



Universidad  
Don Vasco AC

**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA**

**PROPUESTAS PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL  
SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA SUPER  
PAPELERA S.A. DE C.V. DE LA CIUDAD DE  
URUAPAN, MICHOACÁN.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

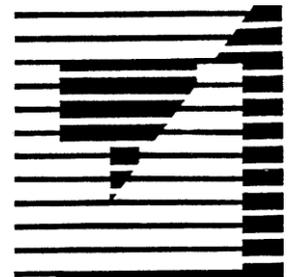
**Licenciado en Administración**

Presenta:

**MANUEL TORRES PÉREZ**

**ASESOR:  
L.A. ILDEFONSO HUANTE SANDOVAL**

**Uruapan, Michoacán. 13 OCTUBRE de 2010**





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.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres Ángel y Araceli, que me dieron la dicha de venir a este mundo, y formar parte de un hogar lleno de amor y buenos valores, cuna de un buen administrador y ser humano.

A mis hermanos Ángel y Beatriz, por tan bellos recuerdos de mi niñez, que guardo celosamente en mi memoria.

A mi sobrino Leonardo por enseñarme a creer en el futuro.

A DIOS por que hoy vi llover, pero en el horizonte pude mirar al sol salir nuevamente.

A mis amigos porque sin darse cuenta forman parte importante de mí día a día, y ayudaron a forjar mi carácter.

A todos aquellos que nunca creyeron en mí, pues siempre fueron la inspiración para ir un paso adelante.

A mis maestros, los buenos y malos, pues a regañadientes enderezaron este árbol torcido; siempre supe que era por mi bien.

A mis compañeros y amigos de la Universidad, por compartir cuatro años y medio de su vida conmigo y hacerme entender que aunque todos somos iguales no todos pensamos de la misma manera.

A mi maestro y amigo, Jesús Fernando Chávez, por permitirme aprender con la confianza de un niño, y así terminar este trabajo, que marca el banderazo hacia la vida profesional.

A ti que te tomaste la molestia de leer este agradecimiento esperando encuentres algo útil para tu tesis, tu trabajo... para tu vida!

**MANUEL TORRES PÉREZ**

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	8
<b>CAPÍTULO I. CONCEPTOS BASICOS</b>	
1. ADMINISTRACIÓN	11
1.1 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN	11
1.2 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN	11
1.2.1 LA ADMINISTRACIÓN EN EL MUNDO ANTIGUO	13
1.2.1.1 SUMERIA	13
1.2.1.2 BABILONIA	13
1.2.1.3 CHINA	14
1.2.1.4 EGIPTO	15
1.2.1.5 ISRAEL	15
1.2.1.6 GRECIA	16
1.2.1.7 ROMA	17
1.2.2 LA ADMINISTACIÓN EN LA EDAD MEDIA	18
1.2.2.1 EL FEUDALISMO	18
1.2.2.2 LOS GREMIOS	19

1.2.2.3 LA IGLESIA CATÓLICA ROMANA	19
1.2.2.4 ADMINISTRACIÓN MILITAR	20
1.2.2.5 EL ARSENAL DE VENECIA	21
1.2.3 LOS EFECTOS DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL EN LA ADMINISTRACIÓN	21
1.2.4 ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN	23
1.2.4.1 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	24
1.2.4.2 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN	26
1.2.4 ENFOQUE HUMANISTA DE LA ADMINISTRACIÓN	29
1.2.4.1 TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS	30
1.2.4.1.1 EL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE	31
1.2.5 ENFOQUE NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN	33
1.3 EMPRESA	35
1.3.1 LA EMPRESA PRIVADA	35
1.3.2 TIPOS DE EMPRESA	35
1.3.2.1 LA MICROEMPRESA	35
1.3.2.2 LA PEQUEÑA EMPRESA	35
1.3.2.3 LA MEDIANA EMPRESA	36

1.3.2.4 LA GRAN EMPRESA	36
-------------------------	----

## **CAPÍTULO II. CONCEPTOS DE CALIDAD.**

2. CALIDAD	37
------------	----

2.1 CONCEPTOS DE CALIDAD	38
--------------------------	----

2.2 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD	39
--------------------------------	----

2.2.1 CALIDAD POR KAOURU ISHIKAWA	40
-----------------------------------	----

2.2.2 MODELO DE EMPRESA DE CALIDAD	43
------------------------------------	----

2.2.3 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER DE ALTA CALIDAD	45
---	----

2.2.4 HACIA LA CULTURA DE CALIDAD	46
-----------------------------------	----

2.3 SERVICIO	46
--------------	----

2.3.1 CALIDAD DEL SERVICIO	47
----------------------------	----

2.4 DIFERENCIA ENTRE COMPRADOR Y CLIENTE	47
--	----

2.4.1 TIPOS DE CLIENTES	48
-------------------------	----

2.4.2 EL CLIENTE Y/O COMPRADOR DE MI COMPETENCIA	48
--	----

2.4.3 ¿CÓMO SATISFACER A MIS CLIENTES?	49
--	----

2.4.4 CALIDAD A TRÁVEZ DEL EMPLEADO	50
-------------------------------------	----

2.4.5 SISTEMAS DE MEDICIÓN DE CALIDAD	52
---------------------------------------	----

### **CAPITULO III. CONCEPTOS DE VENTAS.**

3.1 VENTA	53
3.1.1 PROFESIÓN DE VENTAS	53
3.1.2 LAS 6 PARTES DE UNA VENTA	54
3.1.2.1 EXPLORACIÓN	55
3.1.2.2 CLASIFICACIÓN	56
3.1.2.3 DESCUBRIMIENTO DE NECESIDADES	56
3.1.2.4 BÚSQUEDA DE SOLUCIONES	57
3.1.2.5 CIERRE	57
3.1.3 PRIMERA VENTA	58
3.1.4 VENTAS PERSONALIZADAS	58
3.1.5 CÓMO CONSERVAR CLIENTES LEALES Y FUTURAS VENTAS	59

### **CAPITULO IV. BÚSQUEDA DE SOLUCIONES.**

4.1 EL PROBLEMA	61
4.2 INVESTIGACIÓN POR MÉTODOS LÓGICOS	62
4.2.1 DEDUCCIÓN	62
4.2.2 INDUCCIÓN	63

4.2.3 ANÁLISIS	63
4.2.4 SÍNTESIS	64
4.3 INVESTIGACIONES EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	64
4.4 HIPÓTESIS DEL TRABAJO	64
4.5 FUENTES DE DATOS	65
4.5.1 PRIMARIOS	65
4.5.2 OBSEVACIÓN	66
4.5.2.1 VENTAJAS	66
4.5.4.2 DESVENTAJAS	66
4.5.4.3 TIPOS DE MONITOREO EN LA OBSERVACIÓN	66
4.6 MUESTREO PARA ENCUESTAS	67
4.6.1 POBLACIÓN	67
4.6.2 POBLACIÓN FINITA	67
4.6.3 POBLACIÓN INFINITA	68
4.6.4 FORMULA PARA POBLACION FINITA	68
4.6.5 POBLACIÓN ENCUESTADA	69
4.7 ¿CÓMO ELABORAR UN CUESTIONARIO DE SATISFACCION AL CLIENTE?	70

## **CAPITULO V. LA EMPRESA A ESTUDIAR.**

5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	75
5.2 SUPER PAPELERA HOY DÍA	77
5.2.1 MISIÓN	79
5.2.2 VISIÓN	79
5.2.3 NUESTROS VALORES	79
5.3 SUCURSAL URUAPAN	80

## **CAPITULO VI. LOS RESULTADOS.**

6.1 RESULTADOS	81
----------------	----

## **CAPITULO VII. LAS PROPUESTAS.**

7.1 PROPUESTAS	95
7.1.1 NUEVA CLIENTELA	95
7.1.2 LE ATIENDE	97
7.1.3 COMUNICACIÓN ABIERTA	99
7.1.4 DEL TRABAJO A LA ESCUELA	102
7.1.5 EL CLIENTE MISTERIOSO	104

7.1.6 IMAGEN INSTITUCIONAL	106
7.1.7 DIGITALIZAR VENTAS	108
7.1.8 SALA DE JUNTAS Y CAPACITACIONES	112
7.1.9 FINANCIERA PAPELERA	114
7.1.10 PUESTO PROPUESTO	116
<b>CONCLUSIONES</b>	119
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	120
<b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCIÓN.**

Durante la era moderna las empresas se han preocupado por obtener ganancias y aumentar el número de clientes aplicando todo tipo de estrategias, bajando precios, dando descuentos, aumentando línea de artículos, pero ¿qué pasa cuando la contienda entre competidores se vuelve tan pareja que aplicar las estrategias cotidianas ya no es suficiente?, y por si fuera poco otorgar descuentos, disminuir precios, pone en riesgo la integridad de la empresa.

Hay que buscar estrategias diferentes, algo más allá de precios, algo que nos distinga de la competencia... la respuesta es:

“CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE”

Calidad en el servicio que de imagen a la empresa, haga sentir a los clientes en total confianza y forme un vínculo donde el cliente y la empresa se necesiten mutuamente.

Para poder ofrecer calidad en el servicio es primordial conocer las necesidades, así como las expectativas de los clientes, necesidades grupales y personales, para darles más de lo que esperan y poder hacer de compradores constantes, clientes permanentes.

La aplicación de CALIDAD EN EL SERVICIO traerá beneficios a mediano y largo plazo a clientes, empleados y a la empresa.

El objetivo general de la investigación es mejorar el servicio al cliente, y que éste sienta familiaridad con la empresa; mientras los objetivos específicos son: Lograr una nueva imagen empresarial, proponer sistemas que mejoren la comunicación entre empleados y/o clientes, aumentar la cartera de clientes y aumentar los niveles de compra de éstos, dar un valor agregado a productos, descubrir ventajas y desventajas ante la competencia, conservar y mejorar las ventajas, disminuir o eliminar las desventajas.

Se harán propuestas a los directivos de la empresa, tomando como base teoría recopilada de libros de diferentes autores, mezclada con los conocimientos adquiridos por el tesista en su paso por la carrera de Licenciado en administración; las propuestas serán analizadas y puestas en práctica según se crea conveniente.

Los tres primeros capítulos serán la parte teórica que sustentará las propuestas y creará un contexto para poder entender el por qué de ellas:

El Capítulo I describirá los conceptos básicos de administración, el Capítulo II desglosará conceptos más específicos que nos ayuden a entender la calidad en el servicio al cliente, el Capítulo III nos enseñará el concepto ventas personalizadas.

Los cuatro capítulos restantes forman parte de la práctica de este trabajo, y sustentará la investigación:

El Capítulo IV, mostrará el problema a resolver y los caminos a través de los cuales se investigará el problema, el Capítulo V describirá la empresa en la cual se realizará el estudio, el Capítulo VI mostrará los resultados obtenidos en las encuestas, el Capítulo VII numerará algunas propuestas que mejorarán el servicio al cliente.

## **CAPÍTULO I. CONCEPTOS BASICOS.**

Como no hay nada más práctico que una buena teoría, en este capítulo analizaremos los conceptos básicos que dan vida a la administración, revisando las teorías e influencia de distintos autores, buscando así estructurar un conocimiento sustancioso y vasto que pueda ser aplicado en la parte práctica de este trabajo.

### **1. ADMINISTRACIÓN.**

“La palabra *administración* viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinado u obediencia) y significa aquel que hace una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. “

(CHIAVENATO, 2006:10)

#### **1.1 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN.**

Con el paso del tiempo el concepto de administración ha sufrido cambios, de acuerdo a la época y a las necesidades que ésta debía cubrir, hoy en nuestros días contamos con diferentes conceptos de administración bien elaborados, los cuales analizaremos para formar un concepto propio del significado de administración hoy en día.

- “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.

(BRENCH, citado por Reyes, 1992:3)

- “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

(FAYOL, citado por Reyes, 1992:3)

- “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

(Fernández, citado por Reyes, 1992:3)

- “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”.

(MOONEY, citada por Reyes, 1992:3)

Teniendo como base los conceptos anteriores, y sumándole lo aprendido en el aula durante estos años, se formulara un concepto acerca de lo que es administración

- Administrar, es una ciencia y arte, ciencia porque se basa en elementos teóricos para poder prever, organizar, coordinar y controlar: personal,

recursos, actividades; es un arte porque no bastan los elementos teóricos sino una mezcla de cualidades y experiencia para poder inspirar al personal; mezclando ciencia y arte, se pueden alcanzar los objetivos de la empresa.

## **1.2 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.**

Aunque la administración como disciplina profesional emerge a partir del siglo XIX, es necesario analizar la historia y los hechos que llevaron a la administración a evolucionar hasta lo que es hoy en día, para de esta manera comprender la importancia de la administración.

### **1.2.1 LA ADMINISTRACIÓN EN EL MUNDO ANTIGUO.**

#### **1.2.1.1 SUMERIA.**

En Sumeria se daba tributo al gobierno, este tributo era recibido por los sacerdotes para lo cual se necesitó un sistema que documentara los pagos y deudas de los contribuyentes.

#### **1.2.1.2 BABILONIA.**

El código de Hamurabi que es un antecesor de las leyes modernas, estipulaba cuestiones administrativas, como: el establecimiento de un salario mínimo, la documentación de todo trato mercantil y la responsabilidad en la delegación.

Durante el reinado de Nabucodonosor se dan muestras de administración, se dan los primeros incentivos a los trabajadores de los telares que producen un extra, este incentivo se daba en alimentos, se controlan las producciones.

### **1.2.1.3 CHINA.**

China siendo un reino tan basto desde sus orígenes, debió refugiarse en la administración, fue por eso de que el emperador YAO, requirió de un consejo de administración que le ayudara a decidir sobre asuntos importantes; de igual manera china se vio envuelta en guerras con el imperio mongol, por lo cual Sun-Tzu escribió “Arte de la guerra”, mientras la Dinastía Chao formo una constitución, la cual toca 8 puntos como reglamento para gobernar y ocho métodos para gobernar al país; entre los cuales destacan puntos como:

- Impuestos
- Castigos
- Motivación
- Entretenimiento para el pueblo
- Empleo

Existía una buena cuna para la administración, desde ese entonces pensadores chinos como CONFUSIO y MICIUS concuerdan en que para gobernar se requieren de hombres preparados y de una organización nunca antes vista.

“Confucio señala,” Aunque un hombre pueda recitar hasta 300 poemas, puede ser inepto cuando se le de un trabajo en el nombre del país”

(REYES, 1992: 75)

#### **1.2.1.4 EGIPTO.**

Egipto es claro ejemplo del uso de principios administrativos, pruebas que quedan en pie hasta nuestros días, las pirámides de Egipto requirieron de exactitud y organización, pues estos monumentos fueron edificados con miles de esclavos que trabajaron durante varios años, tal fue la calidad de estos edificios que han resistido el transcurso de más de un par de miles de años.

El gobierno Egipto fue el primero en probar que la descentralización del poder no es fructífera a menos que se cuente con los sistemas de control adecuados; también en esta cultura se dieron muestras de especialización, pues los esclavos tenían cierta ocupación.

#### **1.2.1.5 ISRAEL.**

En Israel se denota el uso de la organización por medio de un patriarca, el cual velaba y guiaba a su tribu, las decisiones eran tomadas por él, y era visto con un

hombre sabio. Poco después, Moisés nos da una muestra de la delegación, es de suponerse que conducir al pueblo hebreo durante varios cientos de años, sin un lugar fijo donde vivir, significó una gran administración, y la delegación que Moisés dio a los súbditos que creyó mas capaces para de esta manera poder lidiar con el día a día.

#### **1.2.1.6 GRECIA.**

Grecia debido a su geografía debió establecer un gobierno formado por “polis”, y dentro de estas polis surgió una manera innovadora de gobernar, en la cual las decisiones eran tomadas por grupos de ciudadanos, estas decisiones debían estar aceptadas por un mando supremo y a su vez había ejecutores quienes ponían en practica lo conferido por su inmediato superior, lo que demuestra un nivel de organización parecido al de las empresas hoy día.

Hay que recordar que Grecia fue la cuna de muchas ciencias, y aunque el aporte a la administración no alcanza los niveles en que derivaron muchas escuelas, éste es escaso pero muy sustancioso.

La administración se ve influenciada por los filósofos Griegos tales como, Sócrates, Platón y Jenofonte.

Sócrates nos aclara el actuar de un buen líder:

“Sobre cualquier cosa que un hombre pueda presidir, si sabe lo que necesita y es capaz de proveerlo será un buen jefe, ya tenga la dirección de un coro, una familia, una ciudad o un ejército”

(SOCRATES, citado por Reyes, 1992:81)

Mientras tanto Platón nos sugiere el por que de la especialización:

“Se hace un algo mejor y mas fácilmente cuando un hombre hace una cosa en armonía con su habilidad”

(Platón, citado por Reyes, 1992:82)

“Un hombre cuyo trabajo es confinado a una tarea tan limitada, debe necesariamente sobresalir en ella”

(Platón, citado por Reyes, 1992:82)

Por su parte Jenofonte nos deleita indicándonos que la administración puede darse en todos los campos:

“Lo que es común en todas las ocupaciones, sean agrícolas, políticas, domesticas y militares, es que aquel que sobresale en aquéllas debe ser capaz de dirigir a otro”

(Platón, citado por Reyes, 1992:82)

### **1.2.1.7 ROMA.**

Un imperio imponente que en su gloria debió tener unos 50,000,000 de habitantes, nos da grandes ejemplos de administración; cabe señalar que la grandeza del

estudio de Roma recae en el derecho, mejor conocido en la licenciatura antes mencionada como “Derecho romano”; sin embargo dio grandes aportes a la administración.

Ya que Roma tenía un número considerable de Habitantes fue necesario crear una forma de organización y gobierno,

“Una de las primeras manifestaciones de este genio se encuentran en su funcionalismo altamente diversificado. Existen los cónsules, pretores, tribunos, cuestores, ediles, censores, etc., lo cual no sólo ofrece una viva impresión de variedad y separación de funciones, sino que, por otra parte, supone el estudio de las interrelaciones que existían entre ellas”

(REYES, 1992: 83)

Por lo cual se denota una jerarquización, pero, hay quien dice que Roma termino por falta de un objetivo claro.

## **1.2.2 LA ADMINISTRACIÓN EN LA EDAD MEDIA.**

### **1.2.2.1 EL FEUDALISMO.**

El feudalismo nos da las primeras muestras de una descentralización, donde el señor feudal dependía del rey, y a su vez la servidumbre o feudatarios dependía

de los señores feudales, la servidumbre realizaba principalmente trabajos en el campo y se encontraban ligados a la tierra, es decir, no eran esclavos, sino recibían protección y alimento por trabajar la tierra del dueño o señor feudal en turno.

La importancia del feudalismo radica en que el feudatario ya no entrega cuentas al rey, sino a su señor feudal, y el rey delega privilegios al señor feudal para poder manejar las tierras y lo que en ella exista.

#### **1.2.2.2 LOS GREMIOS.**

En los gremios, partimos de pequeñas empresas manufactureras, de tal manera que, una familia se dedicaba a hacer algún artículo a muy pequeña escala, el maestro era el dueño del taller y era el que mas sabia acerca de su producto, le seguían los oficiales y los aprendices, por lo cual se denota una jerarquización y delegación de responsabilidades.

Aunque los gremios tuvieron muchos problemas nadie les quita la importancia de delegación y otro paso mas de la descentralización, donde cada maestro tenía poder sobre sus inferiores.

#### **1.2.2.3 LA IGLESIA CATÓLICA ROMANA.**

Una institución con más de dos siglos de existencia, considerada por muchos como una de las organizaciones más eficientes de la historia; organización con sucursales a nivel mundial, y millones de clientes alrededor del mundo cuyo único motivador es la fe.

El motivo del éxito de la iglesia se debe principalmente a la búsqueda de un objetivo establecido, llevar la palabra de Dios a todos los rincones del mundo, y la fe un motivante suficiente para mantener su clientela.

La jerarquización es uno de los tantos puntos rescatables de la iglesia, donde el papa encabeza la cadena de mando, seguido por los obispos y así hasta llegar a los párrocos.

La toma de decisiones es otro de los puntos rescatables, pues recientemente vimos la elección de un papa, en el conclave, dentro del cual se juntaron todos los obispos y entre todos tomaron la decisión de escoger al nuevo papa, de acuerdo a sus habilidades y el cumplimiento de los objetivos de la iglesia.

#### **1.2.2.4 ADMINISTRACIÓN MILITAR.**

La administración militar, un ejemplo de orden y lealtad, establecimiento de un objetivo claro y uso de tácticas de guerra para el cumplimiento de objetivos, otra muestra de jerarquía, cuyo único detonante es el honor.

La máxima expresión de motivación se da en el campo de batalla, pues un buen líder tiene que convencer a sus súbditos a pelear, agarrar las armas y muy probablemente perder la vida en el campo de batalla, a una causa establecida; aquellos que sobreviven, y demuestran valentía, obediencia y liderazgo suben de nivel lentamente, aquellos que mueren lo hacen convencidos de que murieron por una causa justa y son recordados como héroes.

#### **1.2.2.5 EL ARSENAL DE VENECIA.**

Venecia un provincia mercantil, requirió de una organización extraordinaria para llevar a cabo los tratos mercantiles con los mercaderes de la época, protegerse de los piratas, y ofrecer los servicios de armado, reparado y reacondicionamiento de embarcaciones.

Tal vez su más grande aporte a la administración y contabilidad, fue el uso de la partida doble de Lucas Pacioli, utilizada para llevar un control contable básico, todas las actividades mercantiles se registraban en libros, diariamente, había reportes anuales y el cuidadoso registro de entradas y salidas de materiales.

#### **1.2.3 LOS EFECTOS DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL EN LA ADMINISTRACIÓN.**

La revolución industrial fue un movimiento generado en Inglaterra entre los años 1700 y 1785, empezó con la invención de la maquina de vapor y la fabricación del

acero, esta época marco la caída de las pequeñas fabricas familiares, aumentó la producción, siendo suficiente no solo para el consumo personal sino para la venta.

La revolución industrial y las modificaciones que fueron surgiendo se dividen en tres etapas:

- SISTEMA FAMILIAR:

En el principio de la revolución industrial la especialización en estas empresas familiares permitía generar excedentes los cuales eran vendidos solo en la localidad o ciudades cercanas, pues no había medios de transporte eficientes que permitieran llevar los productos a otras ciudades.

- TRABAJO A DOMICILIO:

En esta etapa los empresarios fungían como intermediarios, eran los encargados de conseguir la materia prima y de hacer las contrataciones de ventas al mayoreo, ya que ellos eran los dueños de las herramientas nuevas que podían producir mas y a un costo menor, por lo cual las empresas familiares se vieron afectadas ya que no podían competir contra las nuevas herramientas entonces los artesanos producían con ayuda de las maquinas en su casa, y se les pagaba por destajo.

- EI SISTEMA FABRIL:

Las maquinas se perfeccionan y trabajan con vapor, por lo cual se ponen varias maquinas sobre un mismo techo y los trabajadores van diariamente a trabajar a estas instalaciones.

Estas etapas dieron como resultado el establecimiento de horarios de trabajo que en sus orígenes eran de 14 horas, división de funciones, un dueño y/o coordinador.

Durante la revolución industrial se veía a los obreros como un complemento de la maquina, solo como una pieza más, por lo cual, el trabajo se fue deshumanizando siendo jornadas agotadoras. Los niños y mujeres realizaban trabajos pesados.

Ya que había división del trabajo y niveles jerárquicos, la necesidad del establecimiento de un mando que permitiera la supervisión y el control, esto dio pie a la invención de la administración, primero como una herramienta, después como profesión, esto en las manos de Taylor y Fayol cuyas teorías veremos más adelante.

#### **1.2.4 ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN.**

Tuvo sus orígenes a principios del siglo XX, dos ingenieros tuvieron la idea de establecer métodos para poder hacer mas eficiente la administración de las empresas y por consiguiente tener una mejor producción, estos pioneros fueron Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol, el primero Estadounidense que inició la

“Escuela de la administración Científica” y el segundo Europeo quien desarrolló la “Teoría Clásica”; trabajaron por separado y sus trabajos partieron de diferentes puntos, sin embargo ambos buscaban el mismo fin.

La “Escuela De Administración Científica” fundada por Taylor, Gantt, Gilbreth, Emerson, y Ford, fomentaba una revisión de la estructura de abajo hacia arriba, empezando por el obrero hasta llegar al director, fijándose principalmente en los movimientos, el establecimiento de estándares; mientras la “teoría clásica” fomentaba una revisión de la estructura de arriba hacia abajo, fomentando la departamentalización, la revisión de la estructura organizacional, etc.

#### **1.2.4.1 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.**

“El enfoque típico de la escuela de la administración científica se basa en el énfasis puesto en las tareas. El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas para alcanzar elevada eficiencia industrial”

(CHIAVENATO, 2006: 48)

En sus orígenes, esta escuela se propuso eliminar desperdicios y así disminuir costos, esto a través de la aplicación de modelos de ingeniería industrial.

Su fundador Frederick Winslow Taylor (1856-1915), nacido en Filadelfia el 20 de marzo de 1856, realizó diferentes estudios, incluso en Leyes en Harvard, los

cuales no pudo concluir debido a una enfermedad ocular, terminó sus estudios en Ingeniería en sesiones nocturnas en el instituto tecnológico Stevens de New Jersey.

“De 1898 a 1901 fue gerente de la Bethlehem Steel Co. De Pennsylvania. En este periodo hizo sus principales descubrimientos técnicos, los que se mostraron en la Exposición de París en 1900, por los que recibió la medalla de la exposición”

(REYES, 1993: 112)

A partir de 1901 se retiró del trabajo remunerado, sin embargo siguió dando conferencias y consultorías a empresas sin recibir salario alguno.

Se le llama administración científica por que Taylor propone la aplicación del método científico dentro de las empresas, “Taylor considera que esta aplicación del método científico a la administración sirve para evitar y superar las aparentes dificultades que han existido siempre entre trabajadores y empresarios, sustituyendo el antagonismo por la cooperación y la ayuda mutua”

(REYES, 1993:114)

Taylor desarrolla el termino “homo erectus” que planteaba que el hombre trabaja no por gusto, si no como forma de ganarse la vida, y como miedo al hambre, por lo tanto los incentivos afectarán directamente la producción, para lo cual, propuso un sistema de incentivos, sugirió el establecimiento de ellos para así motivar al empleado, los incentivos fueron divididos en 3 etapas:

1. En la primera etapa al obrero se le pagaba a destajo, se establecía un mínimo de producción, mientras el empleado producirá por debajo de esta norma establecida se le pagaría un salario relativamente bajo.
2. Una vez que el empleado superara el mínimo de producción, se le aumentaría el salario por destajo, aumentando de valor cada pieza producida hasta en un 125%.
3. Estimula al trabajador a alcanzar niveles de producción superiores, aumentando su salario hasta en tres veces lo establecido para dicha actividad.

También debería de dársele al empleado, las instalaciones adecuadas así como la herramienta necesaria para que el obrero pudiera realizar bien su trabajo.

#### **1.2.4.2 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN.**

Toma su nombre por ser la primera escuela en estudiar los procesos administrativos de una forma científica, llamados por algunos “escuela Universalista” ya que Fayol cree que los procesos administrativos pueden ser aplicados a cualquier aspecto de la vida no solo en las empresas.

Su fundador Henry Fayol, nacido de una familia francesa de clase media en 1841, nombrado en 1860 ingeniero en las Minas de Commentry, y en 1872 Administrador General del grupo de minas Commentry, Montirco, y Berry, para las

cuales trabajo arduamente y consiguió la compra de muchas otras minas. En 1918 se retiró como ejecutivo de estas empresas sin embargo siguió siendo director.

Murió a la edad de 82 años, dejándonos un legado de 2 obras, las cuales no fueron traducidas al inglés hasta 30 años después.

Entre las principales ideas de Fayol:

- Principio de universalidad, el cual determina que la administración puede ser aplicada en cualquier actividad o institución.
- La administración surge de la experiencia de empresarios, no únicamente de la aplicación de teoría.
- Establece que la administración es algo que puede ser enseñado, y no es propio solo de aquellos líderes que han administrado las empresas, por lo cual hace que la administración se empiece a enseñar en escuelas y universidades.

Fayol señala que la teoría administrativa puede ser aplicada únicamente si existen los siguientes principios:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando. “Nadie puede tener dos jefes, por que habrá duplicidad de ordenes y fuga de responsabilidades”.

(REYES, 1993:123)

- Unidad de Dirección: “Para cada grupo de actividades con los mismos objetivos habrá una cabeza y un plan”.

(REYES, 1993:123)

- Subordinación del interés individual al interés general: El individuo debe de darle más importancia al interés de la empresa sin olvidar el propio.
- Remuneración: “Esta debe ser justa y razonable, en forma tal que recompense el esfuerzo realizado”.

(REYES, 1993: 124)

- Centralización: debe de adecuarse al tamaño y tipo de empresa y todos deben de conocer el nivel de centralización que existe.
- Cadena de mando: Debe de existir una cadena de autoridad en la cual no exista ni un solo eslabón débil, desde los directivos hasta los obreros, sin quitarle autoridad a los mandos intermedios.
- Orden: “un lugar a cada cosa y cada cosa en su lugar” incluye al personal.

(REYES, 1993:124)

- Equidad: “Es una combinación de la bondad, de la benevolencia y la justicia, ya que esta última, por establecer normas generales, puede encontrarse que en un caso concreto resulten injusticias al aplicar dichas normas al pie de la letra”.

(REYES, 1993:124)

- Estabilidad del personal: se necesita de un personal que no este rotando constantemente.
- Iniciativa
- Espíritu de grupo: “La unión hace la fuerza”.

(REYES, 1993:124)

#### **1.2.4 ENFOQUE HUMANISTA DE LA ADMINISTRACIÓN.**

Con la depresión económica de 1929, las organizaciones requirieron de hacer un cambio radical para poder sobrevivir a este evento económico lo cual permitió el surgimiento de este nuevo enfoque.

Esta nueva escuela nace bajo el precepto: “ya que la administración es hacer a través de otros”, la manera como esos “otros” sientan, reaccionen y actúen determinará necesariamente las características de la administración”

(Reyes, 1993:129)

“Con el enfoque humanista, la teoría de la administración sufre una revolución conceptual: la transición del énfasis antes puesto en la tarea (por la administración científica) y en la estructura organizacional (por la teoría Clásica) al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones”.

(Chiavenato, 2006:84)

Esta nueva manera de pensar deja de ver al obrero como un engrane más de la maquinaria, preocupándose por su eficiencia, bienestar, comodidad y capacidad, esto gracias al surgimiento de las ciencias sociales como la psicología, y principalmente una de sus ramas “psicología en el trabajo”.

Durante el desarrollo de la psicología en el trabajo, pasa por dos etapas:

- En la primera:

“Los temas predominantes son la selección de personal, la orientación profesional, la capacitación y los métodos de aprendizaje, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y de la fatiga”.

(Chiavenato, 2006:84)

- Segunda etapa:

“Por lo menos en teoría, los temas predominantes son el estudio de la personalidad del trabajador y del directivo, la motivación y los incentivos del trabajo, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización”.

(Chiavenato, 2006:84)

#### **1.2.4.1 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.**

La teoría de las relaciones humanas es atribuida principalmente a George Elton Mayo, sin embargo Dewey y Lewin hicieron su aporte a dicha escuela.

Elton Mayo Australiano de nacimiento, realizó sus más grandes aportes en Estado Unidos, en sus orígenes enseñaba Lógica, Filosofía y Ética en Australia, hasta que le ofrecieron un puesto como maestro en la escuela de negocios en la Universidad de Harvard; realizó múltiples estudios en escuela de renombre sin embargo los que lo hicieron famoso fueron los hechos en Western Electric.

#### **1.2.4.1.1 EL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE.**

En 1927 se iniciaron los experimentos en una fabrica de la Western Electric llamada Hawthorne, una fabrica de Chicago dedicada a la manufactura de teléfonos, los experimentos tuvieron una duración de 5 años, esto debido a que los investigadores liderados por Elton Mayo, intentaban aislar el factor psicológico en los empleados usados en la experimentaciones.

Esta investigación se dividió en 2 etapas:

- En la primera etapa se trato de encontrar una relación entre la intensidad de la luz, y la capacidad de producción de los trabajadores, se separaron dos grupos de trabajadores, en el primero la intensidad de la luz era variable, en el segundo el grupo de control la luz era constante, los investigadores se llevaron una sorpresa al descubrir que según variara la intensidad de la luz así variaría la capacidad de producción, esto debido a un factor psicológico pues los empleados inconscientemente pensaban que si recibían más luz deberían de intensificar su trabajo.

- En la segunda fase del experimento se separó a un grupo de jóvenes trabajadoras ensambladoras de conexiones para teléfono, y hubo cambio en las variantes, como pago del salario, hora de salida, días de trabajo, incentivos grupales, individuales. Fue notorio que los incentivos individuales fueron los que más aumentaron la producción pues cada empleado podría ver reflejado su trabajo en un número único e individual, lo que podría fomentar un espíritu de competencia. Sin embargo surgieron nuevas variantes psicológicas pues según las empleadas, sentirse en prueba era divertido, los supervisores se convertían en consejeros, se podía platicar mientras se trabajaba, se podían establecer vínculos de amistad, no habría presión por parte de los supervisores, además gracias a la plática las empleadas hacían amistad y hacían un verdadero equipo de trabajo.
- En la tercera etapa se entrevistó a los empleados para saber sus sentimientos y actitudes ante el trabajo, así como las sugerencias hacia el desempeño de los supervisores, esto fue bien recibido por los empleados y supervisores y se obtuvieron resultados alentadores, las últimas entrevistas realizadas se hacían bajo el esquema de dejar que el entrevistado tomara el rumbo de la entrevista para así no dirigirla y obtener sugerencias reales planteadas por el mismo empleado.
- En la cuarta etapa se escogió a un grupo de operarios los cuales estaban vigilados por un observador interno y por alguien que entrevistaba a los miembros del grupo, una vez que los miembros establecían lo que era la

producción normal trabajaban por debajo de ella, ya que los salarios eran otorgados de manera grupal, alguna variación por parte de un operario no afectaría de manera positiva o negativa el salario del grupo, por lo tanto el grupo presionaba a aquellos que trabajaban por arriba del estándar haciéndolos retomar el ritmo.

Por desgracia los experimentos fueron terminados por problemas económicos sin embargo hicieron un gran aporte a la administración.

“El surgimiento de la teoría de las relaciones humanas aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etcétera, y se critican con dureza y se dejan a un lado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración, etc.”.

(Chiavenato, 2006:100)

### **1.2.5 ENFOQUE NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN.**

A comienzos de 1950 la administración tomo nuevos horizontes, esto debido a la necesidad de la época, el enfoque neoclásico no es más que el enfoque clásico maquillado y adaptado a la época y al tamaño y problema de las empresas hoy día.

“El enfoque neoclásico se basa en los siguientes fundamentos:

1. La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control.
2. Dado que la administración abarca diversas situaciones empresariales, requiere fundamentarse en principios de valor predictivo.
3. La administración es una ciencia que, como la medicina o la ingeniería, debe apoyarse en principios universales.
4. Los principios de administración son verdaderos, al igual que los de las ciencias lógicas físicas.
5. La cultura y el universo físico y biológico afectan el ambiente del administrador. Como ciencia o arte, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para servir de fundamento científico a los principios de la administración.”

(Koontz y O'Donnell, citado por Chiavenato, 2006:126)

Las principales características de la teoría neoclásica son:

1. “Énfasis en la práctica de la administración”
2. “Reafirmación de los postulados clásicos”
3. “Énfasis en los principios generales de administración”
4. “Énfasis en los objetivos y en los resultados”
5. “Eclecticismo conceptual”

(Chiavenato, 2006:130)

### **1.3 EMPRESA.**

La empresa es una organización integrada con una o más personas, donde se manejan distintos tipos de recursos: económicos, humanos y tecnológicos; buscando cubrir alguna necesidad para de esta manera cumplir con los objetivos previamente establecidos, velando el bienestar de la sociedad.

#### **1.3.1 LA EMPRESA PRIVADA.**

Es aquella cuya principal razón de ser es la obtención de utilidades, una vez que estas dejan de obtenerse la empresa pierde razón de ser y cierra sus puertas.

#### **1.3.2 TIPOS DE EMPRESA.**

Las empresas pueden ser clasificadas de diferentes maneras, por la cantidad de sus recursos, por su giro, por las ganancias que generan, por el nombre mercantil, particularmente para esta investigación se usara la clasificación de acuerdo al número de empleados.

##### **1.3.2.1 LA MICRO EMPRESA.**

La micro empresa mejor llamada empresa familiar o artesanal esta formada por 0 a 5 personas, o más, sin poder rebasar las 20 personas por que eso permitirá la formación de un sindicato.

##### **1.3.2.2 LA PEQUEÑA EMPRESA.**

Es aquella que tiene un número de empleados de 40 a 50 trabajadores.

### **1.3.2.3 LA MEDIANA EMPRESA.**

Aquella que cuenta con un número de 80 a 500 trabajadores.

### **1.3.2.4 LA GRAN EMPRESA.**

Sería aquella que tiene un número aproximado o mayor a 1000 trabajadores.

## **CONCLUSIÓN**

La administración ha sido forjada con el trabajo del hombre y la búsqueda de mejora, permitiendo a civilizaciones tomar las riendas sobre los recursos con que se contaba, cada cultura aportó algo que ayudó a hacer de la administración una profesión respetada hoy en día, teniendo como pilares firmes teorías y enfoques, que sirvieron de mucho a grandes empresarios para posicionar a sus empresas hoy en día en todo el mundo.

## **CAPÍTULO II. CONCEPTOS DE CALIDAD.**

En este capítulo revisaremos todos los conceptos e historia que forman la palabra “Servicio De Calidad Total al Cliente” hasta formar un conocimiento suficiente para entender de manera completa los múltiples significados que pueda tener esta palabra para los distintos tipos de organizaciones, y una vez teniendo este conocimiento poder cubrir casi en su totalidad la necesidad teórica para poder hacer las propuestas que serán presentadas a directivos de la empresa en cuestión.

### **2. CALIDAD.**

Hablar de calidad es hablar de algo subjetivo, ya que lo que para mi es calidad, para otra persona no lo es, pero regularmente tenemos entendido a calidad como algo bueno, algo bien hecho. Para entender mejor lo que es calidad empezaremos por la definición etimológica.

“El término calidad tiene su origen en el griego Kalos y el latín, Qualitatem”

(Alvear, 1999:14)

“Kalos quiere decir: bueno, hermoso, apto, favorable

Qualitatem: Propiedad”

(Alvear, 1999:14)

“El diccionario nos dice que calidad es la propiedad o característica de una cosa que nos permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”

(Alvear, 1999:14)

## **2.1 CONCEPTOS DE CALIDAD.**

- “Conformidad con los requisitos”

(Crosby, citado por Groocock, 1986:26)

- “Adecuación al uso”

(Juran, citado por Groocock, 1986:27)

- “La totalidad de propiedades y características de un producto o servicio que afectan su capacidad de satisfacer una necesidad dada”

(EOQC y ASQC, citado por Groocock, 1986:27)

- “Calidad es cumplir sistemáticamente con los requerimientos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios”

(Alvear, 1999: 17)

Usando como base los conceptos anteriores formaré un concepto propio de calidad.

- Calidad es superar aquello que el cliente espera de un producto o servicio, teniendo en cuenta que cada cliente tiene diferentes necesidades o expectativas.

## **2.2 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD.**

La calidad nunca tuvo mucha importancia para los Estadounidenses, hasta que algunas ramas económicas se vieron afectadas por la calidad vs precio ofrecido por algunos productos japoneses, en especial la industria automotriz.

En los años 80's la cadena NBC transmitió un programa de televisión en hora de audiencia alta, llamado "Si Japón puede... ¿Por qué nosotros no?" con el cual se dio un banderazo a la obsesión por la calidad, buscando conservar el mercado, del cual Japón estaba ganando terreno.

Es importante recalcar que en los años 30 los productos Japoneses eran poco estéticos, no duraban mucho tiempo sin embargo era muy baratos; a principios de los 60's estos productos eran estéticos, con materiales de primera calidad, durables, fáciles de mantener y a un precio medio.

El Dr. W. Edwards Deming consultor de control de calidad en EUA, fue el encargado de difundir los principios de calidad utilizados por los Japoneses, ya que estos los acogieron energéticamente, poniéndolos en practica y mejorándolos con el paso del tiempo, cabe destacar que Deming también compartió las bases de la calidad con sus compatriotas sin embargo los empresarios Estadounidenses

no le daban la importancia requerida y al final terminaban por olvidar los principios establecidos.

Fue así como Japón lentamente conquistó la calidad en varias ramas de industria como:

- Relojería: los relojes japoneses de costo medio, pronto pudieron compararse en exactitud con los mejores relojes suizos.
- Cámaras fotográficas: Pronto los cristales de las cámaras fotográficas japonesas pudieron ser comparados con las mejores cámaras del mundo, suizas, alemanas, occidentales.
- Autos compactos: Estos vehículos pudieron ser comparados con modelos de costo medio, presentaban mayor número de ventajas a un costo menor.

Esta última industria en que incursionó Japón fue la preocupación de los estadounidenses, pues fue ganando terreno lentamente pero a paso firme, ganando Japón 20 puntos de 100 en menos de 10 años en las ventas de autos a nivel mundial.

### **2.2.1 CALIDAD POR KAOURU ISHIKAWA.**

El Dr. ISHIKAWA, estudió Química aplicada y logró un doctorado en Ingeniería en la universidad de Tokio.

Ishikawa sustentó que la calidad no solo debe darse en el área de manufactura, sino en todos los ámbitos de la administración.

Según Ishikawa los objetivos del Control total de Calidad son:

- “Mejorar la productividad en el organismo”
- “Mejorar la calidad de los productos que se elaboran”
- “Aplicar la calidad a todas las actividades de la compañía”
- “Que los beneficios que se obtengan se dividan entre consumidores, empleados y accionistas”
- “Mejorar el nivel de vida de la gente”

(Alvear, 1999: 126)

ISHIKAWA marcó 6 puntos principales para una nueva filosofía administrativa

- “Primero calidad, las utilidades son consecuencia”

(Alvear, 1999: 127)

Si nos concentramos en la calidad, las utilidades serán consecuencia y estas incrementaran con el paso del tiempo, esto debido a que se evitaran errores y omisiones que generarian costos para la empresa y clientes.

- “El consumidor orienta la calidad, no el productor”

(Alvear, 1999: 127)

El producto o servicio debe de ser visto desde el punto de vista del consumidor, este debe de cubrir sus necesidades y superar sus expectativas, un producto hecho para cumplir las exigencias del productor difícilmente superará las del consumidor pues no se esta haciendo un producto según las necesidades de éste.

- “El siguiente proceso es el consumidor”

(Alvear, 1999: 127)

Se debe de pensar como cubrir las necesidades y expectativas del siguiente consumidor, sea éste interno o externo.

- “Hablar con hechos y datos: mediante la aplicación de métodos y herramientas estadísticas”

(Alvear, 1999: 127)

No se debe de fiar únicamente de datos estadísticos, sino de hechos y observación, todo cambio debe de ser observado en silencio durante una semana o 10 días esperando ver los resultados que este genere.

- “Administración que respete al hombre: democracia industrial”

(Alvear, 1999: 127)

Se debe generar una administración que sea placentera para el empleado y forme un entorno de confianza, donde se puedan desarrollar las capacidades humanas.

- “Administración funcional”

(Alvear, 1999: 127)

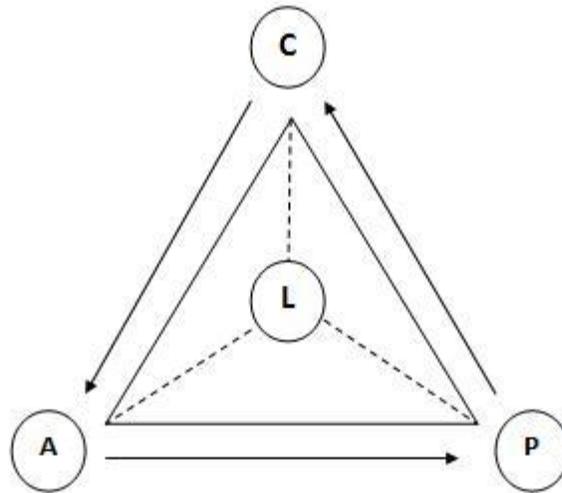
Se recomienda la creación de un comité de calidad o un departamento que reciba las mejoras obtenidas y ponga en práctica nuevas estrategias, etc.

### **2.2.2 MODELO DE EMPRESA DE CALIDAD.**

En el Japón de los años 60's una empresa de calidad sería aquella cuyo producto fuera de calidad para sus clientes, en la actualidad este concepto ha cambiado por una cultura de calidad total, organizacional y de servicio.

En nuestros tiempos hay que tener calidad hacia nuestros clientes internos y externos, siendo los primeros los empleados e inversionistas que de manera directa o indirecta intervienen en la calidad final, los externos serían nuestros compradores y clientes que adquieren el servicio o producto final.

Para formar una empresa de calidad total se debe tener en cuenta a: clientes, personal, accionistas, como lo muestra la siguiente figura.



CULTURA ORGANIZACIONAL Y DE SERVICIO – ENRIQUE MÜLLER DE LA LAMA

Siendo el líder, el centro del triángulo.

Se debe de tener cuidado del equilibrio del triángulo en sus tres lados, pues si se desequilibra:

-Hacia el lado de los empleados:

Estos estarán llenos de prestaciones, e incentivos que entorpecerán los intereses de accionistas y clientes, algo similar a los que pasa con nuestros maestros hoy día, pues exigen y exigen.

-Hacia el lado de los clientes:

Será una empresa con una calidad y servicio al cliente excepcional, probablemente ganadora de alguna distinción de calidad hacia el cliente, pero no generara utilidades para accionistas y por consecuencia no habrá recursos para motivar e incentivar a los empleados.

-Hacia los accionistas:

Será una empresa donde se preocupen únicamente por las utilidades, dejando de lado la calidad hacia clientes y empleados; los empleados rotarán constantemente y los clientes serán difíciles de conservar.

La utopía es mantener un equilibrio en este triángulo, para así cumplir con las necesidades tripartitas y como consecuencia otorgar calidad a clientes internos y externos.

### 2.2.3 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER DE ALTA CALIDAD.

#### “CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER DE ALTA CALIDAD

1. El líder de alta calidad es inalcanzable e incansable en la empresa que maneja porque está en un proceso de mejora continua enfocado a superar expectativas de clientes, personal y accionistas.
2. El líder está implicado en el proceso; lo vive y desea el éxito.
3. Tiene alta calidad en sus valores, y estos son el principio de todo el proceso.
4. “Vende” el proceso de calidad al personal; el principal convencido es él mismo.
5. Se rodea de gente de calidad con altos valores que coinciden con los suyos.

6. Él y su grupo de colaboradores forman parte de un grupo de mejora y dan el ejemplo al resto de la organización.
7. Inicia el proceso de calidad, continúa dándole seguimiento.
8. Desarrolla líderes de calidad que realizan el proceso en su propia área y que pueden, en cualquier momento sustituirlo en su puesto.
9. Cree en la calidad de la gente, de su producto, y de sus servicios, desarrolla una cultura de calidad en su organización.
10. Finalmente, aplica la calidad en todo lo que lo rodea.”

(Müller, 1999:14y16)

#### **2.2.3.4 HACIA LA CULTURA DE CALIDAD.**

Es necesario establecer que la calidad no es cosa de un verano ni dos, la calidad se logra con el esfuerzo conjunto de directivos y empleados, durante varios años, si bien toma tiempo, al final valdrá la pena.

No basta con tener la intención de introducir la calidad de manera superficial, la calidad debe de estar en todos lo ámbitos de la organización y en la vida de los empleados, por lo tanto se debe de sumergir a los empleados en calidad.

Los valores y objetivos de la organización deben de estar enfocados hacia la calidad.

#### **2.3 SERVICIO.**

Servicio es la acción de cubrir una necesidad, de la mejor manera posible.

Según la manera de atender al cliente genera en éste una buena o mala imagen psicológica de la empresa que le brindó el servicio.

### **2.3.1 CALIDAD DEL SERVICIO.**

“Consiste en que el servicio recibido es igual al servicio esperado”

(Müller, 1999:56)

### **2.4 DIFERENCIA ENTRE COMPRADOR Y CLIENTE.**

Un comprador es aquel que compra sin sentirse parte de la empresa, aquel que puede cambiar de proveedor en cualquier momento y por cualquier razón, aquel que puede comprar algo y no recordar al día siguiente el nombre de la empresa donde adquirió su artículo, sin embargo un comprador es un cliente potencial.

Un cliente es aquel que se siente parte de la empresa, aquel que tiene necesidades específicas que deben de ser cubiertas por un personal capacitado, un cliente difícilmente cambiará de proveedor si se le da un valor agregado al servicio.

El valor agregado en los productos cuesta y es difícilmente percible por el cliente, el valor agregado en el servicio generalmente no tiene costo y hace de un comprador un cliente; un cliente leal a la empresa.

“Un comprador al que se le da más de lo que espera, seguramente se convertirá en un cliente”

Def. Propia

#### **2.4.1 TIPOS DE CLIENTES.**

Existen diferentes tipos de clientes a los cuales debe de satisfacer durante el ciclo en el que el producto pasa por las distintas áreas hasta llegar al consumidor final, el cliente externo es aquel que disfruta del producto final, el cliente interno es el empleado que recibe de un proveedor (otro empleado) un producto y servicio que deberá satisfacer sus necesidades para así hacer mejor su trabajo y poder satisfacer las necesidades de su cliente, y este cliente de su cliente, y así hasta el final; cuando el cliente externo recibe un producto impoluto que satisfació las necesidades de toda la cadena de clientes, un producto de calidad!.

#### **2.4.2 EL CLIENTE Y/O COMPRADOR DE LA COMPETENCIA.**

El por qué un cliente prefiere a la competencia, o en ocasiones les compra nos ayudará a saber qué estándares deben de ser mejorados para evitar perder clientes y de ser posible ganar los de la competencia, si mejoramos lo que la competencia ofrece y encontramos nuestras fortalezas, disminuimos nuestras debilidades y vamos incluso mas allá de lo que el cliente puede esperar, nos convertiremos en líderes del mercado.

### **2.4.3 ¿CÓMO SATISFACER A MIS CLIENTES INTERNOS?.**

Si calidad es lo que el cliente quiere que sea, es necesario saber para mi cliente, ¿qué es calidad?, no solo para el cliente final (externo) sino para todos mis clientes internos.

Todo empleado dentro de la organización tiene un cliente al cual deberá satisfacer, el que no lo tenga indica que su puesto esta sobrando.

Al atender al cliente son dos los errores graves que se pueden cometer:

- “Realizar nuestras actividades sin considerar para qué y para quiénes lo hacemos”

(Alvear, 1999: 53)

- “Suponer que conocemos lo que nuestros clientes necesitan y olvidarnos de preguntarles a ellos”

(Alvear, 1999: 53)

El cometer estos errores nos puede llevar a que nuestras actividades no tengan sentido, y no satisfagan a nuestros clientes, hacer dos veces el mismo trabajo, el desperdicio de recursos (tiempo, dinero, materiales, etc.)

“Si lo que hacemos va dirigido a alguien, ¿Por qué no preguntarle cómo lo quiere, para qué lo usa, con qué frecuencia lo necesita, cómo podríamos darle mejor servicio?”

(Alvear, 1999: 53)

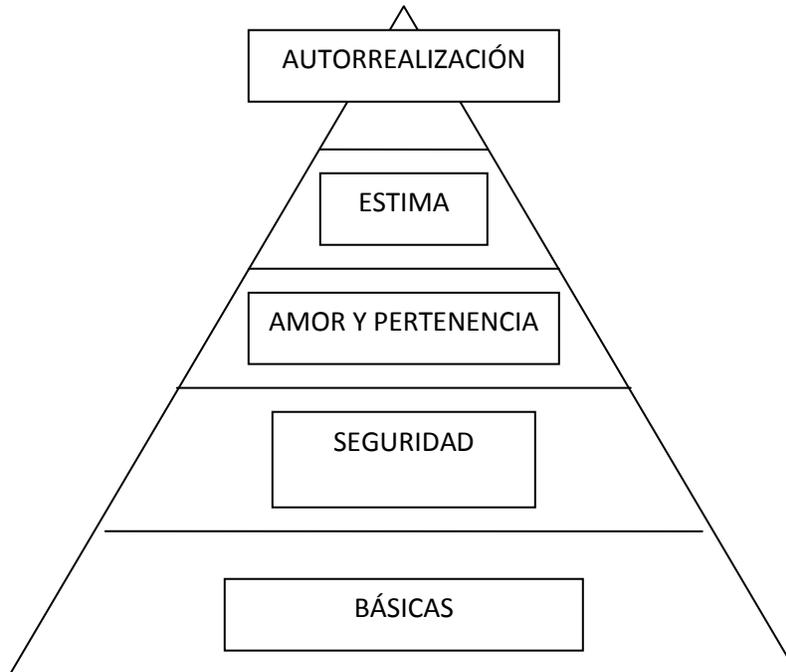
#### **2.4.4 CALIDAD A TRAVÉS DEL EMPLEADO.**

“Para hacer las cosas bien necesitamos primero sentirnos bien con nosotros mismos”

(Alvear, 1999:30)

Entonces Abraham Maslow nos propone una pirámide de las necesidades, en la cual se enumeran desde las necesidades Básicas hasta las más complejas como se ve a continuación.

## PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



FUENTE: (Alvear, 1999:27)

Maslow nos propone, que cualquier ser humano tiene necesidades, las cuales deben de llevar un orden:

- Básicas: son las bases de un ser humano feliz, esas más que nada se refiere a necesidades fisiológicas, comida, descanso, etc.
- Seguridad: como un trabajo seguro, un hogar con el cual protegerse del mal tiempo y se pueda sentir libre de amenazas.
- Amor y pertenencia: que es sentirse querido y formar parte de un grupo social.
- Estima: Amor propio.

- Autorrealización: Una vez cubiertas las 5 necesidades anteriores, se da la autorrealización, que es el punto en el individuo a logrado sus metas y se siente totalmente feliz de las metas alcanzadas.

Sería necesario aumentar una necesidad más, que sería RESPETO, la necesidad de ser respetado, reconocido, talvez hasta admirado.

El ser humano no puede llegar a la autorrealización si no cuenta con los otros 4 niveles.

#### **2.4.5 SISTEMAS DE MEDICIÓN DE CALIDAD.**

Es necesario crear sistemas de medición que nos permitan establecer estándares de calidad, y observar mejoras.

“Lo que no se mide no se mejora”

(Alvear, 1999: 93)

#### **CUNCLUSIÓN**

La calidad es algo difícil de definir, sin embargo es algo que todos queremos tener y alcanzar, en este capítulo pudimos ver las diferentes definiciones y hacia quien se puede dirigir una calidad en el servicio, ahora ya podemos hablar de “calidad en el servicio al cliente” pues ya sabemos que puede ser.

## **CAPITULO III. CONCEPTOS DE VENTAS.**

En este tercer capítulo, complementaremos la parte teórica de este trabajo de tesis, explicando el término ventas y todas sus variables y desgloses que pudiera tener, para así entender los distintos factores que intervienen en un proceso de venta.

### **3.1 VENTA.**

La venta es el proceso a través del cual se intercambia un producto por otro bien, generalmente dinero, con la finalidad de obtener una ganancia y ganar un cliente, cabe señalar que no existe alguna empresa que tenga un producto tan fascinante que se venda solo de manera permanente, por lo tanto siempre se requiere de algún agente de ventas.

#### **3.1.1 PROFESIÓN DE VENTAS.**

Regularmente tenemos en el concepto de vendedor a una persona con un maletín, con muestras, que busca vender un producto a toda costa, inclusive mintiendo; por

suerte los vendedores que utilizan este tipo de estrategias son minoría, ya que no pueden conservar a sus clientes.

Un buen vendedor debe de comprender a su futuro cliente, debe de escuchar atento sus necesidades, y debe de guardar la distancia adecuada para que el futuro cliente se sienta en total confianza.

### **3.1.2 LAS SEIS PARTES DE UNA VENTA.**

Ya que la venta es un proceso, éste debe de tener una serie de pasos o ciclos que deben ser cumplidos antes de lograr una venta:

“Lo hemos depurado hasta dejarlo en las seis partes siguientes:

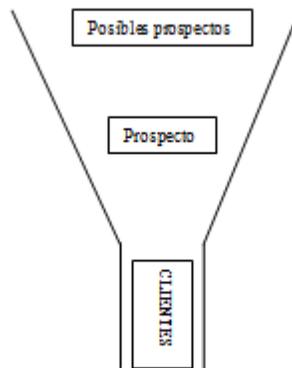
1. Exploración
2. Calificación
3. Descubrimiento de necesidades
4. Búsqueda de soluciones
5. Presentaciones y propuestas
6. Cierre”

(GARAFOLO, 2000:208)

### 3.1.2.1 EXPLORACIÓN.

Durante esta etapa es necesario probar suerte visitando a todos los POSIBLES PROSPECTOS, lo que regularmente acarrea un número considerable de rechazos, por lo cual se debe de contar con mecanismos que permitan depurar los POSIBLES PROSPECTOS y disminuir los rechazos.

El siguiente cuadro tiene el fin de ejemplificar el proceso en que se forman los clientes.



(GAROFALO; 2000:209)

Como se ve, de un numero importante de posibles prospectos, queda un numero reducido de clientes.

### **3.1.2.2 CALIFICACIÓN.**

Es necesario calificar a los PROSPECTOS para saber, si están interesados en el producto, si pueden tomar la decisión de adquirir el producto, y si pueden pagar para adquirir el producto; sin embargo se debe de tratar a todos lo clientes como si realmente fueran a adquirir el producto, pues no sabemos cuando perderemos un posible cliente al descartarlo por su aspecto o forma de vestir.

### **3.1.2.3 DESCUBRIMIENTO DE NECESIDADES.**

Hay que descubrir las necesidades que tiene el cliente para así poderle ofrecer un producto a su medida, hay que preguntar de manera sutil lo que se esta buscando, las necesidades que se quieren cubrir; si nuestro producto o servicio de verdad no soluciona los problemas del cliente es mejor retirarse.

#### **3.1.2.4 BÚSQUEDA DE SOLUCIONES.**

Entre mas información se haya obtenido en el descubrimiento de necesidades mejor serán las propuestas de solución, hay que recordar que los productos o servicios buscan cubrir necesidades, sin embargo siempre hay que trabajar sobre un presupuesto, si se tiene una gama amplia de productos se le puede preguntar al cliente con que presupuesto cuenta para así hacer una cotización a su medida que cubra sus necesidades.

#### **3.1.2.5 CIERRE.**

Es la parte más importante de toda venta pero también la más temida por algunos vendedores, ya que el posible cliente puede no querer cerrar la compra y se habrá perdido el tiempo momentáneamente, ya que este posible cliente puede recomendar a alguien o acudir en otra ocasión a hacer el cierre.

Durante un cierre se debe enumerar lo beneficios del producto, y al ultimo dar el precio.

Existen algunos métodos para poder pasar al cierre, como llevar al cliente a un estado positivo haciéndole preguntas cuya respuesta sea si, haciendo una ultima pregunta acerca del cierre de la venta; otro método es preguntar al cliente, sobre el color, la cantidad, donde se entregara, etc.

### **3.1.3 PRIMERA VENTA.**

Una vez que un prospecto de cliente, se convierte en cliente al firmar el primer pedido o cotización, es importante verificar que el pedido sea entregado en tiempo y forma, ya que de esto dependerá que se hagan compras futuras, también es necesario visitarlo o llamarlo de manera periódica, para que sienta un respaldo por parte de la compañía.

### **3.1.4 VENTAS PERSONALIZADAS.**

Dentro del área de ventas requiere especial atención las ventas personalizadas son aquellas que requieren de un trato especial para el cliente.

“Personalizar una venta es diseñar nuestra oferta buscando óptima productividad”

(GUTIERREZ; 1999:14)

“Cuando como vendedores personalizamos nuestra oferta, damos atención a las necesidades del cliente y a nuestra capacidad competitiva de producir elementos productivamente.

Por ejemplo, al personalizar nuestra oferta debemos considerar si nuestros productos o servicios:

- Remplazan elementos de la competencia, y/o
- Ahorran un costo al cliente y/o
- Benefician el proceso del cliente”

(GUTIERREZ; 1999:14)

### **3.1.5 CÓMO CONSERVAR CLIENTES LEALES Y FUTURAS VENTAS.**

No es importante generar clientes sino conservarlos, conservarlos a través de un buen servicio, dedicándoles el tiempo suficiente, de manera general se deben de cumplir los siguientes puntos:

1. El vendedor debe asegurarse de la satisfacción del cliente ante el producto o servicio.

2. El vendedor debe de asegurarse de que el cliente no tiene alguna queja sobre la logística, de tener alguna queja debe de darle seguimiento hasta encontrar una posible solución.
3. el cliente debe de estar informado sobre nuevos productos o servicios, evitando así darle un espacio a la competencia.

## **CONCLUSIÓN**

Con la escritura de este capítulo damos por terminado la parte teórica de este trabajo de tesis, esto habiendo formado las bases que nos permitan poder entender la naturaleza y el propósito de las propuestas que serán presentadas a los ejecutivos de la empresa, pasando a los capítulos que formaran parte del caso práctico de este trabajo de tesis.

## **CAPITULO IV. EL PROBLEMA A RESOLVER**

### **INTRODUCCIÓN.**

Durante los siguientes capítulos se buscará explicar algunos problemas que de manera directa o indirecta afectan el servicio al cliente, estudiándolos a fondo y en todas sus partes, para de esta manera proponer una solución óptima y viable que permita, disminuir estos errores y como consecuencia poder dar un mejor servicio al cliente, formando así la parte práctica de este trabajo de tesis.

#### **4.1 EL PROBLEMA.**

“Se dice que cuando un problema está bien formulado, se tiene ganada la mitad del camino hacia la solución”

(ARIAS, 1998:54)

El problema que busca mitigar esta investigación, es el servicio al cliente, es un problema porque bien es cierto que como clientes cada vez exigimos más, por lo cual durante el desarrollo del caso práctico, se estudiará si éste es un factor importante para el cliente, si es un elemento de mejora, y la viabilidad de aplicar estrategias que nos permitan mejorarlo, analizando también el costo-beneficio.

#### **OBJETIVOS**

- Conocer el problema desde los diferentes ángulos posibles.

- Institucionalizar la empresa y su procesos
- Entrar en un proceso de mejora continua
- Mejorar el servicio al cliente
- Aumentan la competitividad de la empresa en la región

## **4.2 INVESTIGACIÓN POR MÉTODOS LÓGICOS.**

La lógica es una de las más grandes conquistas del pensamiento, y es una de las razones por las cuales estamos un escalón arriba del resto de la vida de este planeta.

“La lógica estudia los diversos procedimientos teóricos y prácticos seguidos para la adquisición del conocimiento y, basándose siempre en ellos, llega a formular, de una manera rigurosa y sistemática, los métodos de la investigación científica”

(DE GORTARI, CITADO POR ARIAS, 1998: 88)

Por lo cual se vale de 4 métodos generales:

### **4.2.1 DEDUCCIÓN.**

Es el uso del conjunto de factores que nos llevan a una conclusión, yendo de lo general a lo particular; es así como un doctor, el cual analiza: el sujeto tiene fiebre,

tose frecuentemente, y tiene garganta roja, entonces tiene una infección en la garganta, así como un administrador analiza: tenemos ventas, no existen gastos innecesarios, sin embargo no tenemos dinero, eso quiere decir que tenemos una cartera vencida y el departamento de cobranza no esta trabajando eficientemente. Por lo tanto la deducción se basa en un diagnóstico.

#### **4.2.2 INDUCCIÓN.**

La inducción es generalizar el conocimiento adquirido, esto quiere decir que en las investigaciones no es posible investigar el universo, si no hay que escoger una muestra. Imaginemos una panadería que quiere saber si su nuevo pan le gustará a sus clientes, es impractico generar panes de muestra para toda la clientela, lo viable es escoger una muestra representativa de la clientela y así generar un estudio que revele si es del agrado de esta muestra, una vez generalizando se llegara a la conclusión de si el nuevo producto le gustara al universo de clientela o no.

#### **4.2.3 ANÁLISIS.**

El análisis consiste en separar el todo en sus partes, buscando analizarlo por separado y en su conjunto como resultado final, bien así un administrador se basa en análisis financieros, estados de resultados, cada uno de los factores involucrados por separado no significan mucho, sin embargo al ser unidos y analizados se llega a una conclusión.

#### **4.2.4 SÍNTESIS.**

Consiste en la unión de varios elementos teóricos dispersos, en un nuevo elemento único,

“el investigador, como ya se explicó antes, efectúa suposiciones o conjeturas sobre la relación entre tales o cuales fenómenos”

(ARIAS; 1998:90)

La síntesis generalmente acompaña a la hipótesis.

#### **4.3 INVESTIGACIONES EN EL AREA DE ADMINISTRACIÓN.**

Las investigaciones en las áreas administrativas son diferentes a la investigación es que se realizan en otros campos, esto se debe a que la administración trabaja con personas que actúan de diferente manera de acuerdo a múltiples y diferentes factores, el administrador debe tomar en cuenta estos factores para su investigación y así con la ayuda de su experiencia y criterio tomar una correcta decisión.

#### **4.4 HIPÓTESIS DEL TRABAJO.**

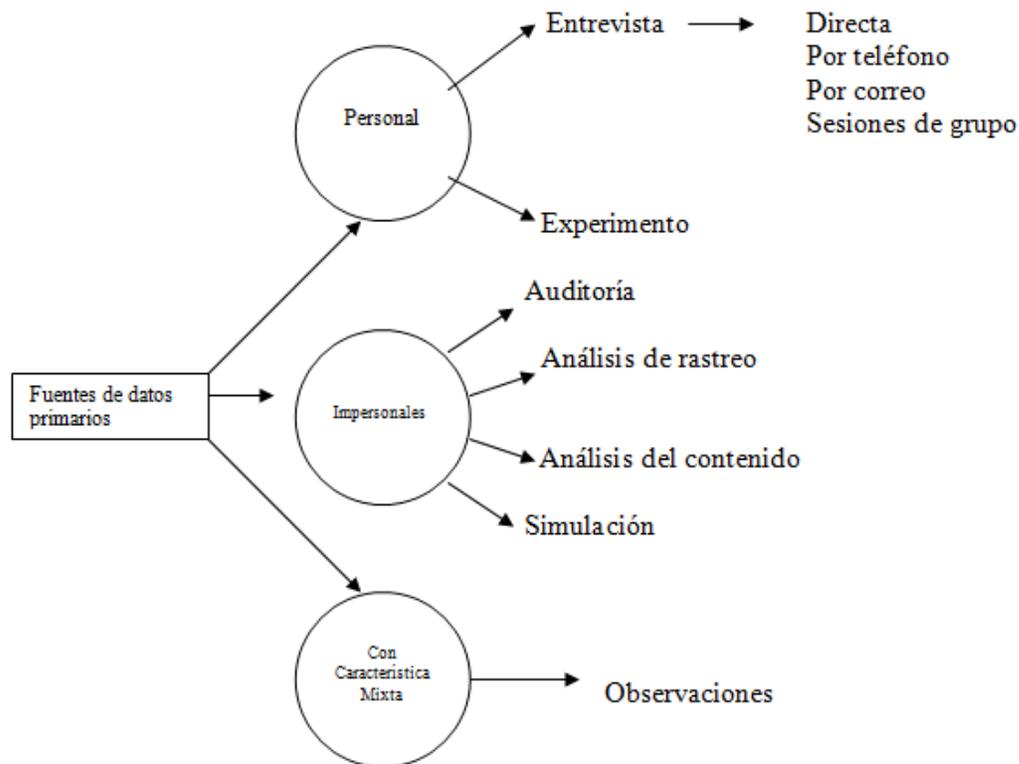
“Al aplicar estrategias de calidad en el servicio, se creará y se conservará clientes”

## 4.5 FUENTES DE DATOS.

Los datos para una investigación pueden ser obtenidos de distintas maneras de manera directa o indirecta, por lo cual se desglosarán las fuentes empleadas para este trabajo de tesis.

### 4.5.1 PRIMARIOS.

Los datos primarios son aquellos que son generados de manera directa por el investigador, los cuales puede entender y dirigir en el rumbo que este crea conveniente para una correcta toma de decisiones, son datos mas actuales, reales, y sobre todo enfocados al problema sujeto de investigación.



CLASIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE DATOS PRIMARIOS (Nagui: 1989:146)

## **4.5.2 OBSERVACIÓN.**

“Es una forma directa de recopilar datos en el momento que ocurren ciertos eventos”.

(Nagui: 1989:163)

### **4.5.2.1 VENTAJAS.**

La observación puede ser aplicada en grupos que difícilmente pueden ser entrevistados, además de recopilar los datos en el momento en el que pasan, además de permitir analizar otros hechos que de otra manera ya no serían relevantes, donde es más importante observar ciertos hechos que preguntarlos.

### **4.5.4.2 DESVENTAJAS.**

El investigador debe de estar justamente en el momento que sucede el evento, otra desventaja es la subjetividad, pues talvez lo que es importante para un investigador, no es importante para otro.

### **4.5.4.3 TIPOS DE MONITOREO EN LA OBSERVACIÓN.**

La observación es más que solo mirar, por eso el autor ofrece 2 rangos de monitoreo:

- Observación no conductiva: Incluye la observación de otros medios como análisis de grabaciones, de cualquier medio escrito o grabado.
- “Observación Conductiva: Puede clasificarse en 4 tipos:
  - A) Conducta no verbal, incluye movimientos y expresiones.
  - B) Conducta lingüística.
  - C) Nivel extralingüístico.
  - D) Relación de “espacio” de la conducta.”

(Nagui: 1989:164)

Es importante determinar el papel que jugará el observador en la observación, si es un sujeto conocido por los observados, podría intervenir en el resultado.

#### **4.6 MUESTREO PARA ENCUESTAS.**

Ya que no es posible entrevistar o encuestar a todo el número de clientes de la empresa, se buscan los mecanismos que permitan entrevistar solo a una muestra representativa:

##### **4.6.1 POBLACIÓN.**

Es el conjunto de todos los posibles elementos que intervienen en un experimento o en un estudio.

##### **4.6.2 POBLACIÓN FINITA.**

Es aquella que indica que es posible alcanzarse o sobrepasarse al contar y posee o incluye un número limitado de medidas y observaciones, por lo tanto conocemos el total de la población a estudiar, la cual será encuestada.

#### **4.6.3 POBLACIÓN INFINITA.**

Es infinita si se incluye un gran conjunto de medidas y observaciones que no pueden alcanzarse en el conteo.

#### **4.6.4 FORMULA PARA POBLACION FINITA.**

Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población:

“1573 clientes registrados en sistema”

(Súper Papelera, documento de circulación interna 2009)

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

- N= Total de población
- Z= Nivel de confianza
- Probabilidad de éxito o proporción
- P= esperada

Q= Probabilidad de fracaso  
D= Precisión

([http://www.saludtab.gob.mx/revista/binarios/vol\\_11\\_no\\_1\\_y\\_2\\_enero-agosto%202005/Enero-Agosto%202005.pdf](http://www.saludtab.gob.mx/revista/binarios/vol_11_no_1_y_2_enero-agosto%202005/Enero-Agosto%202005.pdf) fecha y hora de consulta; 1 Septiembre 2010, a las 01:15pm)

#### 4.6.5 SUSTITUCIÓN DE LA FORMULA

N=	1573	
Z=	1.64	
P=	0.5	50%
Q=	0.5	
D=	0.09	9%

$$n = \frac{1573 \times 1.64_2 \times 0.5 \times 0.5}{0.09_2 \times 1573 - 1 + 1.64_2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 78.89876$$

#### 4.6.6 POBLACIÓN ENCUESTADA.

Siguiendo la fórmula de la población infinita y con los siguientes datos:

Una Población 1573 clientes, con un 90% de confiabilidad, una proporción esperada del 50% y con un valor de precisión del .09, nos daría como resultado; 78.89876, ya que no se puede encuestar media persona el resultado es redondeando al número inmediato superior: 79

#### **4.7 ¿CÓMO ELABORAR UN CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE?.**

“Una de las acciones más importantes para nuestro negocio y para la estrategia de servicio al cliente es conocer la percepción que tienen nuestros clientes de nuestros productos y/o servicios. Con esta información, se toman decisiones y se definen y mejoran muchas de las actividades de nuestro negocio, con el único objetivo final de satisfacer a todos nuestros clientes en el mayor número de aspectos posibles. Esto es, que la calidad deseada por el cliente sea la que nosotros le ofrecemos y la que efectivamente percibe.

Sin embargo, antes de llegar a obtener la información nos encontramos antes una pequeña carrera de obstáculos que hay que sortear para poder conseguir elaborar un cuestionario que sea efectivo. Es fundamental pensar, planificar y elaborar el cuestionario con detenimiento y unidad. De ello depende que todos los esfuerzos dedicados a esta actividad, económicos, temporales y de recursos, se vean rentabilizados y se obtengan los resultados esperados. De lo contrario, el cuestionario estará condenado al fracaso.

Los puntos que se detallan a continuación pueden servirnos de guía para la confección de un cuestionario de satisfacción al cliente.

El objetivo de este artículo es enfocar la elaboración del cuestionario desde un punto de vista pragmático, indicando algunos pasos básicos que debemos dar hasta conseguir nuestra encuesta.

## IDENTIFICAR AL PÚBLICO

Es muy importante antes de nada, identificar o segmentar el tipo de público al que va dirigido el cuestionario. Se trata de público general (¿cualquier persona o trabajador contestará el cuestionario?) o por el contrario va destinado a personas dedicadas a una tarea concreta (por ejemplo, responsables de marketing o trabajadores de un sector). Las preguntas y resultados que interesan obviamente no será los mismos y tenemos que tener en toda la elaboración muy presente este factor.

## IDENTIFICAR SECCIONES

Una vez identificado el público al que va destinado nuestro cuestionario, debemos conocer cuáles son las áreas que más interesan tanto al público como a nosotros a la hora de opinar, por parte de unos, y a la hora de evaluar, por parte de otros.

Como ayuda general podemos hacernos una lista de todas las "grandes" etapas por las que tiene que pasar un cliente desde que contacta con nosotros por primera vez hasta que adquiere y finaliza la compra del producto y la relación con nosotros. Por ejemplo, áreas identificables podrían ser:

Atención al cliente, Comercial/Pedidos, Administración, Servicio Técnico, Producción, Servicio Postventa, etc.

Además de estas secciones, y que algunas de ellas serán comunes en la mayoría de encuestas, debemos añadir también una sección global para captar la impresión global que tiene el cliente de nuestra empresa y servicio.

## PREGUNTAS AL DETALLE

Para cada área, estableceremos una serie de preguntas, como es lógico. Nosotros proponemos en términos globales algunas preguntas que podemos hacernos para aspectos que consideramos de interés, a modo de idea, y que puedes desarrollar, ampliar y trasladar al cuestionario adaptándolas a nuestro negocio y a nuestras intenciones.

### ACCESIBILIDAD

¿El cliente tiene fácil acceso a nuestro producto? ¿A los servicios que ofrecemos?  
¿Al equipo de nuestra empresa?

### NIVEL DE PROFESIONALIDAD

¿Somos suficientemente competitivos para el cliente? ¿Tenemos el conocimiento y las competencias suficientes para desarrollar adecuadamente nuestra actividad y para ofrecer el servicio?

### RAPIDEZ DE RESPUESTA/TIEMPO DE RESOLUCIÓN

¿El cliente se siente atendido cuando es debido y como es debido? ¿Obtiene una respuesta adecuada en un tiempo correcto?

### SEGUIMIENTO/INFORMACIÓN

¿El cliente se siente informado del progreso de sus problemas o acciones con nosotros?

### PLAZOS DE ENTREGA

¿Se cumplen los plazos de entrega definidos con el cliente u ofrecidos? ¿Supera sus expectativas?

#### DOCUMENTACIÓN/APOYO

¿Se le proporciona al cliente toda la documentación necesaria para el servicio o producto? ¿Es adecuada?

#### SEGURIDAD/FIABILIDAD

¿El cliente se siente seguro con nosotros? ¿Somos efectivos para el cliente? ¿Se siente defraudado y por tanto no somos 'fiables'?

#### FLEXIBILIDAD

¿El cliente tiene flexibilidad para variar sus relaciones con nosotros en función de sus necesidades? ¿Existen muchas barreras para efectuar cambios?

#### ATENCIÓN/IMAGEN/SERVICIO

¿El cliente se siente bien atendido? ¿Somos amables con él y le escuchamos o por el contrario tiene una imagen negativa de nuestra atención personal?  
¿Entendemos sus necesidades? ¿Intentamos solventar sus problemas?

#### CALIDAD-PRECIO

¿El cliente considera que lo que está pagando equivale a lo que recibe? ¿Nuestro producto a perdido calidad respecto, por ejemplo, al año pasado?

#### OPCIÓN A RESPONDER LIBREMENTE

Siempre es bueno complementar todas las preguntas cerradas que hemos ido estableciendo en el cuestionario hasta ahora, con una pequeña sección donde el cliente pueda decir y opinar libremente.

Es otra vía, generalmente con buenos resultados y respuesta, aunque no medibles, que también nos puede ayudar a aumentar la satisfacción de nuestros clientes.

Puede ser una sección donde lo solicitamos que nos sugiera algo, quizá sobre algún tema en concreto o un apartado donde se solicite una opinión contrastada con otros servicios o productos del mercado.

Estas pautas que se hemos propuesto en este artículo puede sernos muy útiles en el momento de elaborar un cuestionario y a buen seguro que si dedicamos un tiempo previo antes de llevarlo a la imprenta, conseguiremos buenos resultados.”

(<http://mircoaching.com/marketing/cuestionario.pdf>, fecha y hora de consulta; 10 Octubre 2009, a las 11:23pm)

La elaboración del cuestionario para esta investigación se realizó con la ayuda de esta liga de Internet, debido a que es especializada para un cuestionario de satisfacción al cliente.

La encuesta se encuentra en los anexos.

## **CAPITULO V. LA EMPRESA A ESTUDIAR.**

En este capítulo analizaremos de manera superficial la empresa en la cual se hará la propuesta de mejora de calidad, mostrando los antecedentes que forjaron la empresa que es hoy en día, así sin más preámbulo empezamos la descripción.

### **5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.**

La historia de Súper Papelera comienza con la visión de nuestro fundador, Sr. Josue, de descendencia japonesa, el cual después de haber dado un excelente servicio para una importante compañía de Papelería y Mercería, decidió emprender su propio negocio apoyado en su familia, principalmente en sus hermanos Isaac y Samuel, fundando así; Papelería y mercería “La Japonesa” tienda de mayoreo y menudeo.

Pasado el tiempo los hermanos decidieron separar los negocios formando así cada uno su propia tienda.

PAPELERIA MEXICO fue la formada por Josue, la cual después de un tiempo cambio de nombre, así en 1975 surge Súper Papelera sustituyendo a papelería México, en Tlalnepantla, Edo. De México.

Tiempo después surgió como sucursal MERCANTIL TLANE en Zumpango también en Tlalnepantla, Edo. De México.

Siendo una de las principales opciones para los mexiquenses, el Sr. Josue decidió expandir su negocio, inaugurando su primer sucursal en otro estado de la república, fundando así la sucursal de Pachuca, Hidalgo; a la que le siguió Uruapan, Querétaro, Morelia, Puebla y San Luis Potosí.

En sus inicios de expansión, cada 2 años se creaba una sucursal en manos de un empleado de confianza, el cual iniciaba los negocios y los encaminaba; cabe señalar que todas las sucursales han logrado un crecimiento en sus instalaciones, doblando o triplicando la superficie original.

El crecimiento más reciente fue la creación de la central corporativa con bodega, desde donde se coordinan todas las actividades, y se desarrolla la logística para que nuestras sucursales se encuentren surtidas a tiempo y así, nuestros clientes, encuentren una gran gama de productos en nuestras salas de exhibición.

Hoy día somos una empresa consolidada, con un capital humano que supera las 300 personas, una flotilla vehicular de 70 vehículos, mas de 16,000 M2 de instalaciones, las cuales se encuentran al servicio de nuestros compradores y clientes.

(Súper Papelera, documento de circulación interna 2009)

## **5.2 SUPER PAPELERA HOY DIA.**

“Somos distribuidores mayoristas de artículos escolares y de oficina que ha estado en el mercado desde 1962 teniendo su origen en el Estado de México y gradualmente expandiéndose en el mercado hasta llegar a las ciudades de Pachuca, Querétaro, Uruapan, Morelia, Puebla y San Luís Potosí. Este crecimiento se ha logrado gracias al serio compromiso de todos nuestros colaboradores.

Horarios:

**MATRIZ** Lunes a Viernes de 8:00am a 19:00pm

Sábado de 9:00am a 17:30pm

Domingo de 9:00am a 14:30pm

**PACHUCA** Lunes a Viernes de 9:00am a 19:00pm

Sábado de 9:00am a 14:30pm

Domingo de 10:00am a 14:30pm

**QUERETARO** Lunes a Viernes de 9:00am a 19:00pm

Sábado de 9:00am a 14:30pm

Domingo de 10:00am a 14:30pm

URUAPAN Lunes a Viernes de 9:00am a 19:00pm

Sábado de 9:00am a 14:30pm

Domingo de 10:00am a 14:30pm

MORELIA Lunes a Viernes de 9:00am a 19:00pm

Sábado de 9:00am a 14:30pm

Domingo de 10:00am a 14:30pm

PUEBLA Lunes a Viernes de 9:00am a 19:00pm

Sábado de 9:00am a 14:30pm

SAN LUIS POTOSI Lunes a Viernes de 9:00am a 19:00pm

Sábado de 9:00am a 14:30pm”

(Súper Papelera, documento de circulación interna 2009)

### **5.2.1 MISIÓN.**

- “Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con calidad, oportunidad, honestidad y excelencia en el servicio.”

(Súper Papelera, documento de circulación interna 2009)

### **5.2.2 VISIÓN.**

- “Crecer como distribuidores mayoristas a través de la calidad de nuestros servicios y productos. “

(Súper Papelera, documento de circulación interna 2009)

### **5.2.3 NUESTROS VALORES.**

- “Calidad, producto, servicio. Personal, innovación, sistema, mercado, confiabilidad.”

(Súper Papelera, documento de circulación interna 2009)

### **5.3 SUCURSAL URUAPAN.**

La sucursal de Uruapan se encuentra próxima a cumplir 25 años en noviembre de este 2009, 25 años de éxitos continuos, siendo siempre líder en la región, innovando, cuadruplicando su estructura original; en la actualidad cuenta con 45 empleados, y 12 vehículos automotores.

( A. Torres Omaña, Gerencia Sucursal Uruapan, Comunicación Personal, 2009)

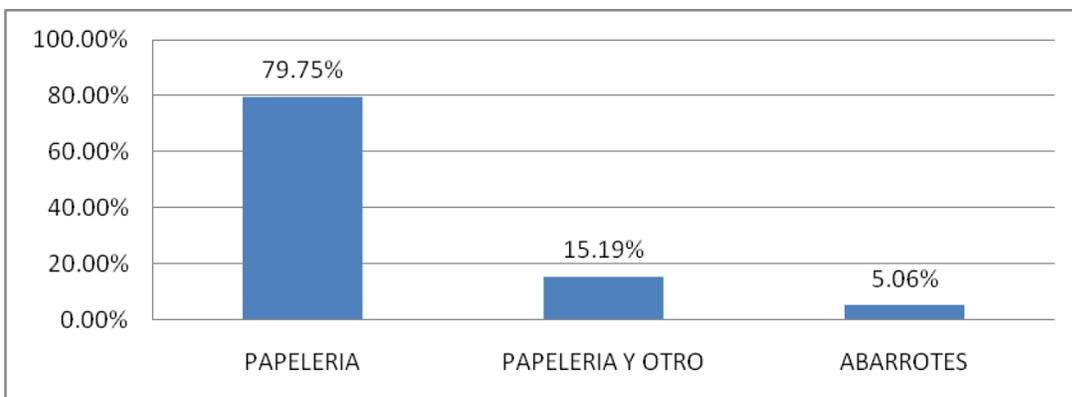
## CAPITULO VI. LOS RESULTADOS.

En este capítulo se plasmarán los resultados obtenidos en base al cuestionario, y usando toda la teoría planteada en capítulos anteriores, para así poder dar solución a la hipótesis planteada, y poder ofrecer soluciones a la empresa, en particular a los ejecutivos que lideran la misma.

La encuesta se realizó sacando la proporción a través del uso de la fórmula de población finita, se usó el muestreo probabilístico aleatorio simple, aplicando la encuesta en diferentes localidades como: Gabriel Zamora, Apatzingán, Nueva Italia, San Juan Nuevo, Tancítaro, Pátzcuaro, Paracho, Purépero y Uruapan.

### 6.1 RESULTADOS.

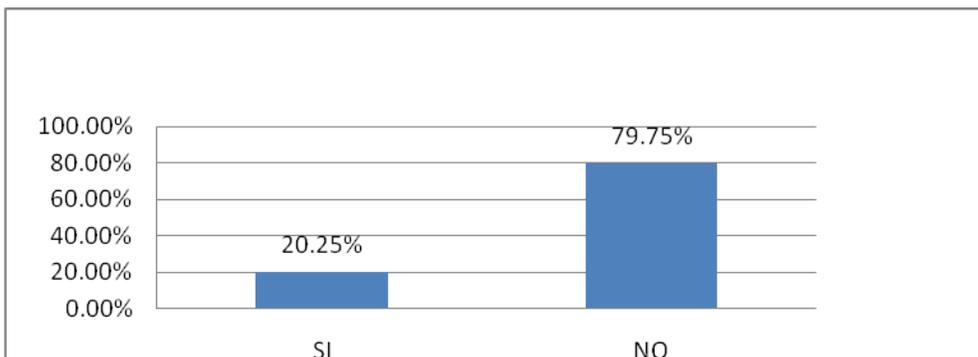
1.- ¿Cuál es el giro principal de negocio?



(Encuesta Directa, 2009)

La encuesta fue aplicada en su mayoría a clientes cuyo giro principal es la papelería.

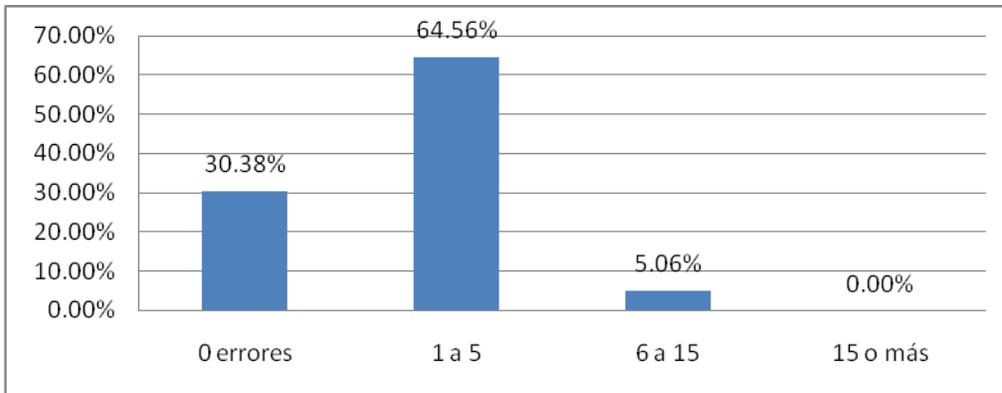
2.- En alguna de sus compras de los últimos 2 meses, ¿ha habido algún error en su pedido; (cambios de mercancía, mercancía facturada pero no empacada, etc.)?



(Encuesta Directa, 2009)

Casi el 80 por ciento de los pedidos de los últimos dos meses no han tenido errores, incluso durante las encuestas hay clientes que comentan jamás han tenido un error, cabe señalar que algunos clientes han notado una mejora en los últimos meses.

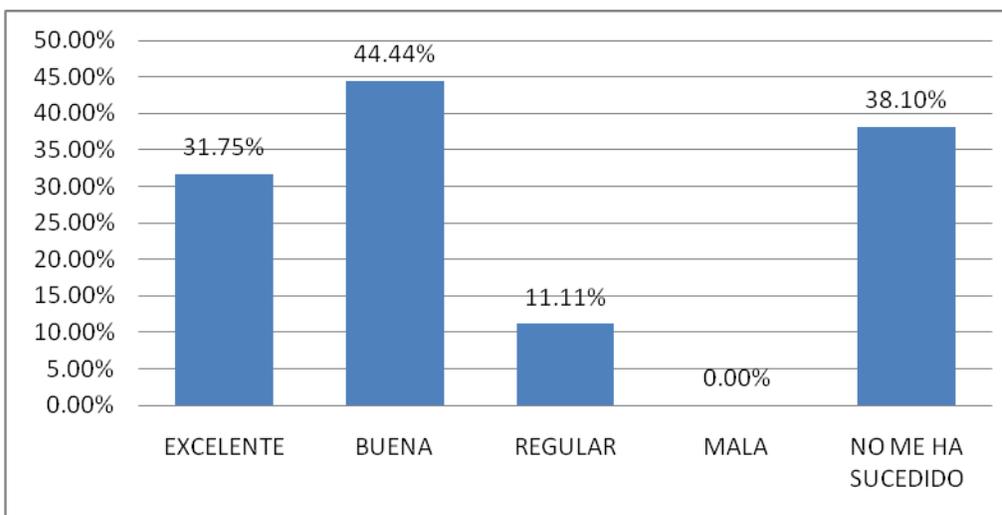
3.- En el transcurso de un año, ¿Cuántos de estos errores ocurren?



(Encuesta Directa, 2009)

Durante un año se cometen de 1 a 5 errores en los pedidos de un cliente, sin embargo cabe señalar que 0 errores es la segunda opción mas popular y el 5.06% reportó tener de 6 a 15 errores por año.

4.- ¿Cómo considera la solución que se le ofrece ante estos errores?



(Encuesta Directa, 2009)

En general los clientes califican la solución que se les da ante un error en pedido como buena, cabe destacar que le sigue una excelente solución, regular ocupa poco más del 11.11%, y ningún cliente escogió mala.

**OBSERVACIONES:**

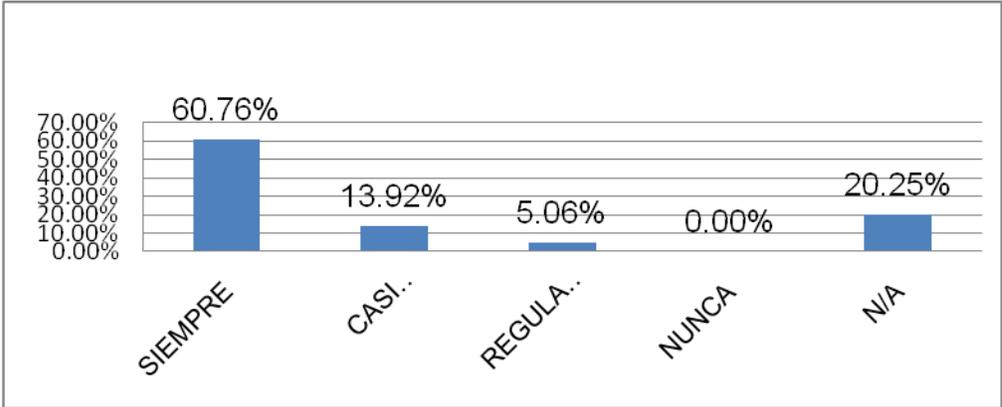
Algunas de las observaciones hechas por los clientes:

En algunos casos la solución no es viable para el cliente, solo para la compañía.

Falta de comunicación interna.

Rotar personal que toma pedidos, surte pedidos, para que conozcan mercancía.

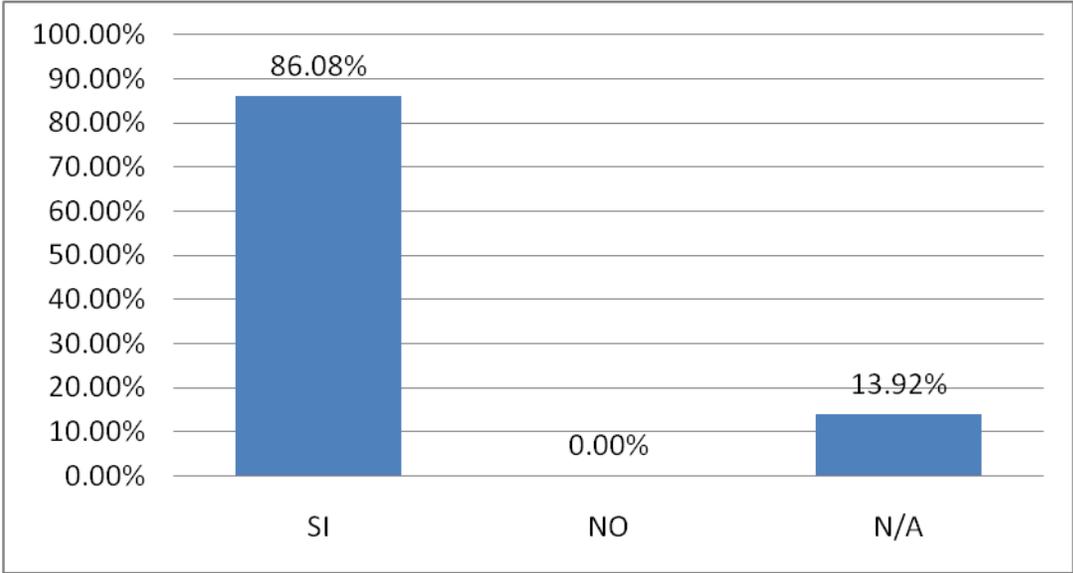
5.-Cuando realiza un pedido que desea le sea entregado en su negocio, ¿La entrega se hace el día acordado?



(Encuesta Directa, 2009)

La mayoría de los clientes el (60.76%) percibe que sus pedidos son entregados a tiempo, mientras que el 5.06% de los encuestados considera que sus pedidos son entregados con regularidad, no existe ningún cliente insatisfecho; del total de encuestados el 20.25% siempre acude a la tienda.

6.- ¿Considera que la gente que le atiende en el área de exhibición tiene la experiencia y los conocimientos necesarios sobre los productos que venden?

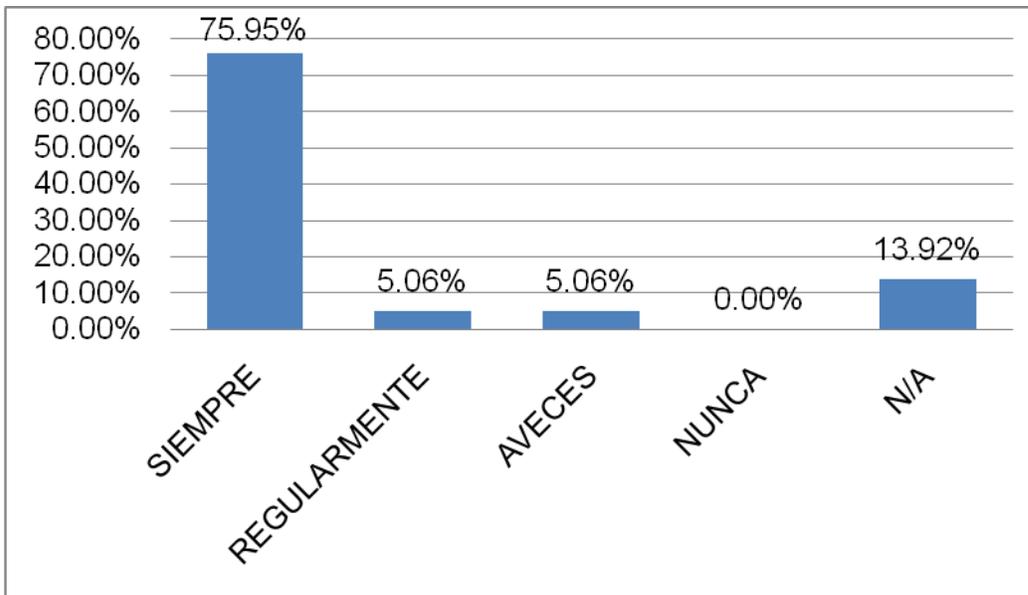


(Encuesta Directa, 2009)

Cabe destacar que ningún encuestado cree que los empleados no sean competentes para realizar su trabajo.

Es importante mencionar que el 13.92% de los encuestados no puede responder porque le atiende un agente de ventas.

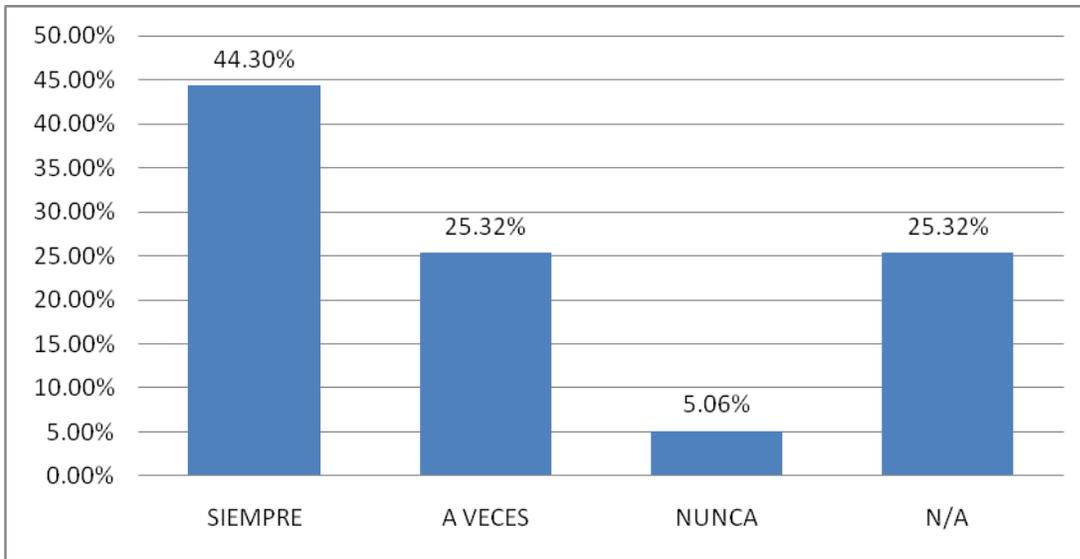
7.- Si el empleado no tiene conocimiento sobre la información que usted requiere, ¿Lo investiga o le presenta a quien le puede dar solución a su inquietud?



(Encuesta Directa, 2009)

En esta pregunta situacional, el 75.95% respondió que siempre de una o otra manera se le da respuesta a su inquietud, a ningún encuestado se le ha dejado con alguna duda y el 13.92% no aplica puesto que no compran en piso.

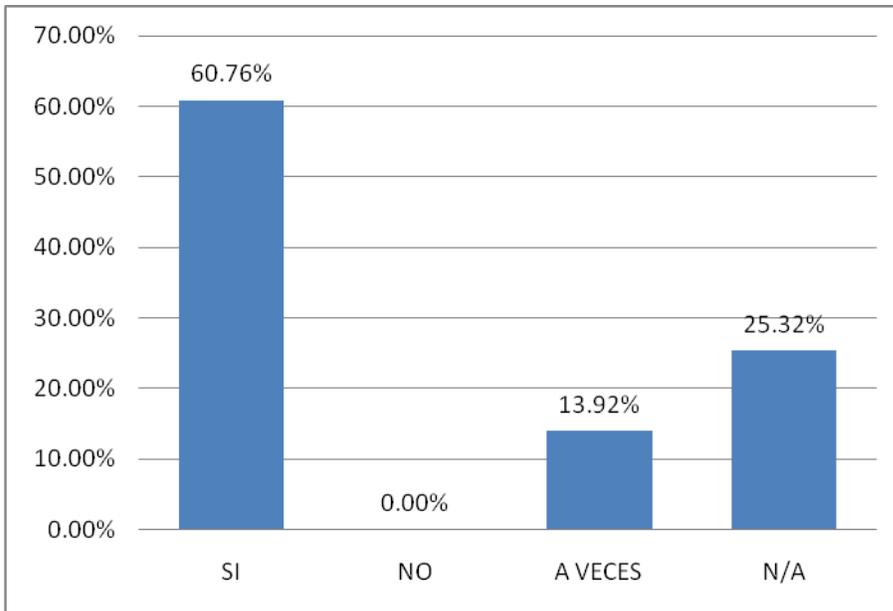
8.- ¿El agente de ventas le hace saber sobre nuevos productos o servicios?



(Encuesta Directa, 2009)

Del total de encuestados el 44.30% respondió que los agentes de ventas siempre le hacen saber sobre nuevos productos o servicios, es importante señalar que el 5.06% no recuerda que le haga saber sobre nuevos productos, y el 25.32% de los encuestados compra en piso.

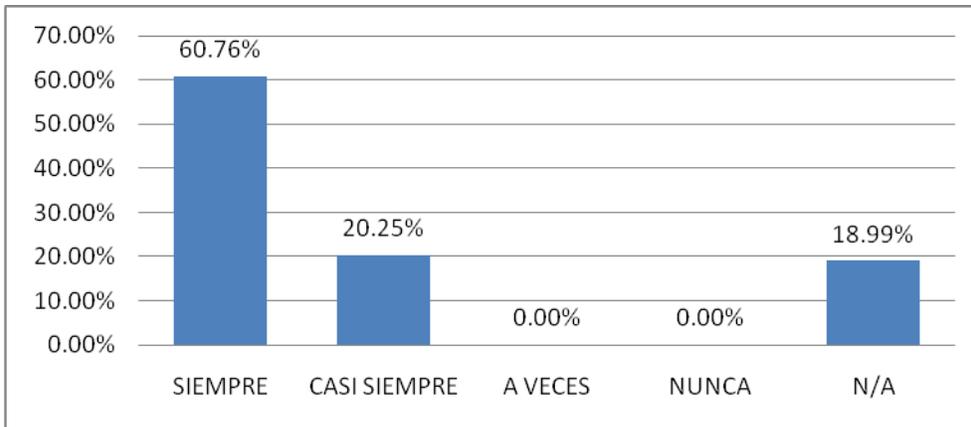
9.- ¿Considera que nuestro agente de ventas tiene el conocimiento suficiente sobre los productos que vende?



(Encuesta Directa, 2009)

La mayoría de los encuestados cree que los agentes cuentan conocimientos suficientes; sin embargo el 13.92% opina que solo en algunas ocasiones, el 25.32% compra en tienda y no tiene conocimientos sobre el desempeño de los agentes de ventas.

10.-Cuando un producto falla o tiene defectos de fábrica, y lo presenta al encargado, ¿Considera que se le da una solución oportuna?

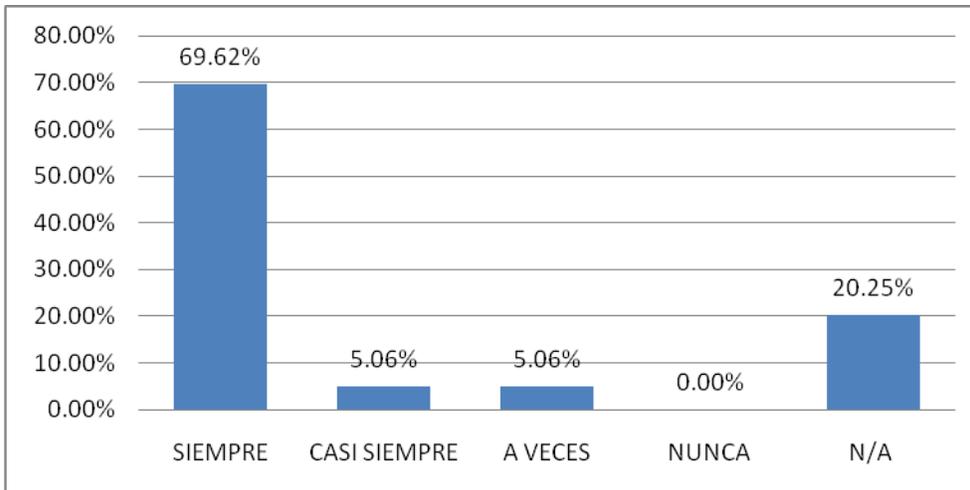


(Encuesta Directa, 2009)

La mayoría de los encuestados considera que se le da una buena solución, el 20.25% según su experiencia casi siempre, y el 19.05% nunca a requerido cambiar algún producto.

NOTA: algunos clientes hicieron notar que en ocasiones el cambio de mercancía es solo conveniente para la compañía.

11.-Cuando por alguna razón considera necesario devolver algún producto, ¿Se le da una solución óptima?

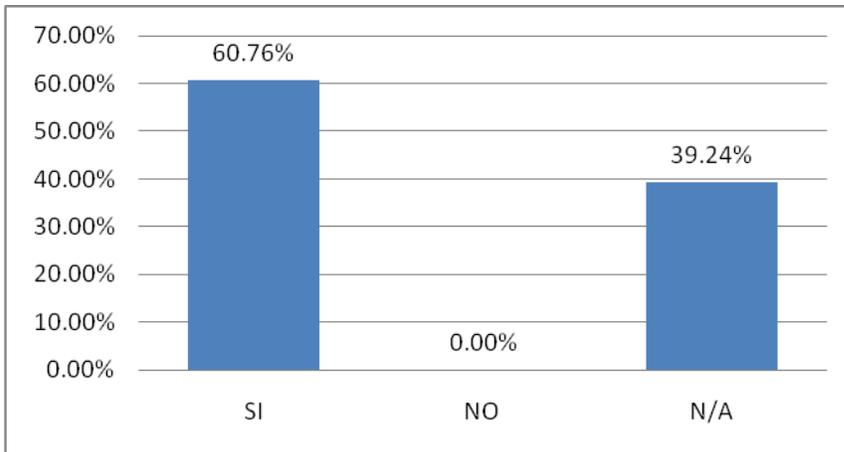


(Encuesta Directa, 2009)

La gran mayoría de los encuestados considera que se le da una buena solución cuando necesita cambiar algún producto, el 5.06% cree que casi siempre, al igual en porcentaje para a veces.

Es importante señalar que el 20.25% nunca ha requerido devolver algún producto.

12.- Cuando adquiere alguna máquina para algún servicio de papelería, llámese copiadora, engargoladora, enmicadora; ¿Considera que se le explica claramente como usar su producto?

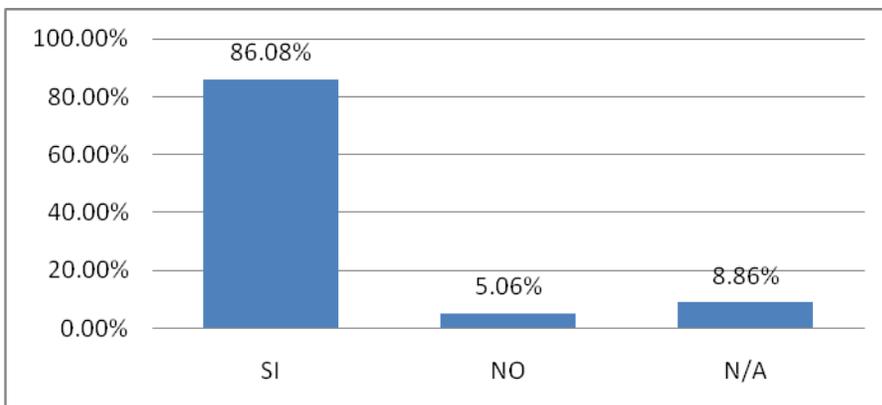


(Encuesta Directa, 2009)

La gran mayoría piensa que se le explica claramente como usar los electrónicos de oficina, ningún encuestado cree que se le da una mala explicación.

Un dato muy interesante es que el 39.24% no ha adquirido ni copiadora, ni engargoladora, ni enmicadora en la papelería.

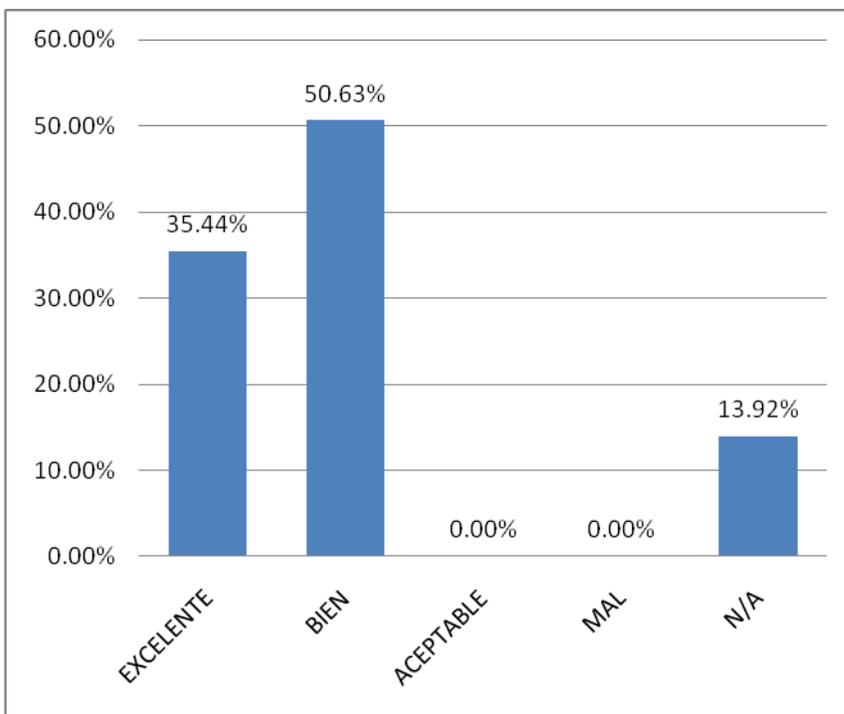
13.- ¿Considera que el costo de los productos es equivalente al servicio, calidad, surtido, e inventario que recibe?



(Encuesta Directa, 2009)

El 86.08% de los encuestados considera que los productos y servicios, tiene un buen costo beneficio, solo 5.06% cree que no se tiene un buen precio costo-beneficio. El 8.86 % no contestó esta pregunta, por razones desconocidas.

14.- ¿Cómo calificaría el área de exhibición? (góndolas, vitrinas, estantes, etc.) en cuanto a limpieza, orden, surtido, precios actualizados.



(Encuesta Directa, 2009)

La gran mayoría de los encuestados considera que se tiene una buena área de exhibición, la segunda opción más popular es excelente, y el 13.92% no puede opinar al respecto pues no ha visitado la tienda.

15.- Cuando compra con la competencia, ¿Por qué lo hace o ha hecho?

Nota: esta pregunta es abierta

Las respuestas más populares fueron:

1. Porque venden más barato
2. Porque tienen algún producto que no tienen, o tienen agotado temporalmente.

Ejemplo de productos inexistentes: papeles para diseñadores gráficos, algunas monografías y biografías.

Existen clientes que les han ofrecido productos, sin embargo no compran con competencia.

16.- ¿Qué cree que es lo que distingue de la competencia a Súper Papelera?

Nota: esta pregunta es abierta

Las respuestas más populares fueron:

- 1.-Surtido
- 2.-Servicio, amabilidad del personal.
- 3.-Buenos precios
- 4.-Novedades
- 5.-Marcas de calidad
- 6.-Calidad de productos
- 7.-Cercanía a los clientes pues es una empresa regional

## **CONCLUSIÓN**

La empresa presenta en general un buen servicio al cliente, sin embargo hay que lograr que la percepción general de los clientes sea un servicio excelente.

Un factor importante para dictaminar un conclusión es que en realidad los clientes no tienen un punto de referencia comparativa claro ya que existe poca o nula competencia al nivel de la empresa en la región, por lo tanto hay que generar mecanismos que permitan mejorar por mucho el servicio al cliente logrando el nivel que tienen las empresas nacionales y mundiales, así se lograra tener un servicio excelente, dándole al cliente un mejor servicio del que podría esperar y la empresa se encontrara preparada para la llegada futura de competencia real a la región.

## **CAPITULO VII. LAS PROPUESTAS.**

Una vez obtenidos los resultados, y analizados se formaron las propuestas que buscarán mitigar los baches en el servicio, trayendo beneficios para toda la empresa, cada propuesta viene acompañada de su justificación, así como de los recursos que se necesitará y los resultados que se esperan al realizarlas de manera correcta.

### **7.1 PROPUESTAS.**

Las propuestas fueron creadas pensando en mejorar el servicio al cliente, con el máximo aprovechamiento de los recursos, recursos que se verán reflejados en servicio.

#### **7.1.1 NUEVA CLIENTELA.**

DEPARTAMENTO: VENTAS

PERSONAS INVOLUCRADAS: Agentes de ventas externas

NOMBRE: NUEVA CLIENTELA

INTRODUCCIÓN:

Se propone la implementación de un sistema de incentivos que motive a los agentes de ventas a conseguir nueva clientela.

¿COMO SE HARÁ?

Se propone dar un porcentaje extra al vendedor sobre las compras que realice el nuevo cliente, este porcentaje será otorgado únicamente los 4 primeros meses de compras del cliente.

El cliente debe de estar registrado en SHCP y darse de alta en el sistema de la papelería.

RECURSOS SOLICITADOS:

- FORMATOS PARA VALIDAR EL NUEVO CLIENTE
- INCENTIVOS: 1 o 2% extra sobre las compras realizadas por el cliente durante los 4 primeros meses.

## JUSTIFICACIÓN

Esta estrategia busca motivar al agente de ventas para conseguir nuevos clientes, ya que se verán beneficiados durante los primeros 4 meses con un porcentaje extra sobre las compras que estos hagan.

## RESULTADOS ESPERADOS:

Los resultados serán observables en el mediano y largo plazo.

Aumento de ventas, ampliación del mercado, nuevas poblaciones, complementarse con otras estrategias.

### **7.1.2 LE ATIENDE.**

DEPARTAMENTO: Todos los departamentos

NOMBRE: LE ATIENDE

## INTRODUCCIÓN:

Es importante para el cliente saber a quien dirigirse, para solicitar alguna información, surtir algún pedido, o por familiarizar al cliente con la persona que le atiende.

## ¿CÓMO SE HARÁ?

Se propone el establecimiento de letreros en cada área de trabajo, en el cual se exhiba una foto del encargado de área y una leyenda que diga:

“Es un placer atenderle”

Le atiende: ANGEL TORRES OMAÑA

GERENTE GENERAL

## RECURSOS NECESARIOS:

- Fotografías gigantes de jefes de área. 20x25cm.
- Acrílicos con leyendas en vinilo, nombres y fotos intercambiables.

## JUSTIFICACIÓN:

Es fundamental saber el nombre y el puesto de la persona que te puede atender para alguna situación especial en algunas áreas, además de dar estatus a los jefes de área y ser la imagen de su departamento.

## RESULTADOS ESPERADOS:

- Apertura de comunicación con clientes externos.
- Conocimiento del cliente, sobre a quien se puede dirigir dentro del departamento para solucionar cuestiones específicas.
- Compromiso del jefe de área, y por consecuencia del personal a su cargo.

### **7.1.3 COMUNICACIÓN ABIERTA.**

DEPARTAMENTO: Todos los departamentos, y un encargado por definir (recursos humanos).

NOMBRE: COMUNICACIÓN ABIERTA

## INTRODUCCIÓN:

La comunicación es un factor fundamental para el éxito de un negocio, hay que recordar que la comunicación es un sistema, y como en todo sistema existen barreras que impiden que la información llegue a la persona adecuada.

## ¿CÓMO SE HARÁ?

Se propone el establecimiento de un buzón de quejas y sugerencias para clientes externos, y otro para empleados que será llamado “buzón de buenas ideas”.

## CLIENTES EXTERNOS

Todas las quejas y sugerencias serán leídas y recibirán como mínimo un agradecimiento vía telefónica. Se les dará seguimiento únicamente a las sugerencias y quejas que tengan sentido de crítica constructiva.

## EMPLEADOS

Todas las sugerencias serán leídas, aquellas que realmente mejoren algún aspecto de la tienda, disminuyan costos, o mejoren procedimientos, serán sometidas a análisis, y se le dará un estímulo económico a la persona que lo propuso además de un reconocimiento en la junta semanal.

Se pondrá un pizarrón, llamado: “la pizarra de las buenas ideas” donde se pegara de manera permanente una placa metálica dorada, con el nombre de la persona que apporto la idea y el nombre de la misma.

#### RECURSOS NECESARIOS:

##### Clientes:

- Buzón de acrílico, candado, formatos impresos, lapicero, rotulo.
- Personal que recoja los documentos y lo mas importante, les de seguimiento. (Recursos Humanos)

##### Empleados:

- Buzón de acrílico, formatos impresos, candado, rotulo, Reconocimiento impreso, estimulo económico.
- Personal que recoja los documentos y lo mas importante “les de seguimiento”.
- Pizarrón, rótulos, placas metálicas especiales.

#### JUSTIFICACIÓN:

Quién podría dar las mejores sugerencias sino los mismos usuarios, sean externos o internos.

Hay que recordar se tienen cientos de personas que pueden pensar un sin número de ideas, y si de 100 quejas, sugerencias e ideas, 2 mejoran la empresa, se estará explotando un recurso intelectual que tendrá costos módicos.

#### RESULTADOS ESPERADOS:

- Apertura de comunicación con clientes externos y empleados.
- Fomentar la creatividad, y tomar en cuenta opiniones de los empleados.
- Hacer que el empleado se sienta escuchado.
- Descubrir futuros jefes de área, jefes de piso.
- Entrar en un proceso de mejora continua.

#### **7.1.4 DEL TRABAJO A LA ESCUELA.**

##### INTRODUCCIÓN:

Hoy en día es vital inyectarle juventud a las empresas, pues los jóvenes tenemos un gran deseo por aprender y poner en práctica los conocimientos adquiridos en el aula.

## ¿CÓMO SE HARÁ?

Se propone la contratación de medio tiempo de alumnos universitarios de 6º, 7º, 8º y 9º semestre, de las siguientes carreras: Administración, Contabilidad, Informática.

Por lo cual se contactará a directivos universitarios, para que recomiende alumnos dedicados, innovadores, honestos, responsables, para de esta manera garantizar un buen desempeño.

## RECURSOS NECESARIOS:

Pago de salario de 3 auxiliares:

- \$1150 quincenales por auxiliar.

Fuente: Pago dado a un auxiliar de mercadotecnia en empresa local CHOCOLATERA MOCTEZUMA S.A. de CV

## JUSTIFICACIÓN:

Los conocimientos no sirven de nada sin experiencia, y la experiencia siempre es susceptible de mejora, los estudiantes tenemos mucho por dar, y estamos dispuestos a recibir un salario reducido a cambio de aprender de la realidad.

Algunos problemas de la empresa pondrán encontrar solución en el aula de la escuela, donde los conocimientos del profesor y las opiniones de los alumnos podrán dar un sin fin de soluciones al mayor de los problemas.

Se contaría con empleados en sucursal con nivel universidad, buscando los estudiantes adecuados traerá una ola de cambios, ideas nuevas, aumentando los estándares en todos los sentidos.

#### RESULTADOS ESPERADOS:

-Buena imagen de la EMPRESA ante sociedad.

-Mejora de procedimiento en departamentos.

-Entrar en un proceso de mejora continua.

-Evaluar a futuro personal de confianza.

#### **7.1.5 EL CLIENTE MISTERIOSO.**

##### DEPARTAMENTO:

Todos aquellos que tengan relación directa con el cliente externo.

Cajas, papel, góndolas, línea fina, crédito y cobranza, telemarketing, gerencia, etc.

PERSONAS INVOLUCRADAS: Agente externo

NOMBRE: Comprador misterioso

INTRODUCCIÓN:

Cuantas veces quisiéramos ser vistos como un cliente más y de esta manera saber cómo son tratados los clientes, cómo se solucionan sus problemas, cómo reaccionan los empleados.

¿CÓMO SE HARÁ?

Se propone mandar desde matriz personal solo conocido por ejecutivos clave de la organización, y sean enviados a las diferentes sucursales a realizar compras, permitiendo conocer como son tratados los clientes, y obteniendo una calificación presentada de manera cuatrimestral.

Se corre el rumor entre los empleados de la existencia de un departamento encargado de realizar estas funciones, lo que aumentará la preocupación por tratar bien a cualquier cliente, de manera personal y telefónica.

RECURSOS SOLICITADOS:

- Personal con un amplio criterio, capaz de emitir un juicio sano, basado en información y eliminando los criterios personales.

- Viáticos del cliente misterioso.
- Pluma espía (Audio y video) para poder respaldar la información. (\$800)

## JUSTIFICACIÓN

Esta estrategia busca analizar el servicio al cliente de manera real y justo en lugar de los hechos, es un sistema de control que permite medir los resultados de las estrategias anteriores y del servicio en general.

## RESULTADOS ESPERADOS:

- Identificar puntos rojos en el servicio al cliente.
- Medir resultados.
- Obligar al empleado a atender a cualquier cliente como si fuera el cliente misterioso.

### **7.1.6 IMAGEN INSTITUCIONAL**

DEPARTAMENTO: AREA DE EXHIBICIÓN

## PERSONAS INVOLUCRADAS:

- Encargados de reposición de mercancía.

-Personal encargado de mantenimiento y renovación de rótulos.

-Personal encargado de inventario y actualización de precios.

NOMBRE: Imagen institucional

## INTRODUCCIÓN

Ya que se es una empresa de autoservicio, en ocasiones el único contacto con clientes es a través de la imagen que se proyecta en el área de exhibición.

## ¿CÓMO SE HARÁ?

-Colocación de un checador de precios que pueda ser usado por compradores y clientes.

-Colocación de rotulados a computadora, sustituyendo los rótulos a mano elaborados por el personal.

-Colocación de: número de pasillo con número de góndola, indicando la mercancía que podrá ser encontrada en esas góndolas colgando estos letreros desde el techo.

## RECURSOS NECESARIOS:

-Tecnología e información que permita tener un checador de precios.

-Rótulos hechos a computadora, con vinilo y acrílicos.

## JUSTIFICACIÓN

La imagen de la papelería aparenta una empresa improvisada, pequeña, donde los rótulos tienen que ser hechos a mano; pudiendo dar una imagen de lo que en realidad se es, una empresa con experiencia, estabilidad, una empresa de primer nivel.

## RESULTADOS ESPERADOS:

- Mejora de la imagen de la empresa, mostrar orden y armonía.
- Facilitar al cliente la ubicación de mercancía.
- Institucionalizar la empresa.

### **7.1.7 DIGITALIZAR VENTAS**

DEPARTAMENTO: VENTAS

PERSONAS INVOLUCRADAS:

-Agentes de ventas

-Sistemas

-Empresa en general

NOMBRE: Digitalizar ventas

## INTRODUCCIÓN

Es imposible imaginar un día sin tecnología, basta con examinar nuestro entorno para saber que estamos rodeados de ella y lo mucho que nos facilita la vida.

## ¿CÓMO SE HARÁ?

- Se propone la compra de equipos laptops para los agentes de ventas.
- Hacer bases de datos que permita dar precios y existencias al día para una correcta toma de pedidos y servicio al cliente.
- Uso general de Outlook (modalidad agenda electrónica) en la sucursal Uruapan.

## RECURSOS NECESARIOS:

- Laptops o notebooks
- Inversores de corriente (para cargar la laptop con el encendedor del carro)
- Capacitar al personal actual en el uso de herramientas como Excel, Word, Power Point, Outlook, Internet, Mapas satelitales, etc.

-Apoyo incondicional por parte de Sistemas México, para reparar de manera inmediata cualquier desperfecto en las computadoras (el mantenimiento general se puede dar por el becario de informática)

-Red Wifi para que estas computadoras se puedan conectar a internet inalámbricamente dentro de las instalaciones.

## JUSTIFICACIÓN

El uso de la tecnología es fundamental hoy en día ya que vivimos en un mundo globalizado, donde la información viaja alrededor del mundo en segundos, estas tecnologías son usadas por empresas de nivel mundial, tecnologías que hoy en día están al alcance para medianas y grandes empresas; sabiendo aplicar correctamente las herramientas que se tienen al alcance es posible ofrecer un mejor servicio en muchos ámbitos con el uso de las tecnologías correctas.

## RESULTADOS ESPERADOS:

- Mejora de la imagen de la empresa, mostrar orden y armonía.
- Institucionalizar la empresa.
- Profesionalizar la toma de pedidos.
- Complementando con otras tecnologías (banda ancha) abre la posibilidad de hacer llegar los pedidos vía correo electrónico al instante en que es

capturado permitiendo el surtido del pedido antes de la llegada del agente de ventas.

- Uso de catálogo digital.
- Lista de precios digitales, actualizadas al día vía correo electrónico.
- Complementarse con otras tecnologías, como localización de clientes por coordenadas GPS (sistema de posicionamiento global) para tener un directorio con las coordenadas de los clientes que permita una rápida localización aun sin el agente de ventas.
- Uso de agenda electrónica que permita informar sobre juntas, citas, localización y administración del tiempo de los vendedores.
- Presentación de informes semestrales por parte de los agentes de ventas a Gerencia Uruapan, con graficas de ventas por población, por productos, nuevos productos, u otra información que se requiera para una correcta toma de decisiones.

## RIESGOS

Debe de haber disponibilidad total por parte de empresa, agentes de ventas y sistemas, pues la tecnología no se maneja sola, tiene que haber ganas de mejorar; si alguna de las partes involucradas empieza a dejar de lado el uso de tecnología una vez implementada, será un completo fracaso y un derroche de recursos. Si existe incertidumbre por parte de SUPER PAPELERA se puede

realizar una prueba piloto con un nuevo agente de ventas que ya este capacitado en el uso de estas tecnologías.

### **7.1.8 SALA DE JUNTAS Y CAPACITACIONES.**

#### **INTRODUCCIÓN:**

Es importante contar con el lugar adecuado así como la tecnología que permita transmitir lo que se quiere decir.

Por ello se propone la elaboración de una sala de juntas y capacitación.

#### **¿CÓMO SE HARÁ?**

Se propone la construcción de una área específicamente diseñada como sala de juntas y/o capacitaciones, que pueda ser acomodada en mesa redonda o tipo auditorio, que cuente con la tecnología adecuada para una correcta comunicación de de manera audiovisual.

#### **RECURSOS:**

- Personal capacitado en áreas motivacionales con conocimientos en Word, Excel, PowerPoint.
- Elaboración de un programa de capacitación.

- Sillas y mesas que puedan ser reacomodadas, tipo auditorio y tipo mesa redonda.
- Computadora.
- Cañón (proyector).
- Pantalla para proyección de cañón.
- Sistema de audio.

Nota: se necesitan capacitadores entrenados, que verdaderamente puedan transmitir motivación y seguridad a los empleados, en la ciudad de Uruapan existen ciertas firmas que realizan este tipo de capacitaciones.

## JUSTIFICACIÓN

La construcción de una sala de juntas y de capacitación, permitirá a recursos humanos capacitar y motivar al personal constantemente, apoyándose con material gráfico, audio y video.

Lo cual con el adecuado uso traerá beneficios para empleados, clientes y empresa.

Empleados:

Compromiso hacia los objetivos de la empresa y de la sucursal, empatía con los valores de la empresa, mayor autoestima, felicidad en el trabajo, confianza y toma de decisiones; liderazgo fuera y dentro de la empresa.

Clientes:

Serán atendidos por personal capacitado, motivado y con un amplio sentido de lo que es un correcto servicio al cliente.

Empresa:

Tendrá un equipo de trabajo comprometido, motivado, que a la larga se reflejará en mejores ventas y aumento de competitividad en el mercado.

### **7.1.9 FINANCIERA PAPELERA**

INTRODUCCIÓN:

Si los clientes no pueden comprar por falta de recursos hay que buscar los mecanismos que les permitan seguir adquiriendo papelería a través del crédito. Crédito que no afecte la operación de la empresa, sino al contrario, aumente sus ventas y sus clientes.

## ¿CÓMO SE HARÁ?

Se solicita una línea de crédito ante el banco, con una tasa preferencial, para ello hay que cubrir los requisitos establecidos por el banco, entre ellos una garantía que cubra la totalidad del crédito.

Una vez teniendo la línea de crédito activa, se pueden girar créditos a los clientes condicionando la compra exclusiva en SUPER PAPELERA, garantizando el pago del crédito con garantías hipotecarias o prendarias, haciendo los gravámenes correspondientes ante registro público de propiedad y comercio, elaborando contratos firmados ante notario público según sea el monto y el riesgo.

Al cliente se le cobra un interés mayor, que permita cubrir los gastos administrativos y sueldo del empleado de finanzas.

Cabe señalar que no es un negocio, sino es un servicio que se ofrece para aquellos clientes que quieran aumentar sus compras y tengan una garantía que los respalde, facilitando la obtención de un crédito.

### RECURSOS:

- Personal capacitado en el área de finanzas, créditos, trámites legales.
- Solicitar una línea de crédito con tasa preferencial.
- Otorgar una garantía al banco para que se otorgue el crédito.
- Instauración de departamento financiero (mobiliario y equipo).
- Contratación de un departamento de jurídico como departamento STAFF.

- Subsidio de los gastos mientras se logra generar una cartera de clientes suficiente para cubrir los gastos de administración.
- Pago al banco de los créditos vencidos.

## JUSTIFICACIÓN

Es una manera sana de aumentar las ventas, esto a través del otorgamiento de créditos con recursos externos, evitando así una descapitalización.

Los créditos se respaldan de manera legal por lo existe una recuperación del dinero ante clientes morosos o el embargo de la garantía vía jurídica.

### **7.1.10 PUESTO PROPUESTO: RECURSOS HUMANOS URUAPAN.**

#### **INTRODUCCIÓN:**

En las pequeñas empresas, quien dirige la empresa, regularmente selecciona al personal, sin embargo cuando las empresas crecen es necesario delegar actividades para que estas puedan ser realizadas de manera efectiva, ya que la empresa ha crecido de manera considerable hasta llegar a un número de 43 empleados en la Suc. URUAPAN, lo cual hace necesario la instauración de un departamento interno que pueda servir de puente a recursos humanos MÉXICO.

## PERFIL DE PUESTO

Sexo: indistinto

Edad: 25 a 40 años

Escolaridad: Titulado o pasante, en: Administración o psicología.

Inteligencia emocional, amplio criterio, carisma, valores, compromiso, trabajo bajo presión.

## ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Reclutamiento y selección de personal.

Aplicación de exámenes psicométricos.

Creación y mantenimiento de inventario de habilidades.

Creación y mantenimiento de directorio de personal.

Creación y mantenimiento de una base de datos de solicitudes de empleo.

Creación y mantenimiento de manuales de bienvenida.

Creación y mantenimiento de manuales de procedimientos.

Creación y mantenimiento de manuales organizacionales.

Creación y actualización de programas de capacitación.

Impartición de capacitación.

Impartición de seminarios motivacionales.

Apoyo en el servicio al cliente.

Pre-nomina.

Organización de Convivencias.

Aplicación de encuestas a empleados y clientes.

Revisión y seguimiento de buzón de quejas y sugerencias, al igual que el buzón de buenas ideas.

Creación de Comité de mejora.

Entre otras actividades.

#### RESULTADOS ESPERADOS CON PERSONAL ADECUADO:

Mejora de ambiente laboral, disminución de rotación de personal, mayor control sobre empleados y procesos, mejora de servicio a cliente, mejora de procesos al tener mejor personal, mejora de imagen al tener personal capacitado y acorde al puesto a desempeñar.

## **CONCLUSIONES.**

El servicio a cliente es importante, sin embargo no es un factor determinante en la conservación de clientes, esto debido a que la mayor parte de ellos compran para vender y obtener ganancia, por lo cual entre mayor sea ésta, mejor, entonces si la compañía no cuenta con el artículo o es más barato con la competencia, lo compran con ella.

La calidad en el servicio al cliente, debe de mantenerse o mejorarse dentro de la compañía como un plus, dando así un valor agregado al producto.

En general las encuestas reflejan que se tiene un buen servicio al cliente, pero no hay que bajar la guardia, hay que pasar de un servicio bueno a un servicio excelente.

Se cuenta con un buen servicio al cliente, pero ¿Comparado con qué? Si la competencia es casi nula en la región, por lo tanto hay que mejorar en infraestructura, imagen, organización, mercadotecnia que permitan ofrecer al cliente mucho más de lo que espera, y permita preparar a la compañía para la llegada de competencia nacional e internacional, igualando los estándares de empresas modelo en el ramo.

Espero que las propuestas sean ejecutadas y mejoradas por alguien que tenga la visión suficiente que le permita llevar este negocio a un nuevo nivel y así la empresa aumente su competitividad, sus clientes, sus ventas, mejorando de manera continua.

## BIBLIOGRAFIA

- ALVEAR, Sevilla Celina, Calidad Total, Conceptos y herramientas prácticas, Editorial Limusa, México, 1999.
- ARIAS, Galicia Fernando, Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, Trillas, 5ª ed, México, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Mcgraw-hill, 7ª edición, México, 2005
- GAROFOLO, Gene, Guía practica para ventas y marketing, Prentice hall, México, 2000.
- GROOCOCK, J. M., La cadena de la calidad, Díaz de Santos, Madrid, 1993.
- GUTIERREZ, García Raúl, Ventas y mercadotecnia para la pequeña y mediana empresa, Universidad Iberoamericana, México, 1999.
- MULLER DE LA LAMA, Enrique, Cultura de calidad de servicio, Trillas, México 1999.
- NAGHI, Namakforoosh Mohammand, Metodología de la Investigación, Editorial Limusa, México, 1989.
- REYES, Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, México, 1992.

- (<http://mircoaching.com/marketing/cuestionario.pdf>, ACTION COACH.
- [http://www.saludtab.gob.mx/revista/binarios/vol\\_11\\_no\\_1\\_y\\_2\\_enero-agosto%202005/Enero-Agosto%202005.pdf](http://www.saludtab.gob.mx/revista/binarios/vol_11_no_1_y_2_enero-agosto%202005/Enero-Agosto%202005.pdf), Secretaria De Salud Del Estado De Tabasco

**ANEXOS.**

**FOTOS.**



El presente cuestionario fue diseñado para evaluar la calidad de nuestros servicios, la información proporcionada será confidencial y nos ayudara a conocer sus necesidades, debido a la inseguridad de nuestros tiempos no se le pedirán datos personales ni financieros.

Subraye o conteste según sea el caso.

1.- ¿Cuál es el giro principal de negocio?

2.- En alguna de sus compras de los últimos 2 meses, ¿ha habido algún error en su pedido; (cambios de mercancía, mercancía facturada pero no empacada, etc.)?

- a) Si
- b) No

3.- En el transcurso de un año, ¿Cuántos de estos errores ocurren?

- a) 1 a 5
- b) 6 a 15
- c) 15 o más

4.- ¿Cómo considera la solución que se le ofrece ante estos errores?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- Cuando realiza un pedido que desea le sea entregado en su negocio, ¿La entrega se hace el día acordado?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Regularmente
- d) Nunca

6.- ¿Considera que la gente que le atiende en el área de exhibición tiene la experiencia y los conocimientos necesarios sobre los productos que venden?

- a) Si
- b) No

7.- Si el empleado no tiene conocimiento sobre la información que usted requiere, ¿Lo investiga o le presenta a quien le puede dar solución a su inquietud?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Nunca

8.- ¿El agente de ventas le hace saber sobre nuevos productos o servicios?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

9.- ¿Considera que nuestro agente de ventas tiene el conocimiento suficiente sobre los productos que vende?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

10.- Cuando un producto falla o tiene defectos de fábrica, y lo presenta al encargado, ¿Considera que se le da una solución oportuna?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

11.- Cuando por alguna razón considera necesario devolver algún producto, ¿Se le da una solución óptima?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

12.- Cuando adquiere alguna máquina para algún servicio de papelería, llámese copiadora, engargoladora, enmicadora; ¿Considera que se le explica claramente como usar su producto?

- a) Si
- b) No

13.- ¿Considera que el costo de los productos es equivalente al servicio, calidad, surtido, e inventario que recibe?

- a) Si
- b) No

14.- ¿Cómo calificaría el área de exhibición? (góndolas, vitrinas, estantes, etc.) en cuanto a limpieza, orden, surtido, precios actualizados.

- a) Excelente
- b) Bien
- c) Aceptable
- d) Mal

15.- Cuando compra con la competencia, ¿Por qué lo hace o ha hecho?

16.- ¿Qué cree que es lo que distingue de la competencia a Súper Papelera?

17.- En general ¿Cómo calificaría el servicio hacia usted como cliente?

- a) Excelente
- b) Bueno
- d) Aceptable
- e) Malo

Si su respuesta fue malo, ¿Por qué lo considera así? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18.- Alguna (s) sugerencia (s) que pudiera regalar para darle un mejor servicio:

**Muchas gracias, le recordamos que todas sus respuestas serán tomadas en cuenta para darle un mejor servicio.**