Todas las empresas, cualesquiera que sea su giro o su tamaño, se encuentran inmersas en un entorno de competencia de ahí la importancia de los puntos abarcados en este capítulo. Una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando posee ciertas características que no tiene la otra o que ésta las tiene a niveles inferiores.

---

<sup>76</sup> Navas. opus cit. pág. 225.

Para lograr una ventaja competitiva se requiere analizar los aspectos tanto externos como internos de la empresa. Es importante conocer los diferentes tipos de ventajas competitivas (por diferenciación, por costos o por segmentación) para elegir la que mejor se adapte a las necesidades requeridas. Una vez identificada el tipo de ventaja que se busca desarrollar, se debe tener cuidado de mantenerla, ya que la competencia puede imitarla y con ello perderla.

### **CAPÍTULO III. TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

El presente capítulo pretende:

- Conocer los antecedentes históricos del comercio.
- Destacar la importancia del comercio al pormenor
- Identificar la clasificación de los establecimientos comerciales al pormenor.
- Conocer el origen y evolución de las tiendas de autoservicio.
- Conocer los objetivos de las tiendas de autoservicio.
- Identificar la necesidad de las tiendas de autoservicio.
- Reconocer la importancia de las tiendas de autoservicio.
- Conocer los aspectos legales de las tiendas de autoservicio.
- Identificar la estructura y organización de las tiendas de autoservicio.
- Describir y analizar la función del personal del área de cajas.
- Explicar las modificaciones en las técnicas de organización.
- Analizar la ubicación y la distribución de la tienda de autoservicio.
- Enunciar los componentes de la caja de registro y cobro, así como analizar la función del código de barras en las tiendas de autoservicio.

## **I. EL ORIGEN DEL COMERCIO**

Se entiende por Comercio el intercambio que realizan los hombres para obtener lo que les hace falta, a fin de satisfacer sus necesidades. Surgió desde los albores de la existencia del hombre, porque no es fácil comprender la vida social aún en sus más rudimentarias formas, sin que aparezca ese intercambio.

La forma primitiva de comerciar tuvo que ser el trueque, es decir, el cambio de unos objetos por otros, sin que hubiera todavía uno que sirviera de medida común de valores, y que cualquiera que fuese su naturaleza hubiera de servir como intermediario para la adquisición de todos los elementos con que el hombre cubriera sus necesidades: sin que hubiera moneda todavía.

La existencia primitiva del hombre lo manifiesta siempre viviendo de la caza y/o de la pesca; pero aún así, no es posible suponer que todos y cada uno de los que entonces existieron se consagraron por sí mismos a tal ejercicio; y cuanto adquirieron de los cazadores y de los pescadores constituyó los primeros actos de comercio de aquello que es más necesario para el sustento de los individuos: la indispensable alimentación.

También se acepta de modo general que los hombres primitivos cubrieron su desnudez con pieles de animales que cazaban, y quienes no los adquirían directamente, sino a través de este cambio que ya se ha señalado ejecutaron las primeras operaciones de comercio en relación al vestido.

Pasa el hombre de la vida completamente rudimentaria a una que supone el sentimiento de la propiedad, los pueblos son pastores, poseen ya ganados y cuidan de su propagación.

En la propiedad comunal de la tribu, se encuentra que a medida que ésta se ensanchaba, sus miembros van teniendo que consagrarse a labores diversas: unos a la trasquila de los ganados, otros, quizá, o los mismos trasquiladores, hilan esa lana y los tejen; y al dar nacimiento a la industria de los tejidos hacen surgir también una nueva forma de comercio, dando un paso más para fundar el intercambio comercial.

El hombre avanza en la escala ascendente de su civilización. Comienza para él la vida sedentaria, cuando principia a cultivar campos y se conforma con cambiar sus productos del campo por los que le dan pescadores y cazadores.

Por otra parte, se procura piedrecillas que pulimenta como objetos ornamentales: collares, pulseras, etc.; pero también se fabrica estos adornos con arcilla que endurece poniéndola al fuego. Y tanto aquellos objetos, como la cerámica, se convierten pronto en elementos de Comercio.

En las migraciones que comienzan a verificarse de los hombres primitivos hacia diversos sitios de la tierra, tuvieron que surgir núcleos de población entera y completamente diversos: cada uno con necesidades y aspiraciones distintas, que, a su vez, forzosamente tuvieron que provocar el intercambio ya no solo de individuo a individuo, ya no solo de un grupo de una tribu a otro grupo de la misma tribu, sino de un lugar a otro lugar, dando así nacimiento a lo que al correr del tiempo habría de convertirse en el comercio internacional.

Existen dos corrientes de opinión acerca de dónde estuvo la cuna de la civilización actual, y, por lo mismo, del comercio, que es una de las más importantes manifestaciones del hombre. Para unos esa cuna debe hallarse en China; para otros en la India; para otros más en toda la porción que abarca Persia, Arabia y Asia menor; pero hay un grupo de pensadores que afirman que el verdadero centro de cultura de donde se difundió al mundo conocido fue Egipto.

El hombre buscó algo que pudiera servirle de medida común de valores, y este algo recibe el nombre de moneda.

Las primeras monedas estuvieron constituidas por granos, conchas, sal, telas de algodón, y aún por ganado, como lo demuestra el vocablo pecunia empleado por los romanos para nombrar la moneda, pues pecunia se deriva de pecus, que a su vez, quiere decir; ganado.

Más tarde, cuando el hombre puede adquirir metales, principalmente oro, plata, cobre, hierro y estaño; los emplea en calidad de moneda, aunque no en la forma en la que se conoce.

Fueron usados también alambres de metal, que se llevaban en los dedos por lo que podría llamárselos "monedas anulares" o "anillos monetarios"; algunos de estos alambres llevaban



una marca para indicar la cantidad de metal que contenían, y solían entregarse en sacos cerrados, que se pesaban previamente.

La acuñación de monedas se propició aproximadamente en el año 900 A.C. unos creen que fue Pheidon, rey de Argos, quien hizo la primera en la isla Algina, en monedas de plata; otros creen que fueron los fenicios los primeros acuñadores, y algunos más sostienen que los indios.

La idea tuvo éxito, ya no era necesario pesar ni analizar el metal en cada transacción, y por ello la acuñación siguió haciéndose desde entonces por todos los pueblos de cultura avanzada.

Los venecianos perfeccionaron todos los instrumentos necesarios al servicio del comercio; así en lo tocante a la navegación y a dictar reglamentos referentes a la construcción, aparejo y dirección de las naves. La amplitud de su comercio los condujo a practicar la teneduría de libros y la banca, en cuyas actividades llegaron a alcanzar fama y dominio.<sup>77</sup>

**En México.** Hernán Cortés en su Segunda Carta de Relación, explica la impresión que tuvo de la ciudad de México en condiciones normales, antes de sitiar y tomarla por fuerza:

“Tiene esta ciudad muchas plazas, donde hay continuos mercados y trato de comprar y vender, tiene otra plaza tan grande como dos veces la ciudad de Salamanca, toda cercada de portales alrededor, donde hay cotidianamente arriba de sesenta mil ánimas comprando y vendiendo; donde hay todos los géneros de mercancías que en todas las tierras se hallan, así de mantenimiento como de vituallas, joyas de oro y de plata, de plomo, de latón, de cobre, de estaño, de piedras, de huesos, de conchas, de caracoles y de plumas; véndese tal piedra labrada y por labrar, adobes, ladrillos, madera labrada de diversas maneras. Hay calle de caza donde venden todos los linajes de aves que hay en la tierra, así como gallinas, perdices, codornices, lavancos, dorales, zarzetas, tórtolas, palomas, pajaritos en cañuela, papagayos, búharos, águilas, falcones, gavilanes y cernícalos y de algunas de estas aves de rapiña venden los cuerpos con su pluma y cabezas y pico y uñas. Venden conejos, liebres, venados y perros pequeños, que crían para comer castrados. Hay calle de herbolarios, donde hay todas las raíces y yerbas medicinales que en la tierra se hallan. Hay casas donde dan de comer y beber por precio. Hay hombres como los que hay en Castilla que llaman ganapanes, para traer cargas. Hay mucha leña, carbón, braseros de barro y esteras de muchas maneras para camas y otras

<sup>77</sup> Cfr.: Carreño, A. BREVE HISTORIA DEL COMERCIO. Ed. Banca y comercio, México, 1942, págs. 1-6, 44, 65

más delgadas para asiento y para esterar salas y cámaras. Hay todas las maneras de verduras que se fallan, especialmente cebollas, puerros, ajos, mastuerzo, berros, borrajas, acederas y cardos y tagarninas. Hay frutas de muchas maneras, en que hay cerezas y ciruelas que son semejables a las de España. Venden miel de abejas y cera y miel de de cañas de maíz, que son tan melosas y dulces como las de azúcar, y miel de unas plantas que se llaman en las otras y éstas, magüey, que es muy mejor que arropé; y de estas plantas hacen azúcar y vino, que así mismo venden. Hay a vender muchas maneras de filado de algodón de todas colores en sus madejitas, que parecen propiamente alcaicería de Granada en las sedas, aunque esto otro es en mucha más cantidad. Venden colores para pintores cuantas se pueden hallar en España y de tan excelentes matices cuanto pueden ser. Venden cueros de venado con pelo y sin él, teñidos, blancos y de diversos colores. Venden mucha loza, en gran manera muy buena, venden muchas vasijas de tinajas grandes y pequeñas, jarros, ollas, ladrillos, y otras infinitas maneras de vasijas, todas de singular barro, todas o las más vidriadas y pintadas. Venden maíz en grano y en pan, lo cual hace mucha ventaja, así en el grano como en el sabor, a todo lo de las otras islas y tierra firme. Venden pasteles de aves y empanadas de pescado. Venden mucho pescado fresco y salado, crudo y guisado. Venden huevos de gallinas y de ansares y de todas las otras aves que he dicho en gran cantidad, venden tortillas de huevos hechas. Finalmente, que en los dichos mercados se venden todas cuantas cosas se hallan en toda la tierra, que además de las que he dicho, son tantas y de tantas calidades, que la prolijidad y por no me ocurrir tantas a la memoria, y aún por no saber poner los nombres, no las expreso. Cada género de mercaduría se vende en su calle, sin que entremetan otra mercancía ninguna, y en esto tienen mucha orden. Todo lo venden por cuenta y medida, excepto que hasta ahora no se ha visto cosa alguna por peso. Hay en esta gran plaza una muy buena casa como de audiencia, donde están siempre sentadas diez o doce personas, que son jueces y libran todos los casos y cosas que en el dicho mercado acaecen, y mandan castigar los delincuentes. Hay en la dicha plaza otras personas que andan continuo entre la gente mirando lo que se vende y las medidas con que miden lo que venden, y se ha visto quebrar alguna que estaba falsa”.

Los mercaderes, llamados Pochtecas se hallaban organizados con ordenanzas propias, gozando de muchas y grandes inmunidades, aunque hay que aclarar que no solo por ejercer el comercio, sino porque prestaban servicios a la nación, ahora ejerciendo funciones de verdaderos embajadores, de espías, que estudiaban las condiciones de los pueblos que el emperador azteca descaba conocer.

En Tlatelolco, residía el tribunal de los mercaderes; y aunque el mercader ambulante obraba a su propia cuenta, se hallaba sujeto a las órdenes generales.

Las expediciones a países remotos se organizaban en caravanas, se reunían en Tlatelolco cuantos querían ser de la partida; elegían un Pochtecatlatoque o jefe, bajo cuyo mando se ponían; se arreglaban las cargas en Petlacalli y Coacxtli; como carecían de bestias de carga, contrataban el suficiente número de Tlamama; recibían los encargos de las personas que apetecían vender o adquirir algo del extranjero y tomaban a su cargo los muchachos que sus familias entregaban al gremio para hacerlos mercaderes.

Luego celebraban un banquete, hacían sacrificios a sus dioses; y llevando un bordón de palo negro y sin nudos, y un mosqueador grande de plumas, papel o madera delgada, emprendían la marcha formando largas filas, un mercader tras del otro.

Efectuaron el comercio los antiguos mexicanos por medio del trueque o empleando en calidad de moneda granos de cacao, telas, conchas y oro en polvo, contenido éste en tubos de pluma.

Durante el imperio colonial español, todo el continente y las islas sometidos a España quedaron sujetos a una legislación especial, que es conocida con el nombre de Leyes de Indias; esta legislación se ocupó, en cuanto atañía al comercio. Estas leyes ordenaron cuanto se refería a la construcción y aprovisionamiento de navíos, a la manera en que debían navegar las flotas, las inspecciones que debían sufrir, y los mercaderes quedaban obligados a dar relaciones juradas de las mercancías que cargaban.

Sin embargo, los diversos intentos de colonización extranjera y la iniciativa privada de algunos capitalistas dieron firmes pasos, especialmente en la última decena del siglo XIX y en la primera del XX; con ello se produjo un potente desarrollo agrícola.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Cfr.: Carreño. opus cit., págs. 110-143.

## 2. COMERCIO AL PORMENOR

### 2.1 IMPORTANCIA DEL COMERCIO AL PORMENOR

“El comercio al pormenor es la distribución de bienes y servicios a los consumidores definitivos o domésticos”.<sup>79</sup>

Uno de los motivos fundamentales en que se basa su gran importancia económica, es la diversificación constante para satisfacer todas las necesidades fundamentales del consumidor, siempre con beneficio para el vendedor y contribuyendo a elevar el nivel de vida de los consumidores. Donde quiera que haya gente, hay también comercio al pormenor de algún tipo.

Algunos mayoristas estadounidenses, tenían diversas tiendas de comercio al pormenor aún antes de 1850, pero todavía no se habían desarrollado el control centralizado y otros aspectos característicos del moderno sistema de tiendas en cadena. La historia de todas las cadenas ha sido parecida: partiendo de una tienda de modestos recursos económicos, que vendía a bajos precios, han llegado a centenares y millares de unidades modernas.

El comercio al pormenor mexicano está atravesando una revolución provocada por la competencia, la apertura de la economía a las importaciones, y a los TLC. Las pequeñas tiendas tradicionales están perdiendo ventas, a causa de los supermercados. A su vez, los pequeños supermercados son devorados por un puñado de grandes cadenas mexicanas. Y las grandes cadenas están aliándose con los gigantescos comerciantes al pormenor estadounidenses. Los mexicanos, a su vez, han logrado acceso inmediato a la tecnología, la distribución y el poder de compra estadounidense.

Pero la entrada de comerciantes al pormenor extranjeros no ha estado libre de problemas. La burocracia mexicana, encarnada en la Secretaría de Economía, ha acosado a los recién llegados con un interminable papeleo, reglamentaciones en perpetuo cambio, retrasos aduaneros y derechos de aduana de hasta el 300% en importaciones chinas de bajo precio. Los sistemas de distribución en México son muy particulares, donde hay miles de proveedores que abastecen directamente las tiendas, y no a través de almacenes.<sup>80</sup>

<sup>79</sup> Pearce C. Kelly. VENTAS AL MENUDEO. Ed. Diana, México, 1972, pág. 21.

<sup>80</sup> Stern, Luis W. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN, ed. 5ª Ed. Prentice May Iberia, Madrid, 1999, pág. 84.

## **2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES AL PORMENOR**

### **I. Según el tipo de mercancía vendida:**

1. Tiendas generales.
2. Tiendas de una sola línea y tiendas de especialidades. Tanto unas como otras pueden hacer la mayoría de su negocio con una sola línea de mercancía. Como comestibles, zapatos, refacciones para estaciones de servicio, etcétera, o bien de varias líneas de mercancías íntimamente relacionadas entre sí.
3. Tienda de línea múltiple o artículos de conveniencia. Es un tipo limitado de las antiguas tiendas generales. En esta clase de establecimientos se exponen mercancías afines, solo que en escala mucho mayor que en las tiendas de una sola línea o de especialidades. A esta clase de tiendas pertenecen las que comercian con todos los artículos del hogar, accesorios automovilísticos, droguerías, supermercados, etcétera.
4. Tiendas de departamentos.
5. Tiendas de variedades

### **II. Según las funciones que desarrollan o los servicios que prestan:**

1. Tiendas de autoservicio.
2. Tiendas de "pagar al contado y llevar".
3. Tiendas de servicio.
4. Supermercados.
5. Casas de ventas por correo.
6. Ventas directas.
7. Ventas automáticas.

### **III. Según el tipo de propiedad:**

#### **A. Extensión de la propiedad:**

1. Minoristas independientes.
2. Cadenas voluntarias.
3. Grupos propietarios.
4. Tiendas en cadena.
5. Sucursales.

**B. Carácter de la propiedad:**

1. Establecimientos al menudeo de los productores.
2. Departamentos alquilados.
3. Tiendas de empresas.
4. Tiendas de utilidades.
5. Tiendas estatales.
6. Cooperativas de consumo.

**IV. Según su ubicación:**

1. Tiendas de vecindades.
2. Tiendas de distritos secundarios de compras.
3. Tiendas de distrito de compras.
  - a. En centros de compras
  - b. En distritos centrales urbanos.
4. Puestos y mostradores de mercado.
5. Puestos y mercados de carretera.
6. Tiendas móviles.
7. Tiendas rurales.
8. Carretas de mano.

Esta clasificación no expresa en toda su extensión la variedad y diversidad del comercio moderno al pormenor.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Pearce. opus cit., pág. 26.

## CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LOS SUPERMERCADOS

Tamaño del establecimiento	Superficie de venta (m <sup>2</sup> )	Tipo de propiedad	Ejemplo de tienda
Minisupers o Autoservicio de barrio	100 – 150	Público	Tienda B ISSSTE
		Privado	Oxxo, Super 7
Pequeños supermercados independientes o en cadena	150 – 500	Público	Tienda A ISSSTE
		Privado	La Luna
Grandes supermercados	2,000 – 3,000	Público	Tiendas UNAM
		Privado	Sumesa
Grandes cadenas de autoservicio (hipermercados)	Hasta 10,000	Privado	Gigante Wal-Mart Comercial Mexicana

Fuente: Rello, Fernando y Demetrio Sodí, Abasto y distribución de alimentos a las grandes metrópolis y, El abasto alimentario en las regiones de México.

### 3. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO

**En Estados Unidos de América:** En 1912, algunos comerciantes de California del Sur comenzaron a llamar a sus establecimientos “autoservicio”. Durante la primera guerra mundial, cuando el público pidió una reducción de los elevados precios y cuando existía además una escasez de mano de obra, el autoservicio ofreció una solución parcial a esos problemas y consiguió una considerable aceptación.

Con todo, en los Estados Unidos la introducción del autoservicio en la moderna distribución al detalle ha sido debida a muchos factores sucesivos, cada uno de los cuales contribuyó al desarrollo del Supermercado tal como surgió en el Este en 1930. Las operaciones de los primeros supermercados fueron realmente baratillos o tendejones. Se vendía al contado, a base de autoservicio y de “venga usted y lléveselo”.

Los primeros supermercados vendían al menudeo alimentos, casi a precio de costo. La mayor parte de sus ganancias procedían de concesiones en los arrendamientos o alquileres, podían hacerse gracias a la enorme afluencia de clientes atraídos por los bajos precios de alimentos. No tardaron los administradores de los supermercados en hacerse cargo de las concesiones para ejercer el mayor control posible. Posteriormente, al empezar a vender los supermercados productos de farmacia y perfumería, las farmacias al pormenor adoptaron tácticas semejantes.

Las cadenas acreditadas de artículos alimenticios tardaron en adoptar la idea de supermercado. La A & P fue probablemente la primera que lo hizo, al abrir un supermercado en 1936. Como eran centenares las tiendas pequeñas articuladas y los arriendos, la transición fue lenta al principio, pero casi general y a fondo una vez iniciada. La disminución considerable de unidades en los sistemas de cadenas, y el gran aumento en el volumen de ventas por tienda, indican la magnitud de esta transición, así como la tendencia acusada hacia menos pero mayores tiendas, por parte de las cadenas de alimentos, variedades, productos farmacéuticos y la mayor parte de los demás ramos convencionales. Muchos de los primeros independientes que empezaron con un "super", han crecido hasta convertirse hoy en grandes cadenas de supermercados. Los independientes más modestos se han transformado en supermercados para todos los efectos y en todos los aspectos, menos en cuanto a tamaño y volumen de ventas, es decir, en supperettes, como se les llama en Estados Unidos, o superchicos, como pudieran denominarse en castellano.<sup>82</sup>

En el primitivo Supermercado se podía percibir la misma atmósfera. Una especie de ambiente de excursión campestre invadía sus vastos interiores. El Supermercado de hoy no tiene límites en cuanto a la mercancía que ofrecer. Puede contener cualquier cosa, desde radios a guisantes en lata. En sus pasillos pueden alinearse la vajilla, la pasta de dientes, las frutas y verduras frescas, incluso las prendas de vestir. Pero como ocurría en los viejos mostradores de pueblo, esa misma diversidad de productos es lo que da atractivo al establecimiento. Y cuando esos abarrotados mostradores hacen además un llamamiento a los instintos ahorrativos del cliente al ofrecer unos buenos precios, la combinación es irresistible. En los primeros tiempos, los clientes de los supermercados eran atraídos desde muy lejos por lo que el ofrecimiento de un aparcamiento gratis sustituyó a la barra para amarrar caballos, el pienso cedió el paso a la gasolina: la situación frente a la antigua factoría y frente al moderno Supermercado venía a ser

---

<sup>82</sup> Cfr.: Pearce. opus cit. págs. 83-84.



la misma. La familia ha venido en plan de excursión, para pasar un buen rato, elegir con tranquilidad, enterarse de las gangas, comparar precios y comprar.<sup>83</sup>

**En México:** En el D.F. la primera tienda de autoservicio, fue Sumesa inaugurada en 1946. Aurrerá inauguró su primer tienda de descuento en 1958, posteriormente en 1960 inauguró su primera tienda de autoservicio al sur de la Ciudad de México; en 1997 la compañía Aurrerá se fusiona con Cifra y Wal-Mart Store le entrega toda la operación de Cifra y adquiere el 51% de las acciones de Cifra y en febrero del año 2000 el nombre de Cifra-Wal-Mart, cambia al de Wal-Mart de México, S.A. de C.V. En 1962 se inauguro la tienda Comercial Mexicana y para 1981 adquiere la tienda de autoservicio Sumesa. Entre 1963 y 1977 se abren las primeras doce tiendas Gigante en la Ciudad de México y sus alrededores.

La misma historia que se dio en Estados Unidos se está repitiendo ahora en México, pero lo que se tardó allí 25 años, aquí la curva de aprendizaje va a ser mucho más corta. El crecimiento de la industria de cómputo refleja la importancia y el papel que juega la información. La historia y evolución de los años setenta a los ochenta, fue una época de búsqueda de la consistencia, los autoservicios tenían que crear una presentación de mercancías consistente, tienda por tienda, con mercancía de alta calidad. En los años setenta cada tienda hacía lo que quería, y no se reconocía qué tipo de tienda era porque todos se veían muy distintos.

Otro énfasis que se dio fue en el concepto de planogramas, aquí la idea, era consolidar la sección completa de artículos con un proveedor o pocos proveedores, concentrar mercancía relacionada en una sección de la tienda, porque se investigó que al consumidor le molestaba mucho ir buscando en la tienda por todas partes los artículos. Otra solución de los planogramas se encaminó al volumen de ventas y márgenes.

En el empaque se intentó guiar al consumidor con empaques claros, llamativos e informativos. En las tiendas se estaba quitando gente, no había quien ayudara, la solución fue el empaque. Más carteles, más exhibidores y elementos para informar y guiar al consumidor en su compra, el énfasis fue también la idea de que el consumidor llegue a la tienda y que encuentre todo lo que requiera bajo un techo y una sección clave.

---

<sup>83</sup> Cfr.: Zimmerman, Max Mandell. LOS SUPERMERCADOS. Ed. Rialo, S.A., Madrid, 1961, pág. 43.

Esto fue lo que realmente dio vida al crecimiento de la empresa. En la evolución de todo esto se puede ver el cambio y quien tiene el poder real. En los años cincuenta y sesenta el poder estaba con los fabricantes, con los proveedores, ellos inventaban un producto, lo tiraban al mercado y a ver que caía, y los consumidores no tenían opciones. Luego en los setenta, inicio de los ochenta, se vio un cambio en el poder porque los autoservicios, los detallistas ya tenían más lugares, más tiendas, la distribución era el control del poder, quien tenía el alcance al consumidor finalmente. Pero en la década de los noventa el poder está con el consumidor, porque ellos tienen muchas opciones de compra, ya sean tiendas de autoservicio, catálogos que les llegan por correo, la venta directa, o Internet.

En los ochenta y los noventa se dieron cuatro hechos concretos:

**Saturación:** aquí la carrera fue en la geografía. Los autoservicios empezaron a golpear para ver quien llegaba primero y quien colocaba primero su tienda en un pueblo. Lo que resultó en demasiadas tiendas compitiendo para lo mismo. En los E.U. se tiene el gran problema de la saturación completa, hay demasiadas tiendas de todos tipos.

**Consolidación:** este fue el resultado lógico, empezaron a llegar tiendas del tipo Wall Mart, K-Mart, el primero que desapareció fue el mayorista, luego detallistas, tiendas independientes y particulares, porque no podían competir. También se tiene el tipo super almacén como Office Max, Office Depot, electrónicos, para cocina y baño, y varios tipos que se enfocan en una categoría y ofrecen todo. Es muy difícil para un independiente y distribuidores en ese mercado competir contra eso. Finalmente se vio que en apertura de tiendas se empezó a aflojar, representó un porcentaje menor de crecimiento total. Hoy en México se está como estaba E.U. hace 25 años, todavía el mercado de mayorista, de menudeo es mucho más grande de lo que es la combinación de autoservicios, pero va a cambiar y va a cambiar muy rápido. Y finalmente el enfoque de ventas en las tiendas era racionalizar mercancías, presentaciones, y la consolidación de proveedores.

En la década de los noventa se empezó a ver un concepto muy raro, los autoservicios, comenzando con Wall Mart y K-Mart, obsequiaban información a los proveedores. Ellos dijeron que tenían muchos artículos que tenían que manejar, y prefirieron que el proveedor, que es el experto, los ayudara a manejar la categoría, obsequiándoles la información de ventas a través de las cajas, para que el proveedor diga lo que va a poner, qué se va a sacar y cómo se

va a manejar, lo que importa es que la productividad de la sección sea lo máximo posible porque ese comprador sabe muy bien que si su sección no es productiva, el otro comprador de otro departamento le va a ir quitando espacio, porque trae más ingresos a la empresa.<sup>84</sup>

### 3.1 CONCEPTO Y ORIGEN DE LAS PALABRAS SUPERMERCADO Y AUTOSERVICIO

**Origen de la expresión "Supermercado".** Se ignora en qué lugar apareció en primer lugar la expresión "Supermercado". Todo lo que se puede determinar es que sencillamente surgió en la industria. Neal Ramsey, presidente de Maker Basket, de Los Ángeles, cree que el origen de las palabras Super Market se remonta a los primeros años veinte, cuando la palabra "super" fue lanzada por los productores cinematográficos de Hollywood, con su acompañamiento de luminarias, charangas y aparato similar, esos productores decían que sus películas eran algo "super", "colosal", "estupendo", etc. A partir de 1934 ya era aceptada la expresión "Supermercado".

El supermercado representa tanto una evolución como una revolución en la distribución. Su corazón era -y sigue siendo- el autoservicio. De hecho, el autoservicio es tan viejo como el tiempo, puesto que desde que comenzó el trueque o el tráfico comercial la gente transportaba ella misma sus adquisiciones. Los bazares que hay por el mundo siguen siendo los mercados en donde el <<paga y llévatelo>> o el autoservicio son la regla general.

**"Supermercado.** Es un establecimiento de venta al detalle con muchas secciones, que vende comestibles y otras mercancías, de propiedad total del que lo lleva o bien funcionando por concesión, con un espacio adecuado para aparcamiento de coches".<sup>85</sup>

**"Supermercado.** Se define como tal, una organización minorista en autoservicio con mucha departamentalización (secciones) que vende primariamente alimentos y otras mercancías. El supermercado puede ser de propiedad individual, de una cooperativa o parte de una normal organización en cadena".<sup>86</sup>

<sup>84</sup> Cfr.: <http://www.iteso.mx/publica/mktglobal/>

<sup>85</sup> Zimmerman. Opus cit., pág. 41.

<sup>86</sup> Riccardi, Ricardo. SUPERMERCADOS, GRANDES TIENDAS Y OTROS PUNTOS EN AUTOSERVICIO. Ediciones economía y empresa. Buenos Aires, 1974, pág. 25.

**“Autoservicio.** Forma de comercialización (integral o parcial) en la que el consumidor efectúa personalmente la casi totalidad de las operaciones para su propio abastecimiento, sin el auxilio de vendedores que lo atiendan particularmente. // La denominación se utiliza normalmente para clasificar aquellos puntos de venta que utilizan esta forma de atención a cliente”.<sup>87</sup>

**“Autoservicio:** Exhibición abierta de mercancías que permite al cliente efectuar su selección sin ayuda de otra persona. Completa la transacción en un mostrador donde se verifica el precio de la venta”.<sup>88</sup>

**“Una tienda de autoservicio es un lugar en donde se pueden encontrar bajo un mismo techo, productos tales como: comida, ropa, aparatos eléctricos, etc., en donde el cliente toma por sí mismo lo que necesita y en algunos casos, como en salchichonería o en las islas, con la atención del personal de tienda”.<sup>89</sup>**

#### **4. OBJETIVOS DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

- **Facilitar en la utilidad de tiempo.** Para algunos consumidores el tiempo correcto es primordial; desean una atención inmediata. El crédito al consumidor y los horarios más largos en las tiendas son dos servicios que ofrecen los comerciantes de servicios para crear utilidad de tiempo.
- **Mejoramiento de la utilidad del lugar.** La mejor forma de agregar utilidad del lugar a los artículos y servicios es mediante ubicaciones convenientes.
- **Incremento de la conveniencia para el consumidor.** Los servicios que representan conveniencia y comodidad para el consumidor incluyen empaque, bolsas para la mercancía, estacionamiento gratis, cambio de cheques por efectivo, barras de bocadillos, sanitarios, custodia de paquetes, carritos para mover la mercancía. Al distribuir teléfonos de ayuda y lectores de códigos de barras en toda la tienda, los comerciantes pueden incrementar la conveniencia del consumidor. Cualquier servicio que facilite al cliente entrar, caminar por todos lados en la tienda y quedarse en ella

---

<sup>87</sup> Ibidem pág. 24.

<sup>88</sup> Fishen Ross, Honrad. DICCIONARIO DE MERCADEO (DICTIONARY OF MARKETING TERMS), Ed. Noriega editores, México, 1990. pág. 72.

<sup>89</sup> Definición proporcionada por empleados de la Tienda Comercial Mexicana.

mucho tiempo, no sólo mejora su conveniencia, sino que también incrementa la probabilidad de que haga sus compras planeadas y otras no planeadas.

- **Mayor seguridad al cliente.** Los sistemas contra incendios, tiendas con iluminación adecuada, estacionamiento y los guardias de seguridad, son elementos que elevan la sensación del consumidor de que está en un lugar seguro y protegido. Tal vez sea igualmente importante para la mayoría de los clientes la seguridad con el producto que proporcionan servicios tales como garantías, derechos de devolución rebajas y contratos de mantenimiento.<sup>90</sup>

## 5. NECESIDAD

Dado el gran crecimiento económico y poblacional de México en las últimas décadas, así como la problemática para abastecer este gran mercado de productos de consumo básico, surge la necesidad de crear las tiendas de autoservicio como un canal de distribución directa al cliente, y en donde se puede encontrar casi cualquier producto o servicio.

## 6. IMPORTANCIA

Desde el punto de vista social, las tiendas de autoservicio proporcionan a la población productos sin necesidad de acudir a distintos lugares para obtenerlos; en lo que respecta a lo económico, las tiendas de autoservicio dan lugar a nuevas inversiones, permiten la apertura de nuevos establecimientos, los precios son bajos, propician el desarrollo de la industria de la construcción al crear más tiendas de autoservicio, obtienen un margen de utilidad razonable. Cuando se crea una tienda de autoservicio da lugar a que a su alrededor se establezcan negocios que van a complementar los servicios que proporciona. Beneficia a los habitantes de la zona proporcionando fuentes de trabajo, los precios son bajos debido a que el financiamiento que se obtiene de los proveedores, incrementa la producción de bienes de consumo, la idea es obtener un margen razonable de utilidad pero con grandes volúmenes de venta originando con esto mayor facilidad y comodidad a los clientes. (C.P. Rogelio Cabrera S.)

---

<sup>90</sup> Cfr.: Dale. opus cit., pág. 196.

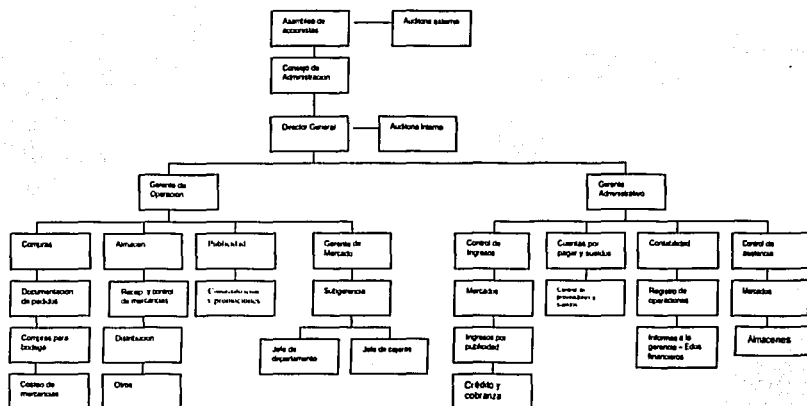
## 7. ASPECTOS LEGALES DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO

El decreto con fecha del 18 de enero de 1946, es la base de la existencia de las tiendas de autoservicio en nuestro país. Dicho decreto en su artículo 1º dice: "se autoriza el establecimiento en el Distrito Federal de Lonjas de Distribución al detalle de artículos de consumo necesarios; comestibles, bebidas en envases cerrados, artículos higiénicos, para el uso doméstico, aseo personal y del hogar, por el sistema de autoservicio".<sup>91</sup> En los demás artículos se mencionan los requisitos para que se pueda abrir un establecimiento de esta índole.

## 8. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

Es importante para el personal de la tienda de autoservicio, conocer la forma en que está organizada; para que perciba la dimensión de la misma, ubique su función y lo motive para que se desarrolle en ella. Si cada persona tiene una idea clara de sus deberes y de su responsabilidad, hay menos riesgo que su trabajo se duplique o que alguna tarea importante sea olvidada. Organigrama corporativo de una tienda de autoservicio (Fig. 3.1)

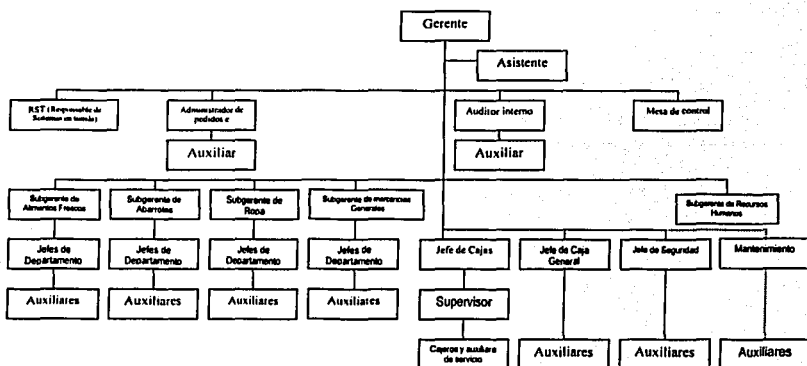
Fig. 3.1



Fuente: C.P. Rogelio Cabrera S.

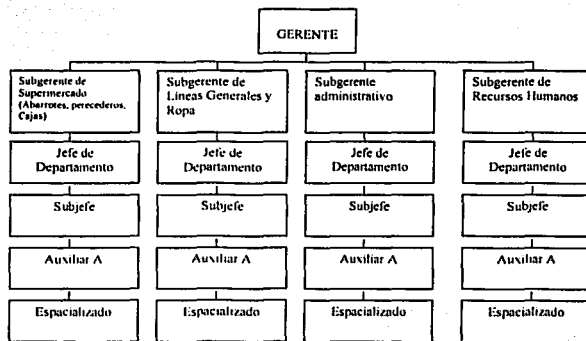
## Organigramas de tiendas de autoservicio (Fig. 3.2 y 3.3)

Fig. 3.2



Fuente: Tienda de autoservicio GIGANTE

Fig. 3.3



Fuente: Tienda de autoservicio COMERCIAL MEXICANA

<sup>91</sup> Cfr.: <http://www.iteso.mx/publica/mktglobal/>

## 9. EL PERSONAL

El proceso de dirección de personal o de los recursos humanos debe pasar por las etapas siguientes:

- 1) Con el crecer de la organización el problema de la dirección de personal se hace tan complicado y grave que se necesita sobre todo en la organización central que sea manejado por expertos especialistas con experiencia directa en la actividad comercial.
- 2) El servicio de personal tiene la responsabilidad directa de las siguientes necesidades.
  - Reclutamiento;
  - Capacitación;
  - Valoración;
  - Sueldos y jornales;
  - Servicios especiales;
  - Relaciones laborales.
- 3) El reclutamiento que debe efectuarse basándose en un bien preparado y detallado análisis del trabajo implica el conocimiento de la disponibilidad de recursos humanos en el área de interés.

El personal que será empleado en el local debe ser reclutado dentro del más corto radio de distancia, con el fin de evitar largos recorridos a la ida y a la vuelta, con pérdida de tiempo y cansancio adicional.

- 4) A la etapa de selección, debe seguir con la responsabilidad y el control del Servicio de Personal un periodo de capacitación indispensable para poder desarrollar la tarea eficazmente.
- 5) El mantenimiento de un elevado rendimiento del personal se asegura mediante evaluaciones periódicas.
- 6) El sistema retributivo es uno de los pilares de las relaciones entre la dirección y el personal.



- 7) La aplicación de las leyes laborales y sociales (convenios) son la base departida para una correcta política retributiva.
- 8) Los sistemas retributivos varían según los niveles, así que podremos comprobar la existencia de criterios retributivos distintos para:
- Directivos;
  - Ejecutivos;
  - Niveles intermedios;
  - Trabajadores de base.
- 9) Servicios adicionales para el bienestar del personal son parte de una política corriente en las empresas industriales y son perfectamente adaptables a las empresas comerciales.
- 10) Estos servicios especiales puede incluir: comedores, asistencia social, participación en los beneficios, compras a precios especiales, concesiones de préstamos y anticipos, ayuda escolar, seguros adicionales (a parte de los previstos por la ley), planes de jubilación anticipados, planes de autocapacitación, cursos de idiomas, becas de estudio, participación en cursos y seminarios extraempresa, para indicar algunos de los más conocidos y frecuentemente utilizados.
- 11) El Servicio de Personal es responsable de la conducción de las negociaciones laborales y de la interpretación de cláusulas contractuales incluidas en los convenios laborales.
- 12) El Servicio de Personal, cuando su dimensión lo justifica, utiliza los servicios de asesores laborales.

Una empresa sin una política de personal bien definida paga tarde o temprano el error que comete subvalorando este aspecto básico de su responsabilidad.

Consideraciones:

1. Política de personal y su puesto en la organización.

Sin el personal adecuado no se puede pensar que pueda funcionar ningún organigrama por perfecto que sea.

Consecuentemente hay que dar al problema del personal la importancia que se necesita si se quiere alcanzar resultados positivos.

## 2. Funciones asignadas al servicio de personal

### 2.1 Reclutamiento

La búsqueda de personal, su selección, su reclutamiento y su capacitación se hace con la ayuda del:

- Análisis del trabajo.
- Descripción de la tarea.
- Especificación de la tarea, que resume las exigencias individuales del trabajo.

#### 2.1.1 Análisis del trabajo.

Normalmente debe contener:

- Descripción y título del trabajo;
- Exactas tareas que exige el trabajo (especificación);
- Salario (nivel de);
- Condiciones de trabajo;
- Adiestramiento y capacitación;
- Posibilidad de carrera;
- Características físicas que exija el trabajo;
- Nivel educacional (habilidad mental);
- Experiencia exigida;
- Características complementarias, tales como aspecto, presencia, madurez, iniciativa y capacidad para trabajar con otros.

Del análisis del trabajo se pueden obtener datos para:

- Preparación de programas de capacitación;
- Desarrollo de técnicas de entrevista y prácticas de reclutamiento válidas para cada tarea.

## 2.2 Procedimiento de selección.

Normalmente una selección cubre las siguientes etapas:

- a) Formulario (llenado de);
- b) Entrevista preliminar;
- c) Control de referencia;
- d) Entrevista final;

En algunas empresas y para determinados niveles se utiliza el empleo de test.

## 2.3 Capacitación

En un supermercado se requiere que el nuevo personal de nuevo ingreso sea capacitado de manera formal.

La dirección de la empresa comercial por lo general no sabe y no quiere utilizar las ventajas indiscutidas e indiscutibles que le ofrece la capacitación.

Algunas de las más conocidas y admitidas ventajas de la capacitación son las siguientes:

1. Acorta el tiempo de aprendizaje; ya que sigue un procedimiento científico.
2. Eleva rápidamente el empleado al nivel de eficiencia necesario para desarrollar plenamente su tarea.
3. Enseña la mejor manera conocida (siempre hay una mejor por descubrir) de hacer el trabajo.
4. Disminuye el trabajo de supervisión, permitiendo reducir el número de supervisores necesarios.

5. Un empleado bien entrenado tiene mayor confianza en sí mismo y cree en el trabajo especialmente si éste le ofrece posibilidades de carrera.
6. El periodo de capacitación es una buena vitrina para los más dotados y para los más voluntariosos que pueden ser evaluados para futuras tareas más importantes.

#### 2.4 Valoración de personal.

Una de las razones fundamentales del descontento del personal radica en la falta de (o en el mal empleo) una correcta valoración periódica del personal.

Dadas las características peculiares de la Empresa Comercial no es sorprendente que estas técnicas se apliquen poco, y cuando se aplican se cumpla más por una obligación administrativa que por un convencimiento científico.

No todo, pero mucho en el ámbito comercial se hace por aproximación y técnicas como las de valoración que en realidad son muy sencillas son vistas más como un engorro que como una verdadera herramienta de trabajo.

En los grandes almacenes, tiendas, supermercados y autoservicios que emplean cantidades relevantes de personal la valoración anual es indispensable por las razones siguientes:

1. Ninguna otra acción de la dirección es más estimulante para el personal que una correcta valoración.
2. Una correcta valoración de su justo lugar a los más capaces, así como indica los puntos flojos de los menos preparados y asegura y refuerza el prestigio de la supervisión.
3. Los resultados de la valoración anual deben ser conocidos por el valorado, sea por su propia satisfacción en el caso positivo, como por su posibilidad de corrección en el caso contrario.
4. Una correcta evaluación llama la atención sobre aquellos elementos que tienen capacidad potencial para mayores responsabilidades.
5. La evaluación debe ser periódica y debe ser únicamente efectuada por la empresa a través de sus propios naturales jefes responsables.<sup>92</sup>

<sup>92</sup> Cfr.: Riccardi. opus cit. págs. 103-107, 120-124.

## 9.1 LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE CAJAS, "CAJEROS"

El Cajero es un empleado de la Tienda de Autoservicio, encargado del registro y cobro de la mercancía; se encuentra bajo las órdenes del Supervisor quien lo apoya, resolviendo contratiempos y dudas referentes a su función.

Algunos aspectos a cuidar en lo referente a higiene y vestido del personal del área de cajas:

- Bañarse diariamente.
- Mantener el cabello limpio y bien arreglado.
- Los hombres deberán utilizar siempre el cabello corto; en el caso de las mujeres, si desean usarlo largo, deberán mantenerlo bien peinado.
- No usar barba, en caso de contar con bigote conservarlo siempre limpio y bien recortado.
- Mantener las manos limpias y las uñas bien cortadas.
- Mantener los dientes limpios.
- A las mujeres únicamente se les permite aretes en las orejas. A los hombres no se permite en ninguna parte visibles del cuerpo.
- No se permite tatuajes visibles.
- Vestir prendas limpias y lavables, cambiar la ropa o uniforme diariamente.
- Mantener los zapatos siempre limpios los cuales se deben utilizar con calcetines y/o medias.
- No comer, beber, fumar o masticar chicle en el área de trabajo.
- No tocarse, ni rascarse cualquier parte del cuerpo mientras se encuentre en el área de trabajo.

Descripción general de la atención en el registro y cobro de la mercancía del cliente en el área de cajas de una tienda de autoservicio:

- Saludar de manera cordial en voz alta a los clientes.
- Cuestionar al cliente: si encontró la mercancía por la que acudió a la tienda (recepción de quejas y sugerencias).
- Tratar adecuadamente la mercancía.

- Informar al cliente si algún artículo o producto se encuentra en mal estado por si desea cambiarlo.
- Verificar las ofertas para conocer la mercancía que se encuentra con descuento.
- Registrar la mercancía.
- Verificar que corresponda el importe registrado con el producto.
- Pasar la mercancía al área del empacador.
- Preguntar al cliente si es todo y verificar personalmente con la vista.
  - Cancelaciones: Es la resta o anulación de un artículo dentro de una cuenta y requiere la autorización del supervisor.
- Totalizar la venta e informar al cliente el total de su compra.
- Cobrar la mercancía: en efectivo, con vales, con cheque, con tarjeta, u otros.
- Entregar el cambio en la mano contándolo progresivamente.
- Entregar el ticket y dar las gracias por la compra.
- Despedir al cliente amablemente e invitarlo a volver a la tienda.
- Verificar que el carrito de mercancía salga totalmente vacío.

#### Tipos de registro de la mercancía:

- a) Por Código de Barras: Se localizar el código de barras y desliza el artículo frente al scanner.
- b) Tecleando el Código de Barras: Se digitar el código de barras completo y se oprime la tecla correspondiente dependiendo del sistema.
- c) Departamentos Directos: Se digita el precio del artículo al departamento directo correspondiente, por ejemplo: panificadora, fuente de sodas, discos, etc.
- d) Departamentos Indirectos: Son aquellos que no se encuentran en el teclado, por lo cual se digita el precio del producto, y la tecla correspondiente, así como el número del departamento.
- e) Por Báscula: Se coloca el artículo en la báscula, se oprime la tecla del mismo nombre, se digita la clave del producto.
- f) Por Manojos o Piezas.
- g) Por Precio Variable (Más de 10 Kg).

**Formas de pago:** En el área de cajas de algunas tiendas de autoservicio existen diversas formas de pago y su procedimiento varía de una a otra. A continuación se enuncian algunas de ellas:

1. Efectivo.
2. Pago con cheques.
3. Orden de descuento: son una prestación que otorga la tienda a sus empleados, se consideran como un documento de pago y podrán ser utilizados para la adquisición de mercancía en cualquiera de las sucursales.
4. Tarjetas de débito.
5. Tarjetas de crédito.
6. Moneda extranjera (principalmente dólares).
7. Vales.
8. Otros.

**Protección de valores:** En algunas tiendas de autoservicio se realizan recomendaciones al personal del área de cajas para la protección de valores, tales como:

- No abrir la gaveta sin venta y sin autorización del supervisor.
- Verificar que sea exacto el dinero con el cual paga el cliente.
- Cerciorarse que el cambio entregado al cliente sea exacto.
- No cambiar billetes sin compra, sólo con autorización del supervisor. Únicamente con el cajero cambista.
- No entregar cambio en exceso al cliente.
- No tener muchas monedas o billetes de baja denominación procurar cambiarlas con el cajero cambista a fin de que el cambio quede en la tienda para dar a los clientes un servicio más rápido.
- Guardar el dinero y documentos en la ranura de su terminal.
- Mantener cerrada la gaveta y el cajón.
- Preparar la recolección de efectivo, que realizará el encargado de caja general.

**Otros servicios otorgados en el área de cajas:**

- Pago de recibo telefónico.
- Cobro del servicio de televisión por cable.

- Estacionamiento
- Otros.

## **9.2 EL SUPERVISOR DEL ÁREA DE CAJAS**

El supervisor es el empleado que tiene como principales funciones coordinar, vigilar y auxiliar el cumplimiento de las actividades del personal del área de cajas.

Actividades del supervisor del área de cajas:

- Supervisar el cobro correcto de la mercancía.
- Resguardar los valores de la empresa.
- Autorizar el acceso al sistema para el registro y cobro, a los empleados del área de cajas.
- Autorizar el cierre parcial del sistema de la caja para que los empleados puedan salir a comer, acudir al sanitario, entre otros.
- Autorizar la apertura de cierre parcial, para que el cajero reanude su función.
- Autorizar la baja del sistema, al término de la jornada de trabajo del cajero.
- Establecer los roles de trabajo del personal del área de cajas.
- Establecer contacto con otros departamentos para la verificación de precios, ofertas, etc.
- Autorizar cancelaciones de compras.
- Atender las quejas por parte del cliente.
- Solucionar conflictos en el área de cajas.
- Evaluar al personal a su cargo.
- Realizar arquezos (verificación de valores, para detectar la falta o sobra de dinero en la caja)
- Coordinar el área de cajas.
- Otras.



### 9.3 LOS EMPACADORES DEL ÁREA DE CAJAS, “CERILLOS”

Concepto de empacador “cerillo”:

“Con la aparición de los primeros supermercados a principios de la década de los sesenta, surgen también los empacadores voluntarios, mejor conocidos como *cerillos* porque a los fundadores de *Aurrerá* se les ocurrió ponerles como distintivo una boina roja de uniforme. En las afueras de estos establecimientos, ellos ofrecían cargar las bolsas de los clientes a cambio de una propina”.<sup>93</sup>

En la actualidad los empacadores “cerillos” son las personas de entre 14 y 16 años que se encuentran en la tienda de autoservicio empacando la mercancía adquirida por los clientes recibiendo unas monedas como muestra de gratitud.

Requisitos para poder desempeñarse como empacador:

- 1) Ser mayor de 14 años y menor de 16 años
- 2) Ser estudiante
- 3) Ser apto física y psicológicamente
- 4) Obtener Autorización de Permiso de Trabajo de Menores en la Dirección General de Trabajo y Previsión Social, Unidad Departamental de Protección en el Trabajo de Menores. Para obtener dicha autorización es necesario:
  - a) Acudir a la tienda de autoservicio en la que pretende el menor desempeñarse como empacador con su acta de nacimiento y comprobante de estudios acompañado de alguno de sus padres o tutor. En esta tienda se le otorgará la carta de aceptación de la empresa
  - b) Aprobar el examen psicofísico que en la Dirección General de Trabajo y Previsión Social se le aplique.

---

<sup>93</sup> Cfr.: <http://www.asambleadcf.gob.mx/princip/informac/revista/Num22/Urb.htm> Socorro Martínez Cervantes

Una vez realizado el examen es necesario cumplir con los siguientes requisitos y acudir a la DGTPS para obtener la autorización de permiso de trabajo de menores:

- Ser mayor de 14 años y menor de 16
  - Acta de nacimiento
  - Certificado de secundaria o constancia de estudios actualizada
  - Identificación del padre, madre o tutor (legalmente nombrado)
  - Identificación oficial del menor con fotografía
  - Carta de aceptación de la empresa o patrón
  - Carta de autorización del padre, madre o tutor (legalmente nombrado)
  - Una fotografía tamaño infantil reciente
  - El menor deberá ser acompañado por el padre, madre o tutor (nombrado legalmente)
  - Obtener previamente la constancia de aptitud psicofísica para el trabajo por la jefatura de la unidad de valoración médica.
- 5) Finalmente debe presentarse en la tienda donde pretende desempeñar sus labores como empacador con sus documentos requeridos que son: el acta de nacimiento, comprobante de estudios actualizada, permiso de la DGTPS, y firmar una carta donde renuncian de antemano a levantar cualquier denuncia o querrela en contra de la tienda de autoservicio.<sup>94</sup>

Actividades de los empacadores:

- 1) Empacar la mercancía de los clientes.
- 2) Llevar si el cliente así lo requiere la mercancía hasta el auto de éste, siempre que no exceda del estacionamiento de la propia tienda.

## 10. MODIFICACIONES EN LAS TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Las técnicas de organización son aplicadas en forma inevitable en todas las empresas comerciales de gran dimensión como herramienta de dirección. Fomentan y aceleran el aumento de profesionalización, provocan el repudio de la improvisación y del amateurismo,

<sup>94</sup> Cfr.: <http://www.asambleadf.gob.mx>

como métodos de trabajo y contribuyen en forma definitiva a acelerar el paso de la concepción mercantil a la industria que deberá ser asumida por la venta masiva de productos.

Las técnicas de organización experimentarán modificaciones substanciales en las siguientes áreas:

1. Técnicas de control: en este grupo se notará un aumento extraordinario del empleo de:

- Técnicas estadísticas
- Mecanización administrativa
- Computarizaciones
- Técnicas de inventario
- Controles de costos
- Controles de gastos

2. Técnicas de organización propiamente dicha: en este grupo se utilizarán técnicas generalizadas tales como:

- Análisis del trabajo
- Simplificación del trabajo
- Mejoría de métodos
- Racionalización
- Normalización (redacción de manuales) de operaciones
- Normalización de tareas
- Manualización de procedimientos

Los conocimientos de la empresa ya no serán privilegio de unos pocos "iniciados", sino que serán modificados en instrucciones, normas y procedimientos que permiten a todos poder conocer el funcionamiento de la estructura y de sus distintos componentes.

3. Técnicas de capacitación y de conducción de personal: es en este rubro que se registrarán los mayores cambios en todas las empresas ya que la capacitación afectará:

- Todo el personal
- En todos los niveles

- En todas las funciones
  - Incluido el personal a tiempo parcial
  - Pero con un marcado énfasis sobre la capacitación de los altos niveles obligados por expansión misma de los complejos comerciales a transformarse en directivos con alta responsabilidad en la toma de rápidas decisiones de consistente relevancia.
4. Técnicas de comunicaciones: el funcionamiento de un buen sistema organizativo depende substancialmente del grado de funcionamiento de su sistema de comunicaciones que en un último análisis es lo que le permite obtener informaciones fehacientes y en el momento oportuno.

El campo de las comunicaciones sigue, en el momento actual y en todas las empresas de toda índole, sin recibir la atención debida ya que se desconoce el nexo que relaciona la organización y su estructura con el sistema de comunicaciones. En este campo las técnicas de organización se dedicará a:

- Definición de sistemas de comunicaciones según tamaño de empresa.
- Contenido temático de las comunicaciones
- Control de dirección a través de las comunicaciones
- Control de costos de las comunicaciones
- Análisis organizativo a través del control de las comunicaciones<sup>95</sup>

**La toma de decisiones y la solución de problemas. Elementos de la toma de decisiones:**

- Una situación que exige, o aparece como si exigiera, acción;
- Presión del factor tiempo creada por la degeneración de las circunstancias;
- Falta de información completa;
- Incertidumbre, que sugiere riesgos por cualquier decisión que se tome;
- Probabilidad de consecuencias costosas si la decisión es equivocada;
- Probabilidad de las ventajas de una decisión eficaz;
- Existencia de dos o más acciones, alternativas.

<sup>95</sup> Cfr.: Riccardi. opus cit., págs. 342-343.

El negocio del autoservicio constituye una de las actividades más complejas que existen y no solamente con referencia al mundo comercial, sino con legítima comparación con el mundo industrial, sobre todo por la velocidad que el consumo impone en la toma de decisiones y en la solución de los problemas en los que constantemente se debe enfrentar quien tiene la responsabilidad del manejo de una actividad de autoservicio.<sup>96</sup>

## **11. UBICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO (LAYOUT)<sup>97</sup>**

Se pueden hacer las siguientes consideraciones:

1. La elección no acertada del lugar constituye una de las principales causas del fracaso de nuevas tiendas de autoservicio. A pesar de esto es necesario también aclarar que elecciones de lugar hechas en modo totalmente irracional han tenido éxito. El problema nace con relación al tamaño del supermercado, ya que tanto mayor sea la superficie tanto más grande deberá ser su área de atracción.
2. Para efectuar una selección con altas posibilidades de éxito hay que empezar con una valoración del conjunto del área disponible dedicando una atención particular al tamaño y las características del área de población.
3. Una vez que se haya tomado la decisión definitiva con respecto al lugar donde se instalará la tienda, se deberá efectuar un análisis bien detallado del lugar específico que será destinado al negocio.
4. Para permitir el más racional empleo de todas las posibilidades disponibles, la distribución en planta debe ser determinada científicamente.
5. El aspecto exterior del local debe ser atractivo y poder llamar la atención del cliente: por lo tanto es necesario que sea de buen gusto, atractivo y funcional.

---

<sup>96</sup> Ibidem, págs. 18,23.

<sup>97</sup> Ibidem, págs. 29-49, 184, 245.

6. El aspecto interior empieza con las paredes, el piso y el material empleado para el techo. Todos deben obedecer a los criterios de ser atractivos para la vista, útiles para funcionar como divisiones de las distintas áreas y en armonía con el conjunto del local.
7. La iluminación eléctrica tiene una función precisa ya que debe asegurar una visibilidad lo más uniforme y perfecta posible, ser atractiva, y poner en evidencia la mercancía.
8. Los muebles utilizados ayudan a crear una imagen correcta del local y sobre todo los puntos de venta en autoservicio deben ofrecer la mercancía de tal manera que inciten a la búsqueda y a la curiosidad.
9. La disposición de las distintas secciones depende en larga medida de la circulación que se pueda adoptar.
10. La ubicación del local y su distribución interna representa el 50% del éxito del negocio según estudios realizados.

El criterio que debe prevalecer para elegir la disposición interna adecuada del punto de venta es el siguiente:

1. No dejar ningún detalle de la disposición interna al azar o a la improvisación.
2. Tener siempre presente que cuanto más eficiente sea el punto de venta, más exitosas serán las ventas.
3. La disposición interna (lay out) debe ser prevista obedeciendo a criterios puramente científicos.
4. El plan general normalmente es tarea de la alta dirección con el asesoramiento de consultores externos.
5. Las jefaturas locales o departamentales participan en la distribución física de los espacios de su competencia.

El Lay Out, se traduce como la "disposición interna", se debe entender no solo la parte física del local sino también la selección de muebles, iluminación y todo lo que se refiere a las áreas

de ventas, administración, servicios y facilidades para el personal (vestuarios, comedores, baños, etc.).

Para las paredes, la pintura continua siendo el elemento dominante pero con gran cuidado en el empleo de colores.

Algunos opinan que en lo relacionado con el exterior, interior (paredes y decoraciones) y pisos, es posible obtener, a precios razonables, óptimos resultados, teniendo presente que las inversiones en activo fijo siempre restan disponibilidad y fluidez al circulante necesario.

**Asignación de los espacios a los departamentos.** Es evidente que la prioridad absoluta pertenece al departamento venta, pero sería poco razonable olvidar la importancia de los otros servicios de soporte tales como la recepción de la mercancía, el depósito, los pasillos de revisión, las oficinas administrativas, etc.

**Disposición de los departamentos.** Una vez que se haya asignado el espacio y se disponga de los muebles necesarios se procede a la disposición física del departamento.

**Vigilancia antirrobo.** La defensa antirrobo se conforma por equipo tecnológico como circuito cerrado de TV, sensores de detección de mercancía, que se encuentran ubicados en partes estratégicas de la tienda. La seguridad ya no se limita sólo al personal de seguridad de la tienda, también se debe involucrar al personal de la empresa para descubrir los substractores de mercancía.

Una precaución elemental consiste en NO poner en venta, y sobre todo en las cajas, artículos que por su valor son atractivos y pueden ser fácilmente ocultados.

**Seguridad contra incendios.** Las tiendas de autoservicio y sus almacenes son ideales puntos potenciales de incendio y por esto es conveniente que cada empresa tenga el máximo cuidado en la organización de su servicio de seguridad contra incendio.

El argumento seguridad se hace más importante a causa de la presencia, por un lado, de material de muy fácil combustibilidad en los depósitos, y por el otro lado, por el número de aparatos y conexiones eléctricas que se emplean.

Es evidente que el aspecto exterior de una tienda de autoservicio debe ser atractivo. Pero esto no es suficiente ya que debe ser sobre todo funcional dentro de lo razonable, económicamente compatible y poco costoso.

**Tendencia al “confort”.** En este punto se reúnen todas aquellas modificaciones que afectan al confort del consumidor a partir del momento que ingresa a la tienda de autoservicio y que deben llevarlo a considerarlo como su propio centro de interés, atracción y comodidad personales. Algunas de éstas son:

- El impecable estado de los servicios de aseo y de conservación de todas las instalaciones.
- El aumento en la instalación y en el mantenimiento más rígido de las normas higiénicas y sanitarias sobre todo las relacionadas con el sector alimenticio y servicios.
- El aumento de las normas de seguridad contra incendios en los puntos de venta de alta concentración de público.
- La mejor iluminación.
- La mejor ventilación, calefacción y aire acondicionado.
- La disponibilidad ilimitada de carritos, canastas y su retiro del área de venta organizado en modo de no crear dificultades a las salidas de las cajas.
- La adopción de horarios muy cómodos para permitir las compras prácticamente en todas las horas hábiles de todos los días.

## **12. COMPONENTES DE LA CAJA DE REGISTRO Y COBRO DE UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO.**

### **1. Máquina registradora**

- CPU
- Monitor o display
- Teclado
- Scanner
- Impresora
- Gaveta



2. Mueble compuesto por tres partes:
  - Área de descarga de mercancía.
  - Área de registro de mercancía.
  - Área de empaquetado y recepción de mercancía.
  
3. Lámpara para comunicarse con el supervisor del área de cajas.

## **12.1 EL CÓDIGO DE BARRAS Y LAS HERRAMIENTAS ELECTRÓNICAS EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO<sup>98</sup>**

La importancia de tener información, es contar con elementos que permitan al comercio tomar decisiones que lo llevan a satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes y también ser más competitivo y rentable.

Se trata básicamente de tres aspectos: cliente/consumidor, satisfacerlo, segundo un entorno competitivo cada vez más fuerte y tercero rentabilidad, buscar una rentabilidad mayor a través de la vía tecnológica.

Las fuerzas que han impulsado el desarrollo de la información punto de venta están relacionadas con una mayor competencia, la globalización. Otro aspecto muy importante es el mismo consumidor, cada día muestra una mayor exigencia, busca una mayor calidad, un mejor servicio. Otra fuerza a considerar apunta a los avances tecnológicos.

En el pasado cuando México era una economía totalmente cerrada llevaba tiempo poder adquirir hardware o software para solucionar ciertas cosas, hoy en día puede adquirir este tipo de tecnología, esto es lo que ha provocado este dinamismo en la información en el punto de venta. En cuanto al consumidor, se ha vuelto más selectivo; busca más y mejores opciones, y busca más valor por su dinero.

El consumidor busca servicio, encontrar lo que necesita. Han proliferado, para satisfacer las necesidades de los clientes, la ubicación de múltiples servicios en un mismo establecimiento. Lo más importante, desde el punto de vista de las cadenas comerciales, es hacer que el

---

<sup>98</sup> Cfr.: <http://www.ieso.mx/publica/mktglobal/>

consumidor repita su compra, cómo hacer para que este consumidor sea leal a la tienda. Para eso se requiere conocer muy bien al consumidor, tener las herramientas necesarias.

Los avances tecnológicos (nuevos hardware y software); se empiezan a desarrollar en México y la mayoría de las cadenas ya lo han adoptado. A principios de los noventa empezó el código de barras, después vino el escáner, las telecomunicaciones y estos han desarrollado fuertemente lo que es la información punto de venta.

El desarrollo del código de barras en México nace a principios de la década de los 90, con un jabón que fue el primer producto marcado con un código de barras. Significó un impulso muy fuerte, disparó la implantación del código de barras. Dos años después más del 50% de los productos ya tenían identificación de este tipo, siete años después más del 95% de los productos comercializados en las tiendas de autoservicio cuentan con identificación única de su código de barras. Sin embargo otras industrias: ropa, calzado, electrónica, línea blanca y muchas más identifican ya sus productos a través del código de barras y llevan a cabo trabajos de administración, control de inventarios y ventas vía la información de escáner.

Conocidos hoy por una buena parte de la humanidad los códigos de barras, son una técnica de entrada de datos (tal como la captura manual, el reconocimiento óptico y la cinta magnética), con imágenes formadas por combinaciones de barras y espacios paralelos, de anchos variables. Representan números que a su vez pueden ser leídos y descifrados por lectores ópticos o scanners.

El código sirve para identificar los productos de forma única pues cuenta con información detallada del artículo o del documento que los contiene administrados en una base de datos.

El uso de códigos de barras es muy común en la producción y distribución de artículos, proporcionando información oportuna y veraz justo en el momento en que se requiere, no sólo en la tienda o punto de venta, sino a lo largo de toda la cadena comercial. El despliegue de datos que se origina cuando se va a hacer compras al supermercado y se llega a la caja: el empleado registra los productos que desea comprar, obteniendo, por un lado, el precio (que se imprime en el recibo) y, por otro, reportando a la tienda el artículo vendido que requiere ser

repuesto; para ello, es marcado en la base de pedidos de reposición al distribuidor y enviada a éste por medios electrónicos. Algunas aplicaciones de los códigos de barras son:

- Control de mercancía.
- Control de inventarios.
- Control de tiempo y asistencia.
- Pedidos de reposición.
- Identificación de paquetes.
- Embarques y recibos.
- Control de calidad.
- Control de producción.
- Facturación.

Actualmente, el código de barras permite que cualquier producto pueda ser identificado en cualquier parte del mundo, de manera ágil y sin posibilidad de error. Esto es importante si se considera que un capturista (haciendo la misma labor en forma manual), comete, en promedio, un error por cada 300 caracteres tecleados, en comparación con los códigos de barras, cuyas posibilidades de lectura errónea son de una en un trillón.

Además de lograr una mejor eficiencia en la captura, almacenamiento, recuperación y manejo de datos, también se reducen costos de operación gracias a la capacidad de los sistemas informáticos para desarrollar estas tareas en forma rápida y sin errores.

El Código EAN (European Article Number) es el más generalizado a nivel mundial y también es el que se utiliza en México. Consta de un código de 13 cifras en el que sus tres primeros dígitos identifican al país, los seis siguientes registran a la empresa productora, los tres subsecuentes al artículo en sí y, finalmente, un código verificador, que es el que da seguridad al sistema.

Los números de localización EAN son asignados y administrados en México con cobertura nacional por AMECE (Asociación Mexicana para el Comercio Electrónico) y en otros países por organizaciones afiliadas a EAN International (Bélgica).

Los lectores ópticos o *scanners* captan la información contenida en el código de barras. Son fáciles de instalar y usar. En general, emiten una línea de luz roja que se refleja en los patrones de luz clara y oscura contenidos en las barras y los espacios.

Dichos reflejos son tomados por un transductor del *scanner* que los convierte en una señal eléctrica, que a su vez es transformada por el decodificador del *scanner* en ceros y unos, o sea, en el dato binario de las computadoras.

Existen en el mercado lectores ópticos de diferentes formas y tamaños. En forma de pluma o rastrillo (que requieren hacer contacto con el código) o tipo pistola láser, que pueden hacer la lectura a distancia.

Cuando el lector óptico toma la información del código de barras, puede ser que éste se encuentre girado, es por ello que aunque se lea sólo el ancho de las barras y los espacios, es necesario darle al código una altura que permita la lectura.

Se identifica a tres entidades beneficiadas por la implementación del código de barras: el fabricante, el comerciante al por menor y el consumidor final.

Para el fabricante es importante, ya que es un requisito para que su producto pueda ser vendido en una tienda de autoservicio. Los reportes de ventas que las tiendas emiten, permiten una medición exacta de la demanda del producto para conocer los hábitos del consumidor final y ofrecer productos que la sociedad requiere.

En cuanto al cliente final, se cree que el código de barras sólo sirve para tener una salida rápida, pero en realidad el mayor beneficio se ve en el precio, ya que al utilizar el código de barras, la relación entre detallista y fabricante es más eficiente, logrando con esto bajar costos y ofrecer precios más competitivos.

Existen en México a nivel nacional aproximadamente 2,400 autoservicios. El escáner registra el 86% de las ventas.

Las etapas de implantación del escáner fueron: Primera etapa, cuando se implantaron los escáneres en México, se tuvo como objetivo el agilizar la línea en la caja de salida, si las

cadenas hacían un estudio sabían que el consumidor se quejaba de que pasaba mucho tiempo en la caja de salida para pagar. La segunda es la concentración de información, ya no es simplemente darle velocidad a las cajas de salida ahora se sabe lo que se hará con toda esa información. La tercera, en la que ya muchas cadenas se encuentran, es poder utilizar esta información para aprovechar las ventajas competitivas y obviamente lograr los objetivos corporativos.<sup>99</sup>

## CONCLUSIÓN

La información contenida en este capítulo proporciona un esquema completo de lo que es una tienda de autoservicio, centrándose en el área de cajas objeto de nuestro estudio. Las tiendas de autoservicio tienen sus orígenes desde tiempo atrás y han venido evolucionando, debido a la implementación de nueva tecnología y sistemas administrativos.

---

<sup>99</sup> <http://www.amece.org.mx>

## **CAPÍTULO IV. CASO PRÁCTICO**

En los capítulos que preceden al caso práctico, se realizó una investigación teórica de los diversos elementos que influyen en la calidad del servicio en el área de cajas de una tienda de autoservicio. Este capítulo titulado "caso práctico", se dedica a la comprobación de lo planteado teóricamente *versus* la realidad que se vive en dicha área día con día.

### **1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Actualmente un creciente número de personas realiza sus compras minoristas en las tiendas de autoservicio, de ahí que el flujo por el área de cajas se incremente y adquiera sustantiva importancia. Esta área es el punto obligado donde existe relación entre un empleado del establecimiento con el cliente.

Para la presente investigación se eligieron dos Tiendas de Autoservicio, con la finalidad de reunir los elementos suficientes para determinar que aspectos deben tomarse en cuenta para generar una ventaja competitiva en el área de cajas, que satisfaga las necesidades de los clientes, mejore las condiciones de trabajo de los empleados e incremente las ventas de la tienda.. Los resultados obtenidos de esta investigación no se presentarán diferenciando las tiendas de las que provienen, debido a que no se pretende realizar un estudio comparativo entre ellas.

#### **1.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo de la investigación es conocer si la calidad del servicio en el área de cajas de una tienda de autoservicio, puede llegar a ser una ventaja competitiva. Así como conocer si los elementos tangibles e intangibles con los que brindan dicho servicio las tiendas, cumplen con las expectativas del cliente.

## **1.2 HIPÓTESIS**

La preferencia del cliente para el registro y cobro de su mercancía en una caja de una tienda de autoservicio, esta relacionada por el grado de satisfacción que le proporciona el servicio y la atención ofrecida por el personal.

## **1.3 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para obtener la información necesaria durante la investigación, se aplicaron cuatro tipos de cuestionarios, los cuales fueron dirigidos a:

- Supervisores del área de cajas
- Cajeros
- Empacadores "cerillos"
- Clientes

La finalidad de aplicar estos cuatro cuestionarios es conocer la percepción que tienen el personal del área de cajas y el cliente, respecto a los elementos concernientes al servicio que se ofrece en esa área.

La investigación se realizó en la Unidad Habitacional "El Rosario", Delegación Azcapotzalco del Distrito Federal, tomando como referencia dos Tiendas de Autoservicio. Sus datos no pueden ser mencionados debido a que la gerencia de cada tienda, no lo autorizó, exponiendo que esa información al ser divulgada, podría repercutir de manera negativa en ellas.

El número total de cuestionarios que se aplicaron en las tiendas, al personal del área de cajas, es de 23. De los cuales 2 de los cuestionarios se aplicaron a supervisores, 11 a cajeros y 10 a

empacadores. En este caso el tipo de estudio fue no probabilístico; es decir, la elección de los elementos de análisis no dependió de la probabilidad, sino del investigador. Es importante hacer una observación con respecto a la muestra. La razón de emplear una muestra limitada a 23 personas fue derivada de las restricciones impuestas por las gerencias de las tiendas.

Para determinar el número de clientes a encuestar el tipo de estudio fue probabilístico ya que todos los clientes que acuden a las tiendas donde se aplicó la investigación tienen la misma probabilidad de quedar dentro de la muestra. La elección de las personas a ser encuestadas se realizó de manera aleatoria.

El universo de estudio está conformado por las mujeres que viven en la Unidad Habitacional El Rosario. Las razones para determinar dicho universo, fueron las siguientes: la alta densidad de habitantes del sexo femenino en la unidad y su condición socio-económica similar.

Es importante señalar que en México, de manera cultural, son las mujeres quienes acuden a realizar las compras a las tiendas de autoservicio, independientemente de su ocupación.

El número de clientes a los que se aplicó el cuestionario se obtuvo utilizando la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño del universo

Z = Nivel de confianza

e = Cota de error

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra



**Datos:**

$N = 19,034$  habitantes del sexo femenino de la Unidad Habitacional El Rosario<sup>102</sup>.

$Z = 1.96$  (95 %) de nivel de confianza

$e = 6$  % de cota de error

$p = 80$  % de probabilidad a favor

$q = 20$  % de probabilidad en contra

**Sustitución:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (19,034) (0.80) (0.20)}{(.06)^2 (19,034 - 1) + (1.96)^2 (0.80) (0.20)} = 169.22 = 170$$

La fórmula matemática arrojó una muestra de 170 clientes a encuestar. Los cuestionarios se aplicaron a los clientes después de haber realizado sus compras en las tiendas, para que de esa forma dieran su apreciación de la calidad del servicio del área de cajas, inmediatamente después de haber sido atendidos.

Cabe señalar que además de los cuestionarios, la observación directa fue muy importante como fuente de información. Esto se logró, al tener la experiencia de ser atendidos como clientes y al ver cómo el personal del área de cajas de las tiendas de autoservicio brindaba el servicio.

---

<sup>102</sup> <http://df.inegi.gob.mx/>

A continuación se presentan los cuestionarios que se aplicaron y los resultados obtenidos.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL ÁREA DE CAJAS DE UNA TIENDA DE  
AUTOSERVICIO, COMO VENTAJA COMPETITIVA.**

**OBJETIVO: Conocer la percepción que tiene el Supervisor del Área de Cajas de una Tienda de Autoservicio, respecto a los elementos concernientes al servicio que se ofrece en esa área.**

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

SEXO: M F EDAD: \_\_\_\_\_

1. ¿Por qué medio se recluta al personal? (puede elegir más de una, subráyela(s))
  - a) Contacto personal
  - b) Agencia de empleo
  - c) Bolsa de trabajo
  - d) Registros internos
  - e) Escuelas
  - f) Periódicos y revistas
  - g) Anuncios
  - h) Internet
  - i) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  
2. Por orden de importancia, enumere las razones por las que considera que el personal del área de cajas labora en esta tienda:  
\_\_\_\_ Salario  
\_\_\_\_ Prestaciones  
\_\_\_\_ Ambiente de trabajo  
\_\_\_\_ No hay empleos  
\_\_\_\_ Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  
3. ¿Cuáles de los siguientes exámenes se aplican al personal de nuevo ingreso y en que orden?: (enumere)  
\_\_\_\_ Conocimientos generales  
\_\_\_\_ Conocimientos requeridos para el puesto  
\_\_\_\_ Idiomas

\_\_\_ Médicos  
\_\_\_ Psicométricos  
\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_

4. ¿Al ingresar un nuevo empleado es presentado con el personal del área de cajas?  
a) Si                      b) No
5. ¿Reciben curso de capacitación los nuevos empleados del área de cajas?  
a) Si                      b) No
6. ¿Quién es el responsable de impartir el curso de capacitación? (subráyela)  
a) El jefe inmediato  
b) El responsable del área  
c) El área de recursos humanos  
d) Un órgano asesor  
e) Otro ¿Quién? \_\_\_\_\_
7. ¿El curso de capacitación cubre la atención al cliente?  
a) Si                      b) No
8. ¿El curso de capacitación cubre los aspectos técnicos?  
a) Si                      b) No
9. ¿Se proporciona la siguiente información a los empleados del área de cajas de nuevo ingreso? (puede elegir más de una, subráyela(s))  
a) Visión  
b) Misión de la organización  
c) Valores  
d) Objetivos  
e) Políticas  
f) Funciones  
g) Procedimientos  
h) Reglamento interior  
i) Tipo de servicios  
j) Campo de trabajo  
k) Prestaciones  
l) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_
10. ¿Se cuenta con alguna norma de calidad en el servicio? Mencionala.  
\_\_\_\_\_
11. ¿Se cuenta con políticas por escrito en lo relativo a: (puede elegir más de una, subráyela(s))  
a) Trato a clientes

- b) Descuentos
- c) Precios
- d) Ofertas
- e) Cancelaciones
- f) Reposiciones

12. Mencione y describa la función que realiza en la empresa?

---

---

13. El arreglo personal es un requisito importante para poder realizar el trabajo de los(as) cajeros(as)?

- a) Si
- b) No

14. ¿Qué aspectos sugiere que deberían ser incluidos en el curso de capacitación, para el mejor desempeño del personal del área de cajas?

---

---

15. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal del área de cajas?

---

---

16. Considera que se reconoce el rendimiento de los empleados del área de cajas en cuanto a la realización de su trabajo?

- a) Si
- b) No

17. ¿Qué incentivos motivacionales les ofrece la tienda a los empleados del área de cajas, cuando realiza bien su trabajo?

---

---

18. ¿Son cumplidos los horarios (comida, salida, otros) de los empleados del área de cajas?

- a) Si
- b) No ¿Cuáles y por qué? \_\_\_\_\_

19. ¿Se les otorgan permisos para ir al sanitario durante su jornada de trabajo a los empleados del área de cajas?

- a) Si
- b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

20. Se ha desarrollado una relación de confianza fundamentada en: (puede elegir más de una subráyela(s))
- a) Honestidad de los miembros
  - b) Aceptación de nuevas ideas
  - c) Respeto
  - d) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_
21. Usted se inclina por:
- a) El cumplimiento del trabajo
  - b) La relación interpersonal
  - c) Ambas
22. ¿Discute las situaciones laborales con el personal a su cargo?
- a) Si
  - b) No
23. La comunicación con el personal a su cargo es de:
- a) Diálogo
  - b) Discusión
24. ¿Qué equipo utiliza para comunicarse en el área de cajas?
- \_\_\_\_\_
25. ¿Considera que es adecuado el equipo tecnológico que utiliza el personal del área de cajas para realizar su trabajo?
- a) Si
  - b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
26. ¿Qué modificaciones sugiere realizar al equipo tecnológico, para la mejor realización del trabajo en el área de cajas?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
27. ¿Qué problemas se presentan relacionados con el código de barras?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
28. ¿De las siguientes condiciones de trabajo cuales son inadecuadas: (puede elegir más de una, subráyela(s))
- a) Ventilación
  - b) Iluminación
  - c) Temperatura
  - d) Nivel de ruido
  - e) Disposición de mobiliario y equipo
  - f) Color del área
  - g) Área de circulación
  - h) Área de atención al cliente
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_



39. Se efectúan reuniones para promover la convivencia del personal como: (puede elegir más de una, subrayela(s))
- a) Celebración de onomástico y cumpleaños
  - b) Excursiones
  - c) Fiestas
  - d) Torneos deportivos
  - e) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - f) Ninguna
40. ¿Son suficientes los empacadores para cubrir el servicio en el área de cajas?
- a) Sí
  - b) No
41. ¿Qué observaciones tiene respecto al trabajo realizado por los empacadores?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
42. ¿Qué observaciones tiene respecto al material que utilizan los empacadores para realizar su trabajo?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
43. Se ha capacitado al personal del área de cajas, en el trato a clientes, en las siguientes habilidades: (puede elegir más de una, subrayela(s))
- a) Hablar despacio
  - b) Pensar antes de hablar
  - c) Establecer un marco compartido
  - d) No tomar actitudes de exceso de confianza
  - e) Utilizar términos comprensibles
  - f) Constatar que se hace entender
  - g) Saber escuchar
  - h) Negociar más que imponer
  - i) Poder convencer
  - j) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_
44. ¿Ha identificado a clientes constantes?
- a) Sí
  - b) No
45. ¿Si los ha identificado, a que cree que se deba esto? (puede elegir más de una, subrayela(s))
- a) Servicio en el área de cajas
  - b) Calidad del producto
  - c) Precio
  - d) Prestigio de la tienda

- e) Ubicación
- f) Promociones
- g) Costumbre
- h) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

46. Los clientes con los que trata regularmente se comportan de manera: (subráyela)

- a) Agradable
- b) Indiferente
- c) Grosera
- d) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

47. ¿Cree usted que la calidad en el servicio en el área de cajas representa una ventaja competitiva de la empresa en que labora con respecto a otras?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué?

---

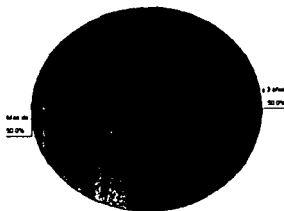
---



### 1.3.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS CUESTIONARIOS DIRIGIDOS A SUPERVISORES

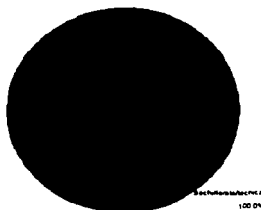
- Antigüedad en el puesto

	Frecuencia	Porcentaje
De 1 año a 3 años	1	50.0
Mas de 3 años	1	50.0
Total	2	100.0



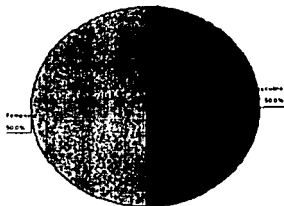
- Escolaridad

	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato/técnica	2	100.0



- Sexo

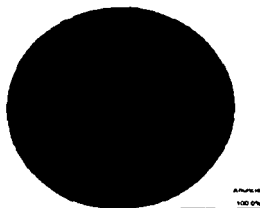
	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	1	50.0
Femenino	1	50.0
Total	2	100.0



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

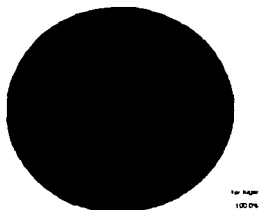
- Medio por el que se recluta al personal del área de cajas

	Frecuencia	Porcentaje
Anuncio	2	100.0



- El salario, como motivo para que los cajeros trabajen en esta tienda

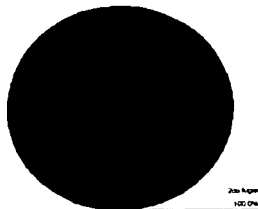
	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	2	100.0



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

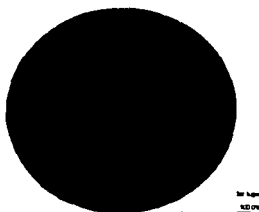
- Las prestaciones, como motivo para que los cajeros trabajen en esta tienda

	Frecuencia	Porcentaje
2do lugar	2	100.0



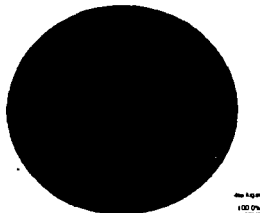
- El ambiente de trabajo, como motivo para que los cajeros trabajen en esta tienda

	Frecuencia	Porcentaje
3er lugar	2	100.0



- La falta de empleos, como motivo para que los cajeros trabajen en esta tienda

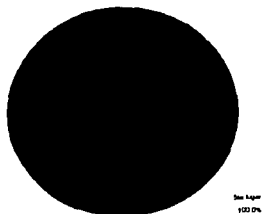
	Frecuencia	Porcentaje
4to lugar	2	100.0



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

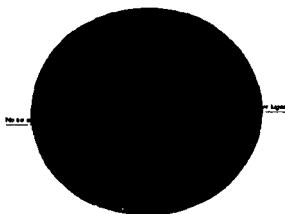
- Otra causa, como motivo para que los cajeros trabajen en esta tienda

	Frecuencia	Porcentaje
5to lugar	2	100.0



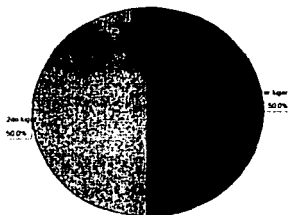
- Examen de conocimientos generales, aplicado a cajeros

	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	1	50.0
No se aplica	1	50.0
Total	2	100.0



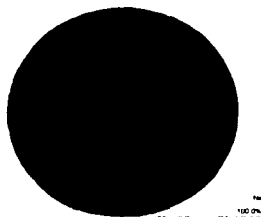
- Examen de conocimientos requeridos para el puesto, aplicado a cajeros

	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	1	50.0
2do lugar	1	50.0
Total	2	100.0



- Examen de idiomas, aplicado a cajeros

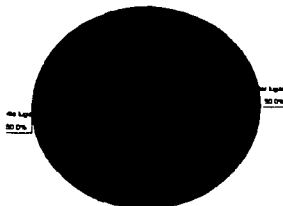
	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

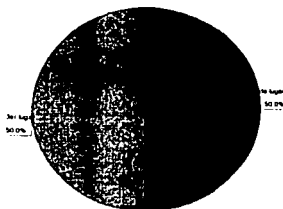
- Examen médico, aplicado a cajeros

	Frecuencia	Porcentaje
3er lugar	1	50.0
4to lugar	1	50.0
Total	2	100.0



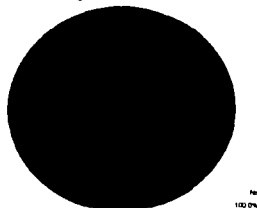
- Examen psicométrico, aplicado a cajeros

	Frecuencia	Porcentaje
2do lugar	1	50.0
3er lugar	1	50.0
Total	2	100.0



- Otro examen, aplicado a cajeros

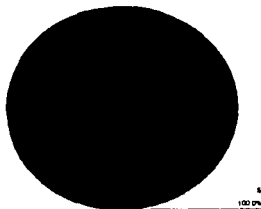
	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

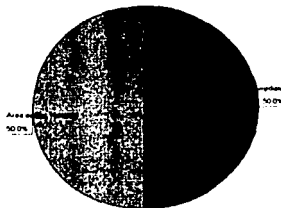
- Se presenta al personal de nuevo ingreso, con los empleados del área de cajas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



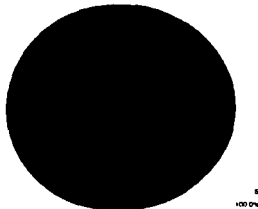
- Capacitador

	Frecuencia	Porcentaje
Jefe inmediato	1	50.0
Área de Recursos Humanos	1	50.0
Total	2	100.0



- La atención a clientes se cubre en la capacitación

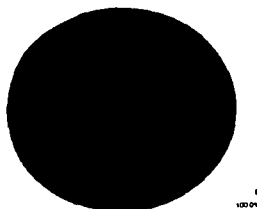
	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

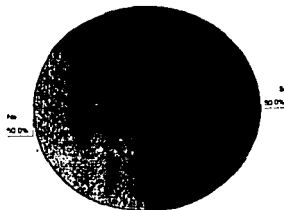
- Los aspectos técnicos se cubren en la capacitación

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



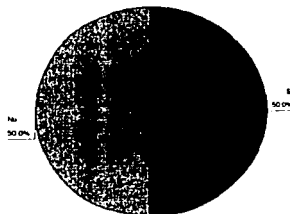
- Conocimiento de la Visión

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



- Conocimiento de la Misión de la Organización

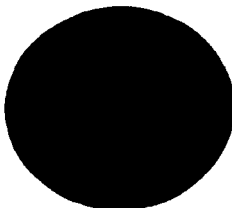
	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

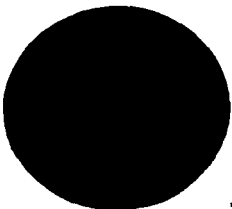
- Conocimiento de los Valores

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100,0



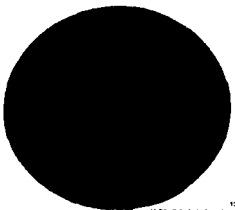
- Conocimiento de los Objetivos

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100,0



- Conocimiento de las Políticas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100,0

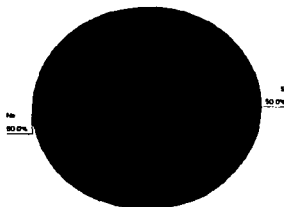


**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



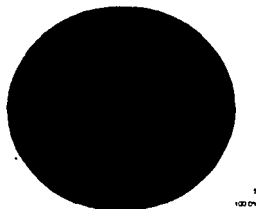
- **Conocimiento de las Funciones**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



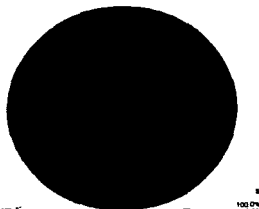
- **Conocimiento de los Procedimientos**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



- **Conocimiento del Reglamento Interior**

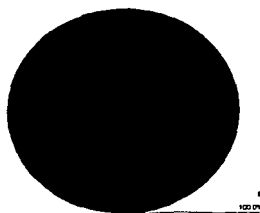
	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



**TESIS CON FALLA LE CRIGEN**

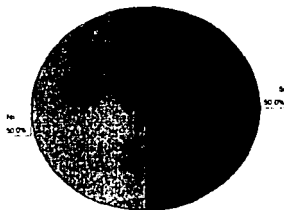
- Conocimiento del Tipo de Servicio

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



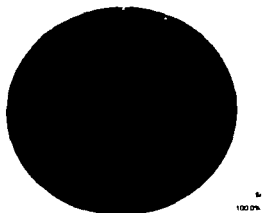
- Conocimiento del Campo de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



- Conocimiento de las Prestaciones

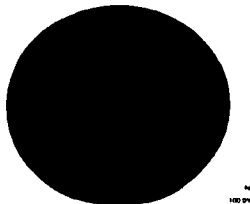
	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

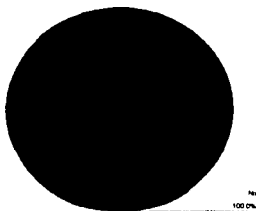
- Otra información proporcionada

	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



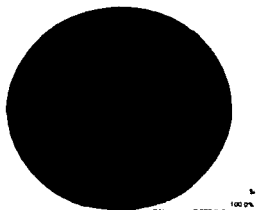
- Existencia de norma de calidad en el servicio

	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



- Políticas relacionadas con el servicio a clientes

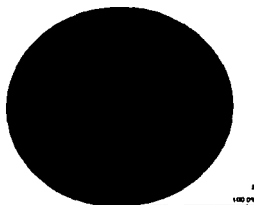
	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

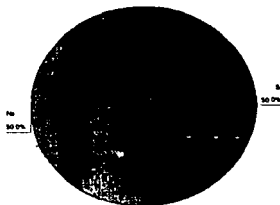
- Conocimiento de Políticas relativas a Trato a clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



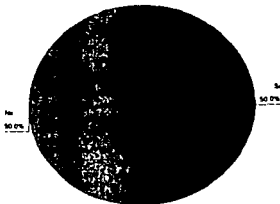
- Conocimiento de Políticas relativas a Descuentos

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



- Conocimiento de Políticas relativas a Precios

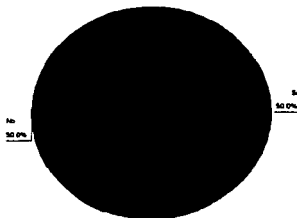
	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

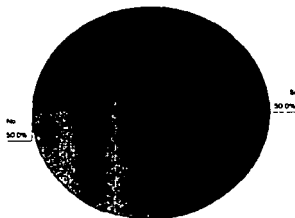
- Conocimiento de Políticas relativas a Ofertas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



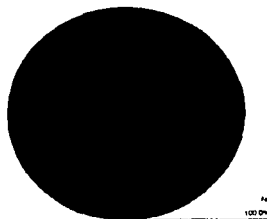
- Conocimiento de Políticas relativas a Cancelaciones

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



- Conocimiento de Políticas relativas a Reposiciones

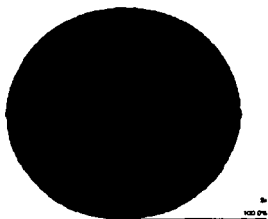
	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

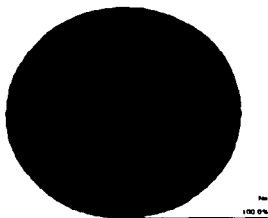
- Es importante la apariencia de los cajeros

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



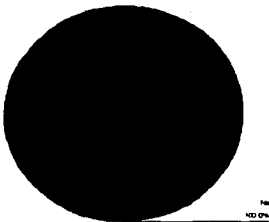
- Reconocimiento del rendimiento de los cajeros

	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



- Respeto de los horarios de salida, comida, etc. a los cajeros

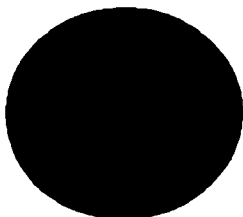
	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

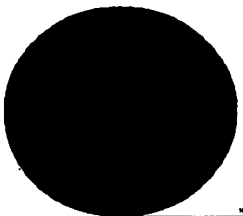
- Se le otorga permiso a los cajeros para ir al sanitario

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



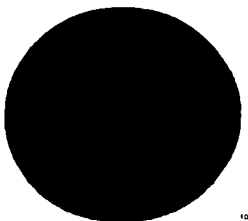
- ¿Se ha desarrollado una relación de confianza fundamentada en la Honestidad de los miembros?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



- ¿Se ha desarrollado una relación de confianza fundamentada en la Aceptación de nuevas ideas?

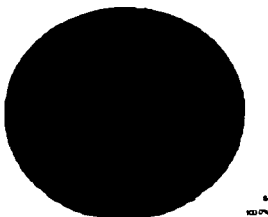
	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

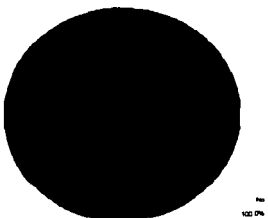
- ¿Se ha desarrollado una relación de confianza fundamentada en el Respeto?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



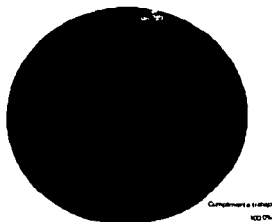
- La relación de confianza se fundamenta en otro motivo

	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



- Inclinación por:

	Frecuencia	Porcentaje
Cumplimiento del trabajo	2	100.0

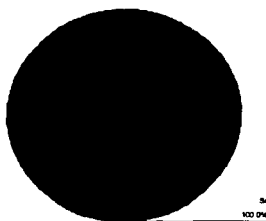


TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



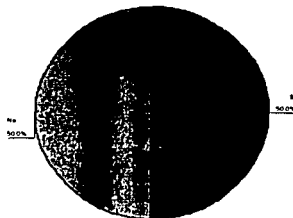
- Discusión de las situaciones laborales con el personal a su cargo

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



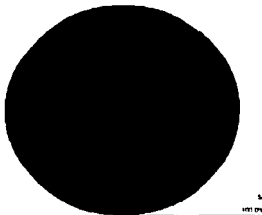
- ¿Considera adecuado el equipo tecnológico, que utiliza el personal del área de cajas?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



- ¿Considera inadecuada la ventilación?

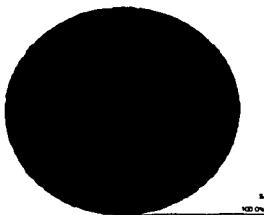
	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

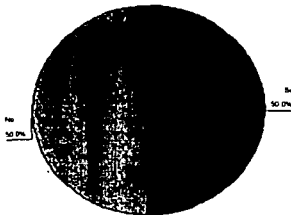
- ¿Considera inadecuada la iluminación?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



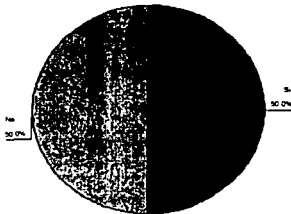
- ¿Considera inadecuada la temperatura?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



- ¿Considera inadecuado el nivel de ruido?

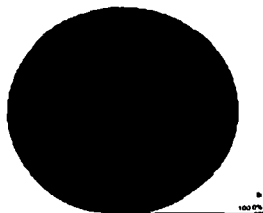
	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

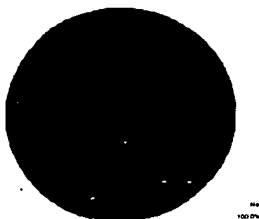
- ¿Considera inadecuada la disposición del mobiliario y equipo?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



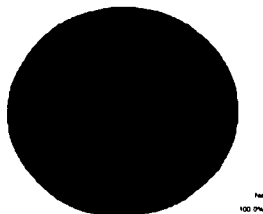
- ¿Considera inadecuado el color del área?

	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



- ¿Considera inadecuada el área de circulación?

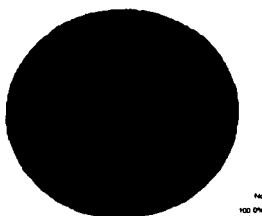
	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

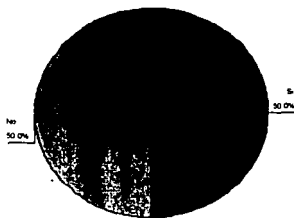
- ¿Considera inadecuada la área de atención a clientes?

	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



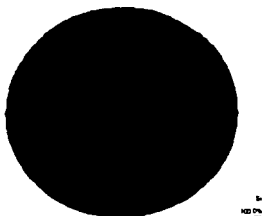
- ¿Existe buena coordinación entre el área de cajas y los otros departamentos de la Tienda?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



- Presencia de conflictos en el área de cajas

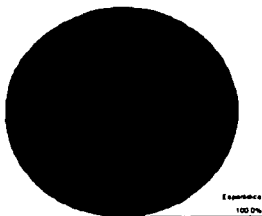
	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



TELIS CON  
FALTA DE ORIGEN

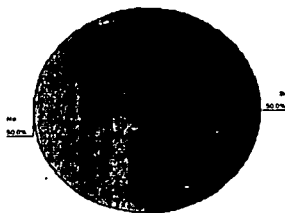
- El conflicto se presenta en forma:

	Frecuencia	Porcentaje
Esporádica	2	100.0



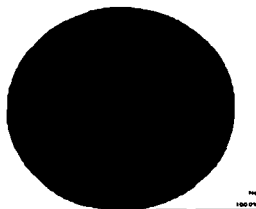
- El conflicto se presenta por recursos limitados para trabajar

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



- El conflicto se presenta por ambigüedad en las instrucciones

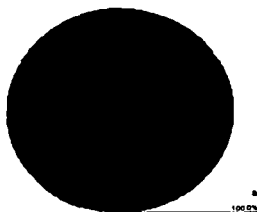
	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



TESIS CON  
FALLA DE OR.GEN

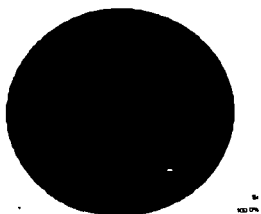
- El conflicto se presenta por comunicación inadecuada

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



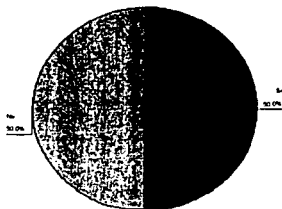
- El conflicto se presenta por falta de información

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



- El conflicto se presenta por abuso de la autoridad

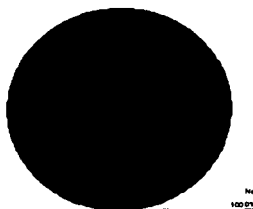
	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

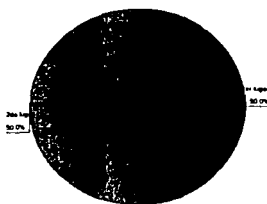
- El conflicto se presenta por otra causa

	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



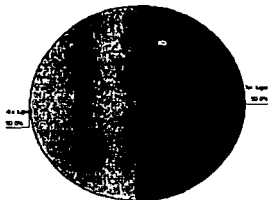
- Quejas por mal servicio

	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	1	50.0
2do lugar	1	50.0
Total	2	100.0



- Quejas por mala calidad del producto

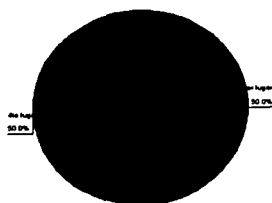
	Frecuencia	Porcentaje
3er lugar	1	50.0
4to lugar	1	50.0
Total	2	100.0



TESIS CON  
FALTA LE ORIGEN

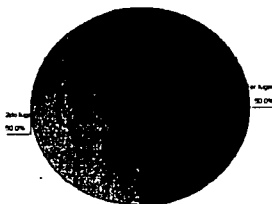
- Quejas por precios elevados

	Frecuencia	Porcentaje
3er lugar	1	50.0
4to lugar	1	50.0
Total	2	100.0



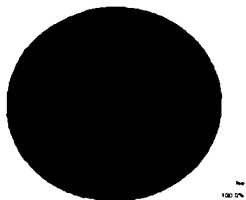
- Quejas por no encontrar el producto buscado

	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	1	50.0
2do lugar	1	50.0
Total	2	100.0



- Quejas por otra causa

	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0

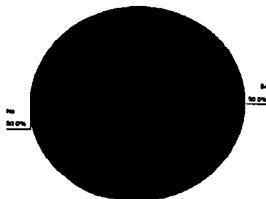


TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



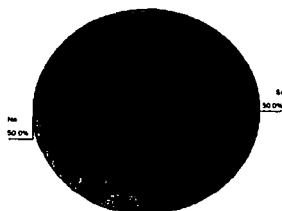
- ¿Existen grupos o equipos de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



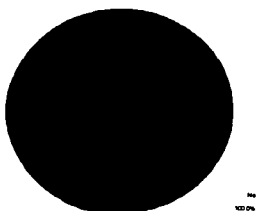
- ¿Se celebran onomástico y cumpleaños para promover la convivencia del personal?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



- ¿Se realizan excursiones para promover la convivencia del personal?

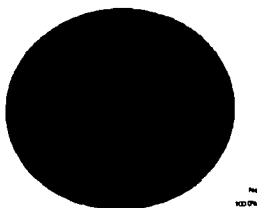
	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

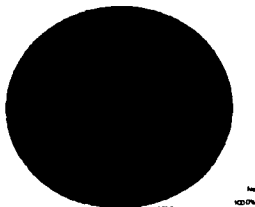
- ¿Se realizan fiestas para promover la convivencia del personal?

	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



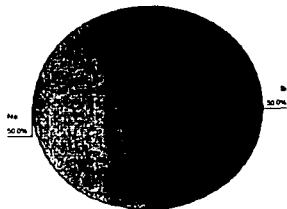
- ¿Se realizan torneos para promover la convivencia del personal?

	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



- ¿Se realizan otras actividades para promover la convivencia del personal?

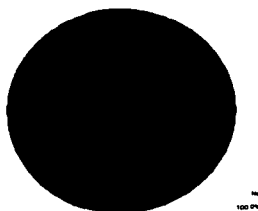
	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

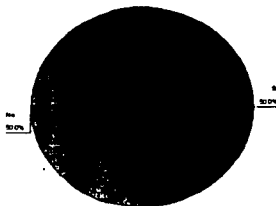
- ¿Se realiza alguna actividad para promover la convivencia del personal?

	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



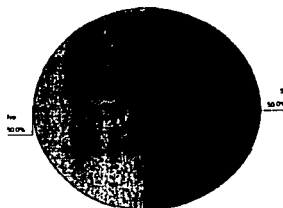
- Son suficientes los empacadores

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



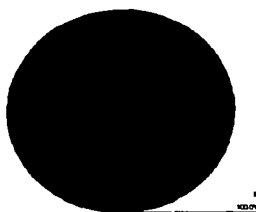
- Capacitación al personal en Hablar despacio

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



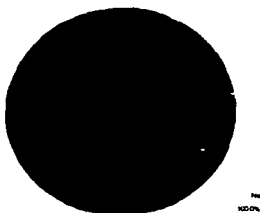
- Capacitación al personal en Pensar antes de hablar

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



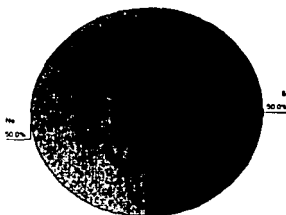
- Capacitación al personal en Establecer un marco compartido

	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



- Capacitación al personal en No tomar actitudes de exceso de confianza

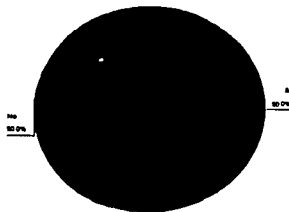
	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



¡EEIS CON  
FALLA LE ORIGEN

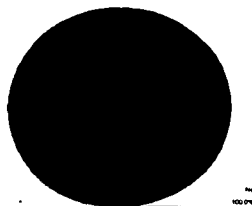
- Capacitación al personal en Utilizar términos comprensibles

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



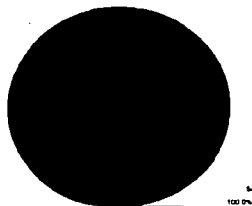
- Capacitación al personal en Constar que se hace entender

	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



- Capacitación al personal en Saber escuchar

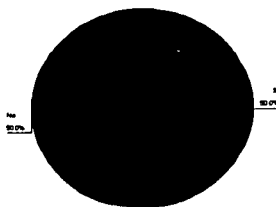
	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

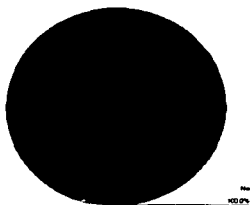
- Capacitación al personal en Negociar más que imponer

	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



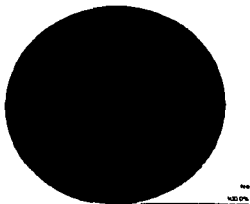
- Capacitación al personal en Poder convencer

	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



- Capacitación al personal en otra habilidad

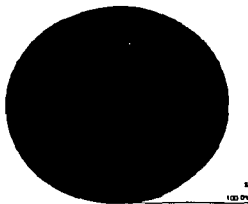
	Frecuencia	Porcentaje
No	2	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

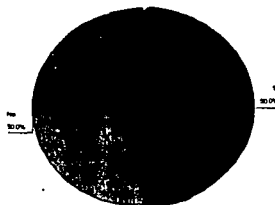
- Los clientes son constantes debido a el servicio

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



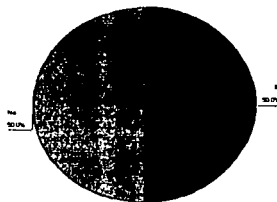
- Los clientes son constantes debido a la calidad del producto

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



- Los clientes son constantes debido a el precio

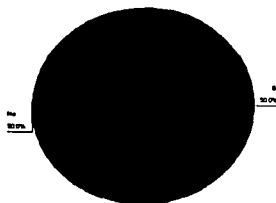
	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

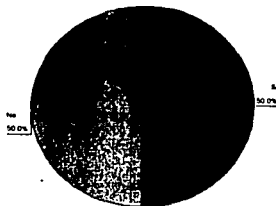
- Los clientes son constantes debido a al prestigio de la tienda

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



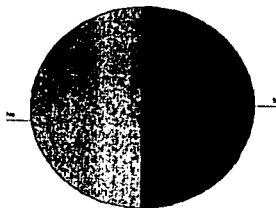
- Los clientes son constantes debido a la ubicación

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



- Los clientes son constantes debido a las promociones

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0

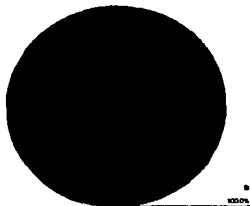


TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



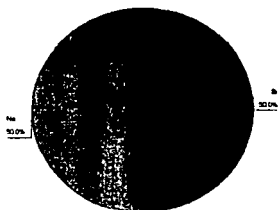
- Los clientes son constantes debido a la costumbre

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100.0



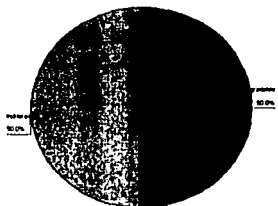
- Los clientes son constantes debido a otra causa

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50.0
No	1	50.0
Total	2	100.0



- El comportamiento de los clientes regularmente es:

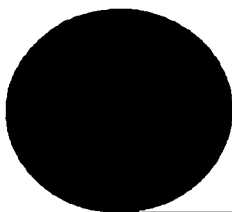
	Frecuencia	Porcentaje
Agradable	1	50.0
Indiferente	1	50.0
Total	2	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Creencia de que la la calidad en el servicio en el área de cajas representa una ventaja competitiva

	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	100.0



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL ÁREA DE CAJAS DE UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO, COMO VENTAJA COMPETITIVA.

**OBJETIVO:** Conocer la percepción que tienen los empleados del *Área de Cajas de una Tienda de Autoservicio "Cajeros(as)"*, respecto a los elementos concernientes al servicio que ofrecen.

FOLIO \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_  
SEXO: M F EDAD: \_\_\_\_\_

1. ¿Por qué medio se enteró del empleo? (subráyela)

- a) Contacto personal
- b) Agencia de empleo
- c) Bolsa de trabajo
- d) Anuncio
- e) Escuela
- f) Periódico y/o revista
- g) Internet
- h) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2. Por orden de importancia, enumere las razones por las que labora en esta tienda:

- \_\_\_\_ Salario
- \_\_\_\_ Prestaciones
- \_\_\_\_ Ambiente de trabajo
- \_\_\_\_ No hay empleos
- \_\_\_\_ Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. Al ingresar a su empleo que exámenes le aplicaron y en que orden: (enumere)

- \_\_\_\_ Conocimientos generales
- \_\_\_\_ Conocimientos requeridos para el puesto
- \_\_\_\_ Idiomas
- \_\_\_\_ Médicos
- \_\_\_\_ Psicométricos
- \_\_\_\_ Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

TEESIS CON  
FALTA DE CRISIS

4. ¿Al ingresar a la empresa fue presentado(a) con el personal del área de cajas?
- a) Si                      b) No
5. ¿Recibió curso de capacitación?
- a) Si                      b) No
6. ¿Quién le impartió el curso de capacitación? (subráyela)
- a) El jefe inmediato  
b) El responsable del área  
c) El área de recursos humanos  
d) Personal ajeno a la empresa  
e) Otro ¿Quién? \_\_\_\_\_
7. Le han capacitado, en el trato a clientes, en las siguientes habilidades: (puede elegir más de una, subráyela(s))
- a) Hablar despacio  
b) Pensar antes de hablar  
c) Establecer un marco compartido  
d) No tomar actitudes de exceso de confianza  
e) Utilizar términos comprensibles  
f) Constatar que se hace entender  
g) Saber escuchar  
h) Negociar más que imponer  
i) Poder convencer  
j) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_
8. ¿El curso de capacitación cubre los aspectos técnicos de su trabajo?
- a) Si                      b) No
9. ¿Le proporcionaron la siguiente información cuando ingreso a la empresa? (puede elegir más de una, subráyela(s))
- a) Visión  
b) Misión de la organización  
c) Valores  
d) Objetivos  
e) Políticas  
f) Funciones  
g) Procedimientos  
h) Reglamento interior  
i) Tipo de servicio  
j) Campo de trabajo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

k) Prestaciones

l) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

10. ¿Se cuenta con alguna norma de calidad en el servicio?

a) Si ¿Cuál? \_\_\_\_\_

b) No

11. ¿Se cuenta con políticas por escrito en lo relativo a: (puede elegir más de una, subrayela(s))

f) Trato a clientes

g) Descuentos

h) Precios

i) Ofertas

j) Cancelaciones

f) Reposiciones

12. Mencione y describa la función que realiza en la empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿El arreglo personal es un requisito importante para poder realizar tu trabajo?

a) Si ¿Por qué? \_\_\_\_\_

b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

14. ¿Qué aspectos sugiere que deberían ser incluidos en el curso de capacitación, para su mejor desempeño en el trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿De qué forma se evalúa el desempeño de su trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Considera que se reconoce su rendimiento en cuanto a la realización de su trabajo?

a) Si

b) No

17. ¿Qué incentivos motivacionales le ofrece la tienda, cuando realiza bien su trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Respetan sus horarios de comida, salida, etc.?

a) Si

b) No ¿Cuáles y por qué? \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE OR.GEN

19. ¿Le otorgan permisos para ir al sanitario durante su jornada de trabajo?
- a) Si
  - b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
20. Se ha desarrollado una relación de confianza fundamentada en: (puede elegir más de una, subrayela(s))
- a) Honestidad de los miembros
  - b) Aceptación de nuevas ideas
  - c) Respeto
  - d) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_
21. Considera que su jefe se inclina por:
- a) El cumplimiento del trabajo
  - b) La relación interpersonal
  - c) Ambas
22. ¿Considera que son justas las decisiones de su superior?
- a) Si
  - b) No
23. La comunicación con su superior es de:
- a) Diálogo
  - b) Discusión
24. ¿Qué medio(s) utiliza para comunicarse con su jefe inmediato cuando lo requiere? (puede elegir más de una, subrayela(s))
- a) Verbalmente
  - b) Señas
  - c) Timbre
  - d) Lámpara
  - e) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
25. ¿Considera que es adecuado el equipo tecnológico que utiliza para la realización de su trabajo?
- a) Si
  - b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
26. ¿Qué modificaciones sugiere realizar al equipo tecnológico, para la mejor realización de su trabajo?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
27. ¿Qué problemas se presentan relacionados con el código de barras?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
28. ¿De las siguientes condiciones de trabajo cuales son inadecuadas: (puede elegir más de una, subrayela(s))
- a) Ventilación
  - b) Iluminación
  - c) Temperatura

- d) Nivel de ruido
- e) Disposición de mobiliario y equipo
- f) Color del área
- g) Área de circulación
- h) Área de atención al cliente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

29. ¿Existe una buena coordinación entre el área de cajas y los otros departamentos de la tienda?

a) Si ¿Por qué? \_\_\_\_\_

b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

30. ¿Quién(es) supervisa(n) la atención a clientes en el área de cajas?

\_\_\_\_\_

31. ¿En su trabajo se presentan conflictos con su jefe inmediato?(Si contesta NO, pase a la 35)

a) Si

b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

32. El conflicto con su jefe inmediato se presenta en forma:

a) Permanente

b) Esporádica

33. El conflicto con su jefe inmediato se propicia por causas tales como: (puede elegir más de una, subráyela(s))

a) Recursos limitados para trabajar

b) Ambigüedad en las instrucciones

c) Comunicación inadecuada

e) Falta de información

f) Abuso de la autoridad

g) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

34. ¿De que manera se resuelven los conflictos con su jefe inmediato?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

35. ¿En su trabajo se presentan conflictos con sus compañeros? (Si contesta NO, pase a la 38)

a) Si

b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

36. El conflicto con sus compañeros se presenta en forma:

a) Permanente

b) Esporádica

37. ¿De que manera se resuelven los conflictos con sus compañeros?

\_\_\_\_\_

38. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes que recibe de los clientes? (enumere)

- Mal servicio
- Mala calidad del producto
- Precios elevados
- No encuentra el producto buscado
- Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

39. ¿Ante las quejas recibidas del cliente, que acción toma al respecto?

---

---

40. ¿Cómo resuelve los conflictos con el cliente?

---

---

41. ¿Existen grupos o equipos de trabajo?

- a) Si                      b) No

42. Se efectúan reuniones para promover la convivencia del personal como: (puede elegir más de una, subráyela(s))

- a) Celebración de onomástico y cumpleaños
- b) Excursiones
- c) Fiestas
- d) Torneos deportivos
- e) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- f) Ninguna

43. ¿Cuenta siempre con empacador?

- a) Si                      b) No

44. ¿Qué observaciones tiene respecto al trabajo realizado por los empacadores?

---

---

45. ¿Qué observaciones tiene respecto al material que utilizan los empacadores para realizar su trabajo?

---

---

46. ¿Ha identificado a clientes constantes en su caja?

- a) Si                      b) No



47. ¿Si los ha identificado, a que cree que se deba esto? (puede elegir más de una, subráyela(s))

- a) Atención brindada
- b) Rapidez en el registro y cobro
- c) Limpieza de la caja
- d) Apariencia personal
- e) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

48. Los clientes con los que trata regularmente se comportan de manera: (subráyela)

- e) Agradable
- f) Indiferente
- g) Grosera
- h) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

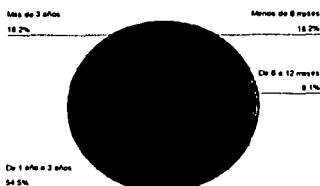
49. ¿Considera que una buena atención al cliente en el área de cajas hace que éste vuelva?

- a) Si
- b) No

### 1.3.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS CUESTIONARIOS DIRIGIDOS A LOS CAJEROS

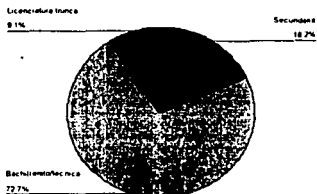
- Antigüedad en el puesto

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	2	18.2
De 6 a 12 meses	1	9.1
De 1 año a 3 años	6	54.5
Más de 3 años	2	18.2
Total	11	100.0



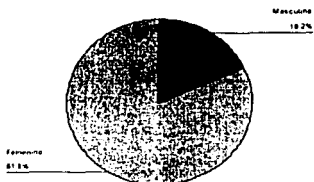
- Escolaridad

	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	2	18.2
Bachillerato/técnica	8	72.7
Licenciatura trunca	1	9.1
Total	11	100.0



- Sexo

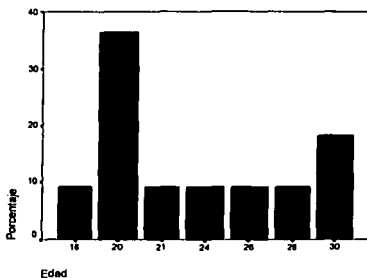
	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	2	18.2
Femenino	9	81.8
Total	11	100.0



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

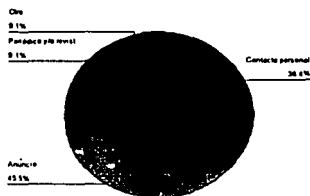
- Edad

Población	11
Media	23.36
Rango	12
Mínimo	18
Máximo	30



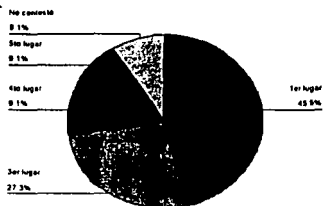
- Medio por el que se entero del empleo

	Frecuencia	Porcentaje
Contacto personal	4	36.4
Anuncio	5	45.5
Periódico/revista	1	9.1
Otro	1	9.1
Total	11	100.0



- Considera el salario como una de las razones para laborar como cajero

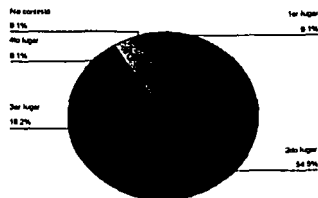
	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	5	45.5
3er lugar	3	27.3
4to lugar	1	9.1
5to lugar	1	9.1
No contestó	1	9.0
Total	11	100.0



**TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

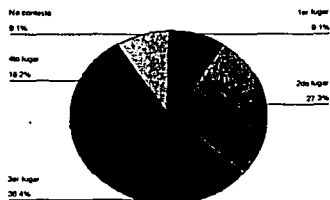
- Considera las prestaciones como una de las razones para laborar como cajero

	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	1	9.1
2do lugar	6	54.5
3er lugar	2	18.2
4to lugar	1	9.1
No contestó	1	9.1
Total	11	100.0



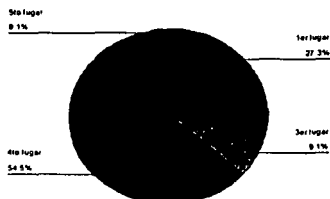
- Considera el ambiente de trabajo como una de las razones para laborar como cajero

	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	1	9.1
2do lugar	3	27.3
3er lugar	4	36.4
4to lugar	2	18.2
No contestó	1	9.0
Total	11	100.0



- Considera la falta de empleos, como una de las razones para laborar como cajero

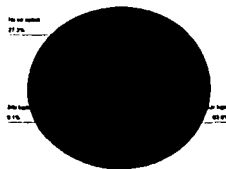
	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	3	27.3
3er lugar	1	9.1
4to lugar	6	54.5
5to lugar	1	9.1
Total	11	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

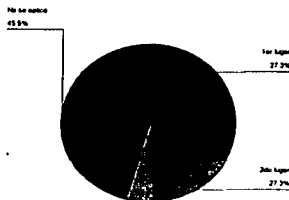
- Orden en el que se aplicó el *examen de conocimientos generales* al ingresar al empleo

	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	7	63.6
2do lugar	1	9.1
No se aplicó	3	27.3
Total	11	100.0



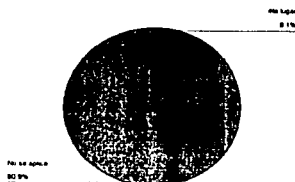
- Orden en el que se aplicó el *examen de conocimientos requeridos para el puesto* al ingresar al empleo

	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	3	27.3
2do lugar	3	27.3
No se aplicó	5	45.5
Total	11	100.0



- Orden en el que se aplicó el *examen de idiomas* al ingresar al empleo

	Frecuencia	Porcentaje
4to lugar	1	9.1
No se aplicó	10	90.9
Total	11	100.0



TEJIS CON  
FALLA LE CRIGEN

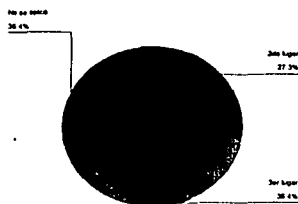
- Orden en el que se aplicó el *examen médico* al ingresar al empleo

	Frecuencia	Porcentaje
2do lugar	1	9.1
3er lugar	1	9.1
4to lugar	2	18.2
5to lugar	1	9.1
No se aplicó	6	54.5
Total	11	100.0



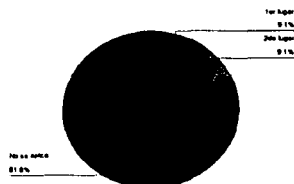
- Orden en el que se aplicó el *examen psicométrico* al ingresar al empleo

	Frecuencia	Porcentaje
2do lugar	3	27.3
3er lugar	4	36.4
No se aplicó	4	36.4
Total	11	100.0



- Orden en el que se aplicó *otro examen* al ingresar al empleo

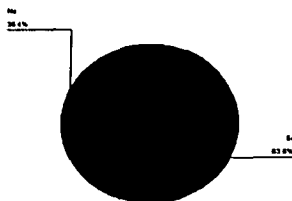
	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	1	9.1
2do lugar	1	9.1
No se aplicó	9	81.8
Total	11	100.0



**TESIS CON  
FALLA LE ORGEN**

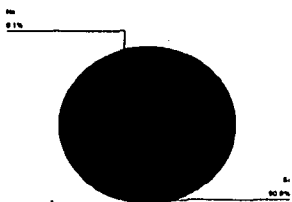
- Se presenta al cajero de nuevo ingreso, con los empleados del área

	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	63.6
No	4	36.4
Total	11	100.0



- Se imparte curso de capacitación al ingresar al empleo

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	90.9
No	1	9.1
Total	11	100.0



- Encargado de impartir el curso de capacitación

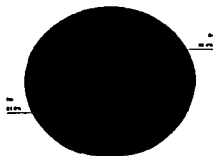
	Frecuencia	Porcentaje
Jefe Inmediato	1	9.1
Responsable del área	5	45.5
Recursos Humanos	1	9.1
Otra persona	4	36.4
Total	11	100.0



**TESIS CON  
FALSA DE ORIGEN**

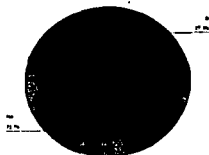
- Capacitación en el trato a cliente, en la habilidad para "Hablar despacio"

	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	36.4
No	7	63.6
Total	11	100.0



- Capacitación en el trato a cliente, en la habilidad para "Pensar antes de hablar"

	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	27.3
No	8	72.7
Total	11	100.0



- Capacitación en el trato al cliente, en la habilidad para "Establecer un marco compartido"

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18.2
No	9	81.8
Total	11	100.0

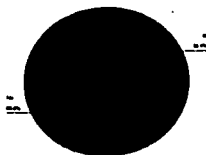


**TESIS CON  
FALTA DE COHERENCIA**



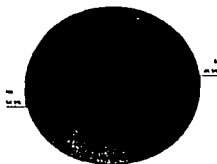
- Capacitación en el trato a cliente, en la habilidad para "No tomar actitudes de exceso de confianza"

	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	36.4
No	7	63.6
Total	11	100.0



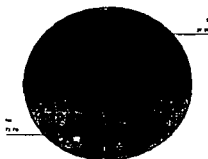
- Capacitación en el trato a cliente en la habilidad para "Utilizar términos comprensibles"

	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	45.5
No	6	54.5
Total	11	100.0



- Capacitación en el trato a cliente en la habilidad para "Constatar que se hace entender"

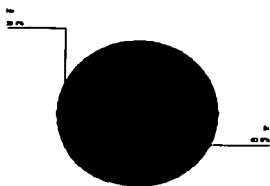
	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	27.3
No	8	72.7
Total	11	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Capacitación en el trato a cliente en la habilidad para "Saber escuchar"

	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	63.6
No	4	36.4
Total	11	100.0



- Capacitación en el trato a cliente en la habilidad para "Negociar más que imponer"

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18.2
No	9	81.8
Total	11	100.0



- Capacitación en el trato a cliente en la habilidad para "Poder convencer"

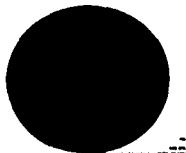
	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18.2
No	9	81.8
Total	11	100.0



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

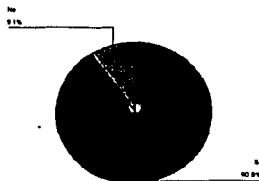
- Capacitación en otra habilidad para el trato a cliente

	Frecuencia	Porcentaje
No	11	100.0



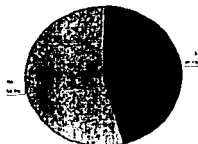
- En el curso de capacitación se cubren los aspectos técnicos

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	90.9
No	1	9.1
Total	11	100.0



- Conocimiento de la Visión

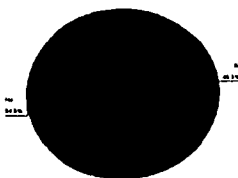
	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	45.5
No	6	54.5
Total	11	100.0



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN** 205

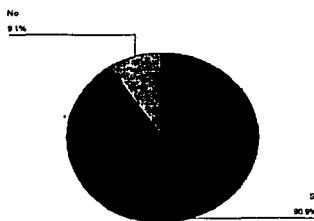
- Conocimiento de la Misión

	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	45.5
No	6	54.5
Total	11	100.0



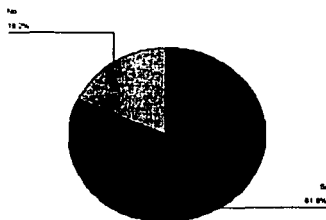
- Conocimiento de los Valores

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	90.9
No	1	9.1
Total	11	100.0



- Conocimiento de los Objetivos

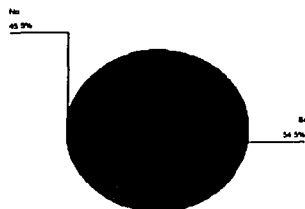
	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	81.8
No	2	18.2
Total	11	100.0



TFSIS CCN  
FALLA LE ORIGEN

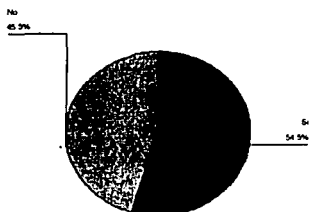
- Conocimiento de las Funciones

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	54.5
No	5	45.5
Total	11	100.0



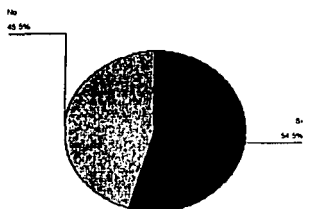
- Conocimiento de los Procedimientos

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	54.5
No	5	45.5
Total	11	100.0



- Conocimiento del Reglamento Interior

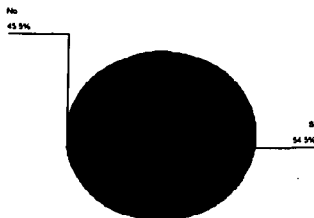
	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	54.5
No	5	45.5
Total	11	100.0



TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN

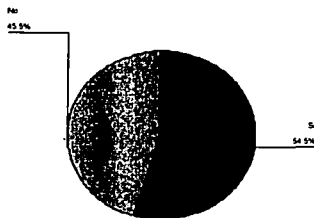
- Conocimiento del Tipo de Servicio

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	54.5
No	5	45.5
Total	11	100.0



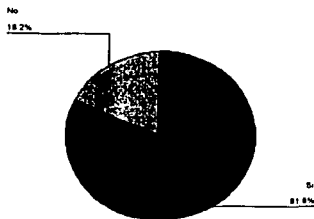
- Conocimiento del Campo de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	54.5
No	5	45.5
Total	11	100.0



- Conocimiento de las Prestaciones

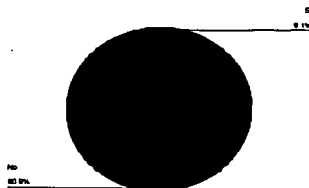
	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	81.8
No	2	18.2
Total	11	100.0



**TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN**

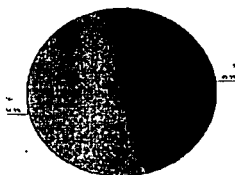
- Otra información proporcionada

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	9.1
No	10	90.9
Total	11	100.0



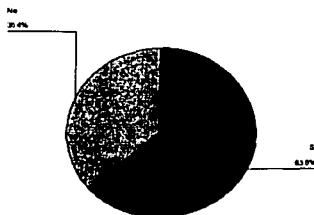
- Conocimiento de alguna norma de calidad en el servicio

	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	45.5
No	6	54.5
Total	11	100.0



- Conocimiento de Políticas por escrito en lo relativo a: Trato a clientes

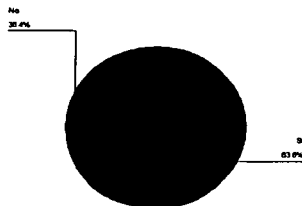
	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	63.6
No	4	36.4
Total	11	100.0



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

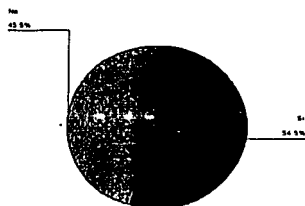
- Conocimiento de Políticas por escrito en lo relativo a: Descuentos

	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	63.6
No	4	36.4
Total	11	100.0



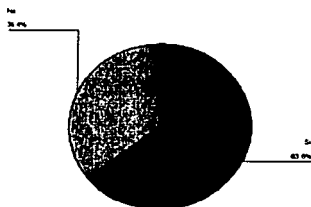
- Conocimiento de Políticas por escrito en lo relativo a: Precios

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	54.5
No	5	45.5
Total	11	100.0



- Conocimiento de Políticas por escrito en lo relativo a: Ofertas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	63.6
No	4	36.4
Total	11	100.0

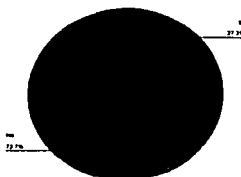


TESIS CON  
FALTA LE ORIGEN



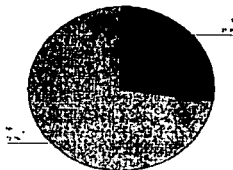
- Conocimiento de Políticas por escrito en lo relativo a: Cancelaciones

	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	27.3
No	8	72.7
Total	11	100.0



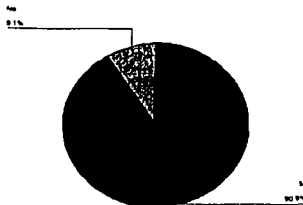
- Conocimiento de Políticas por escrito en lo relativo a: Reposiciones

	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	27.3
No	8	72.7
Total	11	100.0



- Importancia de la apariencia personal para la realización del trabajo

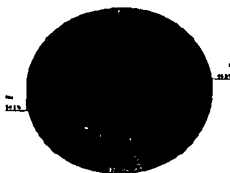
	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	90.9
No	1	9.1
Total	11	100.0



TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

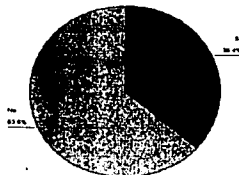
- Reconocimiento del trabajo al realizarlo bien

	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	45.5
No	6	54.5
Total	11	100.0



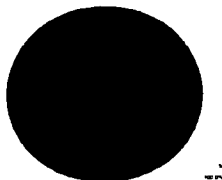
- Respeto de los horarios de comida, salida, etc. por parte de las tiendas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	36.4
No	7	63.6
Total	11	100.0



- Autorización de permisos para ir al sanitario

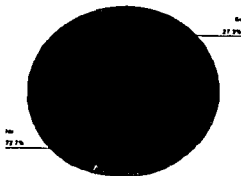
	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100.0



TESIS CON  
 FALTA DE ORIGEN

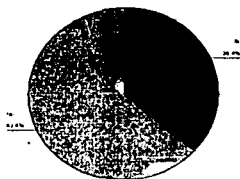
- Relación de confianza fundamentada en la Honestidad de los miembros

	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	27.3
No	8	72.7
Total	11	100.0



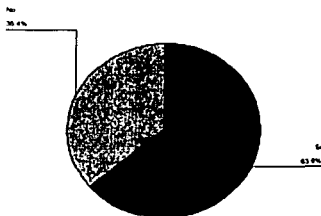
- Relación de confianza fundamentada en la Aceptación de nuevas ideas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	36.4
No	7	63.6
Total	11	100.0



- Relación de confianza fundamentada en el Respeto

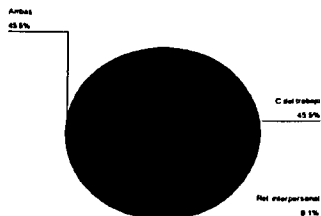
	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	63.6
No	4	36.4
Total	11	100.0



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

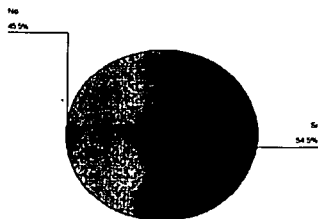
- Los empleados del área de cajas consideran que su jefe inmediato se inclina por:

	Frecuencia	Porcentaje
El cumplimiento del trabajo	5	45.5
La relación interpersonal	1	9.1
Ambas	5	45.5
Total	11	100.0



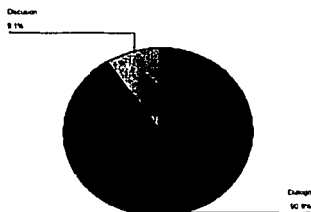
- Considera justas las decisiones del superior

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	54.5
No	5	45.5
Total	11	100.0



- La comunicación de los cajeros con el superior es de:

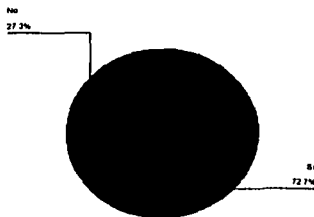
	Frecuencia	Porcentaje
Diálogo	10	90.9
Discusión	1	9.1
Total	11	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

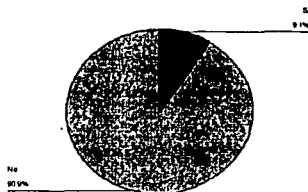
- Utiliza el medio verbal para comunicarse con su jefe inmediato cuando lo requieren

	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	72.7
No	3	27.3
Total	11	100.0



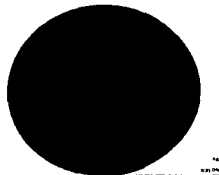
- Utiliza las señas como un medio para comunicarse con su jefe inmediato cuando lo requieren

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	9.1
No	10	90.9
Total	11	100.0



- Utiliza el timbre como un medio para comunicarse con su jefe inmediato cuando lo requieren

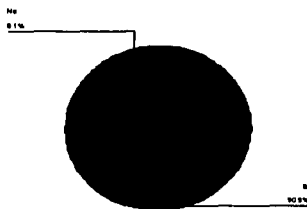
	Frecuencia	Porcentaje
No	11	100.0



TESIS CON  
PÁGINA DE ORIGEN

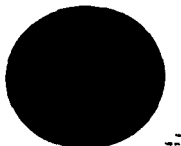
- Utiliza la lámpara como un medio para comunicarse con su jefe inmediato cuando lo requieren

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	90.9
No	1	9.1
Total	11	100.0



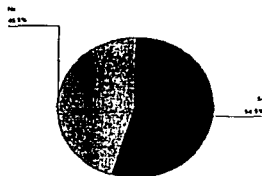
- Utiliza otro medio para comunicarse con su jefe inmediato cuando lo requieren

	Frecuencia	Porcentaje
No	11	100.0



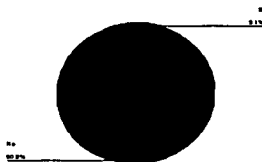
- Consideran que es adecuado el equipo tecnológico

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	54.5
No	5	45.5
Total	11	100.0



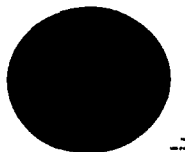
- Consideran la ventilación una condición de trabajo inadecuada

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	9.1
No	10	90.9
Total	11	100.0



- Consideran la iluminación una condición de trabajo inadecuada

	Frecuencia	Porcentaje
No	11	100.0



- Consideran la temperatura una condición de trabajo inadecuada

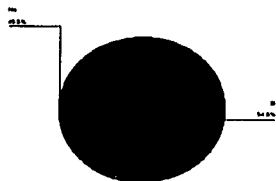
	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	27.3
No	8	72.7
Total	11	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

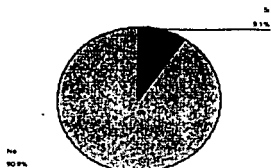
- Consideran el nivel de ruido una condición de trabajo inadecuada

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	54.5
No	5	45.5
Total	11	100.0



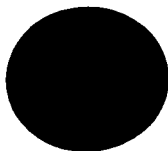
- Consideran la disposición del mobiliario y equipo una condición de trabajo inadecuada

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	9.1
No	10	90.9
Total	11	100.0



- Consideran el color del área una condición de trabajo inadecuada

	Frecuencia	Porcentaje
No	11	100.0

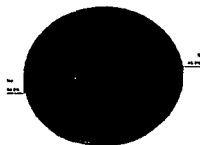


TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



- Consideran el área de circulación una condición de trabajo inadecuada

	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	45.5
No	6	54.5
Total	11	100.0



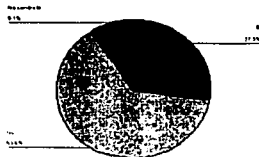
- Consideran el área de atención a clientes una condición de trabajo inadecuada

	Frecuencia	Porcentaje
No	11	100.0



- Creen que existe buena coordinación entre el área de cajas y los otros departamentos de la Tienda

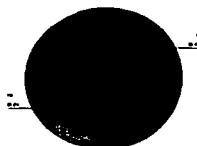
	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	27.3
No	7	63.6
No contestó	1	9.1
Total	11	100.0



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

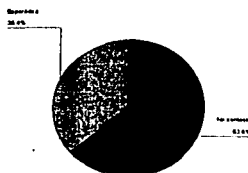
- Existencia de conflictos con el jefe inmediato

	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	36.4
No	7	63.6
Total	11	100.0



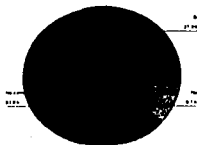
- Forma en que se presenta el conflicto con el jefe inmediato.

	Frecuencia	Porcentaje
Esporádica	4	36.4
No contestó	7	63.6
Total	11	100.0



- Presencia de conflicto con el jefe inmediato por recursos limitados para trabajar

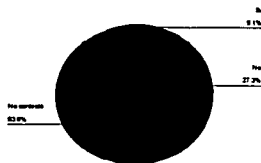
	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	27.3
No	1	9.1
No contestó	7	63.6
Total	11	100.0



TESIS CON  
FAULTA DE ORIGEN

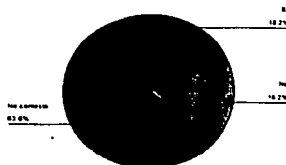
- Presencia de conflicto con el jefe inmediato por ambigüedad en las instrucciones

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	9.1
No	3	27.3
No contestó	7	63.6
	11	100.0



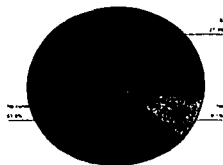
- Presencia de conflicto con el jefe inmediato por comunicación inadecuada

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18.2
No	2	18.2
No contestó	7	63.6
Total	11	100.0



- Presencia de conflicto con el jefe inmediato por falta de información

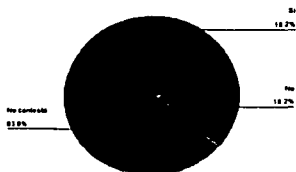
	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	27.3
No	1	9.1
No contestó	7	63.6
Total	11	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

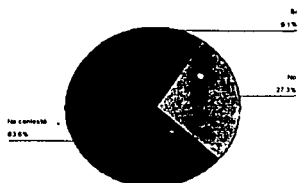
- Presencia de conflicto con el jefe inmediato por abuso de la autoridad

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18.2
No	2	18.2
No contestó	7	63.6
Total	11	100.0



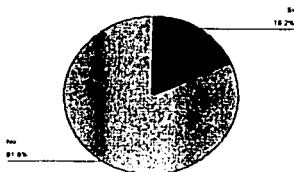
- Presencia de conflicto con el jefe inmediato por otra causa

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	9.1
No	3	27.3
No contestó	7	63.6
Total	11	100.0



- Existencia de conflictos con los compañeros del área

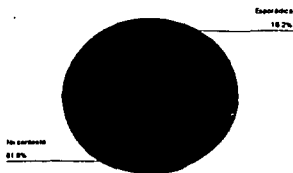
	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18.2
No	9	81.8
Total	11	100.0



**TESIS CON FALLA LE ORIGEN**

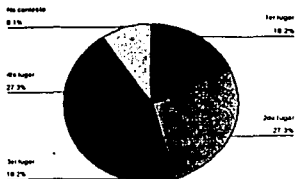
- Forma en que se presenta el conflicto con los compañeros de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Esporádica	2	18.2
No contestó	9	81.8
	11	100.0



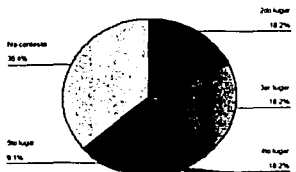
- Orden de la queja recibida por mal servicio

	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	2	18.2
2do lugar	3	27.3
3er lugar	2	18.2
4to lugar	3	27.3
No contestó	1	9.1
Total	11	100.0



- Orden de la queja recibida por mala calidad del producto

	Frecuencia	Porcentaje
2do lugar	2	18.2
3er lugar	2	18.2
4to lugar	2	18.2
5to lugar	1	9.1
No contestó	4	36.4
Total	11	100.0



TESIS CON  
FALTA DE CR.GEN

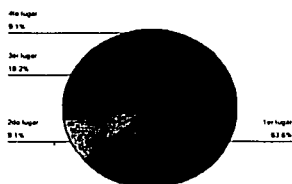
- Orden de la queja recibida por precios elevados

	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	1	9.1
2do lugar	5	45.5
3er lugar	2	18.2
4to lugar	1	9.1
No contestó	2	18.2
Total	11	100.0



- Orden de la queja recibida por no encontrar el producto buscado

	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	7	63.6
2do lugar	1	9.1
3er lugar	2	18.2
4to lugar	1	9.1
Total	11	100.0



- Orden de la queja recibida por otra causa

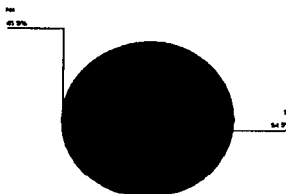
	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	1	9.1
5to lugar	3	27.3
No contestó	7	63.6
Total	11	100.0



TESIS CON  
FUENTE DE ORIGEN

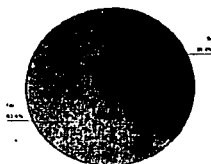
- Existencia de grupos o equipos de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	54.5
No	5	45.5
Total	11	100.0



- Celebración de onomástico y cumpleaños por parte de las empresas para promover la convivencia del personal

	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	36.4
No	7	63.6
Total	11	100.0



- Realización de excursiones organizadas por las tiendas para promover la convivencia del personal

	Frecuencia	Porcentaje
No	11	100.0



TESIS CON  
FALLA LE OR:GEN

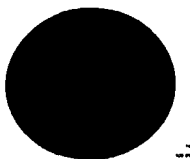
- Realización de fiestas organizadas por las empresas para promover la convivencia del personal

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	9.1
No	10	90.9
Total	11	100.0



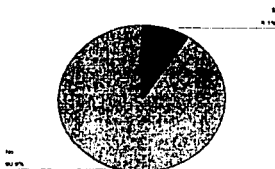
- Creación de torneos por iniciativa de las tiendas para promover la convivencia del personal

	Frecuencia	Porcentaje
No	11	100.0



- Realización de otras actividades para promover la convivencia del personal

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	9.1
No	10	90.9
Total	11	100.0



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



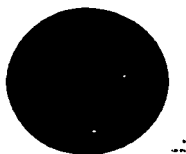
- Disposición de empacadores en el área de cajas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18.2
No	9	81.8
Total	11	100.0



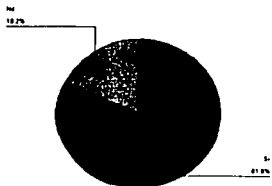
- Identificación de clientes constantes en una caja en particular para el registro y cobro de la mercancía

	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100.0



- Consideran que la atención brindada genera clientes constantes

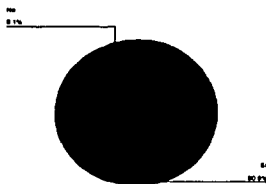
	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	81.8
No	2	18.2
Total	11	100.0



**ISIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Consideran que la rapidez en el registro y cobro genera clientes constantes

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	90.9
No	1	9.1
Total	11	100.0



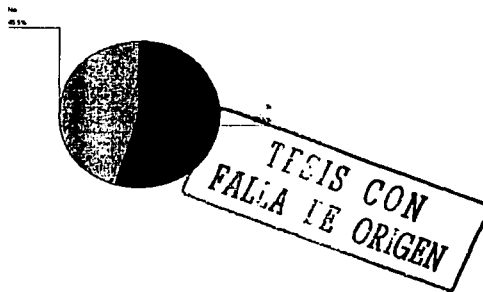
- Consideran que la limpieza de la caja genera clientes constantes

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18.2
No	9	81.8
Total	11	100.0



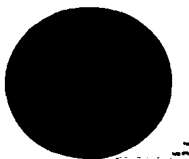
- Consideran que la apariencia personal genera clientes constantes

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	54.5
No	5	45.5
Total	11	100.0



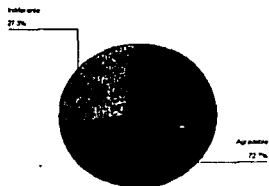
- Consideran que hay otra causa que genere clientes constantes

	Frecuencia	Porcentaje
No	11	100.0



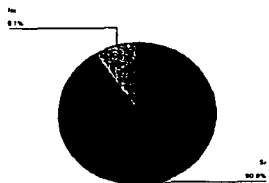
- Actitud de los clientes en el área de cajas

	Frecuencia	Porcentaje
Agradable	8	72.7
Indiferente	3	27.3
Total	11	100.0



- Consideran que una buena atención al cliente hace que éste vuelva

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	90.9
No	1	9.1
Total	11	100.0



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL ÁREA DE CAJAS DE UNA TIENDA DE  
AUTOSERVICIO, COMO VENTAJA COMPETITIVA.

**OBJETIVO: Conocer la percepción que tienen los Empacadores "Cerillos" del Área de Cajas de una Tienda de Autoservicio, respecto a los elementos concernientes al servicio que ofrecen.**

FOLIO \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: M F EDAD: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son los requisitos para trabajar en la tienda?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Por qué razón trabajas como empacador(a)?

- a) Por necesidad económica
- b) Por ocupar el tiempo libre
- c) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuánto tiempo tienes trabajando como empacador?

- a) Menos de 6 meses
- b) De 6 meses a 1 año
- c) Más de 1 año

4. ¿Cuántas horas trabajas al día?

- a) Menos de 3 horas
- b) De 3 a 6 horas
- c) Más de 6 horas

5. Describe la actividad que realizas en el área de cajas

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Cuando ingresaste a trabajar a la tienda ¿Alguien te especifico lo que tenías que hacer?

- a) Si
- b) No

7. ¿Quién te lo dijo?

- a) Un compañero empacador
- b) Algún empleado de la tienda
- c) Ambos
- d) Otro ¿Quién? \_\_\_\_\_

8. ¿La tienda te proporciona capacitación para que realices tu trabajo?

a) Si ¿En qué consiste?

---

---

b) No

9. ¿Utilizas uniforme para trabajar?

a) Si                      b) No

10. ¿Quién te proporcionó el uniforme?

- a) Lo compraste
- b) La tienda
- c) Ambos

11. ¿Necesitas algún material para realizar tu trabajo?

a) Si ¿Cuál? \_\_\_\_\_

b) No

12. ¿Quién te proporciona tu material de trabajo?

---

---

13. ¿Es suficiente el material de trabajo con que cuentas?

a) Si

b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

14. ¿Quién te asigna la caja donde empacas?

- a) Un compañero empacador
- b) Un empleado de la tienda
- c) Otro ¿Quién? \_\_\_\_\_

15. ¿Quién lleva el control de las horas que trabajas, descansos, asistencias, etc.?

---

---

16. El personal de la tienda ¿te trata?

- a) Muy bien
- b) Bien
- c) Regular
- d) Mal
- e) Muy mal

17. ¿Cómo consideras que te tratan los clientes de la tienda?

- a) Muy bien
- b) Bien
- c) Regular
- d) Mal
- e) Muy mal

18. ¿Te dijeron como debes tratar a los clientes?

- a) Si ¿Cómo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) No

19. Recibes algún premio o gratificación de la tienda por realizar bien tu trabajo?

- a) Sí
- b) No

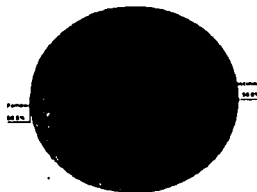
20. ¿Te gusta trabajar en esta tienda?

- a) Sí ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 1.3.3 RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS CUESTIONARIOS DIRIGIDOS A LOS EMPACADORES "CERILLOS"

- Sexo

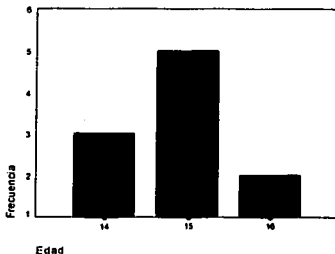
	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	5	50.0
Femenino	5	50.0
Total	10	100.0



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

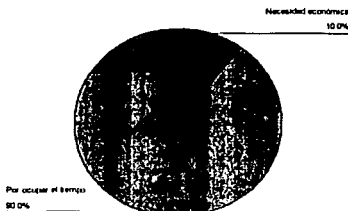
- Edad

N	10
Media	14.90 años
Rango	2 años
Minimo	14 años
Maximo	16 años



- Razón de trabajar como empacador

	Frecuencia	Porcentaje
Necesidad económica	1	10.0
Por ocupar el tiempo libre	9	90.0
Total	10	100.0



- Antigüedad como empacador

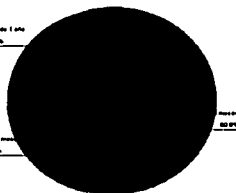
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	6	60.0
De 6 meses a 1 año	1	10.0
Más de 1 año	3	30.0
Total	10	100.0

Más de 1 año

30.0%

De 6 meses

10.0%

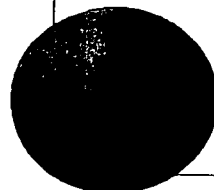


- Horas trabajadas por día

	Frecuencia	Porcentaje
De 3 a 6 horas	8	80.0
Más de 6 horas	2	20.0
Total	10	100.0

Más de 6 horas

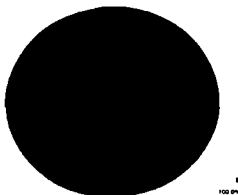
20.0%



De 3 a 6 horas  
80.0%

- Especificación de la función al Ingresar

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100.0

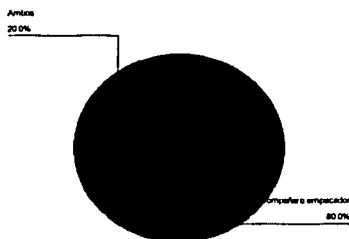


TESIS CON  
FALLA LE ORIGEN



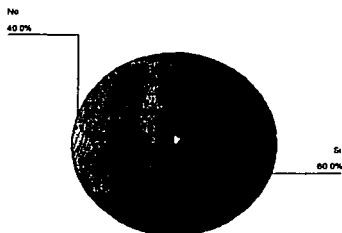
- Encargado de especificar la función a realizar

	Frecuencia	Porcentaje
Compañero empacador	8	80.0
Ambos (Empacador / empleado de la tienda)	2	20.0
Total	10	100.0



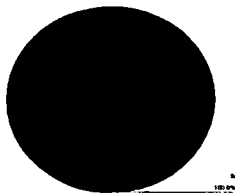
- Capacitación por parte de la tienda

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	60.0
No	4	40.0
Total	10	100.0



- Utilización de uniforme para trabajar

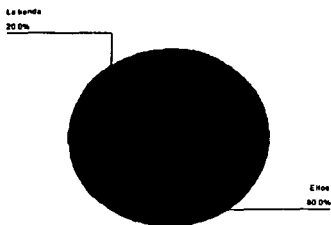
	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100.0



TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

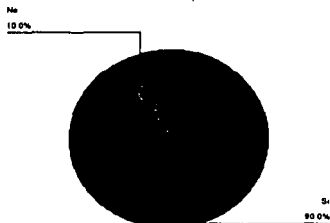
- Los empacadores utilizan un uniforme proporcionado por:

	Frecuencia	Porcentaje
Ellos	8	80.0
La tienda	2	20.0
Total	10	100.0



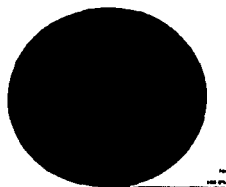
- Necesitan material para realizar su función

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	90.0
No	1	10.0
Total	10	100.0



- Considera suficiente el material para trabajar

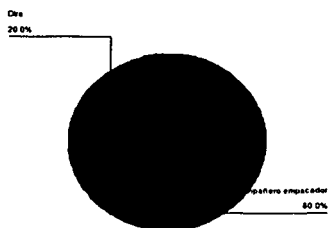
	Frecuencia	Porcentaje
No	10	100.0



TESIS CON  
FALLA LE CREEMOS

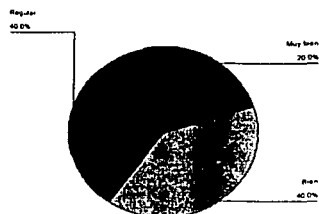
- Encargado de asignar la caja

	Frecuencia	Porcentaje
Compañero emparador	8	80.0
Otro	2	20.0
Total	10	100.0



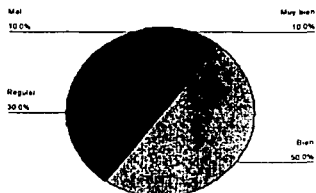
- Considera que el personal de la tienda lo trata

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bien	2	20.0
Bien	4	40.0
Regular	4	40.0
Total	10	100.0



- Considera que los clientes de la tienda lo trata

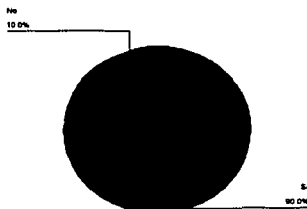
	Frecuencia	Porcentaje
Muy bien	1	10.0
Bien	5	50.0
Regular	3	30.0
Mal	1	10.0
Total	10	100.0



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

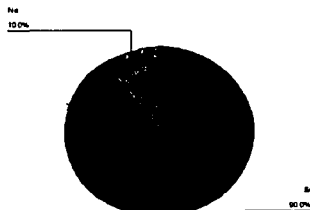
- Información de la forma de tratar a los clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	90.0
No	1	10.0
Total	10	100.0



- Gusto de trabajar en la tienda

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	90.0
No	1	10.0
Total	10	100.0



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL ÁREA DE CAJAS DE UNA TIENDA DE  
AUTOSERVICIO, COMO VENTAJA COMPETITIVA.

**OBJETIVO:** Conocer la percepción que tiene el Cliente del Área de Cajas de una Tienda de Autoservicio, respecto a los elementos concernientes al servicio que se ofrece en esa área.

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

DOMICILIO: \_\_\_\_\_

OCUPACIÓN: \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL: *CASADO SOLTERO*

EDAD: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Subraye la opción de su preferencia y conteste en donde sea necesario.

1. ¿Con qué frecuencia adquiere productos en la tienda Comercial Mexicana "Las Armas"?
  - a) 2 o más veces por semana
  - b) 1 vez por semana
  - c) 1 vez por quincena
  - d) 1 vez al mes
  
2. Enumere en orden de importancia los motivos por los que acude a esta tienda:
  - a) Precio \_\_\_\_\_
  - b) Calidad del producto \_\_\_\_\_
  - c) Diversidad de productos \_\_\_\_\_
  - d) Ubicación de la tienda \_\_\_\_\_
  - e) Trato y atención buena \_\_\_\_\_
  
3. ¿Cómo percibe la imagen del área de cajas de esta tienda?
  - a) Excelente
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Mala
  - e) Pésima

4. Usted elige una caja para el registro y cobro de su mercancía por:

- a) La atención brindada
- b) La rapidez en el registro y cobro
- c) La limpieza de la caja
- d) La apariencia del personal
- e) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. Por lo general, el área de cajas se encuentra:

- a) Limpia
- b) Sucia

6. La apariencia de los(as) cajeros(as) de la tienda es:

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Pésima

7. El mobiliario en el área de cajas de la tienda es:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Pésimo

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. El equipo para el registro y cobro de la mercancía en el área de cajas es:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Pésimo

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. El espacio destinado para el área de cajas es:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Pésimo

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. El tiempo de espera en el área de cajas para ser atendido, lo considera:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Pésimo

11. En el registro y cobro de la mercancía, el personal del área de cajas es:

- a) Muy rápido
- b) Rápido
- c) Lento
- d) Muy lento

12. Por lo general, ¿Quién empaqueta su mercancía?

- a) Empacador "cerillo"
- b) Cajero(a)
- c) Usted
- d) Otro ¿Quién? \_\_\_\_\_

13. El empaquetado de su mercancía por parte de los "cerillos" es:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Pésimo

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿Qué hace cuando se siente insatisfecho con la atención que recibe en el área de cajas de la tienda?

- a) Quejarse
- b) No quejarse

15. ¿Si el cajero(a) de la tienda le ha atendido mal, ha vuelto con él (ella)?

a) Si ¿Por qué? \_\_\_\_\_

b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

16. ¿Ha realizado recomendaciones para el área de cajas de esta tienda?

a) Si ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. ¿Considera importante que se le trate bien en el área de cajas?

a) Si ¿Por qué? \_\_\_\_\_

b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

18. ¿Qué recomendaciones sugiere para el área de cajas?

\_\_\_\_\_

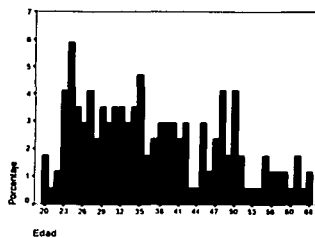
\_\_\_\_\_



### 1.3.4 RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS CUESTIONARIOS DIRIGIDOS A LOS CLIENTES

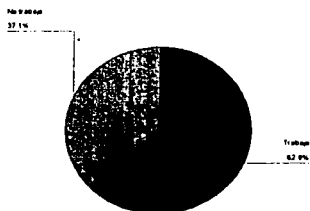
- Edad

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media
Edad	170	48	20	68	37.46



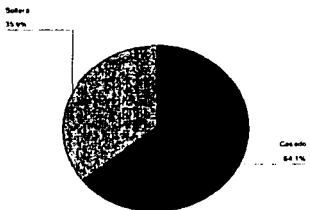
- Ocupación

	Frecuencia	Porcentaje
Trabaja	107	62.9
No trabaja	63	37.1
Total	170	100.0



- Estado civil

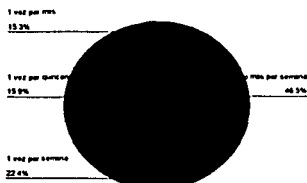
	Frecuencia	Porcentaje
Casado	109	64.1
Soltero	61	35.9
Total	170	100.0



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

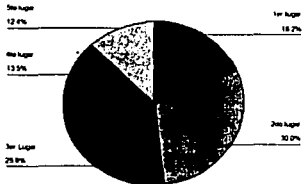
- Periodicidad con que acuden a la Tienda de Autoservicio

	Frecuencia	Porcentaje
2 o más veces por semana	79	46.5
1 vez por semana	38	22.4
1 vez por quincena	27	15.9
1 vez por mes	26	15.3
Total	170	100.0



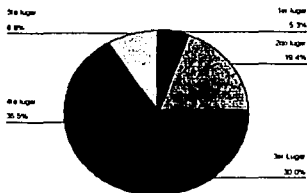
- Considera el precio para acudir a la tienda

	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	31	18.2
2do lugar	51	30.0
3er Lugar	44	25.9
4to lugar	23	13.5
5to lugar	21	12.4
Total	170	100.0



- Considera la calidad del producto para acudir a la tienda

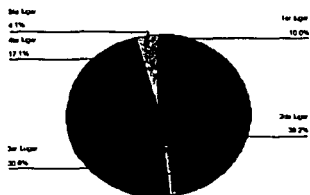
	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	9	5.3
2do lugar	33	19.4
3er Lugar	51	30.0
4to lugar	62	36.5
5to lugar	15	8.8
Total	170	100.0



TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

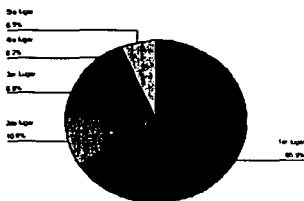
- Considera la diversidad de productos para acudir a la tienda

	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	17	10.0
2do lugar	65	38.2
3er Lugar	52	30.6
4to lugar	29	17.1
5to lugar	7	4.1
Total	170	100.0



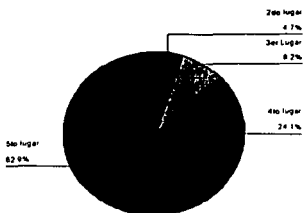
- Considera la ubicación de la tienda para acudir a ella

	Frecuencia	Porcentaje
1er lugar	112	65.9
2do lugar	18	10.6
3er Lugar	15	8.8
4to lugar	14	8.2
5to lugar	11	6.5
Total	170	100.0



- Considera el trato y atención buena para acudir a la tienda

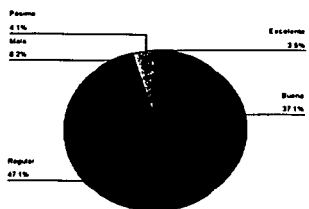
	Frecuencia	Porcentaje
2do lugar	8	4.7
3er Lugar	14	8.2
4to lugar	41	24.1
5to lugar	107	62.9
Total	170	100.0



FALLA CON  
TESIS CON  
ORIGEN

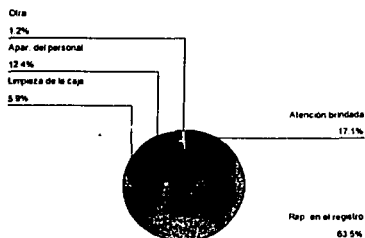
- Percibe la imagen del Área de Cajas

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	3.5
Buena	63	37.1
Regular	80	47.1
Mala	14	8.2
Pésima	7	4.1
Total	170	100.0



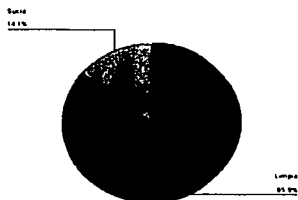
- Motivo de la elección de la caja

	Frecuencia	Porcentaje
Atención brindada	29	17.1
Rapidez en el registro y cobro	108	63.5
Limpieza de la caja	10	5.9
Apariencia del personal	21	12.4
Otra	2	1.2
Total	170	100.0



- Percibe el área de cajas

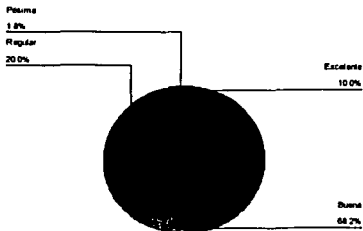
	Frecuencia	Porcentaje
Limpia	146	85.9
Sucia	24	14.1
Total	170	100.0



TESIS CCH  
 FALLA DE ORIGEN

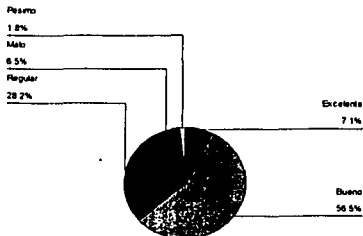
- Percibe la apariencia de los cajeros

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	17	10.0
Buena	116	68.2
Regular	34	20.0
Pésima	3	1.8
Total	170	100.0



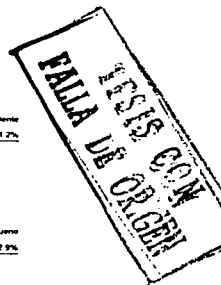
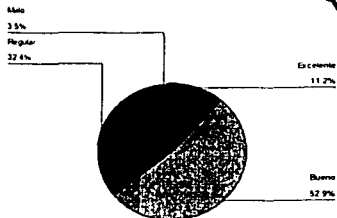
- Percibe el mobiliario del área de cajas

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	7.1
Buena	96	56.5
Regular	48	28.2
Malo	11	6.5
Pésimo	3	1.8
Total	170	100.0



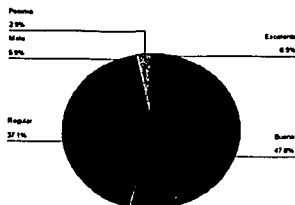
- Considera el quipo para el registro y cobro de la mercancía

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	19	11.2
Buena	90	52.9
Regular	55	32.4
Malo	6	3.5
Total	170	100.0



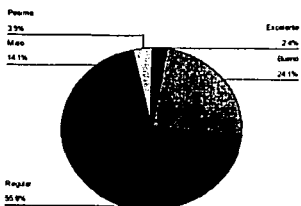
- Considera el espacio destinado para el Área de Cajas

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	6.5
Buena	81	47.6
Regular	63	37.1
Mala	10	5.9
Pésimo	5	2.9
Total	170	100.0



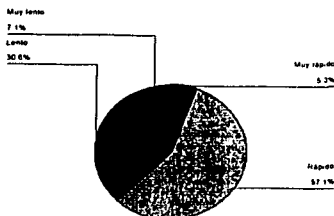
- Considera el tiempo de espera en el Área de Cajas para ser atendido

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	2.4
Buena	41	24.1
Regular	95	55.9
Mala	24	14.1
Pésimo	6	3.5
Total	170	100.0



- Considera al personal del área de cajas en el registro y cobro de la mercancía

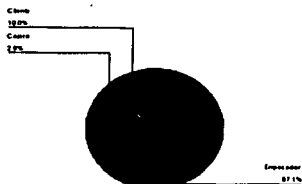
	Frecuencia	Porcentaje
Muy rápido	9	5.3
Rápido	97	57.1
Lento	52	30.6
Muy lento	12	7.1
Total	170	100.0



FALLA DE ORIGEN  
TESIS CCN

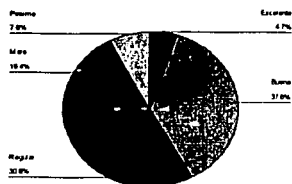
- Persona que empaca la mercancía en la tienda

	Frecuencia	Porcentaje
Empacador	148	87.1
Cajero	5	2.9
Cliente	17	10.0
Total	170	100.0



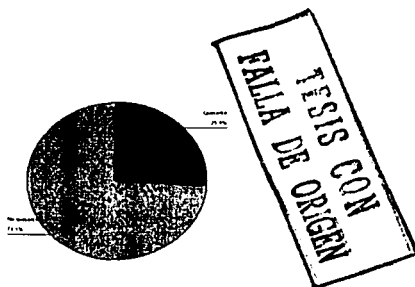
- Considera el empaqueo de la mercancía por parte de los empacadores

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	4.7
Bueno	64	37.6
Regular	52	30.6
Malo	33	19.4
Pésimo	13	7.6
Total	170	100.0



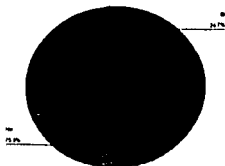
- Al sentir insatisfacción con la atención brindada en el área de cajas, decide:

	Frecuencia	Porcentaje
Quejarse	44	25.9
No quejarse	126	74.1
Total	170	100.0



- Regresa con el cajero al ser tratado mal

	Frecuencia	Porcentaje
SI	42	24.7
No	128	75.3
Total	170	100.0



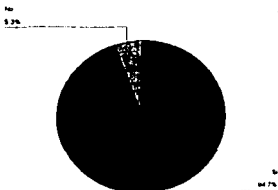
- Hace recomendaciones dirigidas al área de cajas

	Frecuencia	Porcentaje
SI	18	10.6
No	152	89.4
Total	170	100.0



- Considera importante que se le trate bien

	Frecuencia	Porcentaje
SI	161	94.7
No	9	5.3
Total	170	100.0



FAMILIA DE ORIGEN  
TESIS 2004



#### 1.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La supervisión del área de cajas menciona que los medios más importantes por los cuales se recluta al personal son el anuncio y el contacto personal. Se confirmó lo dicho, al encontrar que el 45.5% de los cajeros fue reclutado por medio de un anuncio y el 36.4% a través del contacto personal. Las dos razones principales por las cuales los cajeros laboran en estas tiendas son: el salario y las prestaciones.

A los cajeros de nuevo ingreso se les aplican los siguientes exámenes: de conocimientos generales, de conocimientos requeridos para el puesto y médicos. Un 63.6% mencionó que el examen de conocimientos generales se le aplicó en 1er lugar, al 27.3% el examen de conocimientos requeridos para el puesto en 2do lugar y al 36.4% el examen psicométrico en tercer lugar. En este aspecto existe una mínima diferencia entre lo que dice la supervisión de la tienda, con el personal operativo.

A todos los cajeros se les da a conocer la siguiente información a su ingreso: valores, objetivos, políticas, procedimientos, reglamento interior, prestaciones, por mencionar algunos. Cabe señalar que recuerdan vagamente parte de esa información. También son presentados con sus compañeros y superiores.

Al 90.9% de los cajeros se le impartió un curso de capacitación al ingresar al empleo, el encargado de impartir dicho curso es el responsable del área y cubre tanto los aspectos técnicos como de atención al cliente. Es importante señalar que la capacitación para desarrollar habilidades de trato con el cliente ha sido mínima. Por otra parte los cajeros consideran que el tiempo de duración del curso debería ser mayor y abarcar otros puntos como técnicas en el trato a clientes, operación adecuada del sistema tecnológico, etc., para mejorar su desempeño. Los supervisores sugieren que además de los aspectos técnicos deberían ser incluidos otros del tipo motivacional y de crecimiento personal.

El desempeño de los cajeros se evalúa de acuerdo a la productividad y eficiencia en el servicio, cabe señalar que el reconocimiento del trabajo al realizarlo bien es meramente económico y casi nulo el afectivo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El horario de comida y de salida de los cajeros no se respeta cuando la demanda de registro y cobro así lo requiere; ocasionando el descontento de los empleados.

Las tiendas no promueven la realización de actividades que fomenten la convivencia del personal, eliminando así la posibilidad de relacionarse entre los empleados.

Los supervisores consideran que se ha desarrollado con sus subordinados una relación de confianza fundamentada en: la honestidad de los miembros, la aceptación de nuevas ideas y el respeto. Por otra parte un 63% de los cajeros mencionó que dicha relación está fundamentada básicamente en el respeto.

Es importante señalar que la supervisión del área de cajas de estas tiendas se inclina por el cumplimiento del trabajo y además muestra disposición para tratar las situaciones laborales. Un 54.5% de los cajeros considera justas las decisiones del supervisor y un 45.5% menciona que son injustas. La comunicación que prevalece entre el personal de esta área es de diálogo, aunque se reconoce que se presentan conflictos por los recursos limitados para trabajar y la falta de información. Los principales medios para comunicarse los cajeros, cuando requieren al supervisor, es verbal y utilizando la lámpara.

El 63.6% de los cajeros considera que no existe una buena coordinación entre el área de cajas y los otros departamentos de la tienda. El problema radica en la falta integración de las áreas de la tienda para funcionar como equipo y en la cultura de servicio prevaleciente.

En lo referente a las condiciones de trabajo, el 54.4% de los cajeros considera inadecuado el nivel de ruido generado por el sonido local, dificultando la comunicación con el cliente y el personal de la tienda.

Un 54.5% de los cajeros considera adecuado el equipo tecnológico empleado en el área de cajas, a su vez el supervisor opina que la falta de mantenimiento en éste, ocasiona problemas para brindar el servicio.

El registro a través del código de barras de la mercancía resulta deficiente, al no estar dado de alta en el sistema el precio del producto y al no ser legible para el scanner (por estar mal impreso, ser muy pequeño, etc.).

El 90.9% de los cajeros mencionó que es un requisito importante la apariencia personal para la realización de su trabajo, debido a que son la última persona que trata con el cliente, por lo consiguiente considera que la imagen personal, es la de la tienda.

La atención a clientes en el área de cajas de estas tiendas esta a cargo del supervisor y de servicio a clientes. Las principales quejas que reciben los supervisores por parte de ellos, son el mal servicio ofrecido por el cajero y la insuficiencia del producto buscado.

Cuando se presentan conflictos con los clientes, se resuelven escuchando la inconformidad y dándole solución al momento.

Los empacadores de estas tiendas son pocos para cubrir la demanda del servicio. El material que se les proporciona para realizar su trabajo, resulta insuficiente y de mala calidad. Es importante señalar que no existe un curso de capacitación formal, en donde se indiquen la forma adecuada de empacar la mercancía y tratar al cliente.

El cliente por su parte, expresa su disgusto por el mal empacado de la mercancía, al ser revuelta y mal tratada.

Tanto los supervisores como los cajeros difieren en la existencia de alguna norma de calidad en el servicio. A su vez, manifiestan tener por escrito las políticas en lo relativo a trato a cliente, descuentos, precios, ofertas, cancelaciones y reposiciones, pero no las conocen a la perfección.

De acuerdo a las respuestas que dieron los cajeros y supervisores, se pudo identificar que hay clientes constantes en una caja en particular, cuando el servicio brindado en ella es satisfactorio. A su vez manifiestan que la actitud de los clientes normalmente es indiferente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El personal del área de cajas, considera que es importante la calidad en el servicio brindado, para que el cliente regrese.

De acuerdo a la percepción que tienen los clientes de ambas tiendas, se puede apreciar la importancia que tiene para ellos un buen servicio en el área de cajas, ya que el 94.7% considera importante que se le trate bien y el 75.3% mencionó que si la atención es mala por parte del cajero, no regresa con él.

Los clientes consideran que un buen servicio en el área de cajas radica en la rapidez del registro y cobro de su mercancía, en la atención brindada por el cajero, en la limpieza de la caja y en el empaqueo de su mercancía.

De las respuestas obtenidas por parte del personal del área de cajas de la tienda y del cliente, se derivan los elementos importantes para crear un servicio de calidad.

TESIS CON  
FALLA LE ORIGEN

## CONCLUSIONES

Las tiendas de autoservicio cada vez luchan más por mantenerse dentro del mercado en el cual compiten. Continuamente surgen nuevas tiendas, generándose así una mayor competencia.

La sociedad experimenta cambios a través del tiempo; en sus exigencias, en sus percepciones y en sus gustos. Anteriormente la gente pedía calidad en los productos y servicios que adquiría, pagaba más por un bien de mayor calidad y no había mucha variedad de productos y servicios. Ahora sigue buscando productos de calidad, pero también exige calidad en el servicio que se le da.

En los últimos años el país se ha visto inmerso en una apertura comercial, teniendo las siguientes consecuencias: mayor competencia, demasiados productos de importación a precios bajos; si antes las empresas no se preocupaban por producir bienes de calidad ahora lo hacen, porque de lo contrario, perderían participación en el mercado. Eso trae como consecuencia que ahora los productos tengan igual calidad o por lo menos similar. Así que la calidad en el producto ya no es una ventaja competitiva.

Las tiendas de autoservicio si quieren seguir siendo competitivas, deben cambiar sus estrategias de calidad en el servicio a clientes en el área de cajas, deben seguir ofreciendo calidad en sus productos, pero sobre todo, deben dar calidad en el servicio al cliente, pues es lo que cada vez está exigiendo más, y es ahí donde está la ventaja que tiene una tienda con respecto a otra.

A lo largo de los cuatro capítulos, de que consta esta tesis, se analizaron los elementos que se requieren para ofrecer un servicio de calidad en el área de cajas de una tienda de autoservicio:

- El servicio como el factor principal que se le ofrece al cliente cuando adquiere un producto;
- La calidad como el atributo que marca la diferencia entre la satisfacción o no de las expectativas del cliente;
- La capacitación como método de preparación para poder dar a conocer al personal del área de cajas la manera en que se debe tratar al cliente;

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- La motivación como factor que permite al empleado estar a gusto en su trabajo, realizándolo de la mejor manera posible y logrando sus objetivos personales;
- La tecnología como herramienta para agilizar el trabajo y hacer precisos los procesos en los que se emplea. Es necesario recordar que si no se utiliza de manera adecuada, ésta no será productiva en su totalidad, pudiendo resultar contraproducente;
- Las condiciones físicas y ambientales en las que se brinda el servicio;
- El liderazgo, la comunicación y la generación de equipos de trabajo, como herramientas para la consecución de los objetivos.

Cada uno de los puntos mencionados, son parte de los elementos, que originan una nueva calidad en el servicio.

La información que se obtuvo de la investigación, señala que efectivamente para las tiendas, el ofrecer un buen servicio al cliente en el área de cajas es importante, debido a que consideran que esto; les podría permitir obtener una ventaja competitiva. Pero en la mayoría de los casos es solo en teoría, el compromiso que hay por parte del empleado es mínimo o nulo. La organización aunque establece la importancia que tiene el dar un buen servicio al cliente, no lo transmite de manera eficiente, ni le da seguimiento adecuado para verificar su cumplimiento.

En las tiendas en donde se realizó la investigación se tiene el servicio para el área de cajas bien diseñado, pero es necesario que en el curso de capacitación que se imparte al iniciar a trabajar en la tienda se cubra de manera total y uniforme, que se compruebe que el cajero realmente se encuentra apto para realizar la función, para la que fue contratado y que aprenda a atender al cliente, así como el manejo de las situaciones que se puedan presentar en el trato con él.

Parte importante de lo que es el servicio es la presentación del personal, el trato adecuado del cliente, la habilidad para ofrecer un servicio ágil, conocer el producto o productos que se venden y su ubicación en la tienda, el manejo adecuado del equipo tecnológico y el manejo adecuado de información respecto a la actividad que realiza (formas de pago, promociones, procedimientos, etc.). Todo lo indicado con anterioridad propicia la prestación de un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

El cliente al acudir a la tienda, no necesariamente la elige por la atención brindada en servicio en el área de cajas, sin embargo, considera que es importante debido a que en este lugar se

invierte más tiempo al realizar sus compras, provocando que no pueda realizar otras actividades de la vida diaria. El permanecer un tiempo considerable, con un amable trato por parte del cajero, un buen servicio de empaçado y sin complicaciones; satisface las expectativas que tiene el cliente del servicio, ya que de lo contrario le podría generar una experiencia negativa. Es importante señalar que las tiendas de autoservicio no se han percatado de la percepción del cliente, es decir, cuentan con todo lo necesario para brindar el servicio, pero no lo llevan a cabo adecuadamente porque creen que lo están haciendo bien.

No existe una cultura de trabajo en equipo para ofrecer un servicio de calidad en el área de cajas, es decir, se dedican a cumplir únicamente con sus objetivos particulares, pero no los enfocan al logro del bien común en la empresa. Al no haber uniformidad en el servicio en el área de cajas, se genera una variabilidad en la calidad del servicio en esa área de la tienda.

No existe una cultura de queja por parte del cliente, como consecuencia de no haber respuesta de la tienda y al de no preocuparse en darle solución., Los empleados de la tienda simplemente resuelven los el problemas de momento, pero no de fondo.

Por lo tanto, a partir de la información obtenida a través de la investigación teórica y el caso práctico, se llegó a la conclusión de que si una tienda de autoservicio quiere obtener una ventaja competitiva fundamentada en el área de cajas, deben de implementar en su organización una nueva cultura de calidad en el servicio que se ofrece al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Albrecht, Karl. LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO. Ed. Fondo Editorial, Colombia, 1990, pp. 336.
2. Berry, Leonard L. MÁS ALLÁ DE LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO, UN PLAN PARA LA ACCIÓN. Ediciones Deusto S.A. España, 1995, pp. 334.
3. Carreño, Alberto. BREVE HISTORIA DEL COMERCIO. Ed. Banca y comercio, México, 1942, pp. 361.
4. Colunga Dávila, Carlos. LA CALIDAD EN EL SERVICIO. Ed. Panorama, México, 1995, pp. 122.
5. Dale M. Lewison. VENTAS AL DETALLE. ed. 6ª, Ed. Prentice-Hall, México, 1999, pp. 884.
6. De la Parra, Erick. LA VIRTUD DEL SERVICIO. Ed. ISEF, México, 1996, pp.85
7. Fischen Ross, Honrad. DICCIONARIO DE MERCADEO (DICTIONARY OF MARKETING TERMS), Ed. Noriega editores, México, 1990.
8. Franklin F. Benjamín. ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. Ed. McGraw-Hill, México, 1999, pp. 341.
9. Gilles Legault. ALCANZAR LA CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS. Ed. Trillas, México, 1999, págs. 100-101.
10. Ginebra Joan. DIRECCIÓN POR SERVICIOS, LA OTRA CALIDAD. Ed. McGraw-Hill. México. 1991. pp. 240.
11. Horovitz, Jacques. LA CALIDAD DEL SERVICIO. Ed. McGraw-Hill, España, 1990, pp. 105.
12. Ildefonso Grande, Esteban. MARKETING DE LOS SERVICIOS. Ed. ESIC, Madrid, 1996, pp. 343.
13. Larrea, Pedro. CALIDAD DE SERVICIO. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991, pp.274.
14. Müller de la Lama, Enrique. CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO. Ed. Trillas, México, 1999, pp. 125.
15. N. Lussier, Robert. LIDERAZGO. Ed. Thompson Learning. México. 2001. pp.478.



16. Navas López, José E. LA DIRECCION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA. Ed. CIVITAS, España, 1998, pp. 647.
17. Pearce C. Kelly. VENTAS AL MENUDEO. Ed. Diana, México, 1972, pp. 738.
18. Riccardi, Ricardo. SUPERMERCADOS, GRANDES TIENDAS Y OTROS PUNTOS EN AUTOSERVICIO. Ediciones economía y empresa, Buenos Aires, 1974, pp. 263.
19. Stanton, William J. FUNDAMENTOS DE MARKETING. ed. 11a. Ed. McGraw-Hill, México, 1999, pp. 707.
20. Stern, Luis W. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN. ed. 5ª Ed. Prentice May Iberia, Madrid, 1999, pp. 496.
21. Walker, Denis. EL CLIENTE ES LO PRIMERO. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991, pp. 217.
22. Zimmerman, Max Mandell. LOS SUPERMERCADOS. Ed. Rialo, S.A., Madrid, 1961, pp. 409.
23. <http://www.amece.org.mx>
24. <http://www.asambleadf.gob.mx/princip/informac/revista/Num22/Urb.htm> Socorro Martínez Cervantes
25. <http://www.iteso.mx/publica/mktglobal/>