



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

INCREMENTO EN LA CALIDAD DE SERVICIO A CLIENTES A  
TRAVES DE LA IMPLEMENTACION DE UN CALL CENTER  
EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**MANUELA GARCIA MUÑOZ**

ASESORA: L.A. MARIA ANGELICA HERNANDEZ ARAIZA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2005

m.340468



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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Incremento en la calidad de servicio a clientes a través  
de la implementación de un Call Center en una empresa  
industrial.

que presenta la pasante: Manuela García Muñoz  
con número de cuenta: 9006670-4 para obtener el título de :  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 20 de Octubre de 2004

PRESIDENTE L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

VOCAL L.A. Ma. Angélica Hernández Araiza

SECRETARIO L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero

PRIMER SUPLENTE L.A. Ma. Margarita Angeles Parra

SEGUNDO SUPLENTE M.A. Rodolfo Rojas Tovar

## ***AGRADECIMIENTOS***

Agradezco a cada uno la atención que me brindaron durante el desarrollo del presente trabajo, les aseguro que una palabra de aliento o una expresión de ustedes para mí fue muy importante, “Dios los bendiga”.

### ***A Dios***

Por el misterio de la vida y por permitirme terminar mi carrera profesional.

### ***A mis padres***

Por traerme al mundo, por la oportunidad que tuve y tengo de formar parte de una hermosa familia (mis padrinos y sus hijos).

### ***A Estefana Zarazúa***

Madrina, gracias por tu ejemplo de amor, ternura, entrega, paciencia, dedicación, compromiso, perseverancia, cuidados, por tu firmeza, por tus sabios consejos, por inculcarme tus valores morales, por creer en mí, por ser mi amiga, por darme tu amor de madre. Soy el resultado de tu esfuerzo y si terminé mi carrera fue gracias a ti. La vida y tú son el mejor regalo que me ha dado Dios. TE AMO.

### ***A J. Carmen Espíndola***

Padrino, admiro tu firmeza y dedicación a tu familia, tu cuidado para que nada nos faltara. Gracias por la educación que me has dado y por tu amor de padre. TE AMO.

### ***A la UNAM, profesores y compañeros***

Por sus enseñanzas, su amistad, su apoyo y dedicación.

### ***A mi asesora: L.A. María Angélica Hernández Araiza***

Gracias por guiarme, por tu disponibilidad y entereza.

### ***A Luis Alberto Espíndola, Angélica Espíndola, Verónica Espíndola y Elizabeth Espíndola***

Gracias por hacerme sentir parte de ustedes, por ayudarme siempre que los he necesitado. Los quiero, admiro y respeto.

### ***Luis Antonio Espíndola, Alberto Espíndola***

Gracias por dar alegría a mi vida, los quiero mucho.

***Patricia Ríos***

Gracias por cuidar de Luis Alberto.

***Benito Villalba***

Gracias por cuidar de Verónica.

***Apolonia Vázquez***

Agradezco a mi abuelita, por su amor, sus enseñanzas y cuidados en mi niñez. Vives en mi recuerdo.

***A mis hermanos***

Fernando García Muñoz, Ma. Elena García Muñoz, Carolina García Muñoz, Benjamín García Muñoz, Eulalia García Muñoz, los quiero y llevo en mi corazón.

***A mi novio Víctor Naranjo***

A ti muy en especial quiero agradecer tu tiempo para conmigo, tu paciencia, tus cuidados, tus sugerencias, tus comentarios. Por estar conmigo. Te amo Vic.

***A Raúl León***

Me diste la clave para el desarrollo de mi trabajo, le agradezco a Dios que te puso a mi lado en el momento exacto y a ti por la atención que me brindaste al escucharme.

***A Oscar Ortiz***

Como olvidar tu atención, tu orientación y tus palabras de aliento. Gracias, Inge.

***A Ricardo Ortiz***

Gracias por tu amistad y por tus enseñanzas.

***A Rita García***

Gracias Rita, por tu comprensión y el acceso a la información.

***A Daniel Ramírez***

Por tu apoyo. Gracias.

***A Saúl Romero***

Gracias, porque cuando solicité tu ayuda amablemente me atendiste.

# CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
METODOLOGIA	
1.1 TITULO DE LA INVESTIGACION.....	4
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2.1 Enunciado del problema.....	4
1.2.2 Formulación del problema.....	5
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	6
1.4.1 Justificación práctica.....	6
1.4.2 Delimitación de la investigación.....	7
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	7
1.5.1 Marco antropológico-filosófico.....	7
1.5.2 Marco teórico.....	10
1.5.3 Marco conceptual.....	11
1.6 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	13
1.6.1 Tipo de investigación.....	13
1.6.2 Diseño de la investigación.....	13

1.7 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.....	13
1.8 POBLACION Y MUESTRA.....	13

## CAPITULO II

### LA CALIDAD Y LOS CLIENTES

2.1 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD.....	15
2.2 LA CALIDAD.....	18
2.2.1 Las cuatro "M" de la calidad.....	18
2.2.2 Conceptos de calidad.....	20
2.2.3 Cinco enfoques y ocho dimensiones hacia la calidad de David Garvin.....	20
2.3 DEFINICION DE CALIDAD SEGUN LOS EXPERTOS EN EL TEMA.....	25
2.3.1 W. Edwards Deming.....	25
2.3.2 Joseph M. Juran.....	25
2.3.3 Philip B. Crosby.....	26
2.3.4 Armand V. Feigenbaum.....	26
2.4 PRINCIPIOS GENERALES DE LA CALIDAD.....	28
2.5 LOS CLIENTES.....	29
2.5.1 Personas sobre quienes repercuten procesos y productos.....	30
2.5.2 Categorías de clientes.....	32
2.5.3 Clasificación de los clientes basada en la importancia.....	34
2.5.4 Clasificación de los clientes basada en el uso.....	37
2.6 NECESIDADES DE LOS CLIENTES.....	39
2.6.1 Variedad de necesidades de los clientes.....	39
2.6.2 Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow.....	41

2.6.3 Procesos para detectar las necesidades de los clientes.....	43
2.7 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD PARA LOS CLIENTES.....	46
2.7.1 Calidad para todos.....	46
2.7.2 Normas de calidad.....	46

### CAPITULO III

#### CALIDAD EN EL SERVICIO A CLIENTES

3.1 PASOS PARA COMPRENDER MEJOR A LOS CLIENTES.....	51
3.2 DIMENSIONES PARA SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE.....	55
3.2.1 La dimensión de los procedimientos.....	57
3.2.2 La dimensión personal.....	59
3.3 PERSONAL DE CONTACTO CON EL CLIENTE.....	63
3.3.1 Personal de contacto.....	63
3.3.2 Características idóneas del personal de contacto.....	63
3.3.3 Filosofía de satisfacción del cliente.....	65
3.3.4 Faltas en que incurre el personal de contacto.....	66
3.3.5 Frases y expresiones que el personal de contacto debe evitar.....	67
3.3.6 Tratamiento de los problemas en el servicio.....	69
3.3.7 Importancia del personal de contacto para la empresa.....	71
3.4 LA CORTESIA POR TELEFONO.....	72
3.5 ACTITUD HACIA LOS DEMAS.....	82
3.6 NECESIDADES DE LOS CLIENTES EN EL SERVICIO.....	82
3.6.1 Necesidades básicas de su cliente.....	83
3.6.2 Ir más allá de las necesidades del cliente.....	84

3.6.3 Sabiendo escuchar.....	84
3.6.4 Lectura de su cliente.....	85

CAPITULO IV  
CENTROS DE ATENCION DE LLAMADAS  
(CALL CENTERS)

4.1 HISTORIA DE LOS CALL CENTERS.....	87
4.2 CONCEPTOS DE CALL CENTER.....	89
4.3 PIONEROS EN EL MUNDO DE CALL CENTERS.....	90
4.4 FUNCIONES PRINCIPALES EN UN CALL CENTER.....	92
4.5 BENEFICIOS DE UN CALL CENTER.....	92
4.6 ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL CALL CENTER.....	92
4.7 PASOS PARA MONITOREAR EL CALL CENTER.....	94
4.8 PROYECTO DE UN CALL CENTER.....	97

CAPITULO V  
PROYECTO CALL CENTER  
(CASO PRACTICO)

5.1 DATOS GENERALES.....	100
5.1.1 Historia (Many Corporation).....	100
5.1.2 Misión.....	102
5.1.3 Valores.....	103
5.1.4 Estructura de clientes y ventas.....	104
5.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO DE CALL CENTER.....	105

5.3 DESARROLLO DEL PROYECTO.....	113
5.3.1 Título.....	113
5.3.2 Introducción.....	113
5.4 PROBLEMAS.....	114
5.5 NECESIDADES.....	114
5.6 OBJETIVOS.....	114
5.7 ALCANCES.....	115
5.8 RECURSOS HUMANOS Y TECNOLOGICOS PARA DAR EL SERVICIO.....	115
5.9 METODOLOGIA.....	118
5.10 AVANCES.....	119
5.11 PRESENTACION DE RESULTADOS.....	121
5.12 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA.....	125
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES.....	129
ANEXOS.....	130
BIBLIOGRAFIA.....	131
HEMEROGRAFIA.....	132
PAGINAS DE INTERNET.....	132

# INTRODUCCION

Sin lugar a duda, hoy en día una de las preocupaciones para la mayoría de las empresas de cualquier giro es la calidad, ya que en estos tiempos que son cada vez más competitivos es de vital importancia incrementar la calidad en todos los niveles de la empresa, tanto en el interior de ésta como en los productos y servicios que se ofrecen a los clientes, buscando así ganar terreno frente a los competidores.

El tema que se aborda en este trabajo es precisamente el incremento de la calidad en el servicio a los clientes, con el fin de resaltar la importancia de ofrecer una atención más directa a cada uno de ellos, la cual puede marcar la diferencia para que se queden o se vayan con un proveedor que les ofrezca un trato y servicio de mejor calidad, lo cual desde luego afectará la rentabilidad de las empresas que no han visto el beneficio que la calidad les puede brindar, todo esto sin olvidar que el servicio de calidad a los clientes debe ir acompañado también de un producto igualmente competitivo, ya que la competencia en el mercado en cuanto a productos y servicios se refiere es tan fuerte que cualquier elemento puede representar ventaja en relación con los competidores.

En la actualidad algunas empresas descuidan al cliente, no le ofrecen una atención adecuada a sus necesidades (personalizada), no cuentan con personal capacitado para ofrecer una atención de calidad, que tenga visión de servicio y entrega al cliente. Es común que las llamadas telefónicas por iniciativa de los clientes en ocasiones no logran llegar hasta el departamento correspondiente, ya que se transfieren con quien "se cree" que dará respuesta al asunto que motivó su llamada y sucede que después de ponerlo en comunicación con varias personas, siente esto como un asunto burocrático y mejor opta por buscar en otro proveedor la atención de calidad que necesita. En el peor de los casos se le deja por largo tiempo en espera.

Con el fin de hacer frente a lo anterior, se tiene la visión de que con la implementación de un Centro de Atención de Llamadas Telefónicas (CALL CENTER) en una empresa industrial, la calidad en el servicio se incrementará, con las respectivas repercusiones

positivas para dicha empresa por el simple hecho de tener clientes satisfechos con el servicio proporcionado.

Concretamente al implementar el proyecto de Call Center, el servicio inicial que se estará ofreciendo a clientes es exclusivamente a clientes internos (fuerza de ventas, gerentes y asistentes de gerentes de ventas), y de seguimiento de su orden de compra, desde que se genera hasta la entrega física del producto a clientes externos.

Para lograr dicho propósito de incrementar la calidad en el servicio a clientes, es necesario estudiar los siguientes puntos:

En el primer capítulo se describe brevemente la metodología básica para el desarrollo de la investigación, la cual se realiza mediante consultas bibliográficas, hemerográficas y páginas electrónicas (Internet). Así mismo, la implementación del proyecto se realiza en una empresa (Corporativo Many), de producción y distribución de ropa interior para toda la familia, el proyecto se implementa inicialmente ofreciendo servicio únicamente a los clientes internos, y únicamente de seguimiento de sus órdenes de compra.

Como herramienta de medición se diseña y aplica una encuesta de satisfacción con el servicio que reciben, identificando así las necesidades de dicha implementación.

En el segundo capítulo se estudia el tema de la calidad, expertos en el tema, los principios generales de la calidad y se describe brevemente quienes son los clientes y cuáles son sus necesidades. Entendiendo por calidad la forma más rápida y económica de obtener excelentes resultados con el mínimo de recursos humanos y materiales posibles. Esto con el fin de mantener la preferencia de los clientes, que son las personas que compran, venden y consumen nuestro producto y en determinado momento buscan de nosotros atención y cuidados especiales, ya sean clientes internos o externos.

En el tercer capítulo se estudiarán los elementos que influyen en la calidad en el servicio a clientes, tema de gran importancia para mejorar nuestra orientación y trato con

los clientes. Dada la competitividad actual, cada vez mayor, y el énfasis que se da al servicio, lo que debemos hacer es, trabajar con calidad y orientación hacia el cliente. Debemos conocer quién es, qué quiere, qué necesita, qué piensa, qué siente, si está o no satisfecho.

En el cuarto capítulo se presenta información básica de los Centros de Atención de Llamadas Telefónicas (CALL CENTERS), desde sus antecedentes hasta su función hoy en día y la manera en que éstos son la herramienta moderna con que se busca satisfacer las necesidades de los clientes.

Finalmente en el quinto capítulo se presenta el proyecto de implementación de Call Center en una empresa industrial (Corporativo Many), proyecto que se introduce primeramente como prueba piloto, dando servicio a los clientes internos (fuerza de ventas, gerentes de ventas y asistentes de gerentes de ventas) con el fin de identificar las necesidades de implementación y extensión a todos los clientes. Se muestran los datos logrados durante dicha prueba en cuanto al total de llamadas recibidas y horarios en que hay más solicitud del servicio para tener una visión de los resultados obtenidos contra los resultados esperados, así como la medición de la encuesta aplicada de satisfacción con el servicio.

Los alcances de este proyecto son la investigación documental, antecedentes del servicio a clientes en Corporativo Many, establecimiento físico y desarrollo del proyecto, medición de avances, control de resultados y seguimiento del servicio.

Cabe mencionar que por razones legales el nombre de la empresa objeto de estudio, se substituyó por el de Many para no incurrir en faltas, aclarando que excepto el nombre todos los datos son reales.

# CAPITULO I

## METODOLOGIA

### 1.1 TITULO DE LA INVESTIGACION

INCREMENTO EN LA CALIDAD DE SERVICIO A CLIENTES A TRAVES  
DE LA IMPLEMENTACION DE UN CALL CENTER EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL

### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1 Enunciado del problema

¿Qué sucede en una empresa industrial que no se preocupa por implementar un Call Center para incrementar la calidad de servicio a sus clientes?

Con los avances tecnológicos algunas empresas están olvidando la importancia que tiene el factor humano en el crecimiento de las mismas, erróneamente se cree que una máquina dará atención suficiente a los clientes. Se ha llegado al grado de dejar la responsabilidad al equipo tecnológico y se está olvidando que los clientes cuando tienen alguna queja lo último que desean es escuchar en el teléfono una grabadora solicitándoles dejar su mensaje, es así como la tecnología ha originado que la calidad en la atención personalizada sea cada vez menor.

El no contar con un Centro de Atención de Llamadas Telefónicas (CALL CENTER), donde se concentren todas las llamadas de los clientes, origina que estos busquen alternativas para que sus inquietudes sean atendidas, esto lo hacen llamando directamente al departamento involucrado en su necesidad, es decir, si desean saber cuando se les entregará su producto, llaman al departamento de embarques, lo cual resulta incómodo para ellos por la inversión que hacen en llamadas y en tiempo.

Los departamentos en los cuales solicita información el cliente antes de ser canalizado con quien se la puede proporcionar, se ven afectados en sus actividades normales, invierten tiempo en dar atención y como consecuencia baja la calidad en el desarrollo de sus funciones.

### **1.2.2 Formulación del problema**

Con el fin de ofrecer a los clientes un servicio de excelente calidad se debe identificar claramente lo siguiente:

1. ¿Qué es calidad?
2. ¿Quiénes son los clientes?
3. ¿Cuáles son las necesidades de los clientes?
4. ¿Qué es la calidad en el servicio al cliente?
5. ¿Qué buscan los clientes cuando se acercan a nosotros?
6. ¿Qué es un Call Center?
7. ¿Se cuenta con la tecnología necesaria para ofrecer el servicio a los clientes?
8. ¿Se cuenta con el personal preparado para ofrecer el servicio (capacitación)?
9. ¿Cómo involucrar al personal para lograr un servicio excepcional?

Estas interrogantes se responderán a medida que se avance en la investigación.

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.3.1 Objetivo general**

Incrementar la calidad de servicio a clientes a través de la implementación de un Call Center en una empresa industrial.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Evitar la triangulación en las llamadas, es decir, evitar la transferencia.
2. Proporcionar a clientes internos atención más personalizada, veraz y oportuna.
3. Ofrecer a clientes internos información relacionada con sus órdenes de compra, desde que se generan hasta la entrega del producto al cliente externo.
4. Conocer la importancia de la calidad en el servicio a clientes, para lograr el mejoramiento del mismo y de esta forma ganar terreno frente a los competidores.

## **1.4 JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION**

### **1.4.1 Justificación práctica**

El término Call Center es relativamente nuevo en las empresas de este país y para muchas desconocido. Es por esto que al realizar este estudio se vislumbra la oportunidad de arrojar información valiosa que pueda servir como base para que otras empresas adopten un sistema similar al propuesto. Siendo lo anterior la repercusión práctica sobre un tema poco explorado en la actualidad, se considera que es una manera de sensibilizar a las empresas sobre la necesidad de proporcionar un servicio de calidad al cliente cautivo y conservar su preferencia a través de un servicio especializado y que haga sentir el trato exclusivo y una eficaz respuesta a su necesidad, tema en el que muchas empresas estarán interesadas ya que en muchos casos los esfuerzos se concentran solo en vender a como de lugar su producto o servicio y una vez que éste se convierte en utilidad se pierde de vista la importancia del seguimiento al cliente, el cual en todo momento es invadido por publicidad que le ofrece el mismo tipo de producto, y seguramente si encuentra un mejor servicio al que ha recibido cambiará de proveedor. De este modo se considera que el cliente busca siempre aunque sea de manera inconsciente la calidad y esto es lo que motiva la realización de la presente investigación.

Por otra parte, la implementación de este sistema será de gran utilidad desde el punto de vista de la empresa en que se lleva a cabo por el impacto que pudiera causar dicha implementación a través de los datos que resulten de la medición de este nuevo servicio, en virtud de que la empresa en cuestión se ha consolidado y distinguido por la calidad que tienen todas sus líneas de productos, que se distribuyen a través de grandes cadenas de tiendas a nivel nacional y es pensando en el servicio que se proporciona a estos grandes clientes y a la fuerza de ventas, que se decidió mejorar la calidad en la atención a los clientes en general, lo que permitirá conservar su liderazgo en el mercado gracias a la preferencia de los clientes.

#### **1.4.2 Delimitación de la investigación**

El presente estudio está enfocado a la calidad de servicio en la atención de llamadas por teléfono de los clientes internos (fuerza de ventas, gerentes de ventas y asistentes de gerentes de ventas), en cuanto a información de sus órdenes de compra, desde que se generan hasta la entrega del producto al cliente externo.

El proyecto de Call Center se está implementando actualmente en una empresa (Corporativo Many) de producción y distribución de ropa interior para toda la familia, por lo cual se presentan informes del mismo hasta el momento en que se concluya con el presente trabajo de investigación.

### **1.5 MARCO DE REFERENCIA**

#### **1.5.1 Marco antropológico-filosófico**

Actualmente con los avances tecnológicos tan acelerados es muy sencillo tener a nuestra disposición infinidad de comodidades, la computadora se ha desarrollado tanto que hoy en día se puede trabajar sin tener que salir de casa, y más aún los servicios telefónicos van desde el aparato convencional hasta teléfonos que se pueden llevar a cualquier parte del mundo y todas las personas pueden enlazarse con otras, estando en

los lugares más alejados del planeta. Debido a esto el hombre se ha visto obligado a estar en constante cambio y avanzar a la velocidad de la tecnología para poder seguir día con día a la vanguardia, pero ¿Qué sucede con su calidad de vida? Estos y muchos otros elementos han originado que el hombre pierda de vista sus valores humanos como el amor, el respeto, la honestidad, la convivencia familiar, entre otros. Se está perdiendo la capacidad de asombro ante los sucesos naturales como son: un amanecer, un atardecer, la lluvia, un paisaje, por citar algunos. La preocupación actual son los valores materiales y se están dejando a un lado los valores humanos. En la familia se desatiende por ejemplo, a un niño que cuando nace es un ser indefenso con necesidades fisiológicas (comer, vestir, dormir, sentir seguridad), y que con el paso del tiempo busca más atención, aceptación, reconocimiento y en el momento que realiza actividades y se desenvuelve como parte de una sociedad productiva esas necesidades se acentúan aún más.

Por lo anterior, es importante inculcar valores sólidos y una buena educación a los seres humanos desde su nacimiento en el seno familiar, para que se desarrollen con deseos de realizar sus actividades en todos los aspectos con voluntad, inteligencia y corazón, es decir con calidad.

Históricamente al ser humano se le ha concebido desde diversas perspectivas como se mencionan algunas a continuación:

Para Aristóteles, el hombre es un ser sociable por excelencia, requiere para su integral desarrollo agruparse con otros individuos, a fin de que, conjuntamente y merced a la combinación armónica de la mente y los esfuerzos de todos, realice esas obras maravillosas que son la civilización y la cultura humanas, de cuyos beneficios nos aprovechamos.<sup>1</sup>

Para Robert Owen, "El hombre es la criatura de las circunstancias" y él apreció la parte vital jugada por el factor humano en la industria. Se adelantó algunas décadas a su tiempo al proponer que al menos se pusiese la misma atención al bienestar vital de las

---

<sup>1</sup> González Juan Antonio, Elementos de Derecho Civil, Trillas, México, 1991, Pág. 23

máquinas humanas como el que se pone a las máquinas inanimadas. Al creer que el volumen y la calidad del producto de un trabajador eran influenciados por el ambiente tanto en el trabajo como fuera de el, sus políticas de trabajo fueron paternalistas, atrayendo amplia atención, pero poca imitación.<sup>2</sup>

Por su parte, del Castillo<sup>3</sup> afirma que las teorías administrativas han concebido al ser humano desde diferentes perspectivas como son:

1.- La Escuela de la Administración Científica considera al hombre desde dos posiciones: la persona que ocupa lugares administrativos dentro de la organización es un ser con capacidad de pensar, mientras que el de posiciones jerárquicas bajas es considerado como un ser mecánico al que sólo lo motiva la recompensa económica.

2.- En la Escuela del Desarrollo Organizacional el individuo es considerado como el recurso más importante con que cuenta la organización para el logro de sus objetivos.

3.- Para la Escuela de la Cultura Organizacional y la Escuela del Control de Calidad, el individuo es visto en un contexto más amplio que el de la propia organización. Al ser humano se le otorga una mayor libertad para que pueda encontrar su significado y sentido de vida; el individuo es visto como un ser en constante aprendizaje, que quiere ser cada vez mejor.

Con base en las concepciones mencionadas del ser humano, para el desarrollo de esta investigación el hombre es considerado como un ser racional que esta en contacto constante con otros seres de su misma especie, que tienen necesidades en común, necesidades que requieren ser cubiertas y es por eso que la actividad del hombre está dirigida a satisfacer sus necesidades consiguiendo los elementos necesarios para que así sea, por ejemplo: comer, vestir, dormir, etcétera, pero hay otras que deben ser

---

<sup>2</sup> Claude S. Geore, JR., Historia del Pensamiento Administrativo, Traducción por Guillermo Maldonado Santa Cruz, Prentice-Hall, México, 1974, Pág. 60

<sup>3</sup> Mancebo del Castillo, Trejo, J. Manuel, El administrador y su entorno dentro de la administración, Limusa, México, 1999.

identificadas y cubiertas en conjunto con los seres de su especie que forman parte en el desarrollo de su vida como son: empatía, el sentirse entendido, amado, aceptado, que se respete su integridad y es también un ser en busca de lograr la excelencia en cada una de las actividades realizadas durante toda su vida.

Por lo antes referido, se concluye que los seres humanos merecen un cuidado especial, es decir una atención de excelente calidad. Es por esto que la presente investigación se enfoca a la calidad en el servicio a los clientes, identificando el verdadero valor en la atención que buscan constantemente para cubrir sus necesidades.

### **1.5.2 Marco teórico**

Para fundamentar la presente investigación, a continuación se muestran las principales ideas que hoy existen sobre el tema objeto de estudio.

Edwards Deming, concibe la calidad como “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado” añadiendo con ello, la perspectiva estadística. Se garantiza la calidad uniforme y la mejora permanente, si disminuye la variabilidad de las características del producto. Joseph M. Juran, define la calidad como “idoneidad o aptitud para el uso del cliente” y viene determinada por aquellas características del producto que el usuario puede reconocer como beneficiosas. Philip B. Crosby, desde una perspectiva técnica, define la calidad como el “cumplimiento de unas especificaciones o la conformidad a unos requisitos” que incluyen: la conformidad del diseño a los requisitos del cliente; la conformidad del bien fabricado y entregado respecto a sus diseños y especificaciones; la conformidad del servicio con las prestaciones especificadas y pactadas con el cliente. Para Crosby el estándar de realización debe ser “cero defectos”.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Berlinches Cerezo Andrés, Calidad, Paraninfo, España, 1999. Pág. 5

Por otra parte, el enfoque hacia la calidad adoptado por Armand V. Feigenbaum, es tanto extensivo como general (Feigenbaum, 1983) y sostiene que la administración de la calidad total es necesaria para lograr la productividad, penetración en el mercado y ventaja competitiva. Se presentan cuatro acciones esenciales: (1) el establecimiento de estándares, (2) la valoración de la conformidad, (3) actuar cuando sea necesario y (4) la planeación para el mejoramiento.

Feigenbaum pone mucho énfasis en el cliente, pues el control de la calidad comienza identificando los requisitos de calidad del cliente y termina con el producto en manos de un consumidor satisfecho. Para lograr este fin, es necesario un esfuerzo combinado que integre a personas, máquinas e información. El control de la calidad total depende de la dedicación de todo el sistema a la calidad. Sólo se puede mejorar la calidad si una organización se dedica a la calidad en todos los aspectos de sus operaciones.<sup>5</sup>

Como consecuencia de lo antes mencionado y dados los rápidos cambios y exigencias de los clientes, se considera de gran importancia realizar el estudio tendiente al incremento en la calidad de servicio a clientes a través de la implementación de un Call Center en una empresa industrial.

### **1.5.3 Marco conceptual**

Algunos términos pueden resultar técnicos si no se está familiarizado con el tema, por lo cual es necesario mencionar los conceptos y definiciones generales y de más relevancia para ubicarlos en el contexto de la presente investigación, y tener una mejor comprensión de la misma.

**CALIDAD:** Es el conjunto de rasgos característicos de un producto o servicio, que lo hacen más o menos adecuado para satisfacer las necesidades del consumidor o del usuario. El diseño representa la calidad intencional, que la empresa desea obtener

---

<sup>5</sup> Pyzdek Thomas, et. al., Manual de Control de la Calidad en la Ingeniería 1, McGraw-Hill, México, 1996, 1era. Edición en español, Págs. 42-43.

interpretando las necesidades del consumidor. La frase: "organización de calidad", significa una atención muy cuidadosa a una multitud de aspectos de cualquier tipo de la empresa, o del proyecto: preocupación por el cliente, cómo diseñar los productos, relaciones interpersonales, actividad financiera, etc.<sup>6</sup>

**SERVICIO:** El servicio es un mérito que se hace sirviendo a otra persona o entidad es lo que nos concierne. La palabra servicio viene del latín servus, que significa esclavo y éste era aquel que hacía un trabajo físico para otros por una cantidad de bienes que apenas lo sostenían para seguir trabajando. Servicio es cuidar intereses o satisfacer necesidades para el público o para entidades ajenas o propias. La clave del servicio excelente es la interacción del servidor con los clientes. Los continuos y constantes contactos personales directos o por teléfono con los clientes son vitales. Para el cliente el servicio vale no sólo por las cosas que recibe, sino también por la gente que trata con él, su apariencia, sus modales y su paciencia.<sup>7</sup>

**CLIENTES:** Revisando este concepto en diferentes diccionarios, "clientes" generalmente quiere decir aquellos que compran de un comerciante en su establecimiento, esto es, compradores. Para efectos del presente trabajo la palabra clientes incluye a los compradores, pero se amplía para incluir a todas las personas sobre quienes repercuten procesos, productos y servicios de la organización o establecimiento. Esas personas incluyen tanto los clientes internos como los externos.<sup>8</sup>

**CALL CENTER:** De acuerdo con María Eugenia García, directora general del Instituto Mexicano de Telemarketing, es el área de las empresas encargada de recibir o efectuar llamadas con fines específicos de manera sistematizada, ordenada y apoyada en tecnología y personal altamente capacitado. El centro de llamadas implica el establecimiento de un canal interactivo, un lugar en donde un grupo de personas, denominados agentes, realiza o proporciona servicios por medio telefónico. Son el primer

---

<sup>6</sup> Tamames Ramón, Diccionario de Economía y Finanzas, Limusa, México, 1994, Pág. 90

<sup>7</sup> Cárdenas Herrera Raúl A., Cómo lograr la calidad en bienes y servicios, Limusa, México, 1999, Págs. 125-134.

<sup>8</sup> Juran, J. M., Juran y la planificación para la calidad, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990.

contacto con los clientes y, por lo tanto una eficiente forma de proporcionar información y servicio al cliente.<sup>9</sup>

## **1.6 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

### **1.6.1 Tipo de investigación**

Una vez realizado el estudio de los distintos tipos de investigación, se determina que el METODO EXPLICATIVO, es el que mejor responde a las necesidades del presente trabajo (Call Center), ya que el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, hechos, fenómenos o situaciones, es decir, en la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables.

### **1.6.2 Diseño de la investigación**

La presente investigación es de diseño no experimental – transeccional, se realiza una sola vez en tiempo.

## **1.7 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION**

Si se implementa un Centro Especial de Atención de Llamadas (Call Center) en una empresa industrial, entonces la calidad en cuanto a atención personalizada, respuestas rápidas y verídicas en servicio a clientes se incrementará.

## **1.8 POBLACION Y MUESTRA**

La población objeto de investigación estará constituida por los clientes internos del Corporativo Many (fuerza de ventas, gerentes de ventas y asistentes de gerentes de ventas).

---

<sup>9</sup> Guadarrama José de Jesús, Call Centers (Inteligencia que se refleja en ventas), Mundo Ejecutivo, número 259, Grupo Internacional Editorial, México, (Noviembre 2002), Págs. 160-172.

La estructura de ventas la conforman 7 distritos, cada uno constituido por un gerente y 7 ejecutivos de ventas. Además se cuenta con el apoyo de 4 asistentes para los 7 gerentes, por lo cual la población estará constituida por 60 personas.

La encuesta se aplica a 46 de ellas, debido a que dos de los distritos, por las características de negociación de entrega de las órdenes de compra a los clientes externos no es indispensable el seguimiento de las mismas, quedando fuera de la medición de servicio 14 ejecutivos de ventas.

# CAPITULO II

## LA CALIDAD Y LOS CLIENTES

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD

Antes de ocuparnos en estudiar el tema de la calidad, es necesario conocer algunos antecedentes para destacar la importancia que ha ido adquiriendo con el paso del tiempo y posteriormente se presenta a detalle el concepto de calidad.

El aseguramiento de la calidad es un aspecto importante de las operaciones de producción en toda la historia. Los murales egipcios de alrededor de 1450 a. C. muestran actividades de inspección y medición. Las piedras de las pirámides están cortadas con tal precisión que es imposible introducir la hoja de una navaja entre ellas. El éxito de los egipcios se debió a los métodos y procedimientos uniformes, y a los instrumentos precisos de medición. Los egipcios también tuvieron la idea de arcos y flechas intercambiables. Como existía variación en materiales, artesanos y herramientas, fue necesario un método de control de calidad.

Durante la Edad Media en Europa, los artesanos diestros fueron a la vez fabricantes e inspectores. Como el "fabricante" trataba con el cliente en forma directa, existía bastante orgullo por la calidad del trabajo. Se formaron gremios de artesanos, formados por maestros, jornaleros y aprendices, para asegurar que los artesanos tuvieran una capacitación adecuada. Se trató por todos los medios posibles que la calidad fuera incorporada al producto final. Estas actividades son bases importantes de los esfuerzos modernos por el aseguramiento de la calidad.

A mediados del siglo XVIII, Honoré LeBlanc, un armero creó un sistema de fabricación de mosquetes con dimensiones fijas y uso de partes intercambiables. Thomas Jefferson trajo esta idea a América, y en 1798 el gobierno contrató con Eli Whitney el suministro de 10,000 mosquetes en dos años. El uso de partes intercambiables necesitaba un cuidadoso control de calidad. Mientras que un producto personalizado

fabricado por un artesano puede doblarse y martillarse para hacer que ajuste y trabaje en forma correcta, el ajuste al azar de las partes en contacto no tiene esa posibilidad. Las partes se deben producir de acuerdo con una norma diseñada con cuidado. Whitney diseñó máquinas, herramientas especiales y capacitó a trabajadores para que manufacturaran partes según un diseño fijo, que se medían y comparaban con un modelo. Sin embargo, Whitney subestimó el efecto de la variación en los procesos de producción. A causa de los problemas resultantes, se necesitaron más de 10 años para terminar este pedido. Sin embargo, el concepto de partes intercambiables condujo finalmente a la Revolución Industrial, e hizo del aseguramiento de la calidad un elemento determinante del proceso de producción.

A principios del siglo XX, el trabajo de Frederick W. Taylor, el padre de la administración científica, originó un nuevo concepto de la producción. Al descomponer un empleo o trabajo en tareas individuales, se separaron las tareas de inspección de las de producción. Esto condujo a la creación de un departamento separado de calidad en las empresas de producción.

En la década de los años veinte, los pioneros del aseguramiento de calidad: Walter Shewhart, Harold Dodge, George Edwards, comprendían la formulación de nuevas teorías y métodos de inspección para mejorar y mantener la calidad. Fue allí donde se acuñó el término "aseguramiento de la calidad". La elaboración de gráficas de control por parte de Shewhart, de técnicas de muestreo por Dodge, y de técnicas de análisis económicos para resolver problemas fueron la base del moderno aseguramiento de la calidad.

Durante la década de los años cincuenta, dos eminencias norteamericanas, los doctores Joseph Juran y W. Edwards Deming, introdujeron las técnicas de control estadístico en Japón, durante el período de reconstrucción de ese país, derrotado en la Guerra Mundial, sin recursos naturales, ni divisas, e invadido por tropas extranjeras, frente al desastre, logró modernizarse y resucitar triunfalmente. La calidad de los productos japoneses no mejoró de la noche a la mañana; pasaron unos 20 años para que

esa calidad fuera mejor que la de los productos occidentales. Mientras que los japoneses mejoraban la calidad y los métodos de su aseguramiento, los niveles de calidad en occidente permanecieron estacionarios. Durante la década de los años setenta las empresas japonesas penetraron los mercados occidentales en forma apreciable, debido principalmente a los niveles de calidad de sus productos. Es por ello que Japón hoy en día es líder mundial.

La década de los años ochenta fue un período de cambio notable y de conciencia de calidad por parte de consumidores, industria y gobierno. Los consumidores comenzaron a apreciar diferencias en la calidad de los productos japoneses y estadounidenses.

Las inspecciones minuciosas de los productos, establecidas en Estados Unidos por la Consumer Product Safety Commission a principios de la década de los años ochenta, y el desastre del transbordador espacial Challenger en 1986 aumentaron la conciencia de la diferencia con respecto a los japoneses. En 1980, la NBC publicó un reportaje titulado "si Japón puede, ¿por qué nosotros no?" como este programa mostró su papel central en la evolución de la calidad japonesa, el nombre de W. Edwards Deming llegó a ser palabra cotidiana de los ejecutivos corporativos.

En 1984, el gobierno estadounidense estableció que octubre fuera el Mes Nacional de la Calidad. En 1987 se estableció, en una ley del Congreso de Estados Unidos, el Malcolm Baldrige National Quality Award, símbolo del intento nacional por lograr el liderazgo de la calidad. Al final de la década, Florida Power and Light fue la primera empresa extranjera en ganar el Premio Deming de calidad que otorga Japón.

Los autores destacados en este tema son: Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, Armand Feigebaum, por mencionar algunos. Deming señala la responsabilidad de la alta dirección en la producción de artículos defectuosos, Juran investiga los costos de calidad, Crosby inicia el movimiento denominado "cero defectos", y Feigebaum responsabiliza al sistema directivo como el coordinador de los esfuerzos de la calidad en

toda la empresa y adapta las herramientas estadísticas hacia la reducción de la variabilidad en el proceso.

Todos ellos coinciden en la importancia de trabajar muy cerca con el proceso de producción y reducir su variabilidad, de adaptar las posibilidades del equipo hacia las especificaciones del cliente, de trabajar en equipo para la resolución de problemas y acciones de mejora y surge el concepto de satisfacción del cliente como una de las metas fundamentales de la compañía.

## **2.2 LA CALIDAD**

Como se vio en el punto anterior el tema de la calidad ha sido investigado desde diversas perspectivas a través del tiempo, es así como se ha llegado a proponer como se presenta a continuación.

### **2.2.1 Las cuatro “M” de la calidad**

Calidad se denomina a la forma de lograr excelentes resultados con los recursos disponibles, sin necesidad de contratar un nuevo empleado, integrar una nueva maquinaria o aumentar el precio del artículo producido o del servicio prestado.

Para entender mejor que es la calidad, resulta indispensable señalar primero las implicaciones en que se incurre al no tener calidad, ya que se origina un aumento en el costo del manejo de inventarios, pérdida en un determinado porcentaje de ventas, por artículos defectuosos, surgen problemas de espacio por el mal manejo y acomodo de los artículos. Estos costos por lo general permanecen ocultos.

Los costos de la mala calidad visibles, son los desperdicios, el reprocesamiento de los artículos y las garantías que se tiene que cubrir. Por tanto, calidad es hacer bien las cosas desde el principio con cero errores.

Todo ello es cuestión de mentalidad de quien desempeña la actividad, por lo que podemos preguntarnos ¿será posible cambiar?

Para este cambio de mentalidad se deben analizar las cuatro "M" de la calidad para tener presentes todos los aspectos por cuidar. Estas cuatro "M" de la calidad las refiere Alejandro Rodas Cárpizo, en su libro: Economía Básica, veamos cada una de ellas.

#### 1. Mano de obra

Se señala que al ser humano se le debe capacitar y desarrollar para el trabajo a todos los niveles, ya sean dirigentes, personal de mandos medios, así como trabajadores operativos, no debemos olvidar que los trabajadores operativos son la base de cualquier estructura económica.

#### 2. Materiales

El costo de pagar más, al principio, por una parte que salió defectuosa siempre será menor que el costo de reemplazo de un artículo que se encuentra a la venta. Por tanto, se tienen normas de calidad cada vez más cercanas a la excelencia.

#### 3. Maquinaria

Esta situación trae consigo la mejoría constante y continua de equipos y herramientas. Así pues, deben tomarse en cuenta las opiniones de los especialistas, pero sobre todo de quienes las utilizan diariamente.

#### 4. Métodos

Deben estudiarse aquí, según los japoneses, técnicas estadísticas, análisis de valores y sobre todo establecer círculos de calidad.

Ahora que ya se tiene una noción general de lo que es la calidad, a continuación se presentan más específicamente algunos conceptos.

### **2.2.2 Conceptos de calidad**

Se presentan algunos conceptos de la calidad que más se identifican con el presente tema de investigación (la calidad en el servicio a clientes).

La terminología oficial de calidad, en Estados Unidos, la normalizó el American National Standards Institute, ANSI (Instituto Nacional de Normas de Estados Unidos) y la American Society for Quality Control, hoy conocida como American Society for Quality, ASQC (Sociedad de Estados Unidos por la Calidad). Se define a la calidad como "la totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que influye sobre su capacidad de satisfacción de determinadas necesidades." Esta definición significa que debemos poder identificar las particularidades y características de productos y servicios que se relacionan con la calidad y forman la base para la medición y control. La "capacidad de satisfacer determinadas necesidades" refleja el valor del producto o servicio para el cliente, que comprende el valor económico y también la seguridad, confiabilidad y facilidad de mantenimiento.

Aunque tiene utilidad operacional la definición de ANSI y ASQC, no describe por completo los diversos puntos de vista acerca de la calidad que se emplea en forma común. David Garvin explica cinco modos distintos de definir la calidad y los relaciona con ocho dimensiones como se muestra a continuación.

### **2.2.3 Cinco enfoques y ocho dimensiones hacia la calidad de David Garvin**

Garvin presenta cinco modos de plantear la calidad y relaciona estos enfoques con ocho dimensiones de la calidad como se presenta en seguida.

Los cinco enfoques hacia la calidad de Garvin son:

Un término común de la calidad que usan con frecuencia los abogados, es que es sinónimo de superioridad o excelencia innata. Está es la primera definición que reconoce

Garvin y a la cual llama definición trascendente. Con frecuencia se relaciona ampliamente a una comparación de particularidades y características de productos.

Una segunda definición se basa en el producto. La calidad es precisa y mensurable; se puede clasificar según diversos atributos y es una parte inherente al producto.

Una tercera definición se basa en la hipótesis de que la calidad está determinada por lo que desea un comprador y lo que está dispuesto a pagar. Las personas tienen distintos deseos y necesidades y, por lo tanto, diversas normas de calidad. Esto lleva a una definición basada en el usuario: se define a la calidad como "adecuación para el empleo pretendido", es decir, qué tan bien desempeña el producto su función deseada.

Una cuarta definición es el enfoque basado en la manufactura: se enfoca en las prácticas de la ingeniería y la manufactura; la calidad se define como la conformidad con las especificaciones; se reduce el costo al reducir el número de desviaciones. Las especificaciones son metas y tolerancias que determinan quienes proyectan productos y servicios. Las metas son los valores ideales hacia los cuales debe tender la producción; las tolerancias se especifican porque los diseñadores reconocen que en manufactura es imposible cumplir con todas las metas siempre, por ejemplo: la meta es el horario establecido y se ha especificado que la tolerancia sea de 15 minutos.

Y por último el enfoque basado en el valor: la calidad se define como el desempeño o conformidad a un costo aceptable; esta es la noción de "excelencia posible".

Garvin sugiere que las múltiples definiciones de la calidad pueden producir conflictos y rupturas en la comunicación. Un ejemplo son los frecuentes puntos de vista tan opuestos en cuanto al concepto de la calidad que sustentan los departamentos de mercadotecnia y manufactura. En mercadotecnia dominan las definiciones basadas en el usuario o en el producto y una calidad mayor se asocia con un mejor desempeño, características adicionales y la satisfacción del cliente. En manufactura, la calidad se

define por lo general en términos de la conformidad con las especificaciones; la baja calidad se asocia con el desperdicio y el retrabajo.

Garvin recomienda fomentar diferentes perspectivas de la calidad al cambiar, de manera dinámica, el enfoque que se toma a medida que un producto avanza desde la etapa de diseño hacia la manufactura y al mercado.

Las ocho dimensiones de la calidad de Garvin son:

1. **Funcionamiento:** características primarias de operación; combina el enfoque basado en el producto y en el usuario, la relación entre el desempeño y la calidad refleja las reacciones individuales a las características del objetivo.
2. **Características:** los "accesorios" de producto; secundarias al funcionamiento básico y menos centrales para los usuarios.
3. **Confiabilidad:** probabilidad de que el producto falle dentro de un periodo dado; más relevante para los bienes duraderos.
4. **Cumplimiento de las especificaciones:** el grado de diseño y las características de operación igualan a las especificaciones; relacionado con la confiabilidad; en la fábrica se mide por la frecuencia de los defectos (retrabajo y reparación) y en el campo por las llamadas de servicio y las reparaciones bajo el periodo de garantía.
5. **Durabilidad:** medida de la vida del producto; técnicamente es la cantidad de uso antes de que se deteriore y desde un punto de vista económico se refiere a los costos de reparación.
6. **Facilidad de servicio:** velocidad, cortesía y competencia de la reparación; aspectos subjetivos y objetivos; la mayoría de los consumidores consideran igual la reparación rápida con más alta calidad.

7. Estética: valoración subjetiva de la apariencia, sentido o sonido del producto; refleja preferencias individuales.

8. Calidad percibida: medidas indirectas de la calidad, tales como el nombre de la marca, la imagen; se usa con frecuencia cuando no existe otra información disponible.

Los elementos básicos de la calidad del producto, descritos por Garvin, se pueden emplear como punto de partida en el análisis y estudio de las metas de calidad de la compañía. Al reconocer que la calidad significa algo diferente en cada fase del desarrollo del producto y que las estrategias para alcanzar la calidad pueden variar en respuesta a tales diferencias, es posible iniciar esfuerzos más efectivos para el mejoramiento y control de la calidad.

La definición de adecuación al uso impulsa la satisfacción del cliente, y se ha convertido en la principal definición de calidad desde una perspectiva administrativa. Al final de la década de los ochenta surgió una definición relacionada aunque fundamentalmente distinta: calidad es cumplir o mejorar las expectativas del cliente. Para comprender esa definición debemos comprender el significado de la palabra "cliente". La mayor parte de los empleados piensan que el cliente es el comprador último de un producto o servicio; por ejemplo, la persona que compra un automóvil o el cliente que se registra en un hotel. Estos son clientes externos. Es claro que cumplir las expectativas de los clientes externos es la meta final de cualquier empresa. Sin embargo, todo empleado de una compañía también tiene clientes internos, que son el individuo o departamento que lleva a cabo la siguiente operación. Si no se cumple con las necesidades o expectativas de los clientes internos se puede originar un producto de mala calidad.

Comprender quiénes son los clientes y cuales son sus necesidades es fundamental para lograr su satisfacción. Estos temas se tratarán a profundidad más adelante.

El termino del ciclo de fabricación del producto es la distribución del mismo a partir de la fábrica, quizá a través de canales de mayoreo y menudeo, hasta el cliente. Sin

embargo, esto no termina la relación del cliente con el fabricante. Quizá el cliente necesite diversos servicios como por ejemplo, instalación, información para el usuario, o capacitación especial. Estos servicios son parte del producto y no se pueden ignorar en la administración de calidad.

La calidad del servicio al cliente es un factor clave para el éxito de una empresa. Peters y Waterman han llamado la atención sobre este punto en su libro (*In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*), en el que observan que las buenas compañías "dan calidad, servicio y confiabilidad sin paralelo; dan cosas que trabajan y duran". El servicio es la regla, no la excepción. Desde esta perspectiva, la definición trascendente de calidad: percepción de la excelencia, es quizá la que más se aplica.

Ahora queda claro la necesidad de distintas definiciones de calidad. Las perspectivas cambian en distintos puntos de una empresa. Con frecuencia, el confiar en una definición única es fuente de problemas. Se necesita variar la perspectiva de la calidad a medida que los productos pasan desde el diseño hasta el mercado. Son necesarios todos los puntos de vista, y se deben englobar en los principios generales de la empresa, para poder tener un producto de calidad.

Existen infinidad de enfoques de la calidad y gran parte de ellos se basan en las cualidades del producto, que tenga las características y el precio buscado por el comprador. Pocas veces se encuentra una definición enfocada al servicio que necesitan los compradores y consumidores una vez concluido el ciclo de producción y entrega.

La calidad en atención al cliente se estudiará en un capítulo especial más adelante, por ahora trataremos la definición de calidad según los expertos en el tema.

## 2.3 DEFINICION DE CALIDAD SEGUN LOS EXPERTOS EN EL TEMA

Es importante reconocer el esfuerzo y dedicación que algunos personajes han tenido al estudiar un tema tan importante como lo es la calidad y es por eso que a continuación se muestran los resultados de dicha dedicación.

### 2.3.1 W. Edwards Deming

Concibe la calidad como "un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado" añadiendo con ello, la perspectiva estadística. Se garantiza la calidad uniforme y la mejora permanente, si disminuye la variabilidad de las características del producto.<sup>10</sup>

### 2.3.2 Joseph M. Juran

Define la calidad como "idoneidad o aptitud para el uso" y viene determinada por aquellas características del producto que el usuario puede reconocer como beneficiosas. Las características pueden ser de diversas especies, tales como:

- Tecnológicas (dureza, inductancia, acidez).
- Sensoriales (sabor, belleza, status).
- Con relación al tiempo (fiabilidad, mantenibilidad).
- Contractuales (provisiones garantizadas).
- Éticas (cortesía del personal de ventas, honradez de los talleres de servicio).

La definición de Juran aporta la perspectiva del cliente. Sin un cliente satisfecho, que juzgue el producto (bien o servicio) adecuado a sus necesidades, no se puede hablar de buena calidad.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Berlinches Cerezo Andrés, op. cit., pág. 10.

<sup>11</sup> Idem.

### **2.3.3 Philip B. Crosby**

Desde una perspectiva técnica, define la calidad como el "cumplimiento de unas especificaciones o la conformidad a unos requisitos":

-La conformidad del diseño a los requisitos del cliente.

-La conformidad del bien fabricado y entregado respecto a sus diseños y especificaciones.

-La conformidad del servicio con las prestaciones especificadas y pactadas con el cliente.

Para conseguir los objetivos de calidad del producto (bien o servicio) tiene que existir, previamente, una concreción en las especificaciones que trasladen al lenguaje técnico los deseos del cliente.

Crosby pone un énfasis especial en la prevención de errores, de tal forma que se puedan garantizar estas conformidades.<sup>12</sup>

Crosby dice: "cero defectos es una norma de desempeño". Es el estándar del artesano, independientemente de su responsabilidad. El tema de cero defectos es hacerlo bien desde la primera vez, lo que significa concentrarse en evitar defectos, más que simplemente localizarlos y corregirlos.

### **2.3.4 Armand V. Feigenbaum**

El enfoque hacia la calidad adoptado por Feigenbaum es tanto extensivo como general (Feigenbaum, 1983) y sostiene que la administración de la calidad total es necesaria para lograr la productividad, penetración en el mercado y ventaja competitiva.

---

<sup>12</sup> Idem.

Se presentan cuatro acciones esenciales: (1) el establecimiento de estándares, (2) la valoración de la conformidad, (3) actuar cuando sea necesario y (4) la planeación para el mejoramiento.

Los elementos que integran la calidad para Feigenbaum son:

1. Mercados
2. Dinero
3. Administración
4. Hombres
5. Motivación
6. Materiales
7. Máquinas y mecanización
8. Métodos modernos de información
9. Instalación de los requisitos del producto

Feigenbaum pone mucho énfasis en el cliente, pues el control de la calidad comienza identificando los requisitos de calidad del cliente y termina con el producto en manos de un consumidor satisfecho. Para lograr este fin, es necesario un esfuerzo combinado que integre a personas, máquinas e información. El control de la calidad total depende de la dedicación de todo el sistema a la calidad. Sólo se puede mejorar la calidad si una organización se dedica a la calidad en todos los aspectos de sus operaciones.<sup>13</sup>

Revisando los enfoques que presentan estos autores de la calidad, se concluye que para efectos de la presente investigación, enfocada más que al producto al cliente, convenimos con las definiciones de Feigenbaum y Juran porque su enfoque es orientado al cliente, quien además de un buen producto busca también atención especial.

---

<sup>13</sup> Pyzdek Thomas, op. cit., pág.11.

Ahora que conocemos los conceptos de calidad de algunos expertos en el tema, es importante conocer también los principios generales de la calidad.

## 2.4 PRINCIPIOS GENERALES DE LA CALIDAD

Es necesario conocer lo que representan los principios generales de la calidad, lo que nos permitirá tener una perspectiva más amplia del tema. Estos principios señalan que:

1. La calidad no sólo se deriva de un criterio técnico y no se refiere a la primacía de un solo servicio de la sociedad, sino por el contrario, debe ser objeto de una aplicación sistemática en toda la empresa.

2. Trabajo individual y de equipo. Para que la calidad sea un asunto de todos, la empresa no tendrá que ver con todos y cada uno de nosotros, ya que su proceso de aplicación se concibe en el modo que contenga simultáneamente el trabajo individual y el de los equipos en las diferentes áreas de servicio.

3. La mejora de la calidad debe referirse igualmente a todos los departamentos de la empresa, tanto a los de fabricación como a los de servicio, porque no se dirige exclusivamente ni a los obreros ni a los empleados.

4. La calidad puede percibirse en función de los deseos y de las necesidades del cliente para satisfacer sus exigencias, y no en función de aquello que la empresa tiene necesidad para responder a sus propios imperativos de venta y eficacia de producción. Por consiguiente, el proceso de aplicación de la calidad debe realizarse pensando constantemente en el cliente.

5. La calidad y el costo constituyen una suma, no una diferencia, y deben funcionar concertada y no competitivamente. El mejor medio de fabricar más rápido y al menor costo, consiste en mejorar la calidad de los productos.

6. La concepción moderna de la mejora de la calidad se basa en la aplicación de una nueva tecnología que va de las técnicas del proyecto de la calidad a una evaluación y dominio de la calidad y no consiste sólo en eliminar viejos métodos de control de calidad.

7. La mejora general de la calidad no puede alcanzarse, sino con la participación activa de todo el personal, y no se apoya en el trabajo único de un especialista de la calidad.

8. La mejora de la calidad constituye el medio más rentable de conseguir la productividad, porque elimina las distorsiones, las disfunciones existentes para recomponer o remodelar los productos y servicios defectuosos.

9. La calidad debe ser objeto de una gestión tan directa y eficaz como la tecnología, la producción, las instalaciones y el financiamiento.

10. Todo lo anterior funciona cuando la empresa ha establecido una política clara de calidad orientada hacia la clientela.

Es muy importante trabajar con calidad en todos los niveles de las empresas, por lo cual se ha realizado la investigación del tema, la calidad se busca para servir mejor a los clientes en general y los clientes necesitan a su vez calidad en los productos y servicios que adquieren, ya que calidad y clientes son temas estrechamente ligados, es necesario identificar también quienes son los clientes, tema que se presenta a continuación.

## **2.5 LOS CLIENTES**

Se dice que los clientes son el elemento más importante para el crecimiento económico de una organización, ya que se produce por y para ellos, y es por eso que como se mencionó en el tema de la calidad, merecen una investigación a detalle.

Clientes, generalmente quiere decir aquellos que compran de nosotros, es decir, compradores. Pero, "clientes" incluye todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos. Esas personas incluyen clientes internos y externos. Los cuales se verán a continuación, empezando con los clientes externos.

## 2.5.1 Personas sobre quienes repercuten procesos y productos

### 1. Clientes externos

El término "clientes externos" se utiliza aquí para indicar las personas que no forman parte de nuestra empresa pero sobre quienes repercuten nuestros procesos y productos.

En la tabla 1 que se muestra a continuación, se registran algunas categorías importantes de clientes externos, junto con lo que necesitan de nosotros y lo que necesitamos de ellos.

CATEGORÍA	LO QUE NECESITAN DE NOSOTROS	LO QUE NECESITAMOS DE ELLOS
Clientes	Productos de calidad	Ingresos, respeto
Propietarios	Ingresos, estabilidad	Amplio apoyo
Los medios de comunicación	Historias notables	Una buena imagen
Las comunidades locales	Trabajos, impuestos, buena ciudadanía	Abastecimiento, servicios
Organismos gubernamentales	Conformidad con los reglamentos	Protección ante la competencia desleal, paz y tranquilidad
El público	Producto seguro, protección ambiental	Respeto, apoyo

TABLA 1

## 2. Clientes internos

El término "clientes internos" quiere decir personas u organizaciones que forman parte de nuestra empresa. En una gran empresa hay muchos clientes internos, donde los departamentos internos son clientes de otros departamentos internos. La relación cliente-proveedor interno también se extiende a todas las personas de la empresa.

Los oficinistas del departamento A suministran datos a los empleados del departamento B. Los empleados de fábrica del departamento C suministran componentes a los empleados del departamento D. Y así sucesivamente hasta los supervisores, gerentes y altos ejecutivos.

En la tabla 2 se muestran algunas relaciones específicas cliente-proveedor.

DEPARTAMENTOS PROVEEDORES	PRODUCTOS PRINCIPALES	ALGUNOS CLIENTES INTERNOS
Finanzas	Extractos financieros	Gerentes
Recursos Humanos	Contrataciones	Todos los departamentos
Edición de pedidos	Pedidos editados	Operaciones
Servicios de oficina	Espacio de oficina, suministros, mantenimiento	Todos los departamentos
Legal	Consejo legal	Todos los departamentos

TABLA 2

Cabe mencionar que los japoneses fueron quienes desarrollaron el concepto de cliente interno, llegaron a un grado de pensamiento en el cual la idea ya no era únicamente de producir beneficios para venderlos, considerando como clientes aquellas personas que externamente utilizaban el producto o el servicio de la empresa sino el trabajar con un sentido, filosofía y valores específicos para satisfacer las necesidades de aquel que nos sigue en la línea productiva.

El deseo de reducir defectos y mejorar los procesos ha dado como resultado la importancia de introducir los valores de una filosofía de la calidad a la actividad empresarial, es decir, que los valores del ser humano deben de estar en combinación con los de la empresa para entonces tener empleados de calidad y así producir servicios con calidad.

### 3. Los clientes como proveedores

Los clientes suministran a sus proveedores las solicitudes, especificaciones, retroalimentación sobre el comportamiento del producto y así sucesivamente. En cuanto a tal comunicación, están invertidos los papeles convencionales. El cliente se convierte en proveedor y el proveedor se convierte en cliente.

### 4. Clientes y usuarios

La palabra "cliente" tiene un atractivo popular. Por eso la adoptamos para designar aquellas personas sobre las que repercuten nuestros procesos y productos, incluso aunque no sean compradores. En este contexto "cliente" incluye los espectadores inocentes. Adoptaremos la palabra usuario para designar cualquier persona que realiza acciones positivas con respecto a nuestro producto, acciones tales como posteriores procesos, venta, uso último y así sucesivamente.

#### **2.5.2 Categorías de clientes**

Uno de los métodos básicos para identificar los clientes consiste en seguir el producto para ver sobre quien repercute. Cualquier persona sobre la que repercute es un cliente.

Hay muchas categorías de clientes y organizaciones sobre las que repercuten nuestros procesos. A menudo la cifra es tan elevada que debemos señalar prioridades, es decir, situar el grueso de nuestros recursos en aquellos clientes sobre los que repercuten más significativamente.

## 1. Repercusiones significativas

En la tabla 3 se muestran algunas categorías de equipos procesadores y las repercusiones significativas sobre los clientes correspondientes.

EQUIPO PROCESADOR	EJEMPLOS DE CLIENTES SOBRE LOS QUE REPERCUTE SIGNIFICATIVAMENTE
Nuestra compañía	Compradores. Compran de nosotros y son la fuente de nuestros ingresos. Usuarios finales. Aun cuando ellos no hayan tomado la decisión de comprar, su retroalimentación sobre el uso del producto influye grandemente sobre los que hacen la compra. Inversionistas. Compran nuestros valores. Reguladores. Sus reglas son una especie de requisitos exigidos que se han de cumplir. El público. Influye sobre el ambiente en el que operamos.
Investigación de marketing	Marketing, desarrollo del producto.
Desarrollo del producto	Desarrollo del proceso.
Desarrollo del proceso	Operaciones.
Edición de pedidos	Operaciones
Cuentas pendientes	Compradores.
Cualquier persona	El supervisor.
Cualquier supervisor	El subordinado.

TABLA 3

## 2. Interconexiones clave

Las empresas y sus clientes tienen múltiples interconexiones. Los ejemplos más conocidos se ven en las empresas de servicios.

Cuando desarrollamos la lista de nuestros clientes es muy útil identificar estas interconexiones clave.

### 2.5.3 Clasificación de los clientes basada en la importancia

Los clientes exhiben diferencias de varias formas: en su importancia para nosotros, en la forma en que utilizan nuestros productos, en la forma en que nuestros procesos repercuten sobre ellos, y así sucesivamente. Respondemos a esas diferencias clasificando los clientes y luego asignando la manera especial de tratar las distintas clasificaciones.

Una de las clasificaciones más crítica es la de la importancia del cliente. Para responder a las diferencias en importancia hacemos uso del principio de Pareto. Según ese principio clasificamos los clientes en dos categorías básicas:

1. Unos relativamente "POCOS CLIENTES VITALES", cada uno de los cuales tiene gran importancia para nosotros, ya que generan la mayor parte de nuestras ventas.

Un ejemplo corriente es el de los fabricantes de equipos primarios o grandes comerciantes. Estos clientes seguro que exigen que nuestro producto satisfaga sus necesidades.

Estos clientes también están interesados en las necesidades no directamente relacionadas con el producto, por ejemplo, puntualidad en la entrega, exactitud de las facturas, etc. pueden incluso exigir que modifiquemos nuestras costumbres para incorporar algunos elementos nuevos, que podrían ser nuevos programas de formación, control estadístico del proceso, entregas justo a tiempo.

Un ejemplo de estos pocos clientes vitales en las empresas son los altos directivos, están preocupados por requisitos tales como:

- a) Nuestra calidad frente a la de la competencia en el mercado.
- b) El costo de la mala calidad.

c) La calidad del trabajo de varios sectores de la organización: de la corporación, la división, los proveedores, etc.

La gran importancia de los pocos clientes vitales exige que contactemos con ellos en profundidad, utilizando (generalmente) cualquiera de estos enfoques:

a) Visitar regularmente a los clientes más exigentes para obtener la percepción de sus necesidades.

b) Llevar a cabo una revisión en profundidad de las propuestas con una muestra de clientes.

c) Acordar una conferencia con unos pocos clientes cada vez que sea posible, para tratar en profundidad su percepción de las necesidades.

Cualquiera que sea el método, los contactos con los pocos clientes vitales tienen que ser precedidos por una planificación cuidadosa.

2. Un número relativamente elevado de clientes, cada uno de los cuales sólo tiene una importancia modesta para nosotros ya que generan la menor cantidad de nuestras ventas los "MUCHOS CLIENTES UTILES".

Hay varias categorías de clientes útiles.

a) Consumidores

Definimos al "consumidor" como la persona que compra cantidades pequeñas para su uso personal. Estas personas suministran el poder de compras que sostiene a la mayoría de nuestras industrias, incluyendo algunas de las más grandes. Estas mismas personas están en la posición única para proporcionar la información relativa a las necesidades de los clientes. Nadie está mejor informado acerca de las condiciones bajo las que se usa el producto, se ignora o se usa mal. Nadie está más calificado, en cuanto a experiencia para emitir juicios relativos a lo que gusta y lo que disgusta.

Naturalmente que los consumidores también sacan conclusiones (percepciones) de toda esa experiencia. Luego utilizan sus percepciones de varias formas:

Tomar decisiones sobre que comprar o no comprar en el futuro.

Comunicar sus percepciones a otras personas.

Generan ideas que nos pueden ayudar a mejorar.

#### b) La mano de obra

El término "mano de obra" se refiere generalmente a los no supervisores ocupados en trabajos no profesionales. En las empresas manufactureras muchos de estos empleados son operarios de producción en planta. Otro sector grande de la mano de obra son los empleados de oficina y administrativos de varios departamentos. En las empresas de servicios, la mano de obra es casi exclusivamente de oficina y administrativa.

Como en el caso de los consumidores, los trabajadores tienen un conocimiento profundo respecto a los requisitos de calidad el cual deriva de la larga "residencia" en el puesto de trabajo. La experiencia adquirida por ellos constituye un dato útil para muchos proyectos de planificación. La mano de obra se tiene que considerar como un cliente interno que puede contarnos muchas cosas sobre los requisitos de calidad.

#### c) Mandos intermedios y profesionales

Los mandos intermedios y los profesionales tienen papeles estratégicos especiales con respecto a la calidad. Puede que sean demasiado numerosos para que se les llame "poco vitales", pero su papel es tan importante que constituyen en propiedad una categoría especial de clientes.

En la figura 1 se muestra la relación en forma gráfica.

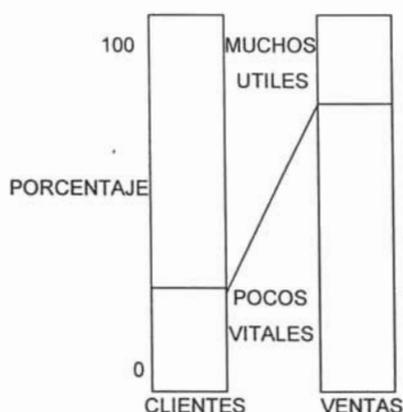


Figura 1. Análisis de Pareto de los clientes y del volumen de ventas. Los pocos clientes vitales, generan la mayor parte de nuestras ventas y los muchos clientes útiles, generan parte de nuestras ventas en menor proporción.

#### 2.5.4 Clasificación de los clientes basada en el uso

Un segundo sistema para clasificar los clientes se basa en lo que ellos hacen con nuestro producto.

##### 1. Procesadores

Los procesadores utilizan nuestro producto como entrada a su proceso. Luego realizan un procesado adicional después del cual venden el producto resultante a sus clientes.

El procesador (nuestro cliente) → Los clientes del procesador

La repercusión puede luego ampliarse a clientes posteriores en la progresión del producto hasta el usuario final.

## 2. Comerciantes

Los comerciantes compran nuestro producto para volverlo a vender, formando parte de la reventa pueden realizar algún proceso cuando se fracciona la mercancía, se vuelve a empaquetar y así sucesivamente. Lo mismo que con los procesadores, nuestro producto repercute sobre múltiples niveles de clientes: el comerciante, los clientes del comerciante y así sucesivamente por la cadena de distribución.

## 3. Usuarios finales

Los usuarios son el destino final del producto. Son consumidores que compran para uso propio.

## 4. El público

El público está con la mirada puesta en nuestra empresa y juzga nuestro comportamiento como ciudadanos de la comunidad. Su juicio se basa en datos tales como:

- a) Lo que nuestros empleados tienen que decir sobre nuestra política de personal.
- b) Lo que nuestros proveedores dicen sobre la forma de llevar el negocio.
- c) El aspecto de nuestras instalaciones.
- d) Nuestra respuesta a las actividades y problemas de la comunidad.

El público tiene que ser considerado como cliente a pesar del hecho de que sus miembros puedan no ser compradores. Por lo tanto, cuando miramos las necesidades de nuestros clientes, no debemos pasar por alto las necesidades del público.

Una vez que estudiamos quienes son los clientes, a continuación nos interesa saber cuales son sus necesidades, para ofrecer y mejorar nuestro servicio, tema que abordamos a continuación.

## 2.6 NECESIDADES DE LOS CLIENTES

En el punto anterior estudiamos quienes son los clientes, ahora identificaremos cuales son sus necesidades, entendiendo por necesidad "cualquier factor o condición en el medio o en la situación actual de un organismo que ayuda en alto grado a conservar su vida o su bienestar, o hace progresar sus modos de conducta habituales. Experiencia provocada por ausencia de ese factor o condición. Actitud psíquica con conciencia más o menos definida de alguna carencia, y acompañada por un tono afectivo desagradable".<sup>14</sup>

A medida que se complica la estructura de los organismos, sus necesidades son más complejas, ricas y variadas, sobre todo en el hombre; en él adquieren nuevas particularidades cualitativas y están sometidas a leyes que actúan únicamente en la vida social. El rasgo principal de toda necesidad es que ésta tiene un objetivo: se tiene necesidad de algo, de un objeto material determinado, o de un resultado u otro de una actividad. No se puede caracterizar una necesidad si no se muestra y expresa su objetivo y contenido, (se habla de la necesidad de vestir, de alimento, de agua, de movimiento, entre otros). Las necesidades se diferencian unas de otras precisamente en aquello que necesita el organismo para satisfacerlas.

### 2.6.1 Variedad de necesidades de los clientes

Hablar en cuestión de las necesidades humanas es muy difícil, porque los seres humanos somos demasiado complicados, se presentan algunas a continuación.

#### 1. Necesidades manifiestas y necesidades reales

Los clientes generalmente manifiestan sus necesidades desde su punto de vista y en su propio idioma. Pueden manifestar sus necesidades en función de los bienes que desean comprar. Sin embargo sus necesidades reales son las de los servicios que esos

---

<sup>14</sup> Harrsch, Catalina, La Identidad del Psicólogo, Alhambra Mexicana, México, 1994, Pág. 276.

bienes pueden suministrar. Por ejemplo, el cliente desea comprar alimentos pero lo que quiere realmente es nutrición y buen sabor, quiere una casa pero realmente necesita un lugar para vivir, quiere un automóvil pero en realidad desea tener en que transportarse, etcétera.

## 2. Necesidades percibidas

Los clientes definen sus necesidades basándose en sus percepciones. Algunas están relacionadas con el producto y otras tienen poco que ver con él.

## 3. Necesidades percibidas, relacionadas con el producto

Hay muchos casos en que los productos son "semejantes" pero las percepciones de los clientes no lo son. Los compradores encuentran diferencias en la decoración, el servicio, la caja, etc. Sin embargo el producto es el mismo. El proveedor que conoce las necesidades percibidas por el cliente diseña un nuevo enfoque para beneficiarse los dos.

## 4. Necesidades culturales

Las necesidades de los clientes, especialmente de los clientes internos, van más allá de los productos y procesos. Incluyen las necesidades de seguridad en el trabajo, autoestima, respeto, continuidad en los patrones de los hábitos y también otros elementos de lo que se llama en términos amplios valores culturales. Mientras que tales necesidades son reales, casi nunca se manifiestan abiertamente. Por el contrario, están manifestadas de forma disimulada.

Lo que tenemos que aprender a hacer es mirar más allá de las necesidades manifiestas para comprender cuáles son las amenazas potenciales a las necesidades ocultas de los clientes en general.

En nuestras sociedades, el sistema de libre empresa estimula la producción ofreciendo beneficios al empresario, al individuo que decide qué y cómo producir. El empresario que acierte a satisfacer una necesidad insatisfecha de alguien que está dispuesto y puede pagar por ello, obtendrá beneficio.

Esa es la explicación de por qué gran parte de la población mundial no encuentra forma de satisfacer sus necesidades básicas mientras que las mayores fuerzas productivas están dedicadas a la satisfacción de necesidades sociales de segmentos de población de mayor capacidad adquisitiva: éstas producen más beneficios que aquellas.

En los países desarrollados las necesidades fisiológicas y de seguridad están cubiertas para la mayoría de los miembros. Es por eso que las empresas producen y ofrecen medios de satisfacer las necesidades de pertenencia a grupos o de prestigio social.

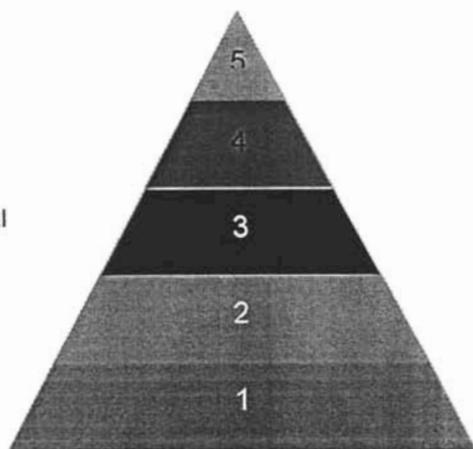
Para entender mejor las necesidades de los clientes se presenta la pirámide de Abraham Maslow (psicólogo estadounidense de la corriente humanista), ya que es necesario el apoyo en ésta, para fundamentar la presente investigación.

### **2.6.2 Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow**

Según este autor, las necesidades del ser humano están jerarquizadas y escalonadas de tal forma que cuando quedan cubiertas las necesidades de un orden es cuando se empiezan a sentir las necesidades del orden superior.

## PIRAMIDE DE MASLOW

5. Necesidades de autorrealización  
(dar lo que uno es capaz)
4. Necesidades de autoestima  
( éxito, prestigio)
3. Necesidades de aceptación social  
(afecto, amor, pertenencia )
2. Necesidades de seguridad  
(protección contra el daño)
1. Necesidades fisiológicas  
(alimentación, agua, aire)



### Necesidades primarias

1. **Fisiológicas:** Son todas aquellas que tienen que ver con la subsistencia del hombre. Es necesario cubrir el hambre, sed, sueño, entre otras. En la medida que cada una de éstas necesidades estén cubiertas, el hombre se encontrará: más sano, limpio, alerta, dispuesto, descansado, con más interés y podrá realizar a plenitud cualquier otra actividad.

2. **Seguridad:** Son todas aquellas que van encaminadas a alcanzar cualquier bien que proteja a las personas y a sus familias, como son: tener un techo donde vivir, un trabajo, un sueldo seguro, vivir donde no se sienta amenazada su integridad ni la de los suyos.

### Necesidades secundarias

3. **Aceptación:** Son aquellas que hacen sentir a las personas pertenencia o aceptación por un grupo, que son respetadas por los demás, que tienen amigos, y principalmente familia.

**4. Autoestima:** Son aquellas que hacen que cada individuo alcance un status, que tenga cierto prestigio, que le distingan de los demás por alguna razón tal como: por hacer bien algo, por ser más hábil que otros en alguna actividad, por ser responsable, muy atento, muy dedicado, etcétera.

**5. Autorrealización:** Son un poco la suma de las anteriores más la realización de aquellas cosas que más nos gustan y que nos hacen sentir todo tipo de bienestar, aumentan la capacidad y el compromiso. Es una espiral ascendente, que una vez que se logra un objetivo hace que casi de inmediato se quiera alcanzar otro, hace a una persona segura al no temer al futuro, al no ver enemigos en los cambios que se generan a su alrededor y le permite disfrutar a plenitud de la vida entera.

En conclusión, como el hombre es quien crea la calidad, debe sentirse realizado en su trabajo con lo que hace. Solo hay productividad que valga la pena considerar, si el hombre siente responsabilidad y seguridad en su trabajo.

Cuando se planifica la calidad es necesario analizar muy bien estos niveles de necesidades de los clientes, empezando por las necesidades primarias y, en los casos complejos, aun más. La razón es que el análisis tiene valor e incrementa nuestros conocimientos sobre las necesidades de los clientes.

Ahora que ya se conocen cuales son las necesidades de los clientes, se describen a continuación los procesos para detectarlas.

### **2.6.3 Procesos para detectar las necesidades de los clientes**

Los procesos para detectar las necesidades de los clientes son:

1. Ser cliente
2. Ponerse en comunicación con los clientes
3. Simular el uso por los clientes

## 1. Ser cliente

a) Diseñar las tareas de tal forma que, una persona esté expuesta a muchas necesidades de los clientes.

Ejecutar todas las actividades a excepción del uso final del producto, como son: la elección del diseño del producto; selección de los materiales; el diseño y mantenimiento de las herramientas; la realización del proceso de fabricación; inspección y ensayo del producto; la comercialización; el servicio al cliente. Y así sucesivamente recibiendo retroalimentación directamente del usuario final.

b) Establecer un curso de formación que exponga temporalmente a las personas a muchas necesidades más allá de aquellas que son directamente visibles dentro de sus respectivos trabajos.

No hay una forma más segura de descubrir cuáles son las necesidades de los clientes que convirtiéndonos en nuestro propio cliente, una y otra vez. El ser nuestro propio cliente hace que la comprensión de sus necesidades sea mucho mayor.

Ponerse en comunicación con los clientes es el segundo proceso para detectar las necesidades de los clientes como veremos a continuación.

## 2. Ponerse en comunicación con los clientes

La comunicación con los clientes es la forma más utilizada para descubrir sus necesidades. Se puede adaptar a muchos tipos de relación proveedor-cliente. Una buena parte de la comunicación se realiza por iniciativa de los clientes. En el caso de los clientes externos adopta la forma de quejas, devoluciones, reclamaciones y otros (incluyendo pleitos). Cada una de esas insatisfacciones con el producto requiere una atención individual.

Los clientes internos también toman la iniciativa para comunicar casos de insatisfacción con el producto. Generalmente son provocados por los costos y retrasos debidos a la mala calidad recibida de los departamentos proveedores. Cada caso exige atención. En conjunto pueden contribuir a reducir el costo asombrosamente elevado de la mala calidad.

La información sobre la satisfacción con el producto rara vez nos llega a través de las iniciativas de los clientes. Al contrario, tenemos que tomar la iniciativa para realizar las investigaciones necesarias de marketing (un producto puede no producir insatisfacción y aun así no ser vendible porque un producto de la competencia tiene un comportamiento mejor o un valor más alto). Finalmente el tercer proceso para detectar las necesidades es simular el uso por clientes.

### 3. Simular el uso por los clientes

Una tercera forma de identificar las necesidades de los clientes consiste en simular el uso por los mismos. La simulación presenta ciertas ventajas sobre el estudio durante el uso real. Durante la simulación podemos excluir variables no deseadas. Esta exclusión nos capacita para determinar con mayor precisión el efecto de las características específicas de la calidad sobre la adecuación global al uso. Además, la simulación es menos costosa que la investigación en el mercado bajo las condiciones reales durante el uso.

La simulación también tiene limitaciones, pueden pasarse por alto ciertos elementos que son vitales para que el cliente considere el producto de buena calidad.

Para concluir con este capítulo se presenta brevemente en el siguiente punto la importancia que tiene la calidad para los clientes.

## **2.7 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD PARA LOS CLIENTES**

La calidad tiene importancia para los clientes porque un producto o servicio que cumple con las características deseadas por ellos, satisface su necesidad y los hace sentirse bien y confiados para seguir adquiriendo nuestros productos y/o servicios.

### **2.7.1 Calidad para todos**

La globalización y la apertura de los mercados han hecho que los clientes sean más exigentes, más conocedores y más complejos, y que sepan cómo escoger entre un creciente número de oferentes mucho más especializados. Este hecho, que es irreversible, lleva hoy a las empresas a enfrentarse a las nuevas condiciones de un mercado, en el cual lo único cierto es que la competitividad determinará la supervivencia.

En la práctica, la competitividad de las empresas está determinada por innovación, costos y calidad. Este último elemento, visto como la capacidad para identificar las necesidades de los diferentes tipos de clientes y satisfacerlas, cumpliendo los requerimientos del producto o servicio ofrecido, adquiere cada vez más importancia en la gestión de las empresas. De ahí que los gerentes reconozcan que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante el desarrollo de sistemas de gestión de calidad.

### **2.7.2 Normas de calidad**

ISO 9000 es el nombre genérico dado a una familia de normas que ha sido desarrollada para proporcionar un marco normativo alrededor del cual se basa eficazmente un sistema administrativo de calidad. Es una abreviación de International Organization for Standardization (ISO), agencia especializada en estandarización. En los Estados Unidos, la representación se llama The American National Standards Institute (ANSI).

Con el fin de usar ISO 9000 plenamente y para ayudarle a administrar los procesos de su organización, existen varios pasos a seguir:

- a) Necesita definir qué es lo que hace y cómo su organización maneja a su negocio.
- b) Necesita capturar esto en un sistema documentado y tiene que hacer lo que dice que hace.
- c) Después, tiene que asegurarse que lo hace eficazmente.
- d) Y por último, demostrar esto a sus asociados a través de la certificación.

Los beneficios de la certificación son:

- a) Mayor responsabilidad y cuidado de la calidad por parte del personal.
- b) Mejor uso de tiempo y de recursos.
- c) Menor desperdicio (merma) y falla de productos.

La certificación ISO 9000, se lleva a cabo cuando una tercera instancia o parte acreditada visita a una organización, evalúa el sistema administrativo y expide un certificado avalando que la organización observa los principios expuestos en el ISO 9001:2000. Su certificado de los Sistemas Administrativos de Calidad es una señal de aceptabilidad que le ahorra el tener que comprobar a todos los clientes sus normas de calidad. El lenguaje del ISO 9000 es internacional.

El propósito de ISO es promover el desarrollo de la estandarización y actividades mundiales relativas a facilitar el comercio internacional de bienes y servicios, así como desarrollar la cooperación intelectual, científica y económica. Las ISO han demostrado que, bien enfocadas, proporcionan beneficios al cliente, al mercado y a la empresa.

En México, el 11 de diciembre de 1990, la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, a través del Diario Oficial de la Federación, aprobó las primeras ocho Normas Oficiales Mexicanas de Sistemas de Calidad (NOM-CC). Con esta acción, México al igual que los países industrializados adopta el esquema

de normalización de la ISO. Esta serie de normas surge como producto de los trabajos de evaluación de sistemas de calidad de proveedores, que realizaba en 1985 Petróleos Mexicanos con apoyo del Instituto Mexicano del Petróleo.

En México, las series NOM-CC. Pueden adquirirse en el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. Manuel María Contreras No. 133. Primer Piso Col. Cuauhtémoc México, D.F. Tel. 55-46-45-46

Las series ISO 9000 en su versión original en inglés, pueden conseguirse en: Unidad de Transferencia de Tecnología (UTT), bajo 369 piso 4, Col. Condesa, C.P. 06140, México D.F, Tel. 26-14-65-11. Fax. 2614 6512 o consultar la página de Internet: [www.utt.com.mx](http://www.utt.com.mx)

#### LAS CERTIFICACIONES DE CALIDAD MAS CONOCIDAS SON:

a) ISO 9000:2000, pone énfasis en la capacidad para asegurar la calidad de los productos y servicios, y en la satisfacción del cliente. El mayor impacto de las normas ISO 9000 está en el comercio exterior, pues más del 60% de estas operaciones se dan entre un comprador y un productor que no se conocen y las ISO garantizan a las partes la calidad de los productos o servicios en cuestión. Al hablar de ISO 9000, se debe tener claro que esta certificación se otorga al sistema de calidad de la empresa y no al producto en sí.

b) ISO 9001:2000, ayuda a alcanzar estándares de calidad reconocidos mundialmente. La ISO 9001 aplica tanto a industrias de servicios como a industrias manufactureras. Aunque el lenguaje de los estándares utiliza la palabra "producto" la definición de producto incluye "servicio, hardware, materiales procesados, software y por lo tanto una combinación de estos". El cambio más significativo en ISO 9001, es que se aleja de la forma basada en los procedimientos administrativos (cómo controlar sus actividades) a una forma basada en los procesos (más acerca de lo que se produce).

Los requisitos de las normas ISO 9001:2000, incluyen las siguientes secciones principales:

1. Sistema Administrativo de Calidad. Una organización necesita asegurarse que tiene establecidos los procesos, cómo interactúan entre si, qué recursos se requieren para proporcionar el producto y/o servicio y cómo medir y mejorar los procesos. Cuando se establece lo anterior, entonces se debe establecer un sistema para el control de la documentación, junto con el Manual de Calidad y los controles para conservar los registros.

2. Responsabilidad de la Administración. La administración al más alto nivel de la organización (la alta dirección) tendrá que conocer a fondo esta importante sección de la norma. Es su responsabilidad implantar programas, objetivos, y revisar los sistemas, así como comunicar la efectividad de los sistemas dentro de la organización.

3. Administración de Recursos. Se ha dado mayor énfasis a los recursos que necesita una organización para asegurarse de que el cliente reciba lo que se ha acordado. No solo cubre recursos humanos, sino también recursos físicos, tales como locales para el equipo y cualquier servicio de soporte que se requiera.

4. Realización del Producto. Esta sección cubre los procesos que se necesitan para proporcionar el producto/servicio. Estos procesos cubren actividades tales como cumplir con los requisitos y las instrucciones del cliente, el diseño y desarrollo de los productos, la compra de materiales y servicios y la entrega de los productos y servicios.

5. Análisis de Medición y Mejora. Lo que es vital para la administración de los sistemas, es llevar a cabo la medición de los productos, la satisfacción del cliente, los sistemas administrativos y garantizar el mejoramiento continuo de los sistemas.

c) ISO 14000, para gestión ambiental tiene gran demanda, sobre todo en mercados europeos.

## CAPITULO III

# CALIDAD EN EL SERVICIO A CLIENTES

Otorgar servicio implica el cuidado que pongamos en detectar las necesidades de nuestros clientes y tomar las acciones correspondientes para satisfacerlas de manera óptima.

El servicio al cliente está en función de la percepción de los clientes. El cliente es quien decide si ha recibido o no un buen servicio. Aún cuando se hayan cumplido todas las normas, si el cliente no se siente satisfecho, el servicio puede ser calificado como malo. La satisfacción del cliente es el resultado final de la suma de todas las experiencias que tuvo en nuestra empresa.

Podemos decir que la calidad de servicio es:

1. La suma de lo que se da (parte tangible) y cómo se da (parte intangible).
2. Una impresión subjetiva que queda en el cliente, de acuerdo a sus expectativas y a sus experiencias anteriores.
3. La suma de un conjunto de factores tales como:
  - a) Relación precio/calidad
  - b) Organización
  - c) Información
  - d) Personal adecuado (simpatía, actitud, formación)
  - e) Eficacia y rapidez

El objetivo general de la calidad de servicio es:

- a) El mantenimiento de los clientes.
- b) El desarrollo de nuevos clientes.

c) Clientes satisfechos. Si nosotros no nos ocupamos de nuestros clientes, alguien más lo hará.

Existen cuatro razones importantes por las que la calidad en el servicio es importante las cuales son:

1. El desarrollo en la industria de los servicios
2. La competencia
3. Más conocimiento de los consumidores
4. Mayor beneficio económico para todos

Dada la competitividad actual, cada vez mayor, y el énfasis que se da al servicio, lo que debemos hacer es, trabajar con calidad y orientación hacia el cliente. Debemos conocer quién es, qué quiere, qué necesita, qué piensa, qué siente, si está satisfecho y si piensa volver.

Además del cliente en la calidad de servicio, existe otro componente muy importante el "personal de contacto", el cual se presentará más adelante en el punto 3.3, por ahora revisaremos los pasos para comprender mejor a los clientes.

### **3.1 PASOS PARA COMPRENDER MEJOR A LOS CLIENTES**

Los pasos fundamentales para comprender mejor a los clientes son: conocer su nicho de servicios, observar las características de sus servicios, conocer quiénes son sus clientes (qué es lo que desean), y contemplar sus líneas generales de servicios, los cuales se describen a continuación.

1. Conocer su nicho de servicios

Conocer su nicho de servicios, enfocando los servicios específicos que proporciona a sus clientes, objetivos dentro del gran marco de la organización e industria.

Los servicios brindados por su organización son, quizá, un segmento de todos los servicios que constituyen toda la industria. Los servicios específicos que presta a sus clientes pueden constituir solamente una parte de todos los servicios que ofrece su organización como un todo.

Los clientes que constituyen su objetivo (de los cuales usted es responsable), pueden representar solamente una parte del número total de clientes de la organización, el cual a su vez, es un segmento de la totalidad del mercado dentro de su industria.

## 2. Observar las características de sus servicios

Observar las características de sus servicios, evaluando:

a) Personas/cosas. ¿El servicio que usted presta está más orientado hacia las personas o hacia las cosas?

b) Alta tecnología/baja tecnología. Si la tecnología está comprendida en la prestación de los servicios ofrecidos, es una tecnología moderna avanzada o se usan herramientas y/o sistemas más tradicionales.

c) Interacción personal. Esta característica puede dividirse en tres partes:

Física: ¿tienen que verse entre sí las partes involucradas en el servicio? ¿qué tan cerca llegan a estar uno del otro? ¿qué tipo de contacto se establece?

Mental: ¿hasta qué punto la interrelación, demanda de la gente pensar, analizar y comprender?

Emocional: ¿hasta qué punto la interacción se basa en reacciones y/o situaciones basadas en las emociones?

d) Duración necesaria. ¿Cuánto tiempo (duración) se demora el servicio? ¿con cuánta frecuencia tiene lugar?

e) Ubicación. ¿El servicio se realiza en el lugar de su cliente, en el suyo o en algún otro sitio?

f) Dificultades. Se mencionan dos tipos de dificultades.

Actual: ¿cuán difícil es el servicio prestado? ¿qué tan complicados son los sistemas de prestación?

Visual: ¿cuánta dificultad puede observar el cliente? ¿parece que los servicios son sencillos cuando en realidad no lo son?

g) Adaptaciones. ¿Qué tan flexibles y adaptables son los sistemas de servicios? ¿hasta que punto pueden ajustarse a las necesidades o solicitudes únicas o diferentes del cliente?

h) Número de servicios. ¿A cuántos clientes se les presta servicio durante una sola transacción?

i) Adiestramiento requerido. ¿Cuánto adiestramiento, educación y/o experiencia son necesarios para prestar los servicios?

j) Supervisión necesaria. ¿Cuánta supervisión requiere el sistema de servicios?

### 3. Conocer quiénes son sus clientes y qué es lo que desean

Conocer quienes son sus clientes y que es lo que desean, investigando las características demográficas y culturales de la organización. Mientras más conozca acerca de sus clientes, más capacitado se hallará para ofrecerles los servicios.

Hay dos perfiles diferentes, uno para los clientes como individuos y otro para los clientes como organizaciones.

a) Para el perfil del cliente (**como individuo**) se deben considerar las siguientes características demográficas:

Edad, sexo, nivel de educación, ingresos, entre otros.

Características psicográficas.

Valores/creencias, actitudes, hábitos sociales, preferencias, expectativas.

b) Para el perfil del cliente (**como organización**) se deben considerar las siguientes características demográficas:

Giro, tamaño, ubicación.

Características culturales de la organización como: valores/creencias, actitudes, normas/hábitos sociales, preferencias, expectativas.

#### 4. Contemplar sus líneas generales de servicio

Contemplar sus líneas generales de servicio en cuanto a lo siguiente:

a) Propósitos. ¿Desean sus clientes un trabajo completo?

b) Necesidad. ¿Qué tan necesarios son sus servicios para sus clientes? ¿pueden pasarlos por alto?

c) Importancia. ¿Qué tan importante es el servicio para sus clientes?

d) Resultados. ¿Se ven los resultados de sus servicios en forma positiva o negativa?

e) Costos. ¿Son sus servicios muy caros?

f) Riesgos. ¿Qué perderían sus clientes al aceptar sus servicios?, para el modo de pensar del cliente, ¿los riesgos son grandes o pequeños?

Una vez que revisado lo anterior a continuación debemos conocer las dimensiones existentes para servicios de calidad al cliente.

### **3.2 DIMENSIONES PARA SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE**

Antes de adentrarnos en las dimensiones para servicios de calidad al cliente, se presenta brevemente información referente a la fijación de criterios para servicios de calidad, con el fin de comprender mejor las dimensiones existentes. El éxito de las empresas dependerá de un buen planteamiento de sus criterios para servicios de calidad, enfocados en el tipo de servicio ofrecido a los clientes.

Los criterios de calidad que se tomen en las empresas en cuanto al servicio deben ser: Claros, concisos, alcanzables y realistas.

Claros. Que sean fáciles de comprender.

Concisos. Que demuestren brevedad en el modo de expresar los criterios de servicio.

Alcanzables. Que puedan conseguirse.

Realistas. Se refiere a la forma de presentar esa imagen como es, sin exagerar ni suavizar su aspecto.

Se debe conocer la importancia de fijar dichos criterios, por lo cual es necesario el establecimiento de un objetivo, que es el fin hacia el cual se dirige una actividad. Los criterios para los servicios por escrito fijan un objetivo hacia el cual todas las personas en su grupo de servicios puedan dirigir sus esfuerzos, dándoles una idea clara de lo que deben de alcanzar y a qué altura alcanzarlo.

Además de establecer un objetivo, es importante también hacer saber al personal cuán indispensable son sus expectativas de la conducta de los servicios. Los criterios para los servicios que son claros, concisos, alcanzables y realistas forman una base común de expectativas.

Una vez que se haya desarrollado una lista de criterios completa para los servicios, estos pueden formar parte de los perfiles para contratar al personal, para la descripción de las labores y para tomar decisiones al contratar a los empleados. Además los criterios pueden formar la base de un sistema que evalúe las conductas, tan importantes a los servicios al cliente en el nivel de excelencia aceptado por todos dentro de su grupo de trabajo.

Existen guías para poder desarrollar los criterios de servicios de calidad, lo cual facilitará la prestación de dicho servicio.

1. Los criterios deben planearse y acordarse por todos los empleados a quienes van a afectar, incluyendo los propios clientes, siempre que sea posible.
2. Deben contener el mínimo de errores humanos posibles para sus servicios.
3. Deben expresarse clara y totalmente por escrito.
4. Deben satisfacer las necesidades de sus clientes.
5. Deben de ser prácticos y comprensibles.
6. Deben de estar respaldados por la alta gerencia.
7. Una vez establecidos, no debe aceptarse ninguna desviación de los mismos.
8. Si el criterio no funciona, o se vuelve obsoleto, debe cambiarse.
9. Deben agregarse nuevos criterios según se necesiten. Los empleados afectados deben estar de acuerdo y firmar los nuevos criterios.
10. Deben reflejar las metas de la organización.
11. Deben crearse y cumplirse con todo cuidado.
12. Deben comunicarse efectiva y continuamente.

Los servicios de calidad al cliente constan de dos dimensiones integrales que se deben contemplar en la lista de criterios: la dimensión de los procedimientos y la dimensión personal. A continuación se indica de que tratan y se mencionan siete áreas críticas en cada uno de ellos.

### 3.2.1 La dimensión de los procedimientos

La dimensión de los procedimientos trata de los sistemas de prestación de los servicios e incluye los procedimientos de cómo hacer las cosas. También observa los mecanismos para hacerle frente a las necesidades de los clientes. Ese aspecto de los servicios es la dimensión de los servicios al cliente.

Como una forma de autoevaluación puede marcar en las casillas con una "x" la opción que sea aplicable a su organización, en las áreas que se presentan a continuación.

**1. Tiempo.** ¿Cuáles son los criterios para la prestación de los servicios al cliente? ¿cuánto deben demorarse? ¿existen varios pasos que requieran diferentes criterios de tiempo? ¿es igual la exactitud en el tiempo a la disponibilidad? y ¿puede suceder a veces que los servicios son demasiado rápidos, haciendo que el cliente sienta que lo están apurando?

- Tenemos criterios de tiempo.
- Necesitamos criterios de tiempo nuevos o que sean revisados los anteriores.

**2. Flujo.** ¿Cómo se coordinan, cooperan o entrelazan los diversos componentes del sistema de prestación de servicios unos con otros? ¿cómo controla usted el flujo de los servicios al cliente? ¿cómo puede evitar los retrasos y acumulaciones? y ¿cuáles son sus indicadores para que puedan observarse o medirse los servicios?

- Tenemos procedimientos establecidos para obtener un flujo de trabajo continuo.
- Necesitamos ayuda en esta área.

**3. Adaptación.** ¿Son flexibles sus sistemas? ¿puede dicha flexibilidad adaptarse a las diversas necesidades y/o peticiones de sus clientes? ¿son convenientes para sus clientes? ¿cómo facilitan las experiencias de servicios con sus clientes? ¿se han

diseñado sus sistemas de servicios en relación con sus clientes? y ¿cuáles son los indicadores visibles de sus sistemas de adaptación?

- Somos flexibles cuando se trata de las necesidades de los clientes.
- Nuestro sistema es lo primero, nuestros clientes vienen después.

**4. Anticipación.** ¿Puede usted anticipar bien las necesidades de sus clientes? ¿cómo puede estar un paso delante de su cliente de manera que puedan prestarse los servicios sin que ellos tengan que recordarle lo que necesitan? ¿cómo sabe usted que pasará? ¿cómo sabe usted cuando su grupo se ha anticipado correctamente? y ¿qué indicadores de anticipación apropiada de sus sistemas de prestación de servicios pueden verse o medirse?

- Normalmente nos mantenemos un paso adelante de nuestros clientes.
- Parece que nunca podemos estar adelante de las necesidades de nuestros clientes.

**5. Comunicación.** Los sistemas de prestación de servicios no pueden trabajar óptimamente sin una comunicación efectiva y eficiente dentro del sistema, entre usted y sus clientes, ¿cómo sabe usted cuando los mensajes se comunican en forma perfecta, precisa y a tiempo? ¿cuáles son las señales de una comunicación efectiva? ¿cómo sabe cuándo las comunicaciones se han interrumpido? ¿es demasiado tarde? y ¿qué criterios conmensurables reflejan la efectividad de las comunicaciones en sus operaciones?

- Nuestras comunicaciones son A-OK.
- Necesitamos ayuda con nuestro sistema de comunicaciones.

**6. Retroalimentación de los clientes.** ¿Cómo puede saber qué piensan sus clientes? ¿cómo usa los sistemas de retroalimentación de los clientes para mejorar los servicios? ¿cómo sabe si sus clientes están contentos, descontentos, satisfechos, disgustados, complacidos o no? ¿cuáles son los indicadores visibles de los sistemas de

retroalimentación de los clientes efectivos? y ¿cómo sabe cuándo están funcionando correctamente?

Alentamos la retroalimentación por parte del cliente y la recogemos y analizamos como rutina.

La retroalimentación no es para nosotros una prioridad.

**7. Organización y supervisión.** Un servicio de procedimiento efectivo requiere una organización, que a su vez, requiere supervisión. ¿Quién hace que cosa en las operaciones de servicios? ¿cómo está organizado usted? ¿a qué se parecería su estructura organizacional óptima? ¿cómo debía supervisarse? ¿qué papel desempeña el supervisor en el proceso de prestación de servicios? y ¿cuáles son las señales que pueden verse o medirse para saber que todo marcha bien?

Tenemos una organización clara y eficiente.

Carecemos de organización tratándose de nuestros clientes.

### 3.2.2 La dimensión personal

Mientras que la dimensión de los procedimientos es fría, racional y sistemática, la dimensión personal es cálida, con frecuencia irracional, y ciertamente imposible de predecir. Este es el aspecto humano de los servicios, interpersonal por naturaleza. Comprende las actitudes, conductas y destrezas verbales que siempre están presentes en las interacciones de servicios personales.

En seguida se presentan las siete áreas estándar en la dimensión personal de los servicios de calidad.

**1. Apariencia.** Una reacción positiva o negativa por parte del cliente ante su interacción con el servicio está fuertemente influida por lo que ellos ven. La vista es un sentido dominante que da color a las percepciones de nuestras experiencias. ¿Qué

desea usted que vean sus clientes cuando se acercan al personal de servicios o cuando éstos se les acercan? ¿cómo quiere usted que aparezca el personal de servicios? y ¿cuáles son las señales visibles de que se están cumpliendo los criterios de la apariencia?

- Tenemos guías que seguimos.
- La apariencia no es gran cosa para nosotros.

**2. Actitud:** El lenguaje corporal y el tono de voz. Como no podemos observar directamente la actitud del personal de servicios, podemos deducirla por su lenguaje corporal y el tono de voz. Nuestra actitud la pueden ver todos. Nuestro lenguaje corporal y el tono de nuestra voz conllevan el mensaje "real" que se comunica. ¿Cómo conllevan los miembros de su grupo las actitudes de servicios apropiadas mediante el lenguaje corporal? ¿cómo sonríen, miran? ¿qué postura corporal, movimiento de manos y cuerpo tienen? ¿cómo describiría usted el tono de voz ideal que desea que conlleve su grupo de servicios? ¿cómo sabe cuándo esto se está llevando a cabo? y ¿cuáles son sus indicadores visibles?

- Somos famosos por nuestra actitud positiva.
- La actitud no tiene importancia.

**3. Atención.** Comprende ponerse a la disposición de las necesidades y deseos únicos de los clientes. Es tratar a todos y cada uno de ellos en una forma especial y única, que reconoce sus propias individualidades: ¿de qué manera podría ser más atento su personal? ¿cómo podría hacer que sus clientes sintieran que son algo especial? ¿qué grupos diferentes de clientes necesitan sensibilidades variables? y ¿qué puede hacer su personal de servicios en cuanto a esas necesidades únicas?

- Prestamos toda nuestra atención a las necesidades y deseos de nuestros clientes.
- Tratamos a todo el mundo de igual forma.

**4. Tacto.** El tacto incluye no sólo como se envían los mensajes, sino también cómo se escogen las palabras. Hay formas de hablar que alejan a los clientes y, por tanto, deben evitarse. ¿Cuáles son las palabras apropiadas en circunstancias diferentes? ¿qué debe decirse siempre durante una interacción con los clientes? ¿cómo debe dirigirse uno a los clientes y ¿con qué frecuencia y cuándo debe llamarse a los clientes por sus nombres propios?

- El tacto es parte esencial de nuestro éxito.
- ¡Olvídelo! ¡Sólo hacemos nuestro trabajo!

**5. Dirección.** ¿Cómo puede ayudar a los clientes el personal de servicios? ¿cómo pueden guiarlos en sus decisiones, aconsejarlos, dar sugerencias? ¿qué recursos deben estar disponibles para ayudar a los clientes? ¿qué nivel de conocimientos se requiere de parte del personal de servicios antes de poder brindar una guía apropiada? ¿cómo puede saber cuándo el nivel de conocimientos está en el estándar requerido? y ¿cómo puede medirse dicho estándar?

- Los clientes confían en nuestra ayuda.
- La mayor parte del tiempo sabemos menos que nuestros clientes.

**6. Habilidad en las ventas.** La venta forma parte integral de los servicios, bien sea vendiendo productos o servicios. La función del servicio es cultivar, facilitar y acumular ventas; por tanto: ¿hasta qué punto se valoriza la habilidad efectiva en las ventas para los servicios que usted presta? ¿cuáles son los indicadores visibles o conmensurables de la habilidad efectiva en las ventas? y ¿cuáles son sus criterios para las ventas?

- Todo el mundo en nuestra organización es un vendedor.
- Las ventas es asunto estrictamente para el personal de mercadeo.

**7. Solucione los problemas amablemente.** ¿Cómo deben manejarse las quejas por parte de los clientes? ¿qué puede hacerse para satisfacer a un cliente descontento?

¿cómo debe tratarse a un cliente rudo y difícil? ¿tiene siempre la razón el cliente? si es así, ¿qué tan lejos iría usted para mantener ese criterio? ¿quién debe manejar las quejas y problemas de los clientes? ¿cuál es el alcance de su autoridad? ¿cómo sabe usted que los problemas se manejan en forma amable? y ¿cómo son sus indicadores y cómo pueden verse o medirse?

Estamos orgullosos de cómo solucionamos los problemas.

¿Problemas? ¡Nosotros no tenemos problemas!

No todos los criterios se pueden crear de la misma forma, la naturaleza de los servicios prestados indicará cuáles criterios son más importantes, por ejemplo:

a) Si los servicios se prestan totalmente mediante el uso de máquinas o por correo, la dimensión personal del mismo quizá tenga muy poco o nada que ver en la calidad del servicio prestado al cliente.

b) Si los servicios prestados se realizan completamente por teléfono, algunos de los criterios, por ejemplo, la apariencia, ocupará una importancia secundaria en relación con otros en las dimensiones de los procedimientos y personal.

c) Si sus servicios comprenden un contacto personal directo con los clientes, la importancia relativa de los criterios de la dimensión personal a la dimensión de los procedimientos puede variar con la naturaleza de sus servicios, por ejemplo, si usted y su grupo de servicios actualmente prestan el servicio o representan este que se dará más tarde, podría ejercer alguna diferencia sobre cómo asigna usted las prioridades a los criterios de los servicios al cliente.

Una vez que hemos identificado lo anterior, ahora prestaremos atención a la función que desempeña el personal de contacto con el cliente.

### 3.3 PERSONAL DE CONTACTO CON EL CLIENTE

Como se mencionó al principio de este capítulo, el personal de contacto es un factor clave para ofrecer un servicio de calidad a los clientes, por lo cual es importante conocer la siguiente información.

#### 3.3.1 Personal de contacto

Anteriormente no se le ponía mucha atención al cliente, por lo tanto tampoco tenía mucha importancia el personal de contacto, pero con el paso del tiempo el papel del personal de contacto se ha revalorizado ya que actualmente se está poniendo vital importancia en el servicio de calidad a clientes, como una de las estrategias para obtener el éxito en toda organización, pero ¿quién es el personal de contacto con el cliente?

El personal de contacto con el cliente es:

1. Quién está más cerca del cliente.
2. Quién más influye en el cliente.
3. Aquel en el que el cliente más se fija.
4. Y es también aquel al que, en muchos casos, el cliente busca.

En suma, es la persona que informa, orienta, explica, ayuda, da seguridad, convence, resuelve y ve, es decir, el personal de contacto es quién, de manera directa atiende y enfrenta cualquier situación que tenga lugar respecto a ventas o status de pedidos; de ahí que éste tipo de personal requiera de ciertas características para el buen desempeño de su actividad.

#### 3.3.2 Características idóneas del personal de contacto

Los clientes identifican a la organización con el personal que les atiende. No distinguen entre ambos, los asocian de modo automático e inconsciente. El hecho de que

consideren que el servicio de la compañía "x" es excelente o deficiente acostumbra a depender de la experiencia que haya tenido con el personal de contacto.

El personal de contacto es la primera imagen de la organización que se forman los clientes, por lo cual es necesario conocer las características idóneas del personal de contacto que se presentan a continuación:

1. El personal de contacto debe conocer a sus clientes, sus necesidades y el modo preciso en que el producto o servicio puede contribuir a satisfacerlas.
2. El personal de contacto debe tener una forma de pensar y actitud positiva hacia el cliente. Una persona a la que se le hace sentir que su trabajo es importante, que sabe que es reconocido por los demás, aporta ese "algo más" que tanto valora el cliente y logra que los resultados sean superiores a los de otros compañeros.
3. El personal de contacto ha de ser capaz de analizar lo que el cliente dice y piensa, debe tener capacidad para explicar, argumentar, convencer, anticipar y comprender las reacciones de las personas.
4. Otros rasgos fundamentales son la simpatía y la empatía. La simpatía es la capacidad del personal de contacto para mostrarse agradable, es necesaria para lograr que el cliente se sienta a gusto y la empatía se define como ponerse en el lugar del cliente, "calzarse sus zapatos", sentir de verdad lo mismo.
5. El personal de contacto debe tener una buena dosis de seguridad en sí mismo, autocontrol y creatividad. Es importante que el cliente aprecie seguridad en lo que el personal de contacto dice y en la forma en que le orienta. El autocontrol también es un requisito fundamental, no pueden mostrarse todas las sensaciones que se experimentan en un momento dado, las cosas se deben madurar. Quizá lo que dijo el cliente puede tener más de una interpretación. Y en cuanto a la creatividad, le da al personal de

contacto los recursos necesarios para encontrar soluciones apropiadas a situaciones imprevistas o difíciles.

Las características referidas están encaminadas a la satisfacción del cliente, por lo que, para poder hacerlas efectivas, es necesario conocer la filosofía de satisfacción del cliente (customer satisfaction).

### **3.3.3 Filosofía de satisfacción del cliente**

Desde hace tiempo, las empresas trabajan en una nueva filosofía de "satisfacción del cliente" (customer satisfaction). En este punto estudiaremos las condiciones básicas de esta filosofía, y veremos como afectan al personal de contacto.

Los ocho puntos que vamos a ver a continuación permiten a cualquier organización, evaluar su posición respecto a la satisfacción del cliente.

1. Contacto con el cliente. ¿Es fácil hacer negocios con nosotros? ¿hay un fácil contacto? ¿es fácil pasar pedidos? ¿hay una información rápida? ¿se hacen promesas razonables?

2. Compromiso con el cliente. ¿Cumplimos nuestros compromisos en el producto o servicio que tenemos? ¿en la entrega? ¿en nuestras instalaciones? ¿en la información que damos al cliente?

3. Definición de objetivos. ¿Establecemos y definimos objetivos para la satisfacción del cliente? ¿los conoce y asume todo el personal? ¿le damos la autonomía necesaria a cada persona?

4. Exclusividad. ¿Escuchamos? ¿somos receptivos a las necesidades especiales de los clientes? ¿indagamos por qué sí o por qué no? ¿tratamos a los clientes como casos especiales?

5. Empatía. ¿Trabajamos en equipo para lograr la satisfacción del cliente? ¿compartimos los problemas? ¿compartimos la información? ¿tomamos las decisiones en equipo? ¿compartimos también los resultados?

6. Satisfacción del cliente. ¿Nos organizamos para atender al cliente? ¿le preguntamos acerca de sus necesidades? ¿le damos lo que él desea?

7. Flexibilidad con el cliente. ¿Controlamos nuestras desviaciones? ¿sabemos que tenemos fallos? ¿sabemos que a veces tenemos lo que se denomina "una segunda oportunidad"?

8. Mejora continua con visión al cliente. ¿Seguimos formándonos? ¿entendemos que hemos de ser los mejores? ¿pensamos que hay todavía técnicas nuevas que aprender?

El personal de contacto debe tener la habilidad y compromiso para cumplir con las expectativas de servicio que buscan los clientes, por lo cual es necesario conocer que existen ciertas situaciones que se deben evitar como se presenta en el siguiente punto.

### **3.3.4 Faltas en que incurre el personal de contacto**

El personal de contacto se ve expuesto a una serie de faltas, que se repiten en forma parecida prácticamente en todas las organizaciones. A continuación se enuncian con el fin de ser conscientes de que podemos cometerlos, pero también lograremos evitarlos mediante un trabajo sistemático.

1. La apatía y la falta de interés hacia el cliente, hacia los productos y el servicio. Los clientes necesitan saber que son valorados y tomados en cuenta. Cuando el personal de contacto transmite indiferencia, invita al cliente a pagarle con la misma moneda.

2. La "ceguera" del personal de contacto. Se produce cuando éste no sabe que hacer, le falta formación, consulta constantemente.

3. No saber diferenciar entre un cliente y otro, tratar a todos por igual, sin prestar atención a las necesidades particulares de cada uno.

4. Otra falta del personal de contacto se produce cuando éste es huidizo, escurridizo, pasa la pelota a otro, se va por las ramas, o se atrinchera junto con su ineficiencia al otro lado del teléfono.

5. El trato frío, seco, cortante. No admite alternativas, se situá en un plano superior e inaccesible y así invita al cliente a no volver a acercarse al olimpo de los dioses y a elegir la próxima vez a otra persona más cerca al resto de los mortales.

6. Es fácil caer en esta falta cuando el personal de contacto actúa como robot, aplica el manual, los procedimientos o las reglas a rajatabla, sin caer en la cuenta que el único reglamento válido es el sentido común, y que este no puede ir en contra del cliente.

7. Decir "no". El personal es estricto, autosuficiente, no facilita las cosas, no aporta soluciones, no colabora. En vez de derrotar a la competencia, parece que el cliente es el enemigo a batir.

8. La falta de respeto hacia el tiempo del cliente. Este es el error más extendido de todos: adopta la forma de colas a veces casi kilométricas. Si queremos que el cliente nos respete, empecemos por respetar lo más valioso de que él dispone, su tiempo.

Estas faltas van acompañadas algunas veces por ciertas frases que el personal de contacto debe evitar.

### **3.3.5 Frases y expresiones que el personal de contacto debe evitar**

A veces, sin llegar a caer en las faltas anteriores, el personal de contacto pronuncia frases o expresiones desafortunadas que levantan muros en contra de la satisfacción del cliente. Y muchas veces esto sucede de forma inadvertida o inconsciente. En este punto

recordaremos algunas frases y expresiones que no debe pronunciar el personal de contacto, las cuales pueden ser entre otras:

"Yo no sé".

"Tendrá que esperar".

"Estoy solo, mi compañero está enfermo".

"Lo siento pero no estoy autorizado, son las normas de la empresa".

"Es imposible".

"No tiene ni idea del trabajo que esto representa".

"No me entiende usted, ya se lo he explicado muchas veces".

"No, le han pasado a otra oficina".

"No, no, no".

Además de concentrarnos en aquello que no debe decir el personal de contacto, debemos también tener presentes aquellas frases que sí se deben hacer o decir cuando se atiende a los clientes, expresiones que al cliente sí le agrada escuchar, por ejemplo:

¡Buenos días Sr. Ramírez! A los clientes les agrada que se les llame por su nombre o apellido.

"Sí, por supuesto".

"Gracias". Es una palabra capaz de hacer milagros.

"Ahora mismo le informo".

"Siéntese por favor".

"Bienvenido".

"Me da gusto escucharlo".

"Fue un placer servirle".

Un sí trae otro sí, el del cliente, y este es el que buscamos. Un sí trae al final la verdadera satisfacción del cliente.

Conociendo los aspectos que se deben evitar será más fácil el tratamiento de los problemas y por lo tanto encontrar la solución que satisfaga al cliente.

### **3.3.6 Tratamiento de los problemas en el servicio**

En ocasiones el personal de contacto se enfrenta a lo que podemos denominar como "cliente difícil", ese que nunca queda satisfecho con nuestro esfuerzo y nuestras explicaciones. En este punto veremos lo que debe hacer el personal de contacto para manejar la situación.

El personal de contacto debe ser muy consciente de la importancia de su propia faceta como "reparador" de errores o conflictos, veamos por qué.

En general el cliente satisfecho no es un promotor de nuestra empresa, sólo habla positivamente de nosotros cuando alguien le pregunta y normalmente se lo dice a dos o tres personas. El cliente insatisfecho magnifica el problema, es el efecto "bola de nieve", se lo dice de siete a veinte personas según el problema y la importancia que él le ha dado. Por último el cliente que ha sido "víctima" de un error, que luego se corrige satisfactoriamente, se convierte en un cliente mucho más fiel que antes, en un verdadero promotor de la empresa.

El personal de contacto que resuelve adecuadamente los problemas en el servicio, logra multiplicar la fidelidad de los clientes de su organización. Se dice que el cliente siempre tiene la razón y en realidad el cliente no siempre tiene la razón, pero es el cliente.

El reto para el personal de contacto consiste en dejar satisfechos incluso a los clientes que no tienen la razón, sin hacerles sentir culpables de su error, de modo que sigan siendo clientes en el futuro.

Es mejor resolver el problema que discutir quién tiene la razón o buscar excusas. Si el personal de contacto resuelve el problema, ni él ni el cliente se sentirán víctimas. El cliente se da cuenta cuando tratan de ayudarlo, y lo aprecia de verdad.

A veces, pese al empeño del personal de contacto en "hacerlo bien la primera vez" y en prevenir los problemas en el servicio, la situación se complica y se desata un problema. El personal de contacto debe entonces reaccionar con una actitud abierta y positiva, creando las condiciones adecuadas para que el cliente se sienta motivado a expresarse. Ha de tener en cuenta que un problema no se resuelve casi nunca con una simple sonrisa. Cuando el cliente tiene un problema, una sonrisa puede convertirse en algo contraproducente.

Incluso antes de resolver un problema en el servicio, con frecuencia es necesario resolver el problema emocional del cliente, es decir, calmar su ira, eliminar su frustración. Para esto, no se debe caer en el plano de que si hay agresividad se conteste con agresividad.

El personal de contacto está expuesto continuamente a diferentes tipos de reacciones del cliente ante un problema. Algunos clientes se muestran comprensivos ante la situación. Otros hacen experimentar una sensación desagradable al personal de contacto. Finalmente, hay clientes cuya reacción llega incluso a provocar temor. Es básico aprender a tratar adecuadamente a cada cliente según su "temperamento emocional".

Existe un "arma secreta" para el personal de contacto. Consiste en saber decir "lo siento" con sinceridad y en el momento adecuado. Disculparse no significa precisamente una aceptación de culpabilidad en el problema. El personal de contacto debe utilizarlo para mostrar al cliente su solidaridad y hacerle ver que lamenta los inconvenientes que está sufriendo, sea de quien sea la culpa.

### 3.3.7 Importancia del personal de contacto para la empresa

Las empresas que otorgan una mayor autonomía a su personal de contacto obtienen a cambio menores costos, más atención a los pequeños detalles y más interés por la mejora continua. Y es que para dar un buen servicio el personal necesita trabajar con una cierta autonomía, que permita actuar de diferentes formas frente a un determinado suceso. La autonomía significa actuar con poder, y quizá con algunas restricciones, las que impone la política de la compañía.

Y con respecto a la autonomía, es inútil para una compañía contratar personal de contacto competente, invertir en su formación, apoyarlo con sistemas adecuados, dirigirle y supervisarle con interés, y todo ello para que en el momento de la verdad se le impida tomar decisiones en beneficio del cliente.

Existen algunas reglas para mejorar este apoyo al personal:

1. Asegurar que el personal ocupa el puesto para el que está mejor capacitado.
2. Explicar con claridad al personal de contacto qué es lo que se espera de él, qué objetivos y metas debe alcanzar.
3. Resaltar al personal de contacto cuáles son las prioridades de su trabajo.
4. Proporcionarle la formación adecuada para actuar frente al cliente.
5. Apoyarle, mostrándole la forma de salvar las barreras que se le vayan presentando a lo largo del camino.
6. Reconocer sus esfuerzos y no solo una queja a sus faltas. Es importante que la gente se sienta reconocida.
7. Facilitar al personal de contacto un sistema de medida que permita conocer el resultado de su trabajo.

La formación continua es un requisito básico para el progreso en cualquier organización. ¿Cuál es el tipo de formación que necesita el personal de contacto para estar actualizado y no caer en el estancamiento?

Existen diversas áreas a considerar en la formación del personal de contacto. Una de ellas es conocimiento del producto y/o servicio, que siempre está sujeto a cambios, actualizaciones y mejoras. El personal de contacto debe ser el primero en estar enterado para informar adecuadamente a los clientes, resaltar las ventajas respecto a la competencia y resolver todo tipo de preguntas técnicas.

Otra área importante para la formación tiene que ver con las habilidades interpersonales, tanto en el trato con el cliente como con los compañeros de la empresa. Tratar adecuadamente a las personas es algo en lo que todos podemos mejorar, aprendiendo técnicas sencillas al alcance de todos.

Por último tenemos la formación relacionada con el conocimiento de los clientes, relativa a sus necesidades cambiantes. La mejor estrategia para aprenderlo todo sobre los clientes es hablar mucho con ellos, preguntarles y tomar interés en sus respuestas. Nunca se sabe demasiado sobre los clientes, se trata del conocimiento más valioso para la empresa.

### **3.4 LA CORTESIA POR TELEFONO**

Debido a que en el Call Center la atención depende en gran medida del teléfono, es importante ser hábil en el manejo de éste, así como en el trato que se le dé a la persona que está al otro lado del aparato, porque únicamente se cuenta con la voz. No se puede usar un lenguaje corporal, mensajes escritos ni imágenes visuales.

Para proporcionar un servicio de calidad al cliente es necesario conocer los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta al momento de estar enlazados en una conversación telefónica.

Para ofrecer el servicio por este medio, es necesario saber como funciona, así como comprender mejor las capacidades del teléfono, leer las funciones que están a

disposición y/o solicitar ayuda a una persona con experiencia en el uso adecuado del teléfono.

Al tener una conversación por teléfono es recomendable tener en cuenta lo siguiente:

Sostener la bocina del teléfono directamente enfrente de la boca; hablar con más claridad que cuando platicamos en persona; evitar interrupciones ya que la persona con quien se habla merece atención; poner en espera a quien llama antes de discutir su situación con algún compañero; no se debe comer ni beber nada mientras que se está hablando; no dejar que el teléfono suene mucho tiempo; un máximo de tres timbrados es un buen criterio; si por algún motivo se debe poner en espera a la persona que se está atendiendo, se le debe solicitar autorización y esperar la respuesta.

Otro elemento por cuidar es la modulación de la voz. Se debe poner atención al expresar un mensaje para que quien lo reciba lo entienda bien. Es importante que quien esta escuchando pueda distinguir claramente cuándo se expresa asombro, cuándo se habla en tono casual, cuándo se quiere decir un secreto o cuándo se hace alguna pregunta, ya que el tono de voz, o la manera en que dice algo, es a menudo más importante que las palabras que se usan.

Otro aspecto por cuidar es la voz, porque las voces pueden ser agradables o molestas; fáciles de descifrar o ininteligibles; cristalinas como una campana o chillonas. La voz que se proyecta está determinada por cuatro factores, los cuales se pueden controlar, estos son: la energía, el ritmo para hablar, la altura y la calidad.

1. Energía: la energía de la voz refleja la actitud y entusiasmo de quien da el servicio.

2. Ritmo para hablar: un ritmo normal es de 125 palabras por minuto. Hablar más rápido puede acarrear problemas.

3. Altura: esta puede ser monótona, baja o alta. Lo ideal sería variar el tono y la modulación de la voz.

4. Calidad: los tres factores arriba mencionados constituyen la calidad en la voz de las personas.

Al hablar por teléfono también se recomienda poner una sonrisa en la voz para que suene más agradable. Simplemente recuerde sonreír cuando conteste una llamada. La voz refleja la personalidad de las personas.

La forma de conducirnos a la persona que llama también es importante y para esto hay seis modos básicos los cuales son: Señor, señora, señorita, nombre de pila, caballero y títulos (Licenciado, Ingeniero, Doctor, etcétera).

Los que llaman pueden ser o no ser delicados acerca de cómo se les dirige la palabra, pero es necesario detectar cual de las seis formas mencionadas le agrada a cada persona. Existen algunas reglas para contestar el teléfono las cuales son muy sencillas, pero se deben repasar y practicar constantemente. A continuación aparecen las más importantes que deben emplearse siempre.

1. Se recomienda usar los cuatro pasos siguientes para contestar con cortesía:

a) Saludar a quien llama, b) identificar su organización o departamento, c) presentarse, y d) ofrecer ayuda.

2. Ser entusiasta cuando conteste. Ayudar a lograr que quien llama se sienta realmente aceptado.

3. Es importante usar frases amigables como parte del saludo, por ejemplo: gracias por llamar, ¿cómo le va? ¿en qué le puedo ayudar?

4. Recuerde sonreír al contestar el teléfono.

También existe una manera efectiva de escuchar al cliente, la primera lección para escuchar es estar consciente de que solo hay tres tipos de expresiones que oírán decir a los que llaman.

1. Harán declaraciones
2. Pondrán objeciones
3. Harán preguntas

De la misma manera, hay tres cosas que pueden suceder si no se escucha con atención.

1. Escuchará solamente lo que se quiera escuchar.
2. Escuchará solamente lo que espera escuchar.
3. No se notará la diferencia entre una declaración, una objeción o una pregunta.

Si no se escucha con cuidado, tal vez no se entenderá de qué se trata la llamada. Para escuchar hay dos formas: activamente y pasivamente.

1. Escuchar activamente: es repetir lo que el cliente nos dice y mostrar entendimiento por medio de frases cortas de alto impacto, como: "bien", "claro", "correcto", "entiendo".

2. Escuchar pasivamente: es escuchar sin participar.

Otro aspecto importante es contar con la habilidad de manejar objeciones, una objeción ocurre cuando el que llama se opone al plan de acción propuesto. Cuando se escuche una objeción es importante responder inmediatamente, si el que llama tiene alguna objeción y se ignora, puede perder ese cliente. A la mayoría de las personas no les gustan las objeciones, a veces se cree que si éstas se ignoran, desaparecerán, esto no es cierto. Si se ignoran preguntas u objeciones, la persona que llama:

1. Va a interrumpir la conversación y repetirá la objeción o la pregunta.

2. Puede ser que la persona pase el acto por alto, pero tampoco quedará satisfecho porque se sintió ignorado.

Al escuchar, siempre se debe poner atención en la modulación. Esta le comunica muchas cosas. También, cabe mencionar que no se debe proporcionar información ni conversaciones innecesarias.

En cuanto al arte de negociar incluye reconocer las necesidades de quien llama, compararlas con la habilidad de su organización para proporcionar lo que se le pide y luego alcanzar una solución que satisfaga a ambas partes. Se requiere de negociación cuando se solicita un servicio que no se puede ofrecer. La negociación comienza con "los puntos de acción"; es decir, los objetivos y requerimientos que se deben alcanzar con objeto de satisfacer a la persona que llama.

Negociación. Es la habilidad para alcanzar un compromiso que sea aceptable para la organización y el posible cliente.

He aquí algunos consejos en una negociación:

1. Hacer preguntas para determinar el problema.
2. Cuando se seleccione un plan de acción, se debe ser directo y específico en las declaraciones.
3. Mantener una actitud positiva y orientada al servicio.

Cuando se esta al frente de un departamento de servicios, se debe tener cuidado con las declaraciones para evitar ser demasiado brusco. Aunque no siempre se puede proporcionar al cliente lo que requiere, es importante dar la respuesta de una manera amable.

Otro factor también importante es el darle seguimiento a las llamadas de servicio. Hacer un seguimiento del servicio que usted proporciona es ser profesional. Aún cuando

sea imposible hacer un seguimiento con todos los clientes, hay ciertas situaciones en que es necesario, como cuando:

1. Nada salió bien. A veces se le presentan situaciones en que, a pesar de que todos hicieron su mejor esfuerzo, nada salió bien. Una vez que los problemas se hayan corregido, se debe llamar al cliente para determinar si todo está en orden. El cliente por lo general agradecerá esta atención.

2. El cliente irritado. Cuando usted cuelga después de hablar con un cliente irritado, lo que menos quiere hacer es hablar con ese cliente de nuevo. Ya sea que la causa de la queja sea legítima o cuestionable, es una buena idea hacer una llamada de seguimiento. Al llamar para preguntar si la acción que usted inició fue satisfactoria, el cliente quedará agradablemente sorprendido al recibir noticias de usted, y quizá se convierta en un buen cliente.

3. Un cliente nuevo. Cuando proporciona servicio a un cliente nuevo, es el mejor momento para dar atención adicional. Haga una llamada de seguimiento para comprobar que todo sea satisfactorio. La imagen que el cliente tenga de su compañía se enriquecerá y futuras transacciones serán posibles.

4. El cliente constante. Ocasionalmente una llamada les hará saber a estos clientes "que son importantes".

En conclusión, siempre es mejor conocer el nivel de satisfacción del cliente que adivinarlo.

Por otra parte, se sabe que hay dos tipos de preguntas, que son: preguntas abiertas y preguntas cerradas. Use preguntas abiertas cuando quiera que un cliente explique o discuta algo. Las preguntas cerradas se deben usar sólo cuando necesita un sí o un no. Use ambos tipos de preguntas para obtener mayor control en sus contactos por teléfono. También es posible acortar llamadas telefónicas sabiendo usar preguntas abiertas y

cerradas. Las preguntas abiertas comienzan con las palabras: cómo, por qué, cuándo, quién, qué, dónde, etcétera. Las preguntas cerradas comienzan con palabras como: puedo, tiene, es, será, está, etcétera.

Usar preguntas para buscar datos.

1. Para determinar problemas, entender peticiones o establecer necesidades (son útiles las preguntas abiertas).
2. Para pedirle a la persona que llama, que explique sus peticiones o sus problemas (son útiles las preguntas abiertas).
3. Para solicitar más información con objeto de determinar el curso de una acción (es recomendable usar preguntas tanto abiertas como cerradas).
4. Para lograr el consentimiento (es mejor usar preguntas cerradas).

Las llamadas de servicio son importantes, cada vez que usted llama a un cliente hay importantes pasos por seguir, por lo tanto antes de hacer una llamada desarrolle un plan de acción, por ejemplo:

1. Salude al cliente de una forma agradable.
2. Preséntese usted y a la compañía que representa.
3. Diga el propósito de su llamada.
4. Comunique su mensaje en términos amigables, claros y profesionales, dejando lugar para las preguntas.
5. Mencione cualquiera de los beneficios para el cliente.
6. Pida consentimiento.

Dar malas noticias. En ocasiones usted no podrá proporcionar aquello que prometió. En estas situaciones es fundamental llamar al cliente para explicar lo que sucedió. Mantener a un cliente informado es un servicio de cortesía. Habrá veces en que puede

# ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

ser desagradable dar "malas noticias", pero se tiene que hacer. Hay dos métodos que se pueden emplear:

1. El método directo. Se debe decir de inmediato al cliente el motivo por el cual no se puede cumplir con su requerimiento.

2. Buenas noticias/malas noticias. En este se usa la técnica de presentarle primeramente los beneficios que le ofrecemos acerca de algún servicio o producto y enseguida comentarle la situación por la cual no se puede cumplir con su solicitud.

Es importante reconocer y manejar el comportamiento del que llama ya que cada cliente es diferente. Los que tienen experiencia en proporcionar servicios aprenden a reconocer estas diferencias y ajustan su comportamiento conforme ellas, con objeto de dar una mejor atención.

Vamos a ver tres tipos de comportamiento que las personas muchas veces demuestran cuando llaman por teléfono:

1. Resuelto
2. Agresivo y/o irritado
3. Pasivo

Sugerencias para responder la llamada de un cliente resuelto.

1. Sea pasivo y escuche hasta que entienda el problema o petición.
2. Sea amigable, pero específico y directo en sus declaraciones.
3. Use preguntas cerradas para manejar la conversación.
4. Si su voz es muy suave, levántela ligeramente.
5. No se moleste si le cuesta trabajo establecer cordialidad, un servicio de respuestas pertinentes satisfará al cliente resuelto.

Sugerencias para manejar al cliente irritado o agresivo.

1. Simpatice y proporcione comprensión.
2. Esté de acuerdo con su cliente si él tiene la razón.
3. Prometa tomar medidas correctivas y luego hágalo.
4. Avise al cliente de sus acciones.
5. Mantenga una actitud cortés y otorgue garantías.

En cuanto al cliente pasivo es relativamente fácil de manejar y dar servicio. Los clientes que están satisfechos casi siempre son pasivos.

En muchos contactos por teléfono, un cliente puede cambiar de agresivo resuelto a pasivo. Cuando esto sucede puede ser señal de que el cliente está satisfecho con el servicio que está recibiendo.

Cómo volver a llamar al cliente. Cuando usted no pueda resolver una petición a la hora de la llamada telefónica original, recurra a estos cuatro pasos para volver a llamar:

1. Explique brevemente por qué necesita volver a llamar.
2. Pida autorización para volver a llamar.
3. Comprométase a hacer la llamada a una hora determinada.
4. Personalice sus declaraciones.

Algunas declaraciones se deben evitar. A veces sin saberlo los empleados hacen algunas declaraciones por teléfono que dejarán al cliente una imagen negativa, por ejemplo:

a) "El se fue al doctor".

No comparta con el cliente información personal acerca de un compañero de trabajo.

b) "Ella se fue temprano a casa".

Los clientes se enfurecen con esto. Ellos quieren asistencia y se enteran que la persona que se las puede dar se fue temprano a casa.

c) "Lo siento, el Sr. López todavía no llega".

La palabra "todavía" implica llegar tarde. Mejor diga: "lo siento, el Sr. López no está disponible, ¿lo puedo ayudar?".

d) "La persona de servicio debe llegar ahí el viernes".

Mantenga sus declaraciones positivas. Evite crear dudas acerca de su servicio. En lugar de decir: "debe llegar ahí" diga: "estará ahí".

e) "Nuestro departamento de servicio tarda muchísimo en contestar".

Si existen problemas internos, no es una buena idea compartir ese hecho con la persona que llama. No publique los problemas.

Concluir la conversación. Cuando usted termine su conversación por teléfono, hay algunas declaraciones apropiadas y cordiales que siempre se deben decir como son:

1. Agradecer la llamada al cliente.

2. Hacerle saber al cliente que le da gusto tener negocios con él.

3. Garantizar que cualquier promesa será cumplida.

4. Dejar al cliente con una impresión positiva.

5. Deje que el cliente cuelgue primero. Esto es por mera cortesía, además de que le da a la persona que llama una última oportunidad para agregar algo.

Es muy importante conocer las técnicas que existen para brindar una mejor atención al cliente vía telefónica y además en la calidad en el servicio al cliente se requiere también tener conocimiento de cómo transmitir una actitud positiva hacia los demás.

### **3.5 ACTITUD HACIA LOS DEMAS**

Ante todo siempre debemos mantener una actitud positiva hacia las demás personas ya que de la actitud que mostremos depende en gran medida la satisfacción de los clientes.

**ACTITUD:** Es un estado mental influido por sentimientos, tendencias del pensamiento y de la acción.

La actitud que usted transmite es por lo general la actitud que recibe. Una buena manera de transmitir una actitud positiva es su apariencia. Nunca tendrá una segunda oportunidad de dar una primera impresión positiva.

Es importante entender que existe una relación directa entre la forma en que usted se ve a sí mismo y su actitud. Cuanto mejor sea su autoimagen al encontrarse con los clientes o invitados, más positivo será.

También es fundamental observar claramente lo que los clientes necesitan para sentirse satisfechos con nuestros servicios.

### **3.6 NECESIDADES DE LOS CLIENTES EN EL SERVICIO**

Es importante identificar lo que los clientes como seres humanos quieren, necesitan, piensan, sienten, si están o no satisfechos con el servicio recibido. El tema de las necesidades de los clientes se estudió en el punto 2.6, ahora retomamos las necesidades de atención que buscan satisfacer los clientes cuando se acercan a nosotros en busca de un servicio.

1. Necesidad de sentirse bien recibido.
2. Necesidad de un servicio puntual.
3. Necesidad de sentirse cómodo.

4. Necesidad de un servicio ordenado.
5. Necesidad de ser comprendido.
6. Necesidad de recibir ayuda o asistencia.
7. Necesidad de sentirse importante.
8. Necesidad de ser apreciado.
9. Necesidad de ser reconocido o recordado.
10. Necesidad de respeto.

En el servicio es importante anticiparse a las necesidades de los clientes, pregúntese: "¿he tomado en cuenta todas las necesidades de mi cliente?", "¿qué otra cosa necesitará mi cliente?", "¿cómo puedo mejorar hoy el servicio a mi cliente?".

La atención es la capacidad para entender lo que los clientes pueden necesitar y querer. Va más allá de la puntualidad y anticipación porque exige comprender las necesidades humanas de los clientes.

### **3.6.1 Necesidades básicas de su cliente**

Debemos entender a nuestros clientes ya que al igual que nosotros necesitan: ayuda, respeto, empatía, comodidad, satisfacción, apoyo o una cara amistosa.

Se destacan cuatro necesidades básicas tomadas de las enumeradas en el punto anterior, es muy importante tenerlas presentes en el momento de tratar con los clientes.

#### **1. Necesidad de ser comprendido**

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

## 2. Necesidad de ser bien recibido

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

## 3. Necesidad de sentirse importante

El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes. Cualquier cosa que usted haga para que su cliente se sienta especial será un paso en la dirección correcta.

## 4. Necesidad de comodidad

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

### 3.6.2 Ir más allá de las necesidades del cliente

Dar más de lo que nos pide el cliente, más de lo que pueda imaginar que se le puede dar u ofrecer, por ejemplo:

"Le informaré personalmente esta tarde".

"Permitame hablar a "x" tienda para saber si ellos lo tienen".

No solo es importante ponernos en el lugar del cliente y entender sus necesidades básicas, también debemos saber escucharle y brindar toda nuestra atención y tiempo que requiera.

### 3.6.3 Sabiendo Escuchar

Escuchar en forma efectiva es una aptitud difícil para la mayoría, la práctica y el entrenamiento pueden mejorar nuestra capacidad para escuchar bien. No hay relación

entre la inteligencia y la capacidad para escuchar, la capacidad de oír es un fenómeno físico y tiene muy poca relación con nuestra capacidad de escuchar, de hecho la gente que ha perdido el oído tiene a menudo excelente capacidad para escuchar.

La mayor parte de nosotros necesita mejorar sus aptitudes para escuchar, como seres humanos tenemos una tendencia natural a filtrar la información que recibimos, muy a menudo lo que escuchamos no es lo que se dijo. Escuchar es un proceso activo, requiere nuestra participación e intervención. Nuestra personalidad desempeña un papel importante en la forma en que escuchamos, para hacerlo en forma efectiva necesitamos usar todo el cuerpo, esto se puede facilitar con una postura corporal y contacto visual adecuados. Los sentimientos son a menudo más importantes que las palabras mismas, debemos buscar los sentimientos que subyacen en los mensajes, muchas veces son el mensaje real.

Hay cinco formas de escuchar mejor:

1. Dejar de hablar
2. Evitar las distracciones
3. Concentrarse en lo que la otra persona está diciendo
4. Buscar el significado "real"
5. Darle feedback (respuesta) al emisor

Aunado a esto debemos ser muy observadores para poder leer las señales que estos nos envían por medio de su voz, sus gestos, sus movimientos, su vestuario entre otras.

### **3.6.4 Lectura de su cliente**

1. Para leer al cliente necesita sensibilidad.

Para leer al cliente se requiere ser muy sensible a las señales tanto verbales como no verbales que estos envían (a veces sin darse cuenta), ya que esto nos dará información a

acerca de ellos, así podremos darles el trato y servicio que descubramos que necesitan de nosotros. A continuación se presentan algunas señales comunes ¿puede pensar en las necesidades que podrían estar comunicando las siguientes señales del cliente?

Señal posible

Edad del cliente: joven, anciano.

Tipo de ropa: a la moda, fuera de moda.

Mensajes verbales: muy fluido, escasamente fluido.

Actitud: positiva, negativa, impaciente, exigente o enojado.

2. Para leer al cliente necesita empatía.

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

# CAPITULO IV

## CENTROS DE ATENCION DE LLAMADAS (CALL CENTERS)

### 4.1 HISTORIA DE LOS CALL CENTERS

Han pasado muchas cosas desde que algunas firmas inteligentes sentaron a sus empleados frente a sus teléfonos y abrieron los primeros Call Centers. En aquellos días, las metas eran servicio rápido y llamadas cortas, y los agentes de los centros de contacto eran evaluados por el número de llamadas que manejaban por hora. Hoy las compañías que conocen más sobre el negocio entienden que prolongar la atención de los clientes vía telefónica puede redituarse óptimos dividendos.

La idea de Call Center hasta hace unos años se asociaba únicamente a empresas de marketing o de atención al cliente cuya actividad principal es la emisión o recepción de llamadas.

Se estima que en el mundo existen 70,000 Call Centers, en los que están empleados unos 3.5 millones de agentes, señala Art Schoeller, analista de Yankee Group.<sup>15</sup> La mayoría de los Call Centers de las empresas siguen funcionando con esas métricas, afirma Bud Michael, del fabricante de software Kana, empresa que produce herramientas de servicio y analítica a los centros de llamadas. "Hay que ver las cosas desde la perspectiva del cliente y no desde la perspectiva del agente". Los negocios lo están haciendo con la ayuda de programas de compañías como Witness Systems. En el pasado, los empleados del Call Center eran calificados atendiendo a cosas sobre las que el agente carecía de control, como la duración promedio de las llamadas. Con ese sistema, el cliente recibía un servicio inferior, porque los agentes tenían prisa para

---

<sup>15</sup> [http://www.netmedia.info/informationweek/articulos.php?id\\_sec=11&id\\_art=4149](http://www.netmedia.info/informationweek/articulos.php?id_sec=11&id_art=4149)

contestar la llamada. Actualmente ya se está dejando ese sistema y prefieren una métrica basada en el servicio al cliente y la satisfacción del mismo.

Se considera la métrica de duración de llamadas y tiempo de manejo. En el pasado, a los agentes se les decía que la clave estaba en librarse de los clientes en el menor tiempo; por ello, los costos del Call Center se mantenían bajos, ya que se reducía el número de agentes que se necesitaban.

Un problema de este tipo de métrica es que si un agente se apresura a terminar con un cliente, hará que éste se enoje y no vuelva a llamar. Concentrarse en la duración de las llamadas puede no sólo perjudicar el negocio ya existente, sino impedir nuevos ingresos. Instalando los nuevos sistemas analíticos, las empresas pueden examinar sus registros y correlacionar el volumen de ventas de productos con la duración promedio de las llamadas. Las empresas usan ese conocimiento para contribuir a que los Call Centers pasen de ser un gasto, a transformarse en un proceso que añade valor al negocio.

Los objetivos a nivel macro de un Call Center son: reducir las quejas de los clientes o mejorar el número de llamadas por empleado, así como atender a la mayor cantidad de clientes con la optimización de recursos y el apoyo de la tecnología.

La evolución de los centros telefónicos ha dado paso a los Contact Centers, en donde, si se quiere, la sofisticación puede llegar al extremo de que una computadora pueda platicar con el cliente mediante sistemas de reconocimiento de voz y en caso de exigir la voz de una persona, solicitarla para recibir atención. Lo importante es dar un buen servicio, ganar y, sobre todo, retener a los clientes, pues este último proceso es el que mayores costos tiene para una organización.

Más allá de sólo recibir y contestar llamadas, los Call Centers son aquellos que al llamar a un sólo número central, envían la comunicación hacia la sucursal u oficina más cercana al domicilio de donde salió la llamada. Un Call Center puede detectar si se trata

de un buen cliente que hace compras importantes y paga puntualmente, o bien de uno que compra poco y es moroso.

Así la empresa puede tomar como política que los clientes importantes de manera automática sean atendidos por un operador, o bien sean enviados hacia una computadora. De esta forma, la llamada a la empresa por parte de un buen cliente puede, incluso, tomar preferencia en la fila de espera.

El Call Center puede ser interno (propio) y/o tercerizado o ambos y las empresas que decidan implementar uno, optarán por el que mejor cubra sus necesidades. Actualmente existen muchos proveedores (tercerizadores) de Call Centers que ofrecen sus servicios.

## 4.2 CONCEPTOS DE CALL CENTER

A continuación se presentan algunos conceptos que servirán para entender más adelante la importancia de la existencia de un Call Center en una empresa industrial, que cuente con el elemento imprescindible para ofrecer un servicio de calidad a clientes, el ser humano. Se presenta la definición de Call Center desde el punto de vista tecnológico al humanístico, se señalan algunas definiciones planteadas por las empresas que ofrecen este servicio.

Para la Cia. Serintel de Chile, el Call Center, es una herramienta que se diseña y construye, "a la medida", atendiendo las necesidades que plantean las áreas comerciales. A los requerimientos y necesidades de esas áreas es necesario incorporar criterios de calidad, los que se traducen en requerimientos de equipamiento y recursos humanos, que definen o modelan el Call Center.<sup>16</sup>

Para la Cia. Rasgocorp, un Call Center, es la solución donde convergen resultados económicos y de calidad que sirve de interfaz directa hacia sus clientes. Por supuesto la interfaz tiene que ser rápida, independiente de la localidad y con gran facilidad a la hora

---

<sup>16</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm>

de obtener información. Permite gestionar de forma eficiente su negocio, maximizando recursos, reduciendo costos, aumentando sus beneficios y tener mayor contacto con sus clientes.<sup>17</sup>

Para la Compañía Soluziona, el Call Center, se diseña como soporte parcial o integral de la relación con el cliente. El centro de atención telefónica surge con el fin de satisfacer determinados aspectos de la relación con el cliente de forma aislada: promociones, información y consulta, reclamaciones, cobro, recepción de incidencias, entre otros. El objetivo es la propia capacidad de prestar el servicio de atención al cliente a través del teléfono con unos niveles de calidad óptimo.<sup>18</sup>

El Call Center es una plataforma telefónica que tiene la función de facilitar la comunicación entre las personas, a través del teléfono. Permite que sus clientes se contacten con su empresa o sean contactados para solucionar sus problemas e inquietudes. El mayor valor agregado que proporciona un Call Center bien equipado es registrar la historia de los contactos potenciando una mejor atención a sus clientes.<sup>19</sup>

De acuerdo con las propuestas presentadas y adecuando la información a la presente investigación, el Call Center es “un departamento en una empresa donde se ofrece un servicio centralizado vía telefónica, el cual debe contar con los elementos humanos y tecnológicos necesarios para dar un servicio de alta calidad”. El centro de atención telefónica surge con el fin de satisfacer determinados aspectos de la relación con el cliente: información y consulta de su orden, reclamaciones, cobro, atendiendo a sus necesidades.

### 4.3 PIONEROS EN EL MUNDO DE CALL CENTERS

Las nuevas herramientas que ofrece la Web ha permitido a Teletech, como empresa pionera en el mundo de los Call Centers, tener una evolución hacia los Contact Centers

---

<sup>17</sup> Idem.

<sup>18</sup> [http://www.soluziona.es/htdocs/areas/consultoria/servicios/crm/gestion\\_relacion\\_cliente.shtml](http://www.soluziona.es/htdocs/areas/consultoria/servicios/crm/gestion_relacion_cliente.shtml)

<sup>19</sup> <http://www.entelcallcenter.cl/ayuda/>

para ofrecer la posibilidad de que las empresas tengan un contacto con sus clientes con las mejores alternativas como chats, call back (regresar la llamada) o correo electrónico, explicó Juan José Zerboni, director comercial de esta compañía.

En la actualidad, Teletech cuenta con 2,300 estaciones de trabajo, 1,300 en León, Guanajuato, y 1,000 en el Distrito Federal.

El primero de los Call Centers de Teletech se estrenó en México en 1998, el cual se consideró como uno de los mejores, con la más alta tecnología, con 700 estaciones de trabajo. "Somos la mejor opción para el mercado mexicano", dijo Zerboni.

Teletech es una empresa que tiene como misión "ser el proveedor líder en atención a clientes vía cualquier medio de comunicación en México y el Mundo". En la actualidad tiene 31 centros de atención a clientes ubicados en Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina, Inglaterra, Escocia, Nueva Zelanda, Singapur, Australia y, por supuesto, México, con un total de 13,300 estaciones de trabajo y 16,000 empleados.

También comenta: "Cuidamos que los clientes de nuestros clientes sean atendidos con excelente servicio; por tal motivo nuestro personal es altamente calificado debido a nuestros procesos de reclutamiento y selección, y a la capacitación que reciben".

"Lo anterior es posible gracias a que nuestra infraestructura nos permite conectarnos con cualquier tipo de sistema. De esta manera se desarrolla un traje a la medida de nuestros clientes, logrando que se obtenga la información generada por sus proyectos día con día y con las facilidades que hoy se obtienen tecnológicamente. Así nuestro cliente podrá tomar sus decisiones en el momento que se le presente y con certeza".

La base tecnológica de Teletech México está formada por cuatro grandes rubros de infraestructura, que proporcionan los servicios requeridos para la operación del Call Center: instalaciones; red de telecomunicaciones y datos; servidores y estaciones de trabajo, así como aplicaciones y software.

#### **4.4 FUNCIONES PRINCIPALES EN UN CALL CENTER**

Las funciones principales que se desarrollan en un Call Center son entre otras las siguientes: servicio al cliente; apoyos a la fuerza de ventas; depuración de bases; establecimiento de citas; búsqueda de prospectos; acciones postventa; help desk (escritorio de ayuda); investigación de mercados; asesoría; cobranzas; cierre de ventas; relaciones públicas.

Otras funciones que podemos establecer son aquellas donde el Call Center es una unidad medular de información entre la empresa y su entorno. La información que se obtenga será vital para la dinámica y estrategia que adopte la empresa.

#### **4.5 BENEFICIOS DE UN CALL CENTER**

Entre los beneficios que otorga un centro de llamadas sobresalen los siguientes: contribuye significativamente al incremento en ventas; permite un acercamiento más profundo a las necesidades del cliente; establece un contacto directo e interactivo con el mercado; mejora el servicio al cliente; amplía la cobertura de mercado; minimiza costos y favorece la rentabilidad; evita intermediarios y optimiza los recursos humanos.

Entre los latinos se busca la cercanía física con la gente para facilitar la adquisición de bienes o servicios, más que a través de una máquina.

#### **4.6 ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL CALL CENTER**

Un elemento importante, es el ser humano. Las personas que contestan las llamadas en un Call Center reciben el nombre de operador (a) o agente de Telemarketing, ya que se encargan no sólo de contestar las llamadas, también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios. Operador (a) es el término usado para el servicio que ofrece la empresa y queremos evitar que se confunda con quien presta dicho servicio.

El perfil básico de un Gestor de Servicios (Asesores Telefónicos, Representantes Telefónicos) debe contar con las siguientes características: mostrar una gran predisposición a conservar el puesto de trabajo en la empresa, tener facilidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, tener una voz agradable y demostrar estabilidad emocional.

Otro elemento que lo conforma, es el tecnológico, es decir, estructura, diseño de hardware y software así como la funcionalidad que se brinda a través de los sistemas. Un sistema informático o tecnología de vanguardia es importante para facilitar el trabajo humano.

El mercado tan competitivo en el que nos movemos ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en cómo quieren relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los call centers tradicionales a convertirse en contact centers, donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, fax, e-mail por citar algunos, con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

Lo referido anteriormente no ha sido suficiente, ya que la llegada de Internet, y por tanto del comercio electrónico, ha originado la aparición de los call centers virtuales, que permiten a los internautas, a través de un click, entablar una conversación cara a cara con la persona que se encuentra en el centro de atención telefónica. Con este call center se superan dos obstáculos: el temor de los internautas para comprar a través de Internet y la deshumanización, es decir, la falta de cara, gestos y mirada.

Un Call Center está integrado por seres humanos, con sentimientos, pensamientos y propuestas que deben ser escuchadas y evaluadas. Nuestros clientes no deben ser considerados una fría estadística, su llamada va mas allá que una consulta, queja o reclamo, es un insumo vital para el desarrollo y fortalecimiento empresarial.

El call center virtual se va implantando lentamente pero existe otra fórmula más arraigada que es la voz sobre IP "Internet Protocol" (Protocolo de Internet), que permite al internauta, a través de un click, ponerse en contacto telefónico con el operador que le va a resolver todas sus dudas.

Gracias a todos estos avances tecnológicos, el call center ha dejado de ser un mero gestor de llamadas para convertirse en un importante elemento del sistema CRM (Customer Relationship Management) de las empresas. Pero si la tecnología es importante, lo son aún más las personas, convirtiéndose en la pieza clave del trato con los clientes. Personas que se alejan del perfil de hace un lustro, de señorita con voz agradable, papel y bolígrafo que se limitaba a dar información cuando recibía una llamada, para pasar a desempeñar la figura de un operador que maneja simultáneamente y con gran destreza el teléfono, la informática y a la persona que está al otro lado.

Tecnología y personas, los dos pilares sobre los que se debe sustentar el presente y futuro del call center para convertirse en una oportunidad estratégica de mostrar ante el mercado un contenido y una eficacia diferencial respecto a la competencia.

#### **4.7 PASOS PARA MONITOREAR EL CALL CENTER**

Los tres pasos básicos para monitorear el Call Center son: la perspectiva del cliente, medir la productividad y otras medidas.<sup>20</sup>

##### **1. La perspectiva del cliente**

Se prepara una encuesta para que los clientes clasifiquen la actuación de los Call Centers con relación a cualidades específicas. Se recopila la lista de cualidades por medio de grupos de enfoque, empleados del centro de atención, encuestas corporativas, comparaciones e investigación.

---

<sup>20</sup> [http://www.netmedia.info/business/articulos.php?id\\_sec=26&id\\_art=4171](http://www.netmedia.info/business/articulos.php?id_sec=26&id_art=4171)

Después se hacen preguntas a los clientes relacionadas con la lealtad "¿volverá a utilizar nuestros servicios?". Las calificaciones que el cliente conceda a determinadas cualidades se correlacionan luego con lo que ha respondido respecto a la lealtad.

Es decir, a medida que aumenta el modo como los clientes ven determinadas cualidades, aumentan también sus calificaciones respecto a las preguntas sobre lealtad. Con este análisis, ya no se necesitará adivinar qué cualidades contribuyen más a la preferencia del cliente.

Basándose en la información de los clientes, el equipo del Call Center puede preparar una hoja provisional de monitoreo. Ya que las calificaciones de calidad de cada individuo se basan en las opiniones de los clientes, el equipo no ha de ponerse a discutir esas opiniones, aunque sea lo típico cuando los supervisores monitorean los contactos y reportan las calificaciones.

Una vez que se tenga la "lista de cualidades más importantes", ya no será necesario seguir monitoreando los asuntos indefinidamente.

## **2. Medir la productividad**

Es importante que los agentes posean otras cualidades en las que no es probable que se fijen los clientes, por ejemplo, a la mayoría de éstos no se les ocurriría que para que el cliente quede satisfecho conviene que el agente de Call Center sea un buen vendedor. No sabrían qué contestar si se les preguntara: "¿cumplimos con todos los requisitos legales?" o "¿documentamos su cuenta correctamente?". Estas cualidades son vitales para lograr las metas de la organización. Pero, al igual que con la lealtad de los clientes, no se debe elaborar una lista exhaustiva de asuntos a monitorear.

Lo primero que debe hacerse es revisar las metas de la organización. La mayoría de los Call Centers contribuyen a estas metas al reducir costos, aumentar ingresos o conseguir que los clientes y empleados queden más satisfechos. Estas son las primeras

medidas que debe examinar cualquier equipo de administración de un centro de atención a clientes antes de empezar a monitorear la calidad.

Si se miden llamadas por hora, deben identificarse los componentes que contribuyan a un número óptimo de llamadas por hora (duración de la llamada, tiempo de trabajo posterior a la llamada y tiempo en espera). Después se identifican las cualidades (conductas) que contribuyen a la duración de la llamada, tiempo de trabajo posterior a la llamada y tiempo en espera.

En este ejemplo, puede documentarse que el "conocimiento del producto" es una cualidad que contribuye al tiempo de la llamada, tiempo de trabajo posterior a la llamada y tiempo en espera.

Si las llamadas por hora del agente son reducidas y la duración de la llamada es larga, el supervisor puede hacer una prueba de conocimiento del producto y monitorear la capacidad del agente para hacer desaparecer el enojo del cliente (por hacer una llamada larga) .

El equipo desarrolla una hoja limitada de monitoreo basada en indicadores de productividad.

### **3. Otras medidas**

Algunos requerimientos pueden no estar relacionados con la satisfacción del cliente o con la productividad, como el cumplimiento de requisitos legales y la documentación. Los gerentes del Call Center tendrán que decidir si el monitoreo es la forma más eficiente para determinar el nivel de habilidades.

Si se requiere el monitoreo, se debe documentar una calificación de calidad para cada agente porque, a diferencia de la productividad, aquí no se reporta ninguna medida que

incluya diferentes factores. Se desarrolla una hoja limitada de monitoreo para esta otra categoría.

#### 4.8 PROYECTO DE UN CALL CENTER

El proceso de implantación del Centro de Atención Telefónica parte de la definición del servicio donde se identifican: los objetos de servicio y modos de operación con la evaluación de la demanda asociada; los procesos de atención y gestión del contacto, así como de evaluación de la actividad.

Una vez definido el servicio se aborda el proyecto del centro a partir del diseño de:

El modelo operativo.

Los procesos de atención, gestión y evaluación identificados.

El entorno tecnológico y las infraestructuras precisas.

El modelo organizativo diseñado.

La política de recursos humanos.

La implantación del servicio definido.

Para garantizar el éxito de la creación del Centro de Atención Telefónica, resulta clave su integración dentro de la estructura de la empresa, para lo que es preciso considerar una serie de puntos críticos:

Reconocimiento de la especificidad de los procesos desarrollados desde el centro. Mantenimiento de una visión integral de la relación con el cliente, cada llamada es importante en el proceso de relación con el mismo; selección de una plataforma tecnológica correctamente dimensionada, que se adapte a los requerimientos funcionales y técnicos definidos por el servicio, y constituida por sistemas fiables, con capacidades de integración y garantías de progreso; evolución por fases asentadas y ajustadas al ritmo de inversión de la entidad; fluidez en los intercambios de información con las demás

áreas de la entidad; alineamiento y coordinación con la estructura comercial de la entidad.

En el apartado tecnológico debe prestarse especial atención a la aplicación de nuevas tecnologías como: CTI, IVR, HTML.

La integración entre los sistemas telefónico e informático CTI (Computer Telephony Integration) mediante la cual, la información asociada al contacto disponible en los sistemas de comunicación, (número del llamante, número marcado, información capturada en el proceso de atención, etcétera), es puesta a disposición de los sistemas de información para ser gestionada de modo conjunto y coordinada con el resto de información relativa al cliente. Esta integración permite la implementación de funciones como son: la identificación automática del llamante y la presentación simultánea de sus datos en pantalla, la transferencia de voz y datos entre agentes, la automarcación de llamadas, el incremento de las posibilidades en la lógica de control de las llamadas, la disposición de las funciones telefónicas en la terminal informática, la integración de las estadísticas de negocio y de la actividad telefónica.

IVR, por sus siglas en inglés significa "Interactive Voice Response" (Respuesta Interactiva de Voz). También se conoce como Sistema de Audio Respuesta. Además de ser una herramienta de "Tecnología de Punta", el IVR es la interface entre el usuario y la información de sus datos, a través del teléfono. El cual permitirá a sus consultantes obtener información específica de manera rápida y veraz.

Sistemas IVR que permitan automatizar los contactos sencillos o parte de los procesos a realizar en un contacto (identificación del cliente, del servicio, entrega de información solicitada, entre otros) a través de la navegación utilizando el reconocimiento de tonos de voz mediante distintas aplicaciones que se interaccionan con los sistemas de información para proveer la información requerida. Estos sistemas pueden trabajar como agentes virtuales, e incluso, con funcionalidad CTI, permitiendo transferencias de voz y datos entre agentes e IVR.

La incorporación de Internet es una nueva vía de contacto con el centro. Al acceder a los servidores Web de las entidades es posible provocar el contacto con el centro mediante la activación de compromisos de llamada (call-backs) instantáneos o planificados rellenando sencillos formularios, o acceder incluso, desde una PC multimedia y sin utilizar el teléfono al centro, transmitiéndose voz y datos simultáneamente a través de Internet. También es posible habilitar el acceso a Internet, añadiendo sólo la interfaz adecuada que permita la navegación a través de páginas HTML, acrónimo de "HiperText Markup Language". (Lenguaje que permite escribir las páginas web a las que se accede a través de navegadores WWW), a las aplicaciones IVR ya existentes (WebIVR).

Las aplicaciones de gestión de contactos que permitan, mediante interfaces gráficas e intuitivas, poner a disposición del agente los sistemas necesarios (marketing, provisión de servicio, pedidos, facturación, atención al cliente, gestión de incidencias, etcétera), y en el modo preciso, de cara a resolver las necesidades de procesamiento de información que cada contacto requiere.

Es necesario tener en cuenta todos los elementos referidos para implementar un Call Center efectivo, que pueda satisfacer las necesidades presentes y futuras, tanto de los clientes internos como externos.

# CAPITULO V

## PROYECTO CALL CENTER

### (CASO PRACTICO)

Por razones legales el nombre de esta empresa se cambió para no incurrir en faltas, aclarando que excepto el nombre, todos los datos son reales.

#### 5.1 DATOS GENERALES

##### 5.1.1 Historia (Many Corporation)

Many Corporation, esta formada por más de 154,000 trabajadores que operan en más de 40 países. Sus trabajadores confeccionan y venden productos que cuentan con la confianza de consumidores en más de 180 países en el mundo.

Se fundó en 1939 en la ciudad de Baltimore, Maryland, E.U.A. En 1942 Inició un dinámico plan de expansión. En 1945 La Corporación comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York. En 1985 Después de subsecuentes adquisiciones y diversos cambios de razón social, se escogió un nombre de entre las marcas de la Corporación para dar nombre a la misma, siendo los productos comercializados con la marca Many los de mayor consumo, razón por lo que se cambió el nombre a "Many Corporation". En 1991 y 1992 Many compra las empresas: P, R y H.

Many en México.

Una de las divisiones que se localiza aquí en México tiene a su cargo la fabricación, distribución y venta de ropa íntima, medias y ropa de punto. En esta división se fabrican 7 marcas de ropa íntima de la más alta calidad, las cuales gozan de gran aceptación en el mercado.

La empresa P Internacional, fue fundada en Nueva York, en el año de 1932. En esa época el material de fabricación era el latex, un nuevo y desafiante material, iniciando con la producción de calzoncitos de bebé. En nuestro país inicia operaciones en el año de 1955, con 10 máquinas de coser.

A la fecha se fabrican más de 200 estilos entre brassieres, pantaletas, fajas, bodies, etcétera, divididos en 9 líneas principales de productos, los cuales con su amplia gama de materiales, estilos y textura, pretenden satisfacer todos los gustos.

La empresa H inició operaciones en 1901, en la pequeña ciudad de Winston Salem, Estados Unidos, siendo su especialidad, la ropa interior hecha 100% de algodón, ya que éste material hace las playeras calientes en invierno y frescas y cómodas durante verano.

En 1992 Many inicia operaciones en México como una comercializadora de productos H importados de Estados Unidos. Debido a la gran aceptación de los productos, en junio de 1996 empieza a producirlos en nuestro país con 21 operarias maquilando pants y sudaderas.

La compañía R inició operaciones en el sótano de un antiguo edificio del centro de la ciudad de México con 20 máquinas de costura. Debido a la demanda de producción, cambia sus instalaciones en 1960. Tras su acelerado crecimiento y posicionamiento de la marca en el mercado, en 1992 la Corporación Many decide comprarla. A la fecha se producen diferentes modelos de ropa íntima para niño, dama y caballero; principalmente: pijamas, playeras, boxers, trusas y bikinis.

En la actualidad las empresas P, R y H están fusionadas bajo una misma razón social.

Tras varios cambios y adquisiciones en 1999 dejan de ser 11 razones sociales y se convierten en dos solamente, ambas enfocadas a un mismo fin que es la excelencia en el servicio. Su actividad principal es consolidar marcas de primera categoría y de confianza.

## 5.1.2 Misión

Nuestra misión es generar crecimiento en América Latina, construyendo marcas líderes en prendas de vestir, que entreguen un valor superior a nuestros accionistas.

Marcas líderes que ofrezcan productos de vestir de calidad, dando un valor superior a nuestros consumidores y clientes.

Asociaciones fuertes con nuestros clientes siendo excelentes en nuestro servicio al cliente, y aprovechando la fortaleza de nuestras marcas.

Competitividad global a través de calidad, flexibilidad y bajos costos de suministros.

Un entorno de trabajo influyente que valore la diversidad, y genere la excelencia en nuestros empleados a través del desarrollo personal y un compromiso constante hacia la innovación, capacidad de respuesta y trabajo en equipo.

### **Nuestra empresa**

Cada día constituye una nueva oportunidad para llevar a cabo aquello que nos permite ser mejores, y esto significa no solo hacer las cosas bien, sino destacar en nuestro desempeño para hacer historia: tener éxito para trascender.

El éxito, no es una obra de la casualidad ni de la suerte. Ser el mejor es el resultado del esfuerzo constante, del arduo empeño y de trabajar con pilares firmes que sustenten tu convicción.

Es innegable que el entorno al que nos enfrentamos presenta retos y obstáculos difíciles de sobrepasar los cuales tendrán que ser afrontados con seriedad y entereza. Por ello se hace indispensable recurrir a los valores que sustentan nuestra fortaleza.

### 5.1.3 Valores

En Many existe un comité de valores cuyo objetivo es promover y difundir los valores de las empresas, así como llevar a cabo acciones de soporte, para cada valor hay una persona responsable. Los valores son: compromiso, innovación, integridad, trabajo en equipo, inclusión y liderazgo, los cuales se describen a continuación.

1. COMPROMISO. Se logran las metas a través de un sentido de pertenencia y de responsabilidad personal por los resultados.

2. INNOVACION. Se adopta el cambio y la lucha por los avances y mejoras continuas, a través de iniciativa, creatividad, toma de riesgos y prontitud. Demostrando pasión por el aprendizaje y el compartir ideas.

3. INTEGRIDAD. Se guían todas las interacciones con honestidad, franqueza y prácticas éticas para construir relaciones de confianza y respeto mutuos.

4. TRABAJO EN EQUIPO. Se reconoce la interdependencia como miembros de un equipo, y trabajan juntos a través de las diferentes divisiones, funciones, y países para maximizar las oportunidades de negocio.

5. INCLUSION. Se valoran las diferentes perspectivas, habilidades y enfoques en un ambiente de respeto mutuo. Se asocian con los demás para desarrollar su potencial y maximizar su compromiso y contribución.

6. LIDERAZGO. Todos son líderes en el desarrollo de visiones dinámicas y atractivas, energizando e inspirando a otros, e influyendo en los resultados para alcanzar la excelencia.

Demostrando estos valores hacemos contribuciones significativas a nuestros accionistas, consumidores, clientes, asociados y comunidades.

#### 5.1.4 Estructura de clientes y ventas

La estructura de clientes de Corporativo Many está integrada aproximadamente por 5,000 clientes que adquieren productos y servicios a nivel nacional.

La estructura de ventas está integrada por (fuerza de ventas (ejecutivos de ventas), gerentes de ventas y asistentes de gerentes de ventas).

La fuerza de ventas abarca 7 distritos, los cuales están integrados cada uno por 7 territorios, cada territorio es atendido por un vendedor que da personalmente el servicio al cliente. Hay un gerente para cada distrito, el cual dirige a sus 7 vendedores y al cual entregan sus reportes correspondientes de ventas realizadas mensualmente. El gerente a su vez cuenta con una asistente, que tiene entre otras funciones, atender las llamadas telefónicas y canalizarlas con el representante correspondiente.

*DISTRITOS	*TERRITORIOS
10	101, 102, 103, 104, 105, 106, 107
20	201, 202, 203, 204, 205, 206, 207
30	301, 302, 303, 304, 305, 306, 307
40	401, 402, 403, 404, 405, 406, 407
50	501, 502, 503, 504, 505, 506, 507
60	601, 602, 603, 604, 605, 606, 607
70	701, 702, 703, 704, 705, 706, 707

\*Distrito: Para efecto de este trabajo es un grupo de vendedores representado por un gerente de ventas.

\*Territorio: Es la zona geográfica donde se localiza "x" cantidad de clientes que son atendidos por un vendedor.

## 5.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO DE CALL CENTER

En seguimiento a las estrategias de negocios de Many para ser el proveedor por excelencia y ofrecer a clientes internos y externos una ecuación de valor, se está iniciando la creación de una prueba piloto del centro de atención a clientes (Call Center), cuyo objetivo será el de proporcionar información relacionada con las órdenes de compra que se reciben de los diferentes clientes desde que se generan hasta la entrega física de su producto, posteriormente se estará en posibilidad de proporcionar también información de sus status de crédito.

Para el desarrollo de este proyecto fue necesaria la documentación bibliográfica, y hemerografica, así como consultas en páginas de Internet y finalmente el establecimiento físico y la observación del desarrollo del mismo.

De igual forma se realizó un estudio preliminar para detectar la necesidad de la implementación del proyecto en cuestión. Se comenzó por detectar hacia donde estaban siendo canalizadas las llamadas de servicio de los clientes, en lo que se refiere al seguimiento de sus pedidos. El estudio se hizo en tres departamentos involucrados más directamente en este proceso de atención al cliente (ventas, crédito y distribución). El estudio se realizó aproximadamente 3 meses antes de iniciar con la implementación del proyecto, para detectar en que área se recibían más llamadas y por qué motivos. Al concluir con dicho estudio se vio reflejado que del 100% de llamadas recibidas de los clientes, el porcentaje que recae en cada uno de los tres departamentos es:

CREDITO.....	17%
DISTRIBUCION.....	57%
VENTAS.....	26%

El 20 de octubre de 2003 se reúne todo el equipo participante en el proyecto de Call Center con el fin de conocer a los integrantes del equipo operativo del plan para proveerles de información sobre el mismo y también compartirles el status del proyecto,

así como darles sus primeras asignaciones de definición de procedimientos y formatos a utilizar y definir necesidades de ubicación y equipo.

## **INTEGRANTES DEL PROYECTO**

### **Equipo operativo, integrado por 2 personas.**

1. Personal administrativo de Distribución
2. Personal administrativo de Ventas

### **Equipo Gerencial, integrado por 4 personas.**

1. Gerente de Distribución
2. Gerente de Crédito
3. Gerente de IT(Tecnología de la Información)
4. Director de Ventas

### **Los patrocinadores son 4 personas.**

1. Vicepresidente Cadena de Suministros
2. Vicepresidente de IT
3. Vicepresidente de Finanzas
4. Vicepresidente de Ventas

El día 3 de Noviembre de 2003, la empresa industrial dedicada a la producción, distribución y venta de ropa íntima, medias y ropa de punto para toda la familia (Many), inicia una prueba piloto de Call Center, con el fin de incrementar la calidad en el servicio a clientes, centralizando las llamadas telefónicas, ya que se trata de un corporativo que cuenta con dos centros de distribución para surtir y embarcar sus productos a nivel nacional y en cada uno hay un departamento de Servicio a Clientes, donde actualmente se atienden las llamadas de gran parte de los clientes, por lo cual se busca con este proyecto dar el servicio a los clientes desde un solo departamento (Call Center), el servicio que se ofrece es desde que se genera la orden de compra, hasta la entrega del

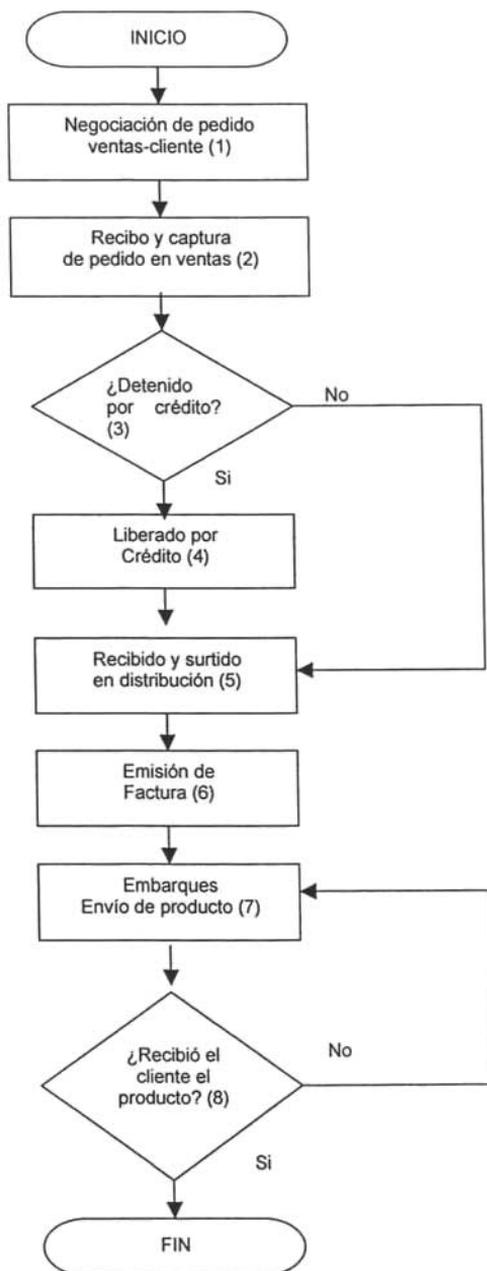
producto y posteriormente será posible otorgar todo tipo de información solicitada por los clientes en general.

Con este proyecto se pretende atender en un solo departamento el 100% de las llamadas que se atienden actualmente en los tres departamentos mencionados.

El horario establecido para ofrecer el servicio es de 9:00am. a 17:00pm., con 45 minutos de horario de comida.

En la siguiente página se muestra por medio de un diagrama de flujo el proceso de surtido de una orden de compra, desde que se genera hasta la entrega del producto al cliente.

Diagrama de flujo. Proceso de surtido de una orden de compra.



En el diagrama se muestra el proceso que se sigue para el surtido de una orden de compra.

1). Iniciando con la visita del ejecutivo de ventas al cliente, donde juntos hacen una negociación. En base a la decisión, realizan una orden de compra.

2). Una vez firmada dicha orden de compra por el cliente, el ejecutivo la presenta en el área de administrativo de ventas, dónde se procede a la captura en el sistema de la empresa para dar seguimiento al requerimiento del cliente.

3). Una vez capturada la orden de compra, hay dos decisiones, si la orden de compra es detenida por el área de crédito, se detiene el proceso y se espera para que sea liberada por el área de crédito, una vez que se investiga el motivo, si el cliente debe dinero a la empresa se le avisa que su orden no se surtirá hasta que su cuenta sea liquidada o se haga una negociación con el área de crédito respecto al pago, una vez que llegan a un acuerdo la orden de compra continua su procesamiento y si la orden de compra no es detenida por el área de crédito, continua el proceso de surtido.

4). Una vez liberada la orden de compra, el área de crédito envía la información al área de distribución.

5). En el área de surtido se prepara el producto en base a existencias y a fecha acordada de entrega al cliente.

6). Una vez concluido el surtido se procede a facturar.

7). El departamento de facturación entrega la documentación al departamento de embarques para que realice la ruta de entrega del producto al cliente.

8). Nuevamente hay dos opciones, si el cliente no recibe el producto, indica en ese momento el motivo a quien está realizando la entrega, el producto se ingresa a la empresa como rechazo de mercancía por el cliente, una vez ahí, se transmite al departamento de embarques el motivo por el cual el cliente no recibió el producto, se le informa al vendedor correspondiente para que negocie la entrega con el cliente, de haber una respuesta positiva se lleva nuevamente el producto al cliente, si el cliente ya no quiere el producto, la factura correspondiente a esa orden de compra se cancela y el producto se regresa al área de surtido, si el cliente sí recibe el producto se concluye el proceso de surtido de la orden de compra.

Para efectos de este proyecto la información que se ofrece a clientes internos (fuerza de ventas, gerentes de ventas y asistentes de gerentes de ventas), es exclusivamente de seguimiento a la orden de compra, es decir, los estatus por los que va pasando, por ejemplo: al llamar preguntan que día se capturó en el sistema interno de la empresa, si no hay problema con crédito, si ya se encuentra en surtido, cuándo se embarcará, en qué porcentaje se ha surtido la orden de compra, por qué transporte se envía, y finalmente se informa con que número de guía viaja, el día y fecha en que el cliente recibe su producto, para este último dato se utiliza como herramienta de apoyo la página electrónica del transporte por el cual se realiza el embarque.

### **Formato de monitoreo de llamadas para medición del servicio**

Para llevar el control de las llamadas recibidas en Call Center se diseñó un formato que contiene diferentes columnas con diferentes conceptos por los cuales llama el cliente, en el cual se registra la fecha, el tiempo de inicio y fin de la llamada, así como el motivo de la misma, sin embargo, en la prueba piloto se está haciendo uso únicamente de la columna que corresponde al seguimiento del pedido, posteriormente se usarán las demás columnas. Con esta medición se busca determinar el horario en el cual se reciben más llamadas, con el fin de contar con los elementos necesarios para proporcionar el servicio, así como el tiempo promedio que se requiere para dar atención de calidad a los clientes.

En la parte inferior del formato hay diferentes pestañas al margen, donde se lleva el registro de llamadas recibidas semanalmente en Call Center por distrito. En la parte inferior derecha del formato, hay dos pestañas donde se consolida el global de llamadas recibidas y horarios pico en que se reciben más llamadas mensualmente. D10, D20, D30, etcétera, son los distritos que están participando en la medición. Los registros que se muestran en el formato corresponden a la semana 4 del mes de abril del distrito 20.

CORPORATIVO MANY  
 DEPARTAMENTO: CALL CENTER  
 EMPLEADO (A): MANUELA GARCIA MUÑOZ  
 PERIODO: ABRIL SEM. 4

CONTROL MANUAL DE LLAMADAS RECIBIDAS

Hr Prom de llamada	Tema de la llamada y duración										TOTALES llamada	Hora de término de llamada	Observaciones	Seguimiento
	No consecutivo de llamada	Fecha	Hora de inicio de llamada	Pérdido de margen facturación [1]	Crédito [2]	Cliente Nuevo [3]	Devoluciones y Rechazos [4]	Problema con entrega [5]	otros [6]					
	1										0			
3-10	2	29-Abr-04	9:15		1						1	9:18		
	3	27-Abr-04	9:31		1						1	9:34		
	4	29-Abr-04	9:37		1						1	9:38		
	5	29-Abr-04	9:44		1						1	9:52		
	6										0			
10-11	7	29-Abr-04	10:02		1						1	10:07		
	8	27-Abr-04	10:06		1						1	10:11		
	9	29-Abr-04	10:09		1						1	10:14		
	10	27-Abr-04	10:20		1						1	10:23		
	11									0				
	12									0				
	13									0				
11-12	14									0				
	15									0				
	16									0				
	17									0				
	18									0				
	19									0				
12-1	20	30-Abr-04	12:08		1						1	12:14		
	21									0				
	22									0				
	23									0				
	24								0					
1-2	25									0				
	26	29-Abr-04	13:05		1						1	13:05		
	27									0				
	28									0				
	29									0				
	30									0				
	31									0				
	32									0				

Formato de monitoreo de llamadas para medición del servicio (Corporativo Many).

Con el fin de medir la satisfacción de servicio a los clientes internos, se estructuró y aplicó una encuesta a los mismos, con el fin de obtener resultados para comprobar la hipótesis planteada.

## ENCUESTA DE CALL CENTER

Tu opinión es muy importante para nosotros, y estamos interesados en brindarte un mejor servicio de atención telefónica en Many. Para ello, solicitamos tu retroalimentación para reforzar nuestro servicio. Por favor selecciona SI o NO de acuerdo a la opción con la que estés de acuerdo.

### A. Opinión del saludo inicial:

- |   |    |    |
|---|----|----|
| 1. ¿Estás de acuerdo con el saludo que se da al contestar tu llamada? | SI | NO |
| 2. ¿Te gustaría que se omitiera el saludo?                            | SI | NO |
| 3. ¿Cambiarías algo del saludo?                                       | SI | NO |

¿Tienes alguna sugerencia y/o comentario para el saludo de bienvenida?

---

---

---

### B. Opinión de la atención proporcionada por el personal que atiende las llamadas:

- |  |    |    |
|--|----|----|
| 4. ¿Te satisface al 100% la atención que se presta en Call Center? | SI | NO |
| 5. ¿El trato que recibes es agradable?                             | SI | NO |
| 6. ¿Sientes que falta algo dentro del Call Center?                 | SI | NO |

¿Tienes alguna sugerencia y/o comentario para mejorar la atención en Call Center?

---

---

---

### C. Opinión del servicio de Call Center:

- |  |    |    |
|--|----|----|
| 7. ¿Crees que prestar este tipo de servicio ayuda a agilizar la información?           | SI | NO |
| 8. ¿Para el tipo de información que solicitas crees que recibes la respuesta adecuada? | SI | NO |
| 9. ¿El nivel de respuesta en cuanto a información pendiente es aceptable?              | SI | NO |

¿Tienes alguna sugerencia y/o comentario para mejorar el servicio?

---

---

---

En conclusión, comentanos por que SI o No haces uso de este servicio.

---

---

---

¡GRACIAS POR TU INTERES PARA MEJORAR EL SERVICIO DE CALL CENTER!

## 5.3 DESARROLLO DEL PROYECTO

### 5.3.1 Título

INCREMENTO EN LA CALIDAD DE SERVICIO A CLIENTES A TRAVES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CALL CENTER EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL.

### 5.3.2 Introducción

Debido al acelerado avance tecnológico nos estamos volviendo día con día más robotizados queremos hacer las cosas con el menor esfuerzo, aprovechando toda la tecnología disponible y ¿dónde queda la interrelación con las personas?, lo que menos queremos es tratar de cerca o directamente con las personas ya que creemos que si nos buscan es porque tienen problemas y no estamos dispuestos a "perder nuestro tiempo" escuchándoles, sin embargo todos como seres humanos necesitamos ser escuchados y entendidos no precisamente por una máquina sino por personas que compartan las mismas necesidades. Detectando esto es como se tuvo la visión de dar ese algo más que buscan los clientes como personas y es pensando en ellos y en su comodidad que se optó por implementar un Centro de Atención de Llamadas Telefónicas (Call Center), donde reciban la atención buscada. Hasta antes de desarrollar este proyecto los clientes estaban inconformes con el servicio, ya que su llamada se pasaba de extensión en extensión y si bien les iba, obtenían una respuesta conforme a su solicitud, en el peor de los casos no lograban obtener contacto con ninguna persona ya que se enfrentaban a la grabadora ya muy común en los teléfonos donde una voz previamente grabada solicita dejar su mensaje. Para recibir información completa de sus pedidos se veían en la necesidad de hacer hasta tres llamadas para tener una idea clara del avance del surtido de su orden de compra, actualmente se pretende que en Call Center reciban en una sola llamada toda la información que requieren.

## **5.4 PROBLEMAS**

1. Los clientes recurren a diferentes departamentos para que se les dé solución a sus inquietudes.

2. Los clientes se quejan de que se les deja en espera en el teléfono y en otras ocasiones solo se encuentran con una grabadora que les solicita dejar su mensaje.

3. No se cuenta con un número 01-800 especial para que llamen los clientes sin cargo para ellos.

## **5.5 NECESIDADES**

1. Se necesita un lugar especial en el que se centralicen las llamadas de los clientes.

2. Proveer al personal de contacto con el cliente, de toda la información necesaria para dar un buen servicio, así como del equipo y todas las herramientas necesarias.

3. La atención debe ser más personalizada y un trato más amable.

4. Se requiere capacitación especial para quien atiende directamente a los clientes.

5. Se necesita contar con un número 01-800, sin costo para los clientes.

## **5.6 OBJETIVOS**

1. Proporcionar atención personalizada a los clientes internos (fuerza de ventas, gerentes de ventas y asistentes de gerentes de ventas), es decir, evitar la transferencia de llamadas.

2. Centralizar las llamadas en un solo lugar, ya que actualmente se canalizan a diferentes departamentos.

3. Proporcionar información a los clientes internos relacionada con las órdenes de compra que reciben de los diferentes clientes externos, desde que se generan dichas órdenes de compra hasta la entrega del producto físicamente al cliente.

4. Conocer la importancia de la calidad en el servicio que se proporciona tanto a clientes internos como externos, para lograr el mejoramiento del mismo y de esta forma ganar terreno frente a los competidores.

## **5.7 ALCANCES**

Los alcances de este proyecto son la investigación documental, antecedentes de servicio a clientes, desarrollo del proyecto y establecimiento físico, medición de avances, control de resultados y seguimiento del servicio.

El servicio que se ofrece es de seguimiento de la orden de compra del cliente interno (Fuerza de Ventas, Gerentes de Ventas y Asistentes de Gerentes de Ventas), desde que se genera hasta la entrega de su producto al cliente externo.

En base a los resultados obtenidos, el servicio del Call Center se extenderá a todos los clientes internos y externos. También se estará en posibilidad de informar acerca de cualquier situación relacionada con los departamentos de ventas, crédito y distribución, buscando con esta implementación la lealtad y preferencia de los clientes.

## **5.8 RECURSOS HUMANOS Y TECNOLOGICOS PARA OFRECER EL SERVICIO**

Cabe mencionar que se estudió la posibilidad de utilizar el servicio de un Call Center externo, pero finalmente se optó por crear uno propio, es decir, utilizando los recursos humanos y tecnológicos disponibles. Se empezó a desarrollar el proyecto a partir de una

prueba piloto donde se ofrece información únicamente a clientes internos, con el fin de identificar las necesidades del departamento para su implantación definitiva y extensiva a los clientes en general.

Se acondicionó una sala que se usaba para almacenar material de reempaque, se hicieron las instalaciones eléctricas correspondientes para los equipos necesarios para el desarrollo del proyecto, se diseñaron 5 escritorios con material ya existente, de los cuales se ocuparán 2 en el tiempo que dure la prueba piloto y según las necesidades observadas durante el desarrollo del mismo se ocuparán los 3 restantes, se cuenta con una silla para cada uno de los escritorios, se inicia con la instalación de dos computadoras (monitores y CPU's) equipo con el cuál venía desarrollando sus actividades en sus antiguas funciones el personal designado para dar el servicio hasta antes de este proyecto, también se instalaron 2 líneas telefónicas, los aparatos cuentan con pantalla para identificar la procedencia de las llamadas, se utilizan dos cronómetros para la medición exacta del tiempo por cada llamada recibida, se instaló una impresora compartida por las dos computadoras y se instaló un fax.

Se autoriza el acceso a la información que necesita el personal de servicio para desempeñar sus funciones adecuadamente (sistema donde se localiza la información referente a la orden de compra del cliente, Internet y correo electrónico). Se cuenta con un número telefónico 01-800, que será el número principal del Call Center. Se comentó la necesidad de tener teléfonos con display para utilizar las dos líneas posibles.

Se crean los directorios internos de contactos clave para el equipo operativo para recibir y dar información, también conforme avance el proyecto será necesario definir con las distintas áreas la coordinación de horarios de atención para que los horarios de comida no interfieran con el servicio al cliente.

Se necesita tener relojes tipo ajedrez para monitoreo de minutos utilizados en cada llamada, esta medida es necesaria hasta que se tenga definido e instalado el software a utilizar para el control y reporte de tiempos.

Supervisión de administración de ventas ayudará en la definición y coordinación de los perfiles de usuario del equipo operativo para que tengan acceso de consulta y reporte de las áreas de pedidos, distribución y crédito así mismo tramitará el alta de los perfiles en el sistema de consulta interno.

El equipo operativo comenzará a recabar y definir necesidades de información respecto de bibliografía de estilos, formatos de pedidos, etcétera, necesarios para conocimiento básico del producto y en su caso facilitar la atención del cliente.

Se entregará una llave de acceso a la oficina de Call Center a cada uno de los miembros del equipo operativo.

En esta prueba piloto se estarán evaluando los requerimientos mínimos necesarios para su establecimiento formal y en el cuál se determinaran los requerimientos futuros tanto de personal como de software y hardware ideal para su operación eficiente. Se estará coordinando una junta de seguimiento con los responsables del proyecto.

Se estructura el protocolo o script guía para la contestación de llamadas a los clientes y para ser uniformes en este primer contacto con el usuario. Se decidió que el adecuado sería el siguiente:

Gracias por llamar a Corporativo Many

¡Buenos días! (¡Buenas tardes!)

Le atiende \_\_\_\_\_

¿Con quién tengo el gusto?

\_\_\_\_\_

¿En qué puedo servirle?

\_\_\_\_\_

¡Que tenga buen día!

El apoyo que se requiere de los clientes internos en esta prueba piloto, es que, al momento de hacer una llamada cuenten con los siguientes datos para proporcionarles el servicio.

1. Número de territorio
2. Nombre del representante
3. Número de cliente del que se solicite información
4. Número de picking list y/o factura en su caso

## 5.9 METODOLOGIA

Este centro de atención estará integrado en una etapa inicial por un equipo interdisciplinario entre las áreas de distribución, ventas y el soporte de IT que constará de dos personas como equipo operativo, quienes estarán capacitadas para atender cualquier duda relacionada con las áreas mencionadas y que en caso de que no haya una respuesta satisfactoria, tendrán la responsabilidad de dar seguimiento a las dudas externadas hasta su total respuesta al usuario del servicio.

Por ser una prueba piloto, este servicio estará siendo proporcionado únicamente a los distritos de ventas 30 y 50 en todos sus territorios y solo a las llamadas de los representantes de ventas, los gerentes mencionados y la asistente de ambos. Este período de prueba está estimado en su funcionamiento del 3 de noviembre al 17 de diciembre para que del 18 al 31 de enero, el equipo gerencial haga una evaluación de los resultados previos del servicio para que en consecuencia se tome la decisión de que en una segunda etapa se expanda paulatinamente al resto de los distritos de ventas y gerentes.

En la segunda etapa, se estará determinando un volumen más aproximado de la demanda del servicio para que de esta forma se pueda hacer el preparativo para hacerlo extensivo a todos los clientes en una tercera fase, ya contando con el soporte tecnológico necesario para dar un servicio eficiente y de calidad. En esta segunda etapa se van a

incluir a los distritos 20 y 40 además del 30 y 50 para medir el volumen de llamadas y respuestas con los 4 distritos. Esta etapa abarcara el mes de febrero y marzo siendo la medición del servicio en la segunda quincena del mes de marzo 2004. A partir del mes de marzo 2004 el servicio incluirá también los distritos 10, 60 y 70.

Cabe mencionar que el servicio se esta dando solo a representantes de ventas y gerentes de distrito, la apertura para los clientes será definida posteriormente.

Se necesita saber cuales son los números de extensión telefónica asignados al personal operativo para informar a los usuarios de servicio.

Se requiere lo siguiente:

1. Comprar de 2 diademas
2. Asignar 1 teléfono con pantalla para el 01-800
3. Asignar una impresora a esa sala
4. Dar el acceso a Internet al personal operativo

## **5.10 AVANCES**

En la segunda quincena del mes de diciembre 2003, se recibieron comentarios de los distritos 30 y 50 respecto del servicio del Call Center de ventas, en general hay muy buenos comentarios acerca del servicio recibido y algunos usuarios del servicio mencionan que la mayoría de las veces obtuvieron la información requerida.

En la semana del 20 de octubre se envió un e-mail en donde se está haciendo del conocimiento de los representantes de ventas del inicio de la operación del Call Center que como se definió será una prueba piloto con dos distritos, a continuación se enlistan los puntos pendientes que revisaron con personal operativo.

1. En la semana del 20 al 24 de octubre se estuvo trabajando en el entrenamiento y en la del 27 al 31 se estará concluyendo. El 27 de octubre se deberá concluir el directorio de contactos clave de ventas, crédito y los dos centros de distribución.

2. Se requiere tener definido el perfil de usuarios del sistema donde se encuentra la información para atender a los clientes, para que empiecen a realizar practicas y corroboren si tienen todos los accesos a la información requerida.

3. El protocolo de recepción de llamadas será impreso y colocado en cada una de las estaciones durante el inicio para facilitar se familiaricen con este el personal operativo.

4. Esta pendiente concluir el formato definitivo de registro y seguimiento a llamadas.

5. En los equipos en que están trabajando las personas no tienen acceso a su e-mail.

Se revisó el formato de monitoreo de llamadas, se agregaron 3 conceptos más de control de información (cliente nuevo, devoluciones y rechazos, problema con entrega) que se utilizarán posteriormente.

La capacitación será de la persona de ventas a la de distribución y viceversa, de esta manera se podrán corregir dudas en la capacitación recibida y proporcionada.

Para ofrecer un mejor servicio a los clientes se cuenta con lo siguiente:

1. Gracias al soporte de IT, se implementó un número telefónico especial 01-800, para uso de los clientes.

2. Se cuenta con usuario de correo electrónico para el Call Center.

3. Directorios de personas clave para el servicio (ventas, crédito y distribución).

4. Teléfonos con display.

5. Perfiles de usuario de acceso a la información necesaria para dar el servicio.

6. Relojes para control de tiempo exacto de cada llamada recibida.

## 5.11 PRESENTACION DE RESULTADOS

CORPORATIVO MANY

MEDICION DE LLAMADAS RECIBIDAS EN CALL CENTER

### DEMANDA TOTAL DE LLAMADAS DE NOVIEMBRE '03 A JUNIO '04

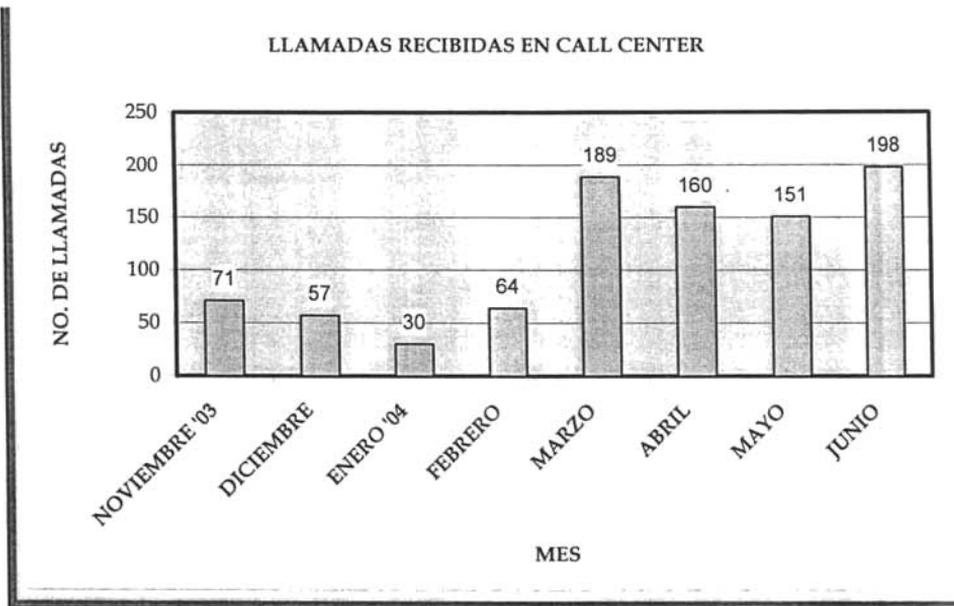
DISTRITO	MES	AGENTE 1	AGENTE 2	TOTAL LLAMADAS
30, 50	NOVIEMBRE '03	42	29	71
30, 50	DICIEMBRE	26	31	57
30, 50	ENERO '04	16	14	30
20, 30, 40, 50	FEBRERO	33	31	64
10, 20, 30, 40, 50, 60, 70	MARZO	62	127	189
10, 20, 30, 40, 50, 60, 70	ABRIL	84	76	160
10, 20, 30, 40, 50, 60, 70	MAYO	70	81	151
10, 20, 30, 40, 50, 60, 70	JUNIO	103	95	198
TOTAL LLAMADAS				920

TABLA 1

Como se muestra en la tabla No.1, las llamadas de servicio se van incrementando en forma proporcional con los distritos que se van incorporando. Los distritos 30 y 50 fueron con los que se inicio la prueba piloto de Call Center en noviembre de 2003, haciéndose extensivo el servicio para los distritos 20 y 40 a partir febrero de 2004, por lo cual se puede observar que conforme se ha ido informando a los demás distritos del servicio comienzan a hacer uso del mismo y a partir del mes de marzo se hace extenso a todos los distritos y es entonces cuando se puede observar una tendencia en cuanto a medición más real en el uso del servicio, ya que cuando se inició la prueba en noviembre de 2003, se estaban detectando necesidades de formatos, cronómetros entre otros, por lo cual la medición no era tan exacta. El servicio de Call Center es atendido por dos personas a las cuales llamamos agente 1 y agente 2, consolidando las llamadas atendidas por cada agente obtenemos el total de llamadas recibidas.

Por medio de esta información se pretende mostrar que el recibir día con día más llamadas nos da un parámetro de medición ya que se empieza a reflejar que las personas poco a poco se están enterando que existe este lugar especial (Call Center) donde se les puede orientar acerca de sus ordenes de compra y lo importante es que empiezan ha hacer uso del mismo y a darse cuenta de lo funcional que resulta para ellos por las características del mismo.

### LLAMADAS RECIBIDAS EN CALL CENTER



GRAFICA 1

Como podemos apreciar en la gráfica 1, el máximo de llamadas recibidas en Call Center es en el mes de junio, proporcionando el servicio a todos los distritos a partir de marzo se observa una tendencia constante mes a mes.

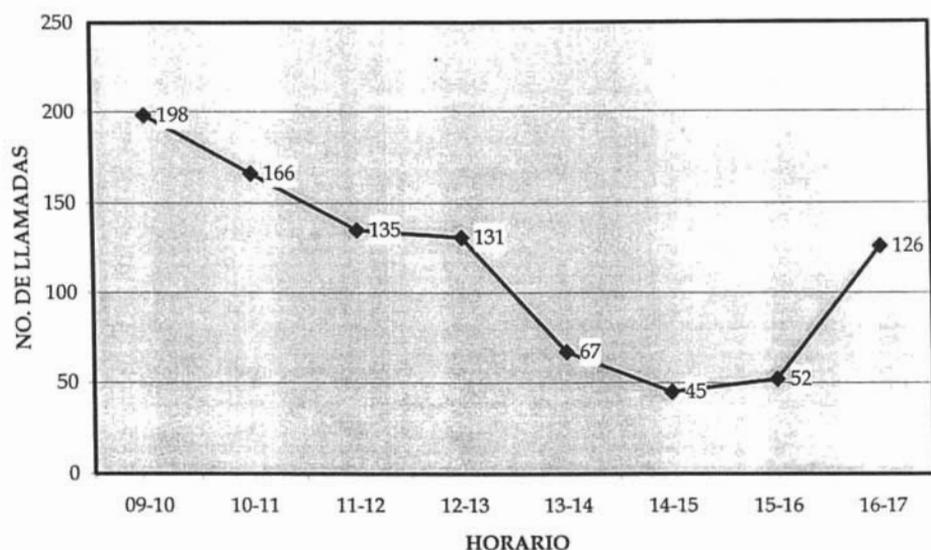
TOTAL DE LLAMADAS PROMEDIO MENSUAL RECIBIDAS POR HORA EN CALL CENTER

HORA	MES								
	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	TOTAL
09-10	14	8	6	12	47	40	29	42	198
10-11	12	13	6	12	33	25	26	39	166
11-12	13	8	2	9	26	19	25	33	135
12-13	11	13	7	9	25	22	22	22	131
13-14	7	5	1	6	15	15	10	8	67
14-15	1	4	2	3	8	7	8	12	45
15-16	5	2	4	1	13	4	10	13	52
16-17	8	4	2	12	22	28	21	29	126

TABLA 2

En la tabla 2, se muestra el total de llamadas promedio recibidas por cada hora de servicio, esto con el fin de detectar en que horario entra el máximo de llamadas para así identificar necesidades de recursos humanos y tecnológicos para dar oportunamente el servicio a los usuarios en el momento que lo deseen.

### BOOM LLAMADAS CALL CENTER



GRAFICA 2

En la gráfica No. 2, se presenta el BOOM (máximo) de llamadas recibidas en Call Center por hora, se aprecia claramente que en las primeras 3 horas de servicio es cuando hay más llamadas, disminuyendo ligeramente de las 12:00 a las 14:00hrs. donde hay menos llamadas ya que el horario de comida es de las 14:00hrs. a las 15:00hrs. razón por la cual disminuyen considerablemente y a partir de las 15:00hrs. cuando regresan de comer se incrementan nuevamente.

## 5.12 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

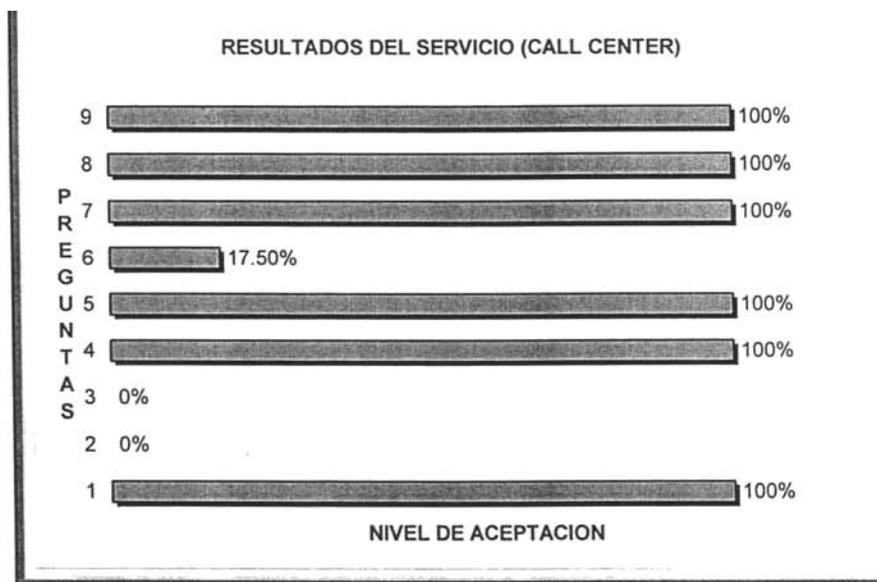
En el capítulo 1 de metodología, se mencionó que la encuesta se aplicaría a 46 personas, realmente se aplica a 40, ya que 6 ejecutivos de ventas dejaron de formar parte de dicha organización en el mes de julio y la encuesta se les envió por correo electrónico el 19 de julio, ya no hubo oportunidad de que mandaran su respuesta.

### CORPORATIVO MANY

No.	PREGUNTAS ENCUESTA CALL CENTER	RESULTADOS
1	¿Estás de acuerdo con el saludo que se da al contestar tu llamada?	100%
2	¿Te gustaría que se omitiera el saludo?	0%
3	¿Cambiarías algo del saludo?	0%
4	¿Te satisface al 100% la atención que se presta en Call Center?	100%
5	¿El trato que recibes es agradable?	100%
6	¿Sientes que falta algo dentro de Call Center?	17.5%
7	¿Este tipo de servicio ayuda a agilizar la información?	100%
8	¿Recibes la respuesta adecuada a tu solicitud?	100%
9	¿El nivel de respuesta en cuanto a información pendiente es aceptable?	100%

TABLA 3

En la tabla 3, se presentan los resultados obtenidos por pregunta de la encuesta que contestaron los clientes internos acerca del servicio recibido en Call Center.



GRAFICA 3

En la gráfica 3 se observa lo siguiente: en la sección A de la encuesta, el 100% de los encuestados está conforme con el saludo, en general comentan que un saludo cordial es muy importante para que el cliente se sienta en confianza.

En la sección B, pregunta no.6, el 17.5% de los encuestados comentan que hace falta algo en Call Center, sugieren que haya servicio en horario de comida y más apoyo con el departamento de distribución para con todos los clientes en cuanto a entrega de sus órdenes de compra.

En la sección C, el 100% de los encuestados están satisfechos con el servicio recibido, sin embargo sugieren que se tenga acceso a información sobre la situación de un pedido referente al departamento de crédito, información a la que se tendrá acceso posterior a esta prueba.

## CONCLUSIONES

Estamos acostumbrados a tener los mejores servicios, el mejor trato, las mejores cosas, buscamos siempre la mejor calidad en todos los aspectos. Con el fin de cubrir estas necesidades de calidad que requieren todos los clientes, se tomó la decisión de implementar el Call Center.

El Call Center es un lugar que cuenta con recursos humanos muy valiosos, personal altamente capacitado, que tiene acceso a la tecnología necesaria para ofrecer un buen servicio y además cuenta con la guía de un equipo gerencial que tiene objetivos muy claros. Es la herramienta más idónea para tener una estrecha comunicación y acercamiento con los clientes.

El poseer una herramienta de servicio como lo es el Call Center, es una ventaja que debe ser aprovechada por todas aquellas áreas del corporativo en las cuales se tiene una compleja comunicación tanto interna como externa a través del teléfono, con el fin de mejorar y orientar tal comunicación, viéndose está a su vez beneficiada por un mejor flujo de la información.

Debido a que la función principal del Call Center es atender las llamadas de los clientes internos, se tiene paciencia y disposición para escuchar, entender, dar respuesta veraz y oportuna, además del seguimiento a las solicitudes de los clientes, evitando así el estar pasando la llamada a diferentes departamentos y disponiendo del tiempo del cliente, como se planteó en la hipótesis y los objetivos de la investigación.

En Call Center, se concentran la mayoría de las llamadas de servicio de los clientes, optimizando las funciones de otros departamentos involucrados en el proceso de surtido de la orden de compra y además reditúa en una excelente información.

Otros beneficios que se tienen al contar con un Call Center son:

1. Reducción de llamadas en los demás departamentos que participan en el proceso de surtido de la orden de compra, canalizándolas al Call Center, optimizando así sus actividades normales.

2. Una atención profesional y personalizada a los clientes, como se planteó en la hipótesis y en los objetivos de la investigación.

3. Incrementa la aceptación, confianza, fidelidad y recomendación de los clientes.

4. Un mejor servicio mejora la imagen de la organización interna y externamente.

Finalmente cuando esté proyecto se implemente con todos los clientes internos y externos, será una herramienta de gran utilidad ya que sería posible prescindir de los dos departamentos de atención a clientes con los que se cuenta actualmente en diferentes instalaciones, absorbiendo en Call Center las actividades de ambos departamentos, actividades de servicio que actualmente son muy similares a las que se pretende realizar en Call Center, concentrando aquí todas las llamadas por todos los motivos que los clientes requieran del servicio.

Además, por contar con personal profesional en el servicio y trato con los clientes, se estará también en posibilidad de otorgar todo tipo de información que sea requerida por los clientes en el momento y con la rapidez y veracidad esperada, ayudando con esto a toda la organización minimizando la congestión de llamadas en los departamentos que intervienen en el proceso de atención o acercamiento con los clientes.

El 100% de las personas encuestadas están satisfechas con el servicio recibido durante la prueba piloto del Call Center en cuanto al saludo, atención y calidad en el servicio brindado. No obstante el 17.5% propone entre otras cosas, considerar el aspecto de no dejar solo el departamento en el horario de comida, para que en todo momento se tenga acceso al servicio de información y también creen importante que se tenga acceso a la información del departamento de crédito.

## RECOMENDACIONES

1. Elaborar un manual o guía de atención de llamadas, para igualar criterios de servicio entre el personal que atiende las llamadas de los clientes.

2. Elaborar un programa de capacitación continua para el personal operativo. El propósito de la capacitación es que el personal se mantenga a la vanguardia en cuanto a información relacionada con los clientes, nuevas necesidades o exigencias del mercado, así como desarrollo personal en el trato y desenvolvimiento con los clientes.

3. Mantener una comunicación activa con los departamentos que proveen de información al Call Center, para este efecto (ventas, crédito y distribución), la información debe ser en todos sentidos.

Con el departamento de ventas es importante la comunicación para tener datos precisos sobre el producto, precios, catálogos informativos, fechas de promociones, fechas de captura de pedido, cierre de captura de pedidos, entre otros. Información que se debe tener a la mano para que cuando llame el cliente a Call Center se le pueda dar una respuesta inmediata y no tener necesidad de ponerlo en espera para investigar con el departamento que maneja la información.

Con el departamento de distribución, ya que se debe informar a Call Center de los plazos de entrega a nivel nacional, entregas especiales, fechas exactas de entrega de producto a los clientes, etcétera. Contando con esta información Call Center se encuentra en posibilidad de transmitir de igual forma información verídica y oportuna al cliente. El departamento de crédito debe tener informado constantemente al Call Center de los plazos de crédito, condiciones de pago, clientes morosos, entre otros.

## ANEXOS

### COMENTARIOS QUE DESTACAN EN LA ENCUESTA APLICADA

En cuanto al comentario final que se les solicita en la encuesta de “por qué sí o no hace uso del servicio”, encontramos entre otras, las siguientes respuestas:

1. “Hago uso del servicio porque es la comunicación (hasta el momento) más segura y sencilla de obtener, información inmediata sobre status de pedidos o situaciones específicas con clientes”.
2. “Hago uso de este servicio para mantenerme informado al día de pedidos, problemas que me surgen de los clientes, proceso de sus pedidos”.
3. “Para mí es básico este servicio ya que casi todos los días dependo de él para mis respuestas con el cliente que constantemente tengo solicitudes de status de pedidos”.
4. “Uso poco el servicio por el tipo de clientes que manejo en mi territorio”.
5. “Hago uso del servicio porque es lo más profesional para tener información de los pedidos, el personal que atiende es eficiente y de trato agradable y el servicio va más de lo solicitado, este servicio es excelente”.
6. “Uso el servicio por la rapidez con la que atienden y las respuestas muy completas que recibes de la información que necesitas”.
7. “Agiliza en gran parte mi situación de servicio con los clientes ya que la información es ágil y concisa. Las señoritas que atienden este servicio tienen la respuesta correcta y están muy bien involucradas en cuanto a su papel se refiere”.

# BIBLIOGRAFIA

- 1.- Beverly Rokes, Servicio al cliente, Thomson, México, 2004.
- 2.- Finch, Lloyd, La cortesía por teléfono y el servicio al cliente, Iberoamérica, México, 1992.
- 3.- Hill Nigel, et. al. Cómo medir la satisfacción del cliente, Panorama, México, 2001.
- 4.- James R. Evans, et al. Administración y Control de la Calidad, Iberoamérica, México, 1995. Traductor: Ing. Virgilio González Pozo (Universidad Nacional Autónoma de México).
- 5.- Juran, J. M., Juran y la planificación para la calidad, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- 6.- Gerson F. Richard, Cómo medir la satisfacción del cliente, Iberoamérica, México, 1998.
- 7.- Gerson F. Richard, Más allá del Servicio al Cliente, Iberoamérica , México, 1998.
- 8.- Pyzdek Thomas, et. al. Manual de control de la calidad en la ingeniería 1, McGraw-Hill, 1era. Edición en español, México, 1996.
- 9.- Tschohl, John, Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente, Díaz de Santos, Madrid, 1994.
- 10.- William B. Martin, Calidad en el servicio al cliente, Iberoamérica, México, 1998.
- 11.- William B. Martin, Dirección de los servicios de calidad al cliente, Iberoamérica, México, 1998.

## HEMEROGRAFIA

1.- Criterios para servicios de calidad (caso real), L.A.E. Carlos Guzmán Martínez, L.A. Tania Aleyda Flores Chávez, Administrate hoy, No.49, Latinoamericana, México, (Mayo 1998), Págs. 55-65.

2.- Call Centres (inteligencia que se refleja en ventas), José de Jesús Guadarrama, Mundo Ejecutivo, No. 259, Grupo Internacional Editorial, México, (Noviembre 2002), Págs. 160-172.

## PAGINAS DE INTERNET

1.- [WWW.logic-phone.com/Prod\\_01\\_01.htm](http://WWW.logic-phone.com/Prod_01_01.htm)

2.- [http://www.dinero.com:8080/larevista/171/NEGOCIOS\\_18.asp](http://www.dinero.com:8080/larevista/171/NEGOCIOS_18.asp)

3.- <http://www.avantel.net/~rjaguado/iso.html>

4.- <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm>  
elementos del Call Center

5.- [http://www.soluziona.es/htdocs/areas/consultoria/servicios/crm/gestion\\_relacion\\_cliente.shtml](http://www.soluziona.es/htdocs/areas/consultoria/servicios/crm/gestion_relacion_cliente.shtml)

6.- [http://www.calidad.org/public/bak\\_olds/0967847174\\_rodrig.htm](http://www.calidad.org/public/bak_olds/0967847174_rodrig.htm)

7.- <http://www.uch.edu.ar/rrhh/Management/Marketing%20y%20CRM/Servicio%20al%20Cliente.doc>