



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

24  
26

“ MEDICION Y MEJORAMIENTO DE LA  
CALIDAD EN EL SERVICIO DE UNA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
COLCHONES Y PRODUCTOS AFINES ”

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

DAVID GARCIA CONTRERAS

ANTONIO CANDIDO VAZQUEZ HERNANDEZ

ASESOR: LIC. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. MEX.

1996

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR U.N.A.M.  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:  
"Medición y Mejoramiento de la Calidad en el Servicio  
de una Empresa Comercializadora de Colchones y  
Productos Afines".

que presenta el pasante: David García Contreras  
con número de cuentas: 8454848-9 para obtener el TITULO de:  
Lic. en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 199\_\_

PRESIDENTE	<u>L.A. Arturo Sánchez Mondragón</u>	
VOCAL	<u>L.A. Carlos Matías Armas</u>	
SECRETARIO	<u>C.P. Arturo Pineda Najera</u>	Nov/7/95
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Francisco Romérez Ornelas</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Efrén Monroy Guerrero</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

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

"Medición y Mejoramiento de la Calidad en el Servicio  
de una Empresa Comercializadora de Colchones y  
Productos Afines".

que presenta el pasante: Antonio Cándido Vázquez Hernández  
con número de cuenta: 8005987-7 para obtener el TITULO de:  
Lic. en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE.  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 199\_\_

PRESIDENTE L.A. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL L.A. Carlos Matías Armas

SECRETARIO C.P. Arturo Pineda Méjere

PRIMER SUPLENTE L.A. Francisco Ramírez Ornelas

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Efrén Monroy Guerrero

## **GRACIAS**

- a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- a todos nuestros profesores de la F.E.S. Cuautitlán.
- a nuestros padres, hermanos e hijos.
- muy especialmente a Araceli y a María Elena, nuestras esposas.

Muchas gracias a todos aquéllos que han contribuido en este trabajo y en nuestra formación personal y profesional.

**Antonio Vázquez H. y David García C.**

## **TEMA DE TESIS**

MEDICION Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COLCHONES Y PRODUCTOS AFINES.

## **OBJETIVO DE TESIS**

Proponer algunas técnicas que permitan diagnosticar la calidad en el servicio a través de su medición, análisis y evaluación y, con base en ello, establecer las acciones que conduzcan a su control y mejoramiento incesante, de manera que la empresa cuente con ventajas competitivas que la mantengan a la vanguardia en el mercado.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Una mejor calidad en el servicio hubiera permitido que la empresa consiguiera una mayor satisfacción de sus clientes, elevara su rentabilidad e imagen, y fortaleciera su desarrollo durante 1993?

## **HIPOTESIS**

**Se comprobará que por medio de la medición y el mejoramiento de la calidad en el servicio en una empresa, es posible lograr la satisfacción total del cliente y, como consecuencia, elevar su rentabilidad e imagen, y asegurar su permanencia y desarrollo.**

## INDICE

	Página
<b>EPIGRAFE</b>	1
<b>INTRODUCCION</b>	6
<b>CAPITULO 1: LA EMPRESA</b>	
1.1. Concepto	7
1.2. Antecedentes de la empresa.	8
1.3. Objetivos.	17
1.4. Clasificación según su actividad.	21
1.5. Panorama actual de la empresa.	22
1.6. Fuerzas y debilidades.	25
1.7. Oportunidades y amenazas.	28
<b>CAPITULO 2: LA CALIDAD.</b>	
2.1. El boom de la calidad.	30
2.2. ¿Qué es la calidad?.	34
2.3. Tipos de calidad.	35



2.4. Necesidad de tener una filosofía de calidad total.	42
2.5. Las tres "P's" de la calidad.	47

**CAPITULO 3: EL SERVICIO.**

3.1. ¿Qué es el servicio?.	52
3.2. Enfoques del servicio.	55
3.3. ¿Cómo se relaciona la calidad con el servicio?.	60
3.4. Los momentos de verdad.	62
3.5. La rueda de la calidad en el servicio.	66

**CAPITULO 4: EL CLIENTE.**

4.1. ¿Quién es el cliente?.	70
4.2. Motivaciones del cliente.	73
4.3. Factores que influyen en el comportamiento del cliente.	76

**CAPITULO 5: CASO PRACTICO.**

5.1. Consideraciones generales.	81
---------------------------------	----

5.1.1. La empresa.	81
5.1.2. Tiempo de estudio.	82
5.1.3. Instrumentos de medición.	82
5.1.4. Recursos empleados.	85
5.1.5. Tamaño de la muestra.	86
5.1.6. Presentación de resultados.	86
5.2. Auditoría comercial.	87
5.3. Comprador misterioso.	93
5.4. Análisis de satisfacción postventa inmediato.	98
5.5. Análisis de satisfacción postventa después de uso.	101
5.6. Efectividad con prospectos.	103
5.7. Por qué no compran los clientes.	104
5.8. Diagnóstico.	106
5.9. Plan de control y mejoras.	117
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>121</b>
<b>APENDICE.</b>	
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	

## EPIGRAFE

### EL VIAJE A LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Érase una vez una "Gran Familia" que vivía en el país de "Las Buenas Noches". Esta gran familia se dedicaba a vender descanso a todos los bonanoctanos. Tenía un buen reconocimiento y era muy apreciada en ese país. Si bien esta "Gran Familia" padecía a menudo de algunas enfermedades como apatitís, mala comunicación sanguínea, fiebres momentáneas, desunión ósea, fracturas repentinas de miembros, ataques egolépticos y al ahisevacardio, etc., había salido airosa gracias a su empuje y fortaleza.

Sin embargo, una buena noche comenzaron a llegar al país numerosas familias provenientes de diversos y extraños lugares, pregonando su afán de proporcionar descanso y otros grandes beneficios a los lugareños. Los bonanoctanos vieron con buenos ojos el arribo de las nuevas familias, ya que tendrían la posibilidad de escoger aquella que, además de proporcionarles su mejor descanso, les brindara atención y buen servicio.

El padre de la "Gran Familia", un hombre emprendedor y visionario, vislumbró en aquella llegada multitudinaria una fuerte amenaza a los

intereses y estabilidad de la "Gran Familia", y no sólo eso, su preocupación más grande era que tal vez las expectativas de los bonanoctanos no estaban siendo cubiertas, quizá los requerimientos de la gente ya no se limitaban a satisfacer su necesidad fundamental de descanso (era lo fundamental en el país de "Las Buenas Noches"), tal vez era necesario que hubiera mayor oportunidad, mejor trato, precio justo, mayor comunicación y retroalimentación con los oriundos.

El padre, entonces, se avocó a buscar la manera de cubrir y aun sobrepasar las expectativas cambiantes de los bonanoctanos. Después de estudiar los pergaminos históricos del país y de realizar una gira a las comarcas vecinas, exclamó:

- ¡Eureka, la solución es Calidad y Servicio.
- ¿Calidad y Servicio? -preguntaron algunos de sus hijos mayores que se encontraban con él-. ¿Qué es eso?, inquirieron.
- Eso es lo que necesitamos -respondió el padre-. Vamos a emprender un viaje hacia la Calidad en el Servicio-, y se adentró en sus aposentos sin decir más.

Las reacciones entre los miembros de la "Gran Familia" no se hicieron esperar:

- ¿Ya sabes que nos vamos a un viaje?
- Sí, es el crucero interplanetario para los mejores vendedores.

- No, no se trata de eso.
- ¡Ah!, entonces es la convención anual.
- No, tampoco...es a la Calidad en el Servicio.
- ¿La Calidad en el Servicio?, y ¿dónde es eso?.
- No sé, pero si dan viáticos yo si voy.
- ¡Ay!, tu siempre viendo el signo de pesos en las cosas.

Diálogos como éste pululaban entre la "Gran Familia". Había una gran incertidumbre entre todos, no sabían qué estaba pasando o qué iba a pasar. Las preguntas no encontraban respuesta:

- ¿Eso se come?.
- ¿Dónde lo venden?.
- ¿Se cosecha?.
- ¿No hará daño?.
- ¿Iremos todos o puros cuates?.
- ¿No es una droga? (léase al gusto: deuda o narcótico)

Por fin, después de una gran meditación, el padre reunió a la "Gran Familia", y con un tono de gran convicción les dijo:

- He estado pensando sobre lo que nuestros coterráneos clientes esperan de nosotros y en la posibilidad de dar descanso a otras personas de otras comarcas que también lo necesiten, y no sólo en las buenas noches. También he estado cavilando sobre nuestra

situación actual y sobre el devenir, y creo que debemos dirigirnos hacia la Calidad en el Servicio. Yo sé que ustedes no hallaban razón a lo que se había venido comentando, pero es algo que es vital para nosotros y por eso es que lo estuve meditando detenidamente.

- Por otro lado, no es que crea que nuestros resultados no hayan sido buenos, no, realmente no lo creo; sin embargo, estoy cierto de que pueden ser mucho mejores y eso lo lograremos con Calidad y Servicio. La Calidad en el Servicio no es un lugar ni una cosa que se venda (sería fácil llegar a una tienda y pedir "un kilo de calidad en el servicio para llevar, por favor). No, eso no es.

- Calidad en el Servicio y Servicio con Calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez; es dar más y lo mejor de nosotros y de nuestro trabajo a los clientes; es sonreír sinceramente, hacia dentro y hacia afuera; es servir a los demás y no servirse de ellos; es un proceso inacabable de mejora; es creer en uno mismo y en la familia, y querer crecer con ella; es entregarse con afán y donuedo hacia los clientes internos y externos; es estar convencido de la filosofía que dicta que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas... ¡Eso es Calidad en el Servicio!

- ¡Ah!, pero el viaje a la Calidad en el Servicio no es gratis, cuesta, aunque no precisamente dinero; cuesta sacrificio y esfuerzo; cuesta dedicación y perseverancia; cuesta eliminar egoísmos e intereses particulares; cuesta ardua preparación y capacitación; cuesta trabajo en equipo y participación de todos; cuesta aceptar que somos humanos y podemos equivocarnos, pero que debemos siempre enmendar; cuesta, sobre todo, un cambio de actitud y de comportamiento positivamente congruentes.
  
- Todo eso vale el boleto; un boleto de ida, pero sin vuelta. Yo sé que habrá quien no lo quiera pagar o quien se quede en el camino o quien tome un engañoso atajo, pero ciertamente serán los menos y fracasarán. Estoy seguro de que la mayoría de la "Gran Familia" pagará su boleto, y que con convicción y entusiasmo nos acompañará; codo a codo, en este largo pero, sin duda, enriquecedor viaje; nuestros clientes y todos ustedes, lo merecen. Así que...
  
- ¡Vaaaamonóssss!...

David García y Antonio Vázquez.

## **INTRODUCCION**

Este trabajo de investigación pretende demostrar la importancia que tiene, para las empresas en general, la adopción de una filosofía de calidad, que paralelamente se lleve a la práctica.

La mayoría de las empresas pequeñas y medianas carecen de esta práctica, por acarrear costos en tiempo y dinero, que sin duda se destinan a la adquisición de bienes, ampliación de mercados, contratación de personal, reducción de gastos, etc., y no hay preocupación por la prestación de un servicio profesional: de calidad.

Se demostrará el impacto que tiene la prestación de un servicio de calidad en el consumidor, así como la respuesta de éste hacia la empresa. También se demostrará algunos conceptos básicos para la adopción de esta filosofía y ciertas técnicas de medición de la calidad en el servicio que pueden ser utilizadas de inmediato para la planeación estratégica de la empresa.

Por último, se presentará el resultado de un estudio efectuado en una empresa comercializadora de colchones, en donde se detallan los instrumentos de medición, control y mejora de la calidad en el servicio utilizados.



## CAPITULO 1

### LA EMPRESA

#### 1.1. CONCEPTO.

Existen muchos conceptos de empresa, ya que es mucho el material que al respecto se ha escrito, no sólo en libros, sino también en revistas y publicaciones en general. Sin querer ser absolutos, solamente mencionaremos tres de ellos, que son los que, para los efectos de este trabajo, nos parecen los más acertados, a saber:

**EMPRESA** es un término que en su más sencilla acepción significa: acción de emprender algo. Este concepto también es utilizado para designar la existencia de un grupo social creado con fines de índole diversa<sup>1</sup>

**EMPRESA** es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la administración se coordinan de una manera integral para lograr la

---

<sup>1</sup> García Ramón  
Diccionario General Larousse  
Ed. Ediciones Larousse, México 1992

producción de un bien o servicio que responda a los requerimientos del medio social en el que actúa<sup>2</sup> .

**EMPRESA** es un organismo integrado por recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, con el fin de producir o proporcionar un artículo o servicio para satisfacer una necesidad, obteniendo una utilidad<sup>2</sup>.

Podemos observar en estas conceptos -y casi en todos los demás- algunas similitudes que hacen necesario su análisis a través de la historia de la empresa, para saber cómo se daban y cómo llegaban al consumidor y, asimismo, cómo han modificado y afectado a las condiciones actuales.

Las similitudes de que hablamos son:

- a) La intervención de recursos humanos, materiales y económicos.
- b) Todas las empresas tienen como finalidad producir algo, sea tangible o intangible.
- c) Las empresas actúan según el medio en el que se encuentren.
- d) Se trabaja por medio de sistemas administrativos.

## 1.2 HISTORIA DE LAS EMPRESAS

---

<sup>2</sup> Lic. Rubén Vallín C.  
Apuntes del IPADE, La Empresa  
México, D.F. 1993, págs. 1 y 2

Una de las razones más importantes para la elaboración de este estudio, es contribuir a mejorar la situación actual de las empresas mediante la optimización de sus medios de trabajo, que en este caso, es el servicio.

Pero antes de entrar en materia, será necesario conocer un poco acerca de lo que es una empresa, cómo nace, cómo se desarrolla, cuáles son sus bases, cuántos tipos se conocen, etc. Esto será ideal para comprender, más adelante, por qué es necesario destinar esfuerzos para el estudio y mejoramiento de la calidad en el servicio, pues, a final de cuentas, todas las empresas tienen al "servicio" como base de su existencia.

#### **EPOCA MEDIEVAL**

En este periodo la actividad económica se basaba en el núcleo familiar. La producción era meramente artesanal y para consumo propio, además de elaborarse con maquinaria y herramienta propias. El intercambio entre maestro y aprendiz era muy interesante, pues este último proporcionaba trabajo y dinero a cambio de aprender el oficio y, en muchos casos, de sustento y hospedaje. El maestro protegía al aprendiz y además se preocupaba por su formación integral.

El gremio de los artesanos era extremadamente fuerte y controlaba aspectos como precios, competencia y calidad de las obras. El mercado era muy pequeño, había poca demanda y poca oferta. Es por ello que sólo la nobleza podía adquirir estos artículos.

Veamos hasta aquí algunas características importantes de este periodo:

Los gremios artesanales adquirieron mucha fuerza y buscan básicamente proteger a los "fabricantes" ante los mercaderes o "distribuidores", que empiezan a viajar de aldea en aldea, buscando principalmente:

- \* Organizar la vida en común.
- \* Proteger a productores y consumidores.
- \* Transmitir el conocimiento u oficio.
- \* Vigilar la calidad del trabajo.
- \* Regular la competencia.

\*Durante esta época se presentan varios fenómenos importantes. En primer lugar, las transacciones financieras, la competencia, la movilidad social y la organización en gran escala jugaron un papel muy limitado.

En segundo lugar, hay una importancia vital de la familia y de la figura del padre o de su sustituto .

Podemos ver en esta etapa de la historia de la empresa, que los medios de trabajo son muy modestos, la calidad de la producción está vigilada, pero no hay un servicio exigente hacia el exterior, ya que vimos que se regían por el autoconsumo, y sólo hay una persona que se dedica a la organización, dirección y control de la "empresa".

## **EPOCA CAPITALISTA**

### **- LA REVOLUCION INDUSTRIAL (1a. PARTE)**

La Revolución Industrial trajo enormes cambios en la sociedad afectando al individuo, a su familia, a sus vecinos, su entorno de trabajo, su entorno doméstico, ropa, alimentación, tiempo libre, sus ideales religiosos y políticos, su educación, actitudes sociales, su ciclo de vida, su longevidad, hasta la manera de nacer y morir.

El campo de la economía, al ampliarse los mercados gracias a los viajeros y mercaderes, adquiere vital importancia. Ahora se busca obtener ganancias, bienestar y progreso económico, poder, posición social, etc., de tal manera que los caminos seguidos hasta entonces resultan poco prometedores para el logro de ciertos fines. Así, la producción "suficiente" se transforma en una producción que reporte utilidades, se reforman los métodos de trabajo, la producción se traslada del hogar a la

fábrica, en donde se concentra la maquinaria y los medios de producción.

La producción en masa ha nacido. El trabajo se convierte en un mal necesario y pierde todo sentido. El individuo es trasladado de su familia a los centros urbanos en donde vive aglomerado y despersonificado.

La empresa es una máquina formada no por hombres, sino por piezas coordinadas que son cuidadas más que a los hombres mismos, por la dificultad para conseguirlos.

Se cometieron muchos abusos, el trabajador carecía de protección, las mujeres y niños trabajaban turnos de 14 a 16 horas por día, 7 días a la semana.

La gran empresa industrial había sido creada para satisfacer los propósitos del dueño, y éstos básicamente se circunscribían al aumento de su patrimonio personal y a destruir a la competencia. El único que podía tener propósitos propios era el dueño y, por lo tanto, la utilidad se convirtió en la finalidad de la empresa, aunque se consiguiera a costa de la salud y seguridad de otros.

Se creía que la pobreza es resultado de la pereza, de la inmoralidad y de

la poca iniciativa, y en cambio la riqueza y el poder eran un premio a la energía y a la voluntad. El empresario con éxito es el prototipo del templado, práctico y autodisciplinado.

Los salarios, en vez de subir, disminuyen debido al aumento de la oferta de mano de obra. El desempleo se eleva aun cuando el mercado sigue creciendo. No existe para el obrero ninguna posibilidad de mejorar, la ley le impide toda asociación y exige que tenga una cartilla de trabajo firmada por los patrones y visada por la policía.

#### **- LA REVOLUCION INDUSTRIAL (2a. PARTE)**

A partir de 1860 se mejora un poco la situación, Napoleón III pone en vigencia la pensión de vejez, el Seguro Social y algunas otras ventajas, como por ejemplo, los préstamos para la compra de herramienta para los trabajadores.

Aunque muchas de las medidas tomadas en esta época se aplican realmente alrededor de 1890, como al derecho a huelga, la igualdad ante la ley del patrón y del obrero, las leyes para reglamentar el trabajo, la prohibición para trabajar a menores de 12 años , etc., la situación comienza a cambiar desde un punto de vista social.

Dos fenómenos importantes se dan aquí. Las empresas siguen creciendo en forma tal que el fundador muchas veces tiene que formar sociedades para poder conseguir capitales para soportar sus expansiones. Esto hace que la imagen del patrón todopoderoso se diluya con la figura del accionista, que se va alejando de la empresa hasta llegar a ser casi anónimo y tener a la cabeza del negocio a un representante de los accionistas (es la época en que se desarrolla la dirección profesional).

La tecnología, por otro lado, al irse sofisticando, y el Estado al promover la educación y la formación técnica, va favoreciendo la creación de especialistas. Esto provoca que ya no sea tan sencillo sustituir a un obrero por otro, ya que se requiere cierta especialidad en la operación.

La empresa pasa de ser una máquina a un organismo que necesita crecer, desarrollarse, estar sano y, para esto, todos sus componentes, en especial el hombre, tienen que estar bien para cumplir sus funciones adecuadamente.

La empresa como organismo tiene un propósito muy claro, el de sobrevivir y desarrollarse. Las partes que lo componen no tienen propósitos propios, sino que sirven a los del organismo como un todo.

Esto es muy importante, ya que significa que las utilidades ya no son un



propósito en sí, sino que se convierten en un medio para lograr los objetivos de la empresa.

De aquí, el desarrollo de todos los aspectos ligados con la seguridad industrial, protección legal a los trabajadores, condiciones ambientales y de trabajo, revisiones médicas periódicas, horarios de trabajo, descanso, vacaciones, etc. Todo esto aun a nivel "higiénico", pero ya representa un avance. Durante esta época se ve incrementada también la importancia de la capacitación del trabajador.

De lo anterior, podemos puntualizar los aspectos más relevantes de esa etapa del desarrollo de la empresa:

- a) Se pierde la liga con el "maestro" al trabajar para un patrón, además de distanciar a los integrantes de la familia por el desplazamiento a los centros de trabajo. El patrón está alejado del trabajador y suple esto a través de una supervisión muy estricta. Por otro lado, ya no ve la "obra terminada", el trabajo se vuelve monótono y repetitivo, y deja de tener ese valor para el trabajador.
- b) Aunque se ha generado un progreso económico para el empleado, hay dificultades para un ascenso social, por lo que pierde ese concepto de función dentro de la sociedad. De los modestos

talleres pasa a la racionalización y concentración del trabajo.

- c) La ciencia y la tecnología han mejorado las condiciones de vida material y le han dado una preponderancia a los valores de tipo material, en perjuicio de los humanos y espirituales.
- d) La empresa busca satisfacer y promover esos bienes materiales para crecer y desarrollarse, y para tener mejores "órganos" trabajando dentro de la empresa.

#### **EPOCA CONTEMPORANEA**

Con el correr de los años, ya en pleno siglo XX, la empresa comenzó a sufrir otro tipo de transformaciones. Las condiciones de trabajo fueron mejorando paulatinamente, no sin grandes conflictos laborales, que en muchos casos encendieron la chispa de las más importantes revoluciones sociales y políticas en el mundo.

Desde el punto de vista estricto de la empresa, el enfoque estaba dirigido hacia la producción. El cliente todavía no protagonizaba en el quehacer empresarial. Los productos se hacían a la medida del área de ingeniería, quien debía de "inventar" algo que fuera a ser consumido en el futuro inmediato. Fue el nacimiento de lo que hoy conocemos como la

Desde el punto de vista estricto de la empresa, el enfoque estaba dirigido hacia la producción. El cliente todavía no protagonizaba en el quehacer empresarial. Los productos se hacían a la medida del área de ingeniería, quien debía de "inventar" algo que fuera a ser consumido en el futuro inmediato. Fue el nacimiento de lo que hoy conocemos como la "Sociedad de Consumo".

Desde luego, este enfoque tuvo que cambiar, por uno en el que se satisficieran las necesidades reales de los clientes. Las empresas que actualmente son conocidas como los monstruos transnacionales, fueron las que en sus inicios comenzaron a valorar la importancia del cliente para la empresa, basando su estrategia en el estudio del mercado, en el mejoramiento de sus productos y de sus sistemas y en la definición de una estructura cuya columna vertebral era los propios miembros de la organización.

### **1.3. OBJETIVOS.**

La empresa tiene un gran compromiso dentro de la sociedad y por esta razón debe tener claramente definidos sus objetivos. Decía Séneca: "No hay viento favorable para quien no sabe a dónde va".

servir a la comunidad, debe cumplir con los propósitos de la sociedad, y debe generar recursos económicos suficientes para todos.

De lo anterior se desprende que la empresa tendría que cumplir con los siguientes objetivos genéricos, que son:

- 1) Satisfacer una necesidad social.
- 2) Generar un valor económico agregado suficiente.
- 3) Propiciar el desarrollo humano máximo posible.
- 4) Generar su propia continuidad.

Estos cuatro objetivos genéricos, que enseguida explicaremos, se convierten en la finalidad de la empresa y deben conseguirse en su totalidad.

- 1) **SATISFACER UNA NECESIDAD SOCIAL.**- Puede traducirse como el hecho de atender cada vez mejor las necesidades del mercado. Ninguna empresa podría subsistir si no está pendiente de las necesidades reales de sus consumidores y de la sociedad en la cual se desempeña. La empresa está para servir a la sociedad y no para servirse de ella.

**2) GENERAR UN VALOR ECONOMICO AGREGADO SUFICIENTE.-**

Resulta objeto de otro estudio determinar qué compone al valor económico agregado, pero es preferible no perderse en aspectos teóricos y tener una finalidad concreta. Lo importante no es generarlo a costa de la sociedad, sino dando un servicio a la misma.

No se trata de maximizar las utilidades en beneficio de los inversionistas ni tampoco de maximizar el pago de la mano de obra. Se trata más bien de proporcionar un mejor producto a un mejor precio dentro de las leyes económicas, sociales, éticas, y cumpliendo con todos los compromisos que haya contraído, sin afectar la supervivencia de la empresa ni el desarrollo humano.

**3) PROPICIAR UN DESARROLLO HUMANO MAXIMO POSIBLE.-**

Este aspecto implica conocer las motivaciones, deseos e intereses de los integrantes de la empresa, para poderlos satisfacer buscando la complementaridad entre los objetivos individuales y los de la empresa. Una de las funciones más importantes del jefe, a cualquier nivel jerárquico, es la de fungir como "formador de hombres".

- 4) **GENERAR SU PROPIA CONTINUIDAD.**- Todo individuo sano desea *crecer y desarrollarse*, y la empresa debe propiciar ese dinamismo y ese sentido de éxito para poder conservar esos elementos.

Por otro lado, para poder propiciar un mejor producto a un mejor precio, se debe invertir en el desarrollo de tecnologías adecuadas, en el desarrollo de técnicas y sistemas más eficientes y en la mejora de la productividad.

Es por ello que la empresa debe autogenerar su permanencia indefinida dentro de la economía en donde se desenvuelve.

Como se puede observar, estos cuatro objetivos genéricos se encuentran estrechamente interrelacionados; la consecución de uno depende de la de los demás, de ahí la dificultad de lograr una síntesis adecuada, ya que existe un aparente conflicto.

La empresa, por deber a la sociedad y a los elementos estructurales que la conforman, se debe a sí misma como una institución permanente, y para poder cumplir con estas finalidades requiere de la estrategia y, por tanto, de la visión a largo plazo.

Sólo cuando la Dirección adquiere una visión amplia, puede evitar los

La empresa, por deber a la sociedad y a los elementos estructurales que la conforman, se debe a sí misma como una institución permanente, y para poder cumplir con estas finalidades requiere de la estrategia y, por tanto, de la visión a largo plazo.

Sólo cuando la Dirección adquiere una visión amplia, puede evitar los aparentes conflictos y contradicciones entre los diversos objetivos de la empresa.

#### **1.4. CLASIFICACION SEGUN SU ACTIVIDAD.**

Son numerosas las organizaciones públicas y privadas que se han dado a la tarea de clasificar a las empresas, considerando factores como: giro o actividad, tamaño de instalaciones, número de trabajadores, capital social, volumen de ventas, ubicación, etc. Sin embargo, hablar de cada una de ellas sería demasiado extenso e infructuoso para el objetivo de este trabajo, por lo cual solamente describiremos la primera, pues es la que se enfoca hacia el propósito del estudio, como se verá más adelante.

##### **ACTIVIDAD O GIRO.**

**INDUSTRIALES.-** Son aquéllas en las que por acción del trabajo y del empleo de máquinas, se transforma la materia prima en sus dimensiones,

forma o substancia para convertirla en satisfactor. En este tipo de empresas lo que entra es diferente de lo que sale.<sup>3</sup>

**COMERCIALES.-** Son las intermediarias entre el productor y el consumidor; sus principales funciones consisten en distribuir los productos ya terminados. En estas empresas lo que entra es igual a lo que sale.<sup>4</sup>

**DE SERVICIO.-** Su producto no es tangible y su principal función es apoyar, tanto a la industria y al propio comercio, como al público en general en la prestación de una actividad suplementaria (transporte, educación, asesoría, servicios públicos, etc). En ellas no entra nada, pero sale algo intangible.

Cabe señalar que algunas empresas realizan conjuntamente dos o más de estas actividades o giros, ya sea directamente o por medio de filiales, subsidiarias, concesionarias, distribuidoras, entre otras.

#### **1.5. PANORAMA ACTUAL DE LA EMPRESA.**

---

<sup>3</sup> op.cit; p.8

<sup>4</sup> op.cit.; p.8



A medida que las condiciones materiales siguen mejorando y el nivel de vida sigue aumentando, surgen otras inquietudes y presiones sociales.

En primer lugar, se va requiriendo cada vez más elevar el índice de productividad para seguir creciendo, expandiéndose y conquistar mercados nuevos.

Por otra parte, surge una serie de preocupaciones para contrarrestar los desequilibrios sociales y peligros potenciales causados por este florecimiento de las grandes corporaciones. Tal podría ser el caso de evitar la formación de los monopolios o de controlar el poder de las transnacionales, o el uso en forma exagerada o irracional de los recursos no renovables. Actualmente la globalización de la economía y las alianzas estratégicas hacen que no sólo las empresas importantes, sino también los países busquen asociarse para fortalecer su permanencia y supremacía, absorbiendo o desapareciendo a los "peces pequeños".

Finalmente, las ciencias sociales se siguen desarrollando y profundizan más en el conocimiento del hombre y, especialmente, en su comportamiento dentro de la empresa y en sociedad.

Los individuos que han alcanzado ya un cierto nivel de satisfacción económica, sobre todo en países industrializados, protestan porque la

Además de que la empresa crezca y se desarrolle sanamente, tiene que servir a los propósitos de los individuos que la integran y también a los de la sociedad.

Como hemos podido estudiar hasta aquí, la empresa ha pasado por varios periodos a través de su vida, que van desde la producción familiar y la producción en masa, hasta la personificación misma de ella, teniendo que atender aspectos mucho muy distintos a los materiales como atención, calidad, fidelidad, conocimiento, etc.

Ello, por supuesto, la obliga a estudiar y destinar recursos que estén encaminados a la superación de sus métodos, integrantes y la empresa misma, para con ello seguir manteniendo la aceptación de la sociedad.

En nuestros días, los consumidores tienen mayor conciencia de lo que deben considerar al efectuar una compra, ya no sólo observan si un artículo es bueno, bonito y barato, sino que buscan además de eso, quien les reciba con una sonrisa, quien les de los buenos días, quien les haga sentir que están tomando una buena decisión de compra; en estas circunstancias la empresa debe estar atenta para proporcionar aquello que el consumidor desea obtener en el momento y lugar preciso.

Sabemos que toda empresa está afectada por el medio interior y exterior

En nuestros días, los consumidores tienen mayor conciencia de lo que deben considerar al efectuar una compra, ya no sólo observan si un artículo es bueno, bonito y barato, sino que buscan además de eso, quien les reciba con una sonrisa, quien les de los buenos días, quien les haga sentir que están tomando una buena decisión de compra; en estas circunstancias la empresa debe estar atenta para proporcionar aquello que el consumidor desea obtener en el momento y lugar preciso.

Sabemos que toda empresa está afectada por el medio interior y exterior que le rodea, y que además, esos factores pueden variar de una organización a otra. Esto no es más que un medio de regulación natural de la sociedad para mediar el funcionamiento de aquello que la integre; si la política exterior, por ejemplo, afecta negativamente a una empresa, lo hace positivamente en otra, y así sucesivamente.

De ese modo se hace importante que toda empresa conozca cuáles son aquellos fenómenos o condiciones de la sociedad y de ella misma, que le afectan o favorecen, para de esa forma saber planear estratégicamente su vida, esto es: conocer sus fuerzas y debilidades, y sus oportunidades y amenazas.

#### **1.6. FUERZAS Y DEBILIDADES.**

**FUERZA.** Es aquella situación, experiencia, habilidad, condición o conocimiento que coloca a una empresa por encima de otras, permitiéndole manejar aquellos factores que le son imputables en forma más efectiva que sus competidores.<sup>5</sup>

Algunos ejemplos de Fuerzas en las empresas son:

- Antigüedad en el mercado.
- Conocimiento del producto.
- Prestigio.
- Juventud.
- Madurez.
- Profesionalismo.
- Relaciones públicas.
- Fidelidad.
- Crecimiento constante.
- Publicidad.
- Innovación.
- Tecnología.
- Maquinaria.
- Versatilidad.
- Capacitación.
- Motivación interna.
- Compañerismo.
- Iniciativa.
- Evaluaciones.
- Alta calidad.
- Dinamismo.
- Vocación.

---

<sup>5</sup> Tomasinni, A.  
Planeación Estratégica y Círculos de Participación, El Caso de Peña Colorada.  
Ed. Diana, Mexico, 1992, págs 34-48.

vista como una fuerza se puede convertir en debilidad si caemos en el egocentrismo de pensar que somos los mejores y dejamos de hacer esfuerzos por mejorar.

Así pues, algunos ejemplos de Debilidad son los siguientes:

- Escasos recursos.
- Egocentrismo.
- Vanidad.
- Centralización.
- Falta de orden.
- Estancamiento.
- Burocracia.
- Prepotencia.
- Falta de capacitación.
- Informalidad.
- Malas políticas.
- Juventud.
- Mala comunicación.
- Deficiente calidad.
- Sistemas obsoletos.
- Mal servicio.
- No conocer el mercado.
- Planeación deficiente.

Debemos mencionar que los factores mencionados como fuerzas y debilidades son enunciativos, mas no limitativos, y que hay muchos más que por simplicidad no mencionaremos. Cabe al lector ampliar esta lista según sea su experiencia.

Las definiciones de fuerzas y debilidades se hacen a través de un

- Prepotencia.
- Falta de capacitación.
- No conocer el mercado.
- Planeación deficiente.

Debemos mencionar que los factores mencionados como fuerzas y debilidades son enunciativos, mas no limitativos, y que hay muchos más que por simplicidad no mencionaremos. Cabe al lector ampliar esta lista según sea su experiencia.

Las definiciones de fuerzas y debilidades se hacen a través de un autodiagnóstico de la empresa, contestando la pregunta ¿qué es la empresa?. Con ello se obtiene una radiografía de la organización, que sirve como punto de partida para la planeación estratégica.

#### **1.7. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**

**OPORTUNIDADES** son todas aquellas variables exteriores a la empresa que favorecen o pueden llegar a hacerlo, si se aprovechan adecuadamente, para conseguir mejores estados.<sup>7</sup>

Algunos ejemplos pueden ser los siguientes:

---

<sup>7</sup> op.cit.; p. 26

Al igual que en el inciso anterior, las oportunidades pueden convertirse en amenazas y viceversa, dependiendo del status de la organización de que se trate, ya que, por ejemplo, el que haya una apertura comercial, si bien puede ser una oportunidad para una empresa sólida y bien estructurada, será una amenaza para aquella cuyos recursos no respondan a los requerimientos que la situación demande.

Algunos ejemplos de amenazas pueden ser:

- Apertura comercial.
- Contracción económica.
- Hiperinflación.
- Inestabilidad social
- Crecimiento de la competencia
- Pérdida del poder adquisitivo

Por otro lado, no se debe caer en el error de considerar a las amenazas como algo inexpugnable; una visión positiva de ellas es verlas como crisis que pueden ser convertidas en oportunidades, sin soslayar el peligro que por sí mismas representan.

## CAPITULO 2

### LA CALIDAD

#### 2.1. EL BOOM DE LA CALIDAD.

Hablar de calidad pudiera ser un tema trillado en la actualidad, debido a la extensa bibliografía que se puede consultar en cualquier librería o biblioteca. Por otro lado, son numerosas las empresas en el mundo que tratan de emprender planes de calidad por el sólo hecho de estar a la "moda", pero sin una conciencia real del impacto que se pretende alcanzar y de las grandes dificultades que ello implica, perdiendo de vista el objetivo principal, que es la satisfacción de las necesidades cambiantes de los clientes.

"Calidad" es una palabra que a través de la historia ha significado más de lo que se suponía, cuando se concibió como "algo" muy importante dentro de las organizaciones.

Como ya se ha visto en el Capítulo 1, las empresas fueron cambiando sus sistemas administrativos y de producción, según las necesidades que el medio les exigía. En aquellos tiempos era más importante el producto que cualquier otra cosa dentro del ciclo de venta, pero el cliente poco a



poco solicitaba beneficios adicionales al artículo mismo que estaba adquiriendo. Fue entonces que se iniciaron grandes investigaciones que determinarían los gustos y preferencias sobre un producto, según el tipo de consumidor a quien se dirigía.

Gracias a investigaciones de esta índole, y a algunas otras, el empresario se dio cuenta de que el consumidor requería con más frecuencia de mejor calidad, tanto en los productos como en lo que está detrás de éstos: el trato del empleado, la apariencia del establecimiento, la oportunidad en las entregas, la agilidad en los trámites, la correspondencia costo-beneficio, entre muchos otros.

El boom de la calidad tiene como una de sus principales raíces al Japón. En el periodo de la postguerra, y durante la ocupación que efectuaron los Estados Unidos, el Japón buscó ayuda internacional para mejorar la calidad de sus productos. Era muy común en ese tiempo considerar los artículos japoneses como poco menos que inservibles; incluso dentro de los círculos sociales de los años 50's, cuando algo no funcionaba solía decirse a nivel de broma: "esto es (o lo hizo un) japonés".

Tal situación preocupaba verdaderamente a los orientales y hacían denodados esfuerzos por terminar con tan mala reputación. En una ocasión fue invitado el profesor estadounidense W. Edwards Deming a

dar unas conferencias sobre el control estadístico de la calidad. Deming era un estudioso en la materia, cuyas teorías fueron rechazadas en su país natal. En la Tierra del Sol Naciente, sin embargo, tuvieron una gran acogida, implementándose en varias empresas.

En 1951, la Unión Japonesa de Ingenieros y Científicos estableció el Premio Deming a la Calidad, que se otorga anualmente a empresas y a individuos, el cual ha tenido un alto prestigio dentro de la industria japonesa.

La importancia de la calidad empezó a tomar un gran revuelo. En 1954 fue invitado el profesor Joseph Juran, un austriaco nacionalizado estadounidense, para que les impartiera cursos sobre la Administración del Control de Calidad, a través de los cuales su concepto de "Calidad Total" propagó en las empresas japonesas los conocimientos de gerencia y comportamiento humano en la organización.

A partir de esos tiempos, la mala reputación de los productos japoneses empezó a desvanecerse. Hoy por hoy, sabemos que sus artículos cuentan con una calidad de las mejores del orbe.

El caso de este país, que muchos llamaron "el milagro japonés", ligado a otras teorías administrativas como la famosa "Teoría Z", comenzó a

expandirse por todo el mundo. Muchas empresas de diversos países aplicaron tales teorías, unas con éxito y otras no, pero se inició una revolución de lo que se consideraba calidad.

Hoy en día la revolución continúa, pero sin llegar a tener los frutos esperados. Haciendo una analogía con lo que pasa en el mercado bursátil, podemos decir que cuando viene un "boom" en la Bolsa de Valores son muchos los advenedizos-arribistas-novatos que por hacerse ricos de la noche a la mañana, por status, por estar a la moda o por otras razones igualmente vanales, únicamente yerran y ponen en peligro de un "crack" a los verdaderos inversionistas, los que invierten a largo plazo y están dispuestos a esperar los dividendos, los que realmente estudian las condiciones de la economía y arriesgan su dinero, los que saben que el profesionalismo y la preparación son importantes en su actividad.

Pensamos que tal es el caso de la calidad. Hay un "boom", pero con él también hay advenedizos-arribistas-novatos, que piensan que lograrla es cuestión de poner letreros o contratar asesores improvisados o tener niñas bonitas detrás de un mostrador. No, definitivamente la calidad es muchísimo más que eso.

En el siguiente inciso hablaremos de lo que, en nuestra opinión, es la

calidad; baste decir aquí que sin duda el "boom" de la calidad puede devenir en un "crack", si no la tomamos en serio, como un medio para alcanzar la satisfacción total de los clientes y con ello lograr la excelencia en las empresas.

## 2.2. ¿QUE ES LA CALIDAD?

Si recurrimos al diccionario encontraremos que la palabra CALIDAD proviene del latín "qualitas", que quiere decir cualidad, esto es, la esencia que hace que una persona o cosa sea lo que es; otro significado es superioridad, excelencia de alguna cosa.

Son muchas las definiciones que se han dado sobre lo que es la calidad. Casi todas ellas se refieren a los productos, como por ejemplo: conjunto de atributos o requisitos que debe de cumplir un producto.

No creemos que este tipo de definiciones sea incorrecto. Sin embargo, consideramos que es incompleto, ya que la calidad no sólo debe darse en los productos, sino también en las personas, quienes son las que los hacen, y en los procesos, que son las formas en que deben realizarse.

Asimismo, pensamos que la calidad es un proceso inacabable de mejoramiento, en virtud de que jamás podremos decir que se ha llegado

a un grado máximo de calidad, ya que "siempre hay una mejor forma de hacer las cosas". Para reafirmar esta aseveración hacemos referencia a las palabras de un vicepresidente de una prestigiada tarjeta de crédito, que dice: "La máxima calidad de hoy es apenas la mínima requerida de mañana".

Por otro lado, no debemos pensar en sólo cubrir las necesidades de los clientes, como un requisito de la calidad; es importante ir más allá de los requerimientos del cliente y sobrepasarlos, para tener un mayor margen que garantice su satisfacción total y su preferencia permanente.

De los anteriores conceptos, definimos lo que en nuestra opinión es la calidad: "Es un proceso constante de mejora en las personas, en los productos y en los procesos de una empresa, para cubrir y rebasar las necesidades y expectativas del cliente".

### **2.3. TIPOS DE CALIDAD.**

Con el propósito de comprender con mayor certidumbre lo que es la calidad, hemos diseñado una clasificación que comprende tres tipos, tomando en cuenta la forma en que se manifiesta hacia el cliente. Ilustraremos cada caso con un ejemplo, aclarando que al referirnos al producto, éste puede ser tangible (bien) o intangible (servicio):

a un grado máximo de calidad, ya que "siempre hay una mejor forma de hacer las cosas". Para realfirmar esta aseveración hacemos referencia a las palabras de un vicepresidente de una prestigiada tarjeta de crédito, que dice: "La máxima calidad de hoy es apenas la mínima requerida de mañana".

Por otro lado, no debemos pensar en sólo cubrir las necesidades de los clientes, como un requisito de la calidad; es importante ir más allá de los requerimientos del cliente y sobrepasarlos, para tener un mayor margen que garantiza su satisfacción total y su preferencia permanente.

De los anteriores conceptos, definimos lo que en nuestra opinión es la calidad: "Es un proceso constante de mejora en las personas, en los productos y en los procesos de una empresa, para cubrir y rebasar las necesidades y expectativas del cliente".

### **2.3. TIPOS DE CALIDAD.**

Con el propósito de comprender con mayor certidumbre lo que es la calidad, hemos diseñado una clasificación que comprende tres tipos, tomando en cuenta la forma en que se manifiesta hacia el cliente. Ilustraremos cada caso con un ejemplo, aclarando que al referirnos al producto, éste puede ser tangible (bien) o intangible (servicio):

**Calidad Implícita:** Es la que es inherente a una persona, producto o proceso. Es lo que el cliente espera recibir. Ejemplo:

**PERSONA.- Auxiliar contable.**

**Proveedor:** Auxiliar Contable.

**Cliente:** Empresa con la vacante.

**Factores esperados:**

- 21 años o mayor de edad.
- 6o. semestre de Lic. en Contaduría o Administración.
- Buena presentación personal.
- Experiencia mínima de un año.
- Estabilidad emocional.
- Iniciativa y creatividad.
- Puntualidad.

**PRODUCTO.- Servicio de alimentación.**

**Proveedor:** Restaurante.

**Cliente:** Comensal.

**Factores esperados:**

- Limpieza.
- Comida a la temperatura adecuada.

- Que tengan cubiertos en buen estado.
- Que haya sillas y mesas en buen estado.
- Respeto de los empleados.
- Sanitarios adecuados y limpios.
- Espacio suficiente para comer.
- Que no haya animales.
- Que no se permita la entrada a limosneros o pordioseros.
- Buen sazón.

**PROCESO.-** Tramitación de la licencia de manejo.

**Proveedor:** Dirección General de Protección y Vialidad.

**Cliente:** Conductor.

**Factores esperados:**

- Simplicidad en los trámites.
- Rapidez.
- Honestidad.
- Información suficiente en cartelones sobre los documentos necesarios para efectuar el trámite.
- Contar con el personal suficiente y adecuado.



**Calidad Explícita:** Es la concretización de la implícita.

Es cuando se manifiesta lo que el cliente espera recibir del producto o servicio. Es aquí cuando el cliente juzga la calidad, en función de que reciba o no lo que esperaba. Para ilustrar los siguientes ejemplos utilizaremos los mismos casos empleados en el apartado anterior.

#### **PERSONA.- Auxiliar contable.**

##### **Factores encontrados:**

- Que acredite con documentación oficial su personalidad, grado escolar, edad, etc.
- Que efectivamente sepa elaborar pólizas, registrar los libros de diario y mayor, elaborar conciliaciones bancarias y todo aquello que se relaciona con el puesto.
- Que siempre esté presente en las horas laborables.
- Que proponga cambios en los procedimientos que puedan mejorar las operaciones.
- Que aplique correctamente las instrucciones recibidas por su superior y que además tome iguales decisiones que su autoridad le permite.

**PRODUCTO.- Servicio de alimentación.**

**Factores encontrados:**

- Que el lugar esté efectivamente limpio.
- Que los muebles se encuentren en buen estado.
- Que los alimentos se hayan servido a la temperatura esperada.
- Que los sanitarios estén en buenas condiciones de uso y limpieza.
- Que los empleados nos hayan tratado con amabilidad.
- Que no hayan permitido la entrada a pordioseros, limosneros, gente con animales, etc.
- Que la comida haya tenido buen sazón.

**PROCESO.- Tramitación de la licencia de manejo.**

**Factores encontrados:**

- Que el trámite haya sido sencillo y rápido.
- Que los empleados hayan mostrado ética.
- Que se haya encontrado información clara sobre los requisitos.
- Que todas las áreas del proceso contaran con el personal adecuado y suficiente.

En los tres ejemplos se ha descrito a los factores encontrados (Calidad Explícita) intencionalmente congruentes con los esperados (Calidad Implícita), pero desde luego no siempre sucede de esta manera, que en todo caso significaría que no hubo calidad.

**Calidad Sorprendente:** Es la que va más allá de lo que el cliente espera, es decir, sobrepasa su expectativa. Es este tipo de calidad el que puede hacer que se tengan ventajas competitivas entre una empresa y otras, ya que es algo que la competencia no realiza y por ello genera un impacto sorpresivo y favorable en el cliente.

#### **PERSONA.- Auxiliar contable.**

##### **Factores sorprendentes:**

- Que además de los aspectos contables, tenga conocimientos sobre computación, inglés, manejo de nómina, y algunos otros.
- Que siempre llegue quince minutos antes del horario de trabajo establecido o que desinteresadamente otorgue parte de su tiempo en el trabajo.
- Que fomente al compañerismo, formando grupos sociales, eventos deportivos, etc.

**PRODUCTO.- Servicio de alimentación.**

**Factores sorprendentes:**

- Que se dé un postre como cortesía de la casa.
- Que le den una flor a las damas.
- Que una persona (puede ser el dueño) pase a cada mesa preguntando si se está siendo bien atendido.
- Que el personal haya estado sonriente y haya tenido urgencia por atender a la clientela.
- Que hagan algún descuento adicional al momento de pagar la cuenta o den un vale para el próximo consumo.
- Que se reciba un pase para comer gratis en un evento especial.

**PROCESO.- Tramitación de la licencia de manejo.**

**Factores sorprendentes:**

- Que confíen en la palabra del conductor y no sea necesario presentar documentos.
- Que reduzcan el número de documentos y pasos dentro del proceso.
- Que regalen un mes extra de vigencia sin pago de

derechos.

- Que no haya cohecho para agilizar el trámite.
- Que sea deducible de impuestos.
- Que hayamos sido recibidos por una persona que nos indicara donde formarnos o qué hacer para ejecutar nuestro trámite.

Para poder otorgar calidad sorprendente se requiere una actitud positiva y de servicio, y tener iniciativa y creatividad constantes, pues cuando las acciones que se emprenden en este sentido ya no son exclusivas porque la competencia también las lleve a cabo, o porque los clientes las consideren como algo esperado, en ese momento pasan al tipo de calidad implícita.

#### **2.4. NECESIDAD DE TENER UNA FILOSOFIA DE CALIDAD TOTAL.**

Lo expuesto en el inciso anterior confirma que la calidad es un proceso incesante de mejoramiento, y este proceso debe involucrar a todos en la organización. Por esta razón, es fundamental generar una filosofía empresarial orientada hacia la Calidad Total con un enfoque en el cliente, donde todos, absolutamente todos los miembros, desde la alta dirección hasta el más bajo nivel, son importantes y determinantes.

La empresa es como una maquinaria. Si alguna de sus piezas falla, reportará una disfunción. Desde luego hay partes que son preponderantes, debido al peso específico que tienen en el adecuado funcionamiento de la maquinaria, y si fallan o se descomponen resulta más difícil repararlas o reemplazarlas, por su complejidad de operación, por su costo, etc., (tal sería el caso del motor o del carburador de un automóvil), pero a final de cuentas la totalidad de los componentes son importantes, ya sea una simple banda, un tornillo o un foco.

La empresa es también como una familia. Las familias exitosas no se limitan a satisfacer las necesidades de cada día, sobrellevando los quehaceres cotidianos, sino que planean a corto y largo plazo para alcanzar metas superiores, acordes con sus convicciones, con sus creencias, con sus principios, con su estilo de vida. Dentro de ellas todos sus miembros caminan hacia un mismo objetivo, los niños desde pequeños se van adaptando a la filosofía familiar a medida que crecen, y se preparan para hacer lo propio en el futuro.

La organización, por su parte, análogamente, funciona mejor con una filosofía y con metas unificadoras. Las decisiones cotidianas deben sustentarse en una filosofía consecuente. Tiene que haber un marco dentro del cual operen todos, de lo contrario se limitarán a reaccionar ante las crisis, lo cual no es, con mucho, provechoso y saludable para el

devenir organizacional.

Estamos convencidos de que esas metas unificadoras deben estar sustentadas en una filosofía de Calidad Total, donde toda la organización en su conjunto tenga una participación integral en el mejoramiento constante, aplicando las teorías que al respecto se han probado y comprobado en muchas de las empresas más exitosas del mundo.

Hay gente que cree que es un error hacer propias las experiencias que han tenido otros países respecto a la Calidad Total, como es el caso de Japón, ya que dicen que nuestra idiosincrasia es diferente y se maneja en la mediocridad. Sin embargo, nosotros no estamos de acuerdo con esta aseveración. Pensamos que para ser mejores en cualquier ámbito de la vida, ya sea laboral, social, familiar o personal, no es necesario creer en Buda o ser sintofista ni tener la piel amarilla y los ojos rasgados, se requiere únicamente la convicción de querer ser mejor.

Para ello, dentro del terreno empresarial, basta que la organización se concentre en los aspectos fundamentales de la Calidad Total, que son:

- La calidad es un proceso, no un programa; el proceso nunca termina, el programa tiene fin.

- Quien define la calidad es el cliente, del cual tenemos que saber sus necesidades.
  
- Aparte de los clientes externos, también existen los clientes internos, los cuales se encuentran en la organización. Estos últimos son todas aquellas personas a las que les proveemos insumos, información, ideas, con las cuales ellos, por su parte, dan servicio a otros clientes (Internos o externos).
  
- Si no se realizan los trabajos con calidad no se da un buen servicio al cliente externo y, por lo tanto, la organización se deshace.

Las bases que apoyan a la Calidad Total se comprenden en tres rubros:

- 1) La guía los clientes.
- 2) Mejoramiento continuo.
- 3) Involucración total.

La primera base, la guía los clientes, abarca los siguientes aspectos:

- a) Hacer preguntas.- Es muy importante indagar las necesidades y expectativas de los clientes, ya que ellos son los que determinan la calidad.



- b) **Recibir retroalimentación.**- Es prestar atención a las sugerencias, opiniones o correcciones que se puedan realizar de acuerdo con la petición de los clientes.
  
- c) **Establecer y adaptar estándares de calidad.**- Esto es, crear y/o modificar productos o servicios de acuerdo con las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes.

La segunda base, **mejoramiento continuo**, considera a los tres factores siguientes, ya señalados y que más adelante analizaremos con detenimiento:

- a) **Personas.**
- b) **Productos.**
- c) **Procesos.**

La tercera base, **involucración total**, comprende :

- a) **Trabajar juntos.**- Se refiere al concepto de trabajo en equipo, con una sola mística, con un sólo objetivo.
  
- b) **Administrar el trabajo propio.**- Es comprender la importancia que tiene el trabajo individual dentro de todo el proceso, como una

pieza fundamental dentro del engranaje. Si se administra adecuadamente, el trabajo propio se eficienta y contribuirá para el resto.

- c) Reconocer los logros de los demás.- El reconocimiento es una piedra angular en la Calidad Total. La aceptación de los logros de los demás alimenta el espíritu de colaboración y la motivación para seguir adelante.

La Calidad Total no es un proceso lineal, no se debe esperar terminar un paso para después seguir con otro, es un proceso simultáneo, paralelo y complementario.

La retroalimentación es el corazón de todo el proceso, es la que da el enfoque del cliente, es la que nos ayuda a mejorar incesantemente; la retroalimentación es la que asegura que constantemente todos en la organización estén dispuestos e involucrados.

## **2.5. LAS TRES P'S DE LA CALIDAD.**

Hemos querido hacer especial énfasis en los tres factores determinantes en el mejoramiento continuo de la calidad, las llamadas "Tres P's":  
Personas, Productos y Procesos.

A continuación analizaremos cada uno de estos factores, mencionando algunas maneras de conseguir su mejoramiento:

#### **PERSONAS.**

El mejoramiento continuo comienza con las personas, entrenándolas en habilidades y técnicas de administración y de equipo. Hemos dicho y sostenemos cada vez más convencidos que las empresas de calidad deben de tener gente de calidad. En la medida en que la organización se preocupa por tener personal cada vez más capaz y eficiente, con desarrollo propio, con mejor "calidad de vida", en esa medida estará asegurando su éxito corporativo. Hay quien dice que las personas son el recurso más valioso de la empresa. Nosotros no estamos de acuerdo con ello, afirmamos que son la organización misma.

#### **PRODUCTOS.**

Sean estos tangibles o intangibles, también son susceptibles de mejora continua. Debe de investigarse constantemente cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes, sus gustos y preferencias, su grado de satisfacción, y con base en ello cambiar, perfeccionar o rediseñar nuestros productos. Los requerimientos de los consumidores son variados y variables, por eso es necesario escucharlos y actuar en

consecuencia.

Pero, ¿qué pasa cuando nuestra empresa no fabrica directamente los productos, o cuando requiere de partes, componentes o refacciones, maquinaria o servicios complementarios para hacerlo?

La respuesta es: involucrar a nuestros proveedores en la filosofía de calidad.

Esto es lo que se conoce con el nombre de "Proceso Ampliado", concepto introducido por el Dr. Edwards Deming, a través del cual nos enseña las partes que intervienen en el proceso de satisfacción del cliente.

La base de este proceso son los proveedores, quienes suministran insumos a la empresa, para que ésta a su vez produzca o distribuya bienes o proporcione servicios a sus clientes.

Por tal razón, no sólo la empresa debe preocuparse por la calidad y el servicio; es determinante que esa preocupación se extienda hacia sus proveedores.

Al implantar planes de calidad, la empresa debe considerar y asegurarse

de que quienes les suministren algo, también cuiden la calidad; debe observar qué es lo que sus proveedores están haciendo para satisfacerla, exigiendo en su momento la implantación de sendos planes de calidad en las empresas proveedoras.

Las organizaciones más importantes y exitosas en el mundo, toman en cuenta a los proveedores al implantar acciones de control y mejora, quienes por su parte también son clientes de otros proveedores, que consecuentemente deben involucrarse en el proceso, generando con ello una inercia de calidad verdaderamente impresionante.

Organizaciones como la Volkswagen de México, S.A. de C.V., por citar sólo un ejemplo, tienen programas de recepción de insumos y partes perfectamente definidos, dentro de lo que se denomina "just in time" (justo a tiempo). Estos programas obligan a sus proveedores a entregar en una fecha determinada, con la calidad prescrita, una cantidad precisa de insumos, los cuales pasan directamente la línea de producción. Esto genera grandes beneficios a la empresa, pero también pueden producir riesgos importantes; sin embargo, este riesgo es calculado y minimizado, ya que la programación es estricta y minuciosa, y se efectúan visitas directas previas a las plantas de sus proveedores para asegurar la calidad, la cantidad y la oportunidad en las entregas, entre otras severas medidas.

## **PROCESOS.**

Este punto se refiere a la manera de efectuar el trabajo; a los sistemas y procedimientos de ejecución. Para esto, se requiere de un profundo análisis de los problemas que implica la operación:

- Buscando qué mejoras hay que hacer.
- Estableciendo metas claras, y
- Estableciendo controles precisos.

Por supuesto, los procesos son susceptibles de una mejora constante e incesante; recordemos que "siempre hay una mejor forma de hacer las cosas".

Bajo esta premisa, la empresa deberá realizar un trabajo sistemático de revisión de sus procesos internos, con la participación de todos los que se encuentran relacionados, analizando problemas y tomando decisiones de control y mejora. Al respecto abundaremos en puntos ulteriores.

## CAPITULO 3

### EL SERVICIO

#### 3.1. ¿QUE ES EL SERVICIO?

Consultando nuevamente el diccionario encontramos que servicio es la acción o efecto de servir, y servir tiene connotaciones como funcionar o hacer algo en favor de alguien.

Como siempre, las definiciones del diccionario son muy escuetas, si bien son exactas. Sin embargo, el concepto de Servicio tiene en la actualidad un significado mucho más profundo que el literal.

Hace algún tiempo la mayoría de las empresas se daban el lujo de esperar a sus clientes tras un escritorio o mostrador, de imponer sus condiciones; era entonces una época de "vendedores". Hoy, las cosas han cambiado, hoy la competencia interna y la apertura comercial han hecho que las empresas busquen mantener satisfechos a sus clientes, tratando de ofrecerles algo adicional; la de hoy es una época de "compradoras".

El tiempo que nos ha tocado vivir está lleno de cambios en lo político, lo

económico y lo social. La empresa no puede escapar a estos cambios y es por eso que debe buscar mantenerse a la vanguardia en la utilización de herramientas administrativas, conjugada con una fuerte concientización de lo que es servir a sus clientes, para seguir conservándolos.

Hoy en día, la apertura en los mercados ha hecho que la competencia ya no sólo sea la que tenemos en la colonia, en la ciudad o en el país, ahora la tenemos en Estados Unidos, Japón, Corea, Europa, etc., por lo que la lucha por conservar y ganar clientes está siendo más ardua y difícil, y sólo aquellas empresas que sean capaces de dar el mejor precio, la máxima calidad y un excelente servicio, serán las que mantengan el liderazgo en el mercado.

Entonces, el Servicio es mucho más que la simple acción de dar algo intangible, el Servicio es y debe ser una estrategia, una actitud y un proceso de actividades permanentes, enfocadas a brindar satisfacciones a los clientes.

En estudios realizados por diferentes empresas, se ha llegado a los siguientes supuestos:

- El servicio al cliente será la llave del éxito.
- Los consumidores darán mayor énfasis a la relación alta calidad del



servicio/bajo costo.

- El sector de servicios empleará a las dos terceras partes de la fuerza laboral del mundo.
- Los empleados de la organización en su totalidad deberán luchar diariamente por mejorar el servicio al cliente.

Algunas organizaciones han tomado conciencia de esta necesidad y han respondido bien. Para otras, esta necesidad les cae como una tremenda sorpresa. Pero esto no se puede pasar por alto; esto no es una moda momentánea que desaparecerá efímeramente. Es un nuevo patrón que emplean los consumidores para medir las realizaciones de una organización. Cada día el mundo de los negocios está optando por incrementar sus operaciones con aquéllos que dan buen servicio, y disminuyendo su actividad con aquéllos que sólo abastacen.

Cada vez en menor proporción los clientes están dispuestos a sacrificar servicio por precio, el cliente está más consciente del servicio. Por lo tanto, al servicio se está convirtiendo en una ventaja competitiva muy importante, que deberá de obligar a las organizaciones a una transformación y orientación hacia el cliente. Si tenemos una organización enfocada a dar excelente servicio al cliente, en lugar de dar precios bajos o productos baratos, tendremos las siguientes ventajas:

- \* Incremento de la productividad.

- \* Reducción de ineficiencias.
- \* Mejor imagen corporativa.
- \* Aumento de recomendaciones positivas.
- \* Lealtad total de los clientes.
- \* Alto índice de recompra.
- \* Baja vulnerabilidad ante una guerra de precios.
- \* Mayor participación en el mercado.
- \* Mejor rentabilidad.

En contrapartida, si perdemos el enfoque de servicio en el cliente tendremos:

- \* Pérdida de clientes.
- \* Mala reputación.
- \* Alta rotación de personal.
- \* Alto costo de inventario por estancamiento.
- \* Desmotivación.
- \* Nula lealtad de los clientes.
- \* Poca probabilidad de expansión y crecimiento.

### **3.2. ENFOQUES DEL SERVICIO.**

Para lograr una mayor comprensión de lo que es el servicio, nos remitiremos al concepto de Los Tres Enfoques o Dimensiones del

Servicio, definidos por Albretch y Zemke en su título "La Gerencia del Servicio"<sup>1</sup>, analizando cada uno de ellos para enlazarlo con los fundamentos que hemos venido tratando al respecto.

"**Servicio Ayúdame:** Burócratas y economistas tradicionalmente han hablado del 'sector servicios', y lo han definido como: industrias cuyo producto es intangible. Esa definición cubre organizaciones que ocupan escasamente el 60% de toda la gente empleada en el mundo, y se aplica a cuatro grandes segmentos de la economía:

- Transportes, comunicaciones y servicios públicos.
- Comercio al por mayor y al detalle.
- Finanzas, seguros y bienes raíces.
- Servicios comerciales, personales, educativos, recreativos y sin ánimo de lucro."<sup>2</sup>

Este tipo de empresas son aquéllas que se dedican al servicio de tipo 'ayúdame': Ayúdame a aprender, ayúdame a tramitar algún asunto, ayúdame a comprar comida, ayúdame a mejorar mi empresa, ayúdame a transportarme, ayúdame a comprar habitación, etc.

---

<sup>1</sup>Albretch, K, Zemke, R.,  
La Gerencia del Servicio  
Ed. Legis, Serie Empresarial, Columbia 1988, p.p. 31-40, 119.  
<sup>2</sup>op. cit., p. 61

Este enfoque tradicional no es equivocado si se utiliza para enmarcar qué empresas se sitúan en este sector de la economía y cuáles no, pero está lejos de definir lo que actualmente debe entenderse como servicio.

**"Servicio Repáralo:** La segunda dimensión es el servicio en el sentido 'repáralo'. A veces parece que viviéramos en un país de juguetes quebrados: el carro está en el taller, el teléfono no sirve, la máquina de escribir se descompuso, la computadora no está trabajando bien. El servicio en este sentido no está bien explicado en la economía y en el mundo de los negocios, pero rara vez está subvalorado ante el consumidor contemporáneo. La calidad del servicio 'repáralo' es ya un factor importante en el éxito de una compañía. La capacidad de IBM, General Electric o Caterpillar para ofrecer este servicio con alta calidad, es cuestión de rutina -mientras que otras ofrecen disculpas, complejos requisitos o fracaso- y distingue a cada una de ellas en su industria y en general en el mundo económico."<sup>3</sup>

Al respecto podemos comentar este enfoque en dos sentidos. Por un lado, encontramos que en el mundo occidental, y muy acentuado en los Estados Unidos, se ha dado poca importancia al "servicio postventa". La proliferación de productos chatarra (útese y tírese) y el crecimiento del consumismo, han generado severos problemas en la satisfacción de los

---

<sup>3</sup>op. cit., p. 61

consumidores, sobre todo con el vecino del norte. Los clientes esperan que los productos que adquieran estén garantizados más allá del punto y fecha de compra y que además tengan un rendimiento y durabilidad correspondientes con el costo; sin embargo, es fácil encontrar artículos diseñados, expreso, para descomponerse y requerir la reparación o sustitución de partes en el corto plazo; se pierde el enfoque en el cliente.

Por otra parte, los consumidores no sólo exigen la reparación física de los productos. También, de una manera importante, piden la reparación moral cuando han sido objeto de un mal producto o servicio; dicho sea de otra manera, se quejan o reclaman. Esta es otra forma en que nosotros vemos el servicio 'repáralo'.

Refiriéndonos a esto último, es impresionante (y en ocasiones alarmante) el número de clientes que por alguna razón, imputable o no a la empresa, quedan insatisfechos, y más sorprendentes son las cifras como las siguientes, resultado de una encuesta realizada en Estados Unidos:

- 1) Del total de clientes insatisfechos con una empresa, sólo el 5% interponen alguna reclamación.
- 2) Un cliente insatisfecho comentará su insatisfacción con, por lo menos, nueve personas.

Es gracias a este tipo de actitudes que las empresas han tenido que crear

áreas especiales dentro de sus instalaciones para dar respuesta a estos problemas, se han establecido políticas y procedimientos burocráticos que sólo entorpecen más el restablecer la satisfacción del cliente.

Como se observa, el servicio 'repáralo' (física o moralmente) reviste una singular importancia, y desdeñarlo es un error imperdonable en las empresas que se precien de dar servicio.

Podemos resumir lo anterior con la siguiente frase, a propósito de lo que es el servicio: "el que no sirva, no sirve".

**"Servicio de valor agregado:** El tercer enfoque del servicio, que define la forma de cómo hacer los negocios, es el más intangible de todos. El servicio de valor agregado da la sensación de una simple cortesía, cuando se presenta en un contexto de cara a cara, pero es más que eso.

Un servicio de valor agregado se comprende más fácilmente por experiencia que por definición; usted lo sabe cuando lo ve. Es el caso de un vendedor de bebidas que empuja su carrito, no tiene cambio y le dan un billete de 5 dólares, devolviendo tres billetes de dólar por una bebida de 2.50 dólares, o aquel representante de productos visuales que organiza un seminario sobre la forma de usar proyectores en un curso de ventas, que se detiene para ayudar a uno de sus vendedores a preparar

la conferencia del día siguiente, o aquel automovilista que mientras espera a que sirvan gasolina a su coche, le están limpiando el parabrisas o checando la presión de las llantas. Estas personas están practicando el hermoso arte del servicio de valor agregado".<sup>4</sup>

Este es el tipo de servicio que está revolucionando el mundo de los negocios, y tiene que ver mucho más con las personas, con la actitud y con el comportamiento positivamente congruentes para satisfacer a los clientes, que con campañas, artículos promocionales o costos adicionales. Cabe hacer notar aquí la íntima relación entre el servicio de valor agregado y la calidad sorprendente. Aún más, pudieran llegar a ser lo mismo. Quizá el matiz que los diferencia sea que el primero lo gobierna la persona (actitud) y la segunda el producto (sobrepasar necesidades).

En síntesis, podemos decir que : "Servicio es agregar gente al producto".

### **3.3. ¿COMO SE RELACIONA LA CALIDAD CON EL SERVICIO?**

Hoy en día, el entorno de los negocios es altamente competitivo y cualquier compañía necesita establecer relaciones estrechas con sus clientes, con el propósito de conservar su fidelidad.

---

<sup>4</sup>op. cit., p. 61

En nuestros tratos personales o profesionales, nos enfrentamos a situaciones en las que demandamos u ofrecemos cierta calidad, o en las que recibimos o damos atención a clientes. Algunas veces damos por sentado una buena calidad o un buen servicio, pero rara vez olvidamos uno malo. Si sufrimos una experiencia desagradable con un empleado de alguna empresa, ya sea por calidad, servicio o ambos, es poco probable que regresemos o continuemos haciendo negocios con esa organización.

El servicio de calidad debe proporcionarse a los clientes en cualquier oportunidad. Asimismo, la calidad del servicio a los clientes requiere de habilidades de comunicación, como escuchar con atención, minuciosa y apropiadamente, para descubrir y posteriormente satisfacer necesidades.

Por lo tanto, es difícil concebir de manera separada los conceptos de calidad y de servicio. La relación entre ambos es estrecha y complementaria. No puede pensarse en dar servicio sin considerar las expectativas y requerimientos del cliente, ya que él es quien juzga si ese servicio fue bueno o no. Tampoco es factible creer que dentro de los requisitos de calidad no se contemple al servicio subyacentemente. Ambos conceptos, entonces, coexisten desde la perspectiva del cliente.

En conclusión, consideramos que: "No hay calidad sin servicio y no hay servicio sin calidad."



### 3.4. LOS MOMENTOS DE VERDAD.

¿Cuántas veces, amable lector, ha tenido que organizar una fiesta?. No importan las veces, pero siempre ha necesitado preparar su casa, ir al super a comprar la bebida, botanas, comida, hielos, hacer invitaciones impresas o llamar a sus amistades y parientes telefónicamente, acondicionar la música, revisar que el equipo de sonido funcione perfectamente, en fin, cuidar un sinnúmero de detalles para asegurar el éxito de la reunión. Al llegar el tiempo de inicio, usted podrá decir: "ahora sí, es el momento de la verdad".

A partir de ese momento pueden pasar muchísimas cosas. Supongamos que se terminaran los hielos, y las bebidas tuvieran que tomarse "al tiempo", o que el baño se descompusiera, o que algún guiso hubiera quedado salado, sus invitados seguramente aseverarían: "que mala fiesta organizó el Sr. X".

Usted puede decir que la culpa la tuvo el supermercado, porque no tenía suficientes hielos; o que ese inepto plomero no reparó bien el baño; o que Petra, su cocinera, es una negligente al no colocar la porción adecuada de sal en el guiso; pero todo ello, a los ojos de sus invitados, no tiene importancia; el momento de la verdad no fue satisfactoriamente manejado y el que queda mal es usted.

Análogamente, en la empresa puede suceder lo mismo, y aunque se crea que todo se hizo "como manda el librito", si la percepción de los clientes sobre el servicio es negativa, eso es lo que cuenta.

Los Momentos de Verdad son todos aquellos puntos clave de contacto entre el cliente y la empresa, donde se pone a prueba y se mide la calidad en el servicio.

Este concepto de "momentos de verdad" fue acuñado por Jan Carlzon, presidente de la S.A.S. (Scandinavian Air Systems), línea aérea líder en Suecia. Carlzon dice que en su empresa ocurrían unos 50,000 momentos de verdad en un día de trabajo. Considera que cada cliente se enfrenta a, por lo menos, treinta oportunidades de confrontar y evaluar la atención y el servicio, desde que ve un anuncio hasta que llega a su destino .

Desde luego, el número de momentos de verdad varía según la empresa o el giro de que se trate, pero es importante reconocer que es lo mismo una pequeña tienda de abarrotes que la empresa más grande del orbe, igualmente están expuestas a ser juzgadas bien o mal por sus clientes.

Los momentos de verdad son una serie concatenada de eventos tales como: la publicidad, la observación externa del punto de venta, la exhibición, la recepción, la atención, la toma de pedido, la entrega de la

mercancía, el cobro, el uso o consumo de la mercancía, eventualmente alguna reclamación, una llamada telefónica, entre otros.

El manejo adecuado de estos puntos de contacto es crucial en la vida de una empresa. Dentro de la psicología del consumidor, si en esta cadena de momentos no ha recibido buen servicio, pero en el último eslabón obtuvo satisfacción por una buena calidad en el servicio, es capaz de olvidar los malos momentos y el último perdurará en su experiencia. Por el contrario, si el servicio ha sido bueno, pero al final (podría ser el caso de una reclamación) no lo es, entonces el efecto podrá ser inverso.

Al respecto, Albretch y Zemke<sup>5</sup> han establecido lo que son los momentos estelares y los momentos amargos. Ellos dicen, y les sobra razón, que se puede aprender mucho sobre el servicio observando a la gente que lo hace bien, así como a aquéllos que lo hacen deficientemente.

Definir ambos tipos de momentos no nos parece tan ilustrativo como dar un ejemplo de momentos amargos (momentos de verdad mal manejados) y momentos estelares (momentos de verdad en los que la creatividad y la dedicación han sido definitivos).

**Momento amargo:** Un hombre encontró una enorme mosca en una caja

---

<sup>5</sup>op. cit., p. 61

de cereal muy famoso y anunciado. Escribió una indignada carta a la oficina principal de alimentos que distribuía el cereal. Al cabo de unos días, recibió una carta llena de disculpas firmada por un vicepresidente de la compañía. En la carta decían que se haría una investigación exhaustiva del asunto y que la compañía estaba poniendo en marcha procedimientos especiales para que nunca volviera a suceder una cosa semejante. Sin embargo, sujeto con un clip, también encontró una nota interna de la oficina escrita a mano que decía: "Jorge, mándale a ese bilioso 'la carta de la mosca'".

**Momento estelar:** Un hombre escribió una carta a un pequeño hotel que pensaba visitar en las vacaciones, en la cual solicitaba: "me gustaría mucho llevar a mi perro conmigo. El perro está muy bien cuidado y es muy educado. ¿Sería posible guardar a mi perro en el cuarto por la noche?".

La respuesta del dueño del hotel no se hizo esperar: "He venido administrando este hotel durante muchos años. En todo ese tiempo nunca he tenido un perro que robe toallas, sábanas, la vajilla o cuadros de las paredes. Nunca he tenido que echar un perro a media noche por estar borracho y hacer alboroto, y nunca he visto un perro que se vaya sin pagar la cuenta. Sí señor, ciertamente su perro es bienvenido en mi hotel, y si su perro responde por usted, también es bienvenido".

Definitivamente todos hemos tenido momentos amargos y estelares al dar o recibir servicio. Manejar el servicio significa hacer que la mayor cantidad de momentos de verdad posibles salgan bien.

Cada quien tiene un depósito de recuerdos de los momentos de verdad en el curso de la vida. Hemos pasado por ratos malos cuando un pedido no se entrega a tiempo, o cuando encontramos sucio nuestro automóvil después de un servicio, o cuando encontramos frialdad y despotismo en la atención. También hemos tenido momentos brillantes cuando nos sentimos apreciados, cuidados, objetos de afecto y auténticamente valorados. Esto último es lo que debemos tomar en cuenta al realizar nuestro trabajo ante el cliente, quien notará la diferencia respecto a otros proveedores, de lo contrario, regresaremos a ser uno más:

"Cuando los momentos de verdad no se manejan bien, la calidad en el servicio regresa a la mediocridad"<sup>6</sup>.

### **3.5. LA RUEDA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.**

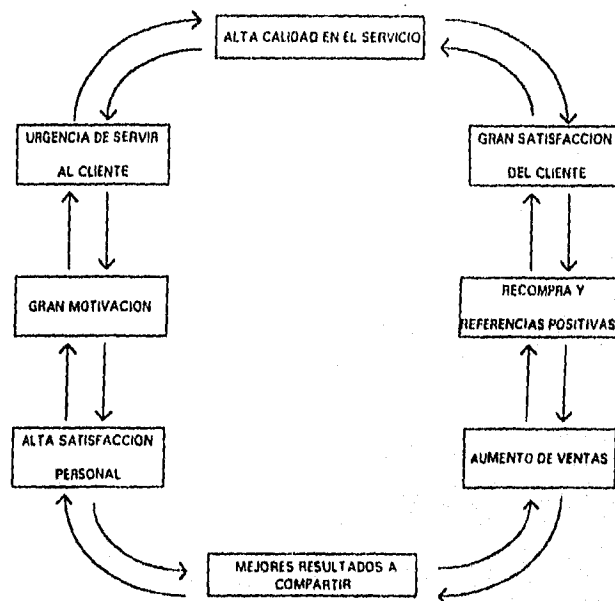
Es sorprendente la fuerza que tiene la calidad en el servicio en todos los acontecimientos y procesos que se suscitan en una empresa. No debemos olvidar que el centro de todo cuanto una organización realiza es

---

<sup>6</sup>op. cit., p. 61

el cliente.

A partir de este comentario se ha desarrollado lo que se denomina la Rueda de la Calidad en el Servicio, considerándola como una parte de la misma. Veámosla:



Si analizamos esta representación, encontramos que no tiene ni principio ni fin, ya que una parte es consecuencia de la siguiente (si giramos la rueda en el sentido de las manecillas del reloj) o bien, para que una parte

se dé, es necesario que se cumpla la inmediata anterior (en el sentido inverso).

Si partimos, por ejemplo, de la ALTA CALIDAD EN EL SERVICIO, la consecuencia será que el cliente RECOMPRE O NOS RECOMIENDE. Lo anterior generará un AUMENTO EN LAS VENTAS y ello hará que se tengan MEJORES RESULTADOS A COMPARTIR dentro de la empresa. Asimismo habrá una ALTA SATISFACCION PERSONAL en los empleados y éstos estarán GRANDEMENTE MOTIVADOS, con lo cual la conciencia y la URGENCIA DE SERVIR estará presente. Esto redundará en la prestación de una ALTA CALIDAD EN EL SERVICIO, y así sucesivamente.

Desde luego, esta rueda tiene su contrapartida, con el mismo mecanismo. Si partimos de una POCA MOTIVACION, los empleados no tendrán ninguna URGENCIA DE SERVICIO y ello hará que la CALIDAD sea mala. Al no haber buen servicio los CLIENTES NO REGRESAN Y DAN REFERENCIAS NEGATIVAS. Consecuencia de lo anterior, es que las VENTAS BAJEN y que sean MALOS LOS RESULTADOS A COMPARTIR, que no haya SATISFACCION PERSONAL y sí POCA MOTIVACION, etc.

Cuando una empresa empieza a preocuparse por la calidad en el servicio, cualquier punto de la rueda puede ser el catalizador de los demás, pueda

ser la chispa que encienda el proceso, el cual nunca deberá descuidarse porque, de lo contrario, las consecuencias negativas pueden ser fatales para la organización.



## CAPITULO 4

### EL CLIENTE

#### 4.1. ¿QUIEN ES EL CLIENTE?

Diariamente se gastan grandes fortunas en publicidad por parte de empresas similares, como bancos, almacenes de autoservicio, refresqueras, fabricantes de autos, cadenas de restaurantes, etc., que ofrecen básicamente los mismos productos y servicios que sus competidores directos. Sin embargo, suele desperdiciarse el dinero gastado en publicidad debido a una falla de actitud que ocurre en el punto vital de contacto, en el momento de verdad entre el negocio y el mercado: la interacción vendedor-cliente.

En esta interacción, sin lugar a dudas, la parte que determina el exitoso aprovechamiento de los recursos empleados es el cliente.

El error común en los vendedores ocurre por el desconocimiento u olvido de quién es el cliente. Son muchas las empresas que pasan por alto este pequeño "gran detalle", y concentran sus esfuerzos en lograr una alta calidad del producto o abatir costos para generar mayores utilidades. No queremos decir que esto último no sea adecuado, desde luego que es

importante, la falla está en el enfoque.

Las empresas más importantes a nivel mundial, además de cuidar sus productos, sus procesos y sus costos, se preocupan por conocer las necesidades de sus clientes y luchar por su satisfacción. Aún más, el cuidado en la producción es el resultado de buscar satisfacer al cliente.

Entonces, ¿quién es el cliente?

La respuesta a esta interrogante puede ser muy variada, pero siempre debe de tener el mismo sentido.

El cliente es la persona más importante que puede haber para una empresa... en persona, por correo o por teléfono.

El cliente no depende de la empresa... la empresa depende de él.

El cliente no es una interrupción al trabajo... es el objeto del trabajo.

El cliente no es a quien se le hace un favor al servirle... él es quien hace un favor al dar la oportunidad de servirle.

El cliente no es alguien con quien se debe discutir. Se debe pensar en

que nunca nadie ganó una discusión con un cliente.

El cliente es la persona que trae sus necesidades a la empresa. Es tarea de la empresa atenderlas de una manera beneficiosa para él y para ella misma.

¿Es cierto, entonces, que el cliente siempre tiene la razón? Nosotros pensamos que sí, el cliente siempre tiene la razón. Pero, ¿que pensaría el lector en un caso en el que un cliente solicita la reposición de una llanta que recién acaba de comprar, y que se le ponchó al transitar sobre una calle donde había vidrios rotos? Entonces, siguiendo la premisa ¿el cliente tiene la razón y deberá cambiársele esa llanta?

Definitivamente no. Sabemos que la garantía de la llanta no cubre la introducción o penetración de objetos punzocortantes ajenos a ella.

El secreto para que la premisa se cumpla es lo que nosotros hemos llamado la "Osmosis Racional". Esto es, hacer que el cliente haga suya nuestra razón, para que de ese modo "el cliente siempre tenga la razón" (que fue la nuestra).

Desde luego, esta "Osmosis Racional" requiere de un alto grado de honestidad para con el cliente, y de un buen desarrollo de la habilidad de

convencimiento y manejo de inconformidades. No hay que olvidar que siempre debemos hacer clientes satisfechos, aun después de que aparentemente no lo estaban.

#### **4.2. MOTIVACIONES DEL CLIENTE.**

Siendo el cliente el centro alrededor del cual debemos de establecer las medidas para lograr satisfacción, a través de una alta calidad en el servicio, en esta parte analizaremos las motivaciones más importantes que hacen que los consumidores adquieran o no un producto.

La pregunta fundamental sería: ¿por qué compra la gente?.

Aunque vivimos en un mundo construido sobre la base de la compra-venta, esta pregunta ha rondado una y otra vez en las mentes de todos aquéllos relacionados con el mundo de los negocios. Si nos remontamos a principios de siglo, encontramos que esta relación de compra-venta era mucho más sencilla, ya que no había tanta sofisticación en publicidad, medios de comunicación, competencia, alternativas de productos, etc.

Los economistas de ese entonces pensaban que el comprador tenía un completo conocimiento de sus necesidades y elegía aquel producto que

le proporcionara la máxima utilidad para los recursos asignados.

Esta idea permaneció en el pensamiento económico hasta el establecimiento de la psicología y la introducción, por parte de Sigmund Freud, de una visión mucho más compleja de la motivación humana. Freud decía que los seres humanos somos impulsados por exigencias irracionales que emanan del inconsciente y que son, en gran medida, producto de la represión sexual.

Otros pensadores refinaron las teorías de Freud, resaltando que la represión sexual no era la única causa de estas exigencias inconscientes. Carl Jung, por ejemplo, decía que el instinto sexual es sólo uno de los muchos factores que nos presionan a buscar una satisfacción desde adentro. Por su parte, Abraham Maslow aseveró que el ser humano enfrenta una constante lucha por satisfacer una jerarquía de necesidades (lo expresaba a través de su famosa pirámide), desde la simple supervivencia hasta la última realización personal.

Estos pensamientos transformaron la manera de ver las necesidades y deseos humanos; apelando a las necesidades inconscientes de la gente, se crea hoy en día no sólo una variedad enorme de productos y servicios, sino una gran diversidad de formas para hacer publicidad o investigaciones de mercado. Al respecto la tecnología ha jugado un gran

papel; existen máquinas con lectores ópticos que cuentan el número de personas que entran y salen de un centro comercial, o equipos que miden el grado de dilatación de la pupila de una persona que ve un anuncio publicitario; cada vez más se utiliza la publicidad subliminal en radio, prensa, televisión y cine, para estimular (y a veces manipular) la conducta de los individuos.

Peter Drucker dijo una vez que el propósito básico de un negocio es "crear un cliente". Pero hoy, a pesar de toda esta tecnología sofisticada con que contamos, todavía no sabemos mucho acerca de lo que motiva a los clientes potenciales ni tampoco sobre lo que induce su conducta de compra. Más aún, en los últimos años hemos presenciado un distanciamiento entre el comercio y el consumidor, que en ocasiones llega a los límites de la hostilidad.

Obviamente es difícil hablar de una sistematización cuando se está tratando con la gente; después de todo son personas cuyas necesidades y motivaciones no son realmente controlables. Sin embargo, se ha hecho algunos intentos por elaborar teorías generalizadas que puedan ser útiles al enfrentarse a la conducta de compra de la gente.

En el punto siguiente analizaremos aquéllas que se relacionan con los compradores en general.

#### **4.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE.**

Al recordar la aseración de Drucker de que una empresa se hace para crear un consumidor, es importante comprender qué factores juegan un papel en el establecimiento de las percepciones de los clientes. No existe una demanda inherente en el producto o servicio que se está vendiendo, la demanda está dentro del propio consumidor.

Existen cuatro determinantes básicas que controlan todas las acciones del individuo: necesidades, motivos, percepciones y actitudes. Todo lo que hacemos en la vida está ligado con la satisfacción de cada uno de estos impulsos.

Las necesidades pueden definirse como la falta de algo, ya sea utilitario o sea el objeto de un deseo.

Los motivos son impulsos que nos llevan a actuar para satisfacer nuestras necesidades.

Las percepciones son el proceso de manejo de la información mediante el cual le damos un significado a los aspectos de nuestro medio ambiente; que los significados sean válidos o no, no es lo importante, puesto que

este punto es invariablemente un asunto personal.

Las actitudes son el cuerpo de los sentimientos o perspectivas innatas en el hombre, que forman nuestro comportamiento y la manera en que respondemos a los estímulos.

Todas estas cuatro determinantes existen dentro de cada uno de nosotros y son exclusivas, pero están influidas por varios factores externos o ambientales. Cualquier cambio en estas determinantes internas, que sea lento y evolucionario por naturaleza, podría afectarse a través de estas influencias ambientales, a saber:

- Influencias familiares.- Que provienen de la familia inmediata y lejana.
- Influencias sociales.- Que resultan de todos nuestros contactos personales e interacciones fuera de la familia y del trabajo.
- Influencias comerciales.- Que se refieren a todos los contactos, ya sean personales o a través de publicidad, que tengamos con un negocio o producto.
- Influencias culturales.- Que tienen relación con el conjunto de creencias que nos hemos formado y que están moldeadas por el sistema social en que vivimos.



- **Influencias económicas.-** Que son las restricciones impuestas sobre nuestra conducta por las limitaciones de nuestro ingreso.

Como podemos ver, el comportamiento del cliente está definido principalmente por sus determinantes personales, pero también es importante considerar todas las influencias de su entorno. Así, cualquier persona o empresa que pretenda mejorar la calidad de su servicio a los consumidores deberá de considerar tanto sus gustos y preferencias, sus necesidades personales concretas y cambiantes, los factores que lo motiven a comprar, cómo percibe la realidad de nuestro producto y del mercado, etc., así como también su nivel socio-económico, el tipo de cultura u origen del propio cliente, su estado civil, y todos aquellos elementos que pudieran proporcionar información relevante para lograr satisfacerlo plenamente. Es decir, si tuviéramos una zapatería y llegara a nosotros un cliente con tipo nortño, deberíamos ofrecerle, en principio, unas botas en lugar de unos huaraches. Desde luego, esta sería sólo una pauta, habría que indagar sobre todas las variables internas y externas para llegar a proporcionar el producto adecuado. Del mismo modo, si pretendemos comercializar cubos de hielo, seguramente no lo debiéramos hacer en Alaska.

Nielsen, prestigiada empresa de investigaciones, llegó a las siguientes conclusiones respecto al comportamiento actual del consumidor en un

estudio realizado en Estados Unidos a principios de 1991:

- 1) Mayor profesionalismo en la decisión de compra. Es decir, más sensibilización y análisis en la compra.
- 2) Sensibilización a la relación precio-beneficio.
- 3) Continuación en la búsqueda de ofertas.
- 4) Aumento gradual del consumo por la recuperación del poder adquisitivo.
- 5) Mayor exigencia por calidad en los productos.
- 6) Posibilidades de selección más extensa (productos importados).
- 7) Reducción sensible de la compra especulativa para crear inventarios.
- 8) Exigencia por contar con tiendas mejor surtidas y con servicios complementarios.

Existe una herramienta que nos permite llegar al consumidor a través de todas estas variables. Esta herramienta es la de las comunicaciones. Mediante las comunicaciones, podemos trascender los efectos de las diversas influencias y moldearlas. Por ejemplo, a nivel socio-cultural, se ha descubierto que las comunicaciones son la forma más efectiva para superar los prejuicios.

Por lo tanto, al comunicarnos abierta y honradamente con nuestros

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

clientes, podremos no sólo ganar su confianza, sino también tener la oportunidad de ayudarlos a formar sus decisiones. De nuevo regresamos al punto de que es necesario comprometernos con nuestros clientes, conocerlos, ayudarlos a resolver sus problemas y ganarnos su fidelidad.

Cuando comprendamos que el cliente es el centro motor de la empresa y que conocerlo es vital en su desarrollo, entonces, y sólo entonces podremos pensar que el negocio marchará sobre ruedas.

## **CAPITULO 5**

### **CASO PRACTICO**

#### **5.1 CONSIDERACIONES GENERALES.**

##### **LA EMPRESA.**

La empresa seleccionada para el estudio es una que se dedica a la comercialización de colchones y productos fines (blancos, cunas, literas, reclinables y similares).

Esta empresa tiene 30 años en el mercado y es líder nacional en la venta de colchonería. Ese liderazgo lo basa fundamentalmente en una inversión muy fuerte en publicidad en radio, prensa y televisión, y en un número importante y creciente de puntos de venta, que en el tiempo del estudio sumaban 28 en la zona metropolitana, así como diversos en el interior de la República, pero que funcionan con el sistema de franquicias.

La problemática que nos impulsó a realizar el estudio en ella, es que si bien genera un alto índice de afluencia en los puntos de venta, que le permite tener un buen volumen de ventas, la productividad no ha sido del todo satisfactoria, debido, principalmente, a una mala calidad en el

servicio, tanto en los propios puntos de venta, como en la entrega de pedidos y en la atención de reclamaciones. Aunado a esto tiene conflictos de comunicación interna y de administración en general.

#### **TIEMPO DE ESTUDIO.**

El estudio se realizó en el período comprendido de enero a mayo de 1993, para lo cual invertimos aproximadamente 300 horas de trabajo de campo y cerca de 100 en trabajo de escritorio.

#### **INSTRUMENTOS DE MEDICION.**

Para la medición de la calidad del servicio de esta empresa se desarrollaron seis instrumentos, los cuales fueron diseñados especialmente para las condiciones particulares de la empresa, aunque en algunos casos están basados en estudios similares. Los instrumentos son:

- 1) Auditoría Comercial (Anexo 1). Su finalidad es la de hacer una evaluación del punto de venta en aspectos como la administración, la limpieza general, la sala de exhibición, la presentación del personal, el aspecto exterior y la oficina. Con esta evaluación se pretende mejorar la imagen y el control del punto de venta, de

manera que coadyuve a mantener e incrementar el volumen de ventas, al generar un ambiente propicio y agradable, donde el cliente observe los productos en condiciones parecidas a las que los vería una vez realizada la compra.

- 2) **Comprador misterioso (Anexo 2).** Consiste en la visita de una persona, previamente capacitada, que se hace pasar por un cliente potencial para medir la capacidad de ventas del vendedor, así como otros rubros donde destacan el principal punto positivo y el negativo, que son focos encendidos importantes para la toma de decisiones. Con esta herramienta se evalúa al vendedor, de manera que cuente con retroalimentación sobre la manera en que está atendiendo a los prospectos y así mejore su labor de venta y su servicio.
  
- 3) **Análisis de satisfacción post-venta inmediato (Anexo 3).** Este estudio se hace inmediatamente después de que el cliente ha hecho el pedido, y consiste en un cuestionario breve donde se le pide que califique la calidad del servicio, así como que proporcione información de cómo se enteró de la empresa y si regresaría o no a comprar. Esta herramienta se utiliza para medir el grado de satisfacción del cliente, así como para la toma de decisiones sobre la mejora de la calidad y sobre la efectividad de los medios

publicitarios.

- 4) **Análisis de satisfacción post-venta después del uso (Anexo 4).** Se lleva a cabo a través de una llamada telefónica y/o visita directa al cliente, aleatoriamente, después de tres meses de la compra. Se le cuestiona al cliente sobre aspectos de atención durante la compra, sobre la oportunidad y atención en la entrega, sobre la calidad del producto y en general sobre su satisfacción después del uso. Dicha información fundamenta decisiones preventivas, correctivas y de mejora respecto a la calidad del producto y del servicio.
  
- 5) **Efectividad con prospectos (Anexo 5).** Esta evaluación se efectúa mediante la comparación directa del número de prospectos que entran al punto de venta y del número de ellos que hacen una compra. Para tal efecto, se toma información por un espacio de cinco horas en cada punto de venta y en cierto día de la semana. Lo anterior con el fin de que la medición se haga bajo los mismos parámetros y resulte válida para todas las tiendas. Concretamente, el estudio se realizó los días miércoles de las 15 a las 20 horas.
  
- 6) **Por qué no compran los prospectos (Anexo 6).** Bajo las mismas condiciones del anterior, este estudio se aplicó a todas las personas que no realizaban la compra, con el objeto de conocer

sus motivos, causas y efectos de su decisión. Con esta herramienta se pueden definir estrategias de respuesta a las exigencias de los clientes, tanto en lo general como en lo particular y asegurar de esa manera la permanencia de los clientes.

#### **RECURSOS EMPLEADOS.**

**HUMANOS.-** Para la fase de investigación de campo recibimos el apoyo de cuatro personas ajenas a la utilización de las herramientas de medición de la calidad empleadas en este estudio, con el objeto de que de ninguna manera estuvieran influenciadas al hacer sus juicios en las evaluaciones. Sin embargo, sí se les dio la instrucción sobre los puntos principales a evaluar. Con esto buscamos siempre que los resultados fueran tanto valiosos como fidedignos.

**TECNICOS.-** Para el procesamiento de la información, así como para la formulación de este trabajo, utilizamos una computadora personal Printaform mod. 7551-V, con una capacidad de memoria instalada de 640 megas, y una impresora Brother mod. M-1109. El software empleado fue, para el sistema operativo, el MS-DOS, y los paquetes de LOTUS 1-2-3, FRAMEWORK, WORDSTAR, HARVARD GRAPHICS y FLOWCHART.



### **TAMAÑO DE LA MUESTRA.**

En virtud de la heterogeneidad de los estudios, no se tomó una muestra uniforme. Por ello, en la presentación del análisis de cada estudio se mencionará el tamaño de la muestra empleada.

### **PRESENTACION DE RESULTADOS.**

Con el objeto de conseguir un mejor análisis, los resultados de los estudios se presentarán por punto de venta, por zona de venta (cinco) y un global a nivel empresa. Sin embargo, por razones de extensión, sólo profundizaremos en el detalle de aquéllos cuyo propósito así lo requiera, los restantes serán analizados de manera más general para mostrar su aplicación e interpretación.

Las zonas de venta están divididas como sigue:

<b>Zona I</b>	<b>Avila Camacho</b>	<b>Zona II</b>	<b>Coyoacán</b>
	<b>Balbuena</b>		<b>Cumbres</b>
	<b>Lindavista</b>		<b>Echegaray</b>
	<b>Perisur</b>		<b>La Raza</b>
	<b>Plaza Coapa</b>		<b>M. Escobedo</b>
	<b>Mixcoac</b>		<b>Naucalpan</b>

Zona III	Coapa	Zona IV	Durango
	Eugenia		Miramontes
	La Villa		San Borja
	Plaza Aragón		Tlalpan
	Revolución		Vallejo
Zona V	Glorieta Insurgentes		
	Magdalena		
	Popocatépetl		
	Tlanepantla		
	Viaducto		

Asimismo, en algunos estudios se harán derivaciones especiales de los resultados, que a nuestro juicio sean significativas para obtener información contundente para la toma de decisiones de control y mejora.

## 5.2. AUDITORIA COMERCIAL.

Tamaño de la muestra.- Se tomó un universo de 28 puntos de venta, realizándose dos auditorías en cada uno de ellos; una por mes en diferentes días.

Método de evaluación.- Cada uno de los rubros comprendidos en la

auditoría se calificó con las variables y valores siguientes (ver anexo 11):

M = mal = 0 puntos

R = regular = 25 puntos

B = bien = 75 puntos

E = excelente = 100 puntos

Para esta calificación se estableció el criterio de partir de la base de 100 puntos por rubro, es decir excelente. De ahí, si el rubro en cuestión presentaba alguna deficiencia menor, considerando que su efecto en la apreciación del cliente era nulo, se otorgó 75 puntos. Si la falla era notoria, o leve pero perceptible por un cliente, se dio 25 puntos. Finalmente, si la falla era total y sensiblemente apreciable, no se otorgó puntos.

Debemos aclarar que en las calificaciones se trató de ser lo más objetivo posible, ya que se trata de la opinión personal de quienes realizamos este trabajo. En todo caso, estas calificaciones, como todas las que se presentan, de ninguna manera son absolutas ni representan números definitorios, se trate más bien de tendencias en determinadas circunstancias, que sirvan de referencia para tomar decisiones sobre control y mejora de la Calidad del Servicio.

Una vez hecha la evaluación de cada rubro, se efectuó la suma de los

puntos alcanzados, para después calcular la relación porcentual contra los puntos posibles, que resultan de multiplicar por 100 el número de factores calificados. El resultado de la relación representa la evaluación final del punto de venta.

**Resultados de la medición.-** Cabe aquí recordar que los resultados de este estudio representan la manera en que se muestra el punto de venta y su administración hacia los clientes. La calificación es, entonces, una aproximación muy cercana a lo que un cliente común y corriente percibiría en este sentido, en un lugar y tiempo concretos.

Los cuadros del 1 al 6 muestran los resultados de las dos visitas realizadas a cada punto de venta. La primera visita se efectuó sin previo aviso, para así poder tener un punto real de comparación contra la segunda, para la cual los garentes de cada tienda conocieron los resultados de la evaluación inicial y tuvieron la posibilidad de corregir deficiencias y/o mantener aquellos aspectos a los que se les juzgó adecuados.

#### **ZONA I**

Esta zona es la que mayores logros alcanzó en el transcurso de la investigación, respecto a las demás: 4 puntos de avanca. Esto se debió

principalmente a que la tienda de Avila Camacho obtuvo la mejora más alta de todas: 13 puntos (ver cuadro 1).

Pudimos observar que el personal de esta tienda estuvo muy cooperativo y entusiasta con la investigación, por lo que sus logros fueron mayores en relación con las otras de la misma zona.

Lo anterior no significa que las otras tiendas se hayan mostrado indiferentes o poco participativas, sino que el avance no fue tan notorio.

## **ZONA II**

Se trata de una de las zonas más estables junto con la número IV, ya que su variación en resultados es mínima (ver cuadro 2). Lo anterior indica que desde la primera evaluación se obtuvieron calificaciones buenas (al menos 80%), y percibimos que los empleados no consideraban que hubieran tantos puntos susceptibles de mejora.

Sin embargo, hay aspectos que mencionaremos, como que la tienda de Echeagaray disminuyera su calificación en la segunda visita, debido a que se efectuaban reparaciones. La tienda de Cumbres demostró interés en mejorar, después de que fue de las sucursales en más malas condiciones, ya que alcanzó una primera evaluación de 65%.

### **ZONA III**

Esta zona incrementó su calificación en 4 puntos, aunque estuvo influenciado determinantemente por las sucursales Eugenia y La Villa, las que mejoraron sobre todo en la exhibición y el aspecto exterior (ver cuadro 3).

Las demás tiendas de la zona no tuvieron diferencias notables, ya que en muchos casos, como sucedió en otras sucursales, las deficiencias deben ser corregidas por la empresa, ya que se trata de reparaciones mayores y, lógicamente el tiempo de reacción es mucho mayor.

Destaca negativamente la tienda de Coapa, ya que se nota demasiado descuido en la exhibición, donde se apreció algunos colchones muy sucios y en mal estado.

### **ZONA IV**

Como ya mencionamos, esta zona se comportó, en general, muy similar en las dos visitas, alcanzando tan sólo un incremento de 2 puntos (ver cuadro 4).

Tlalpan fue la que obtuvo la mayor mejoría, si bien las fallas encontradas

en la primera visita fueron en limpieza general, y por tanto fue relativamente sencillo enmendarlas.

Miramontes fue otro caso de mejoría, aunque no tan notable como la anterior, debido a la aceptación del estudio.

#### **ZONA V**

El cuadro 5 nos muestra una tendencia positiva general en esta zona. Aunque en la primera visita obtuvo un promedio apenas aceptable, en la segunda alcanzó 3 puntos de mejora.

Particularmente esta zona mostró un interés evidente en el estudio, al solicitarnos especificaciones concretas para poder corregir las deficiencias que estaban a su alcance.

Este mérito corresponde al Gerente de Zona, quien propició el interés al mostrar una gran confianza hacia las bondades de la evaluación.

#### **GLOBAL EMPRESA**

El resultado global del estudio nos permite observar que el estado de los puntos de venta es bueno. Sin embargo, es obvio que puede mejorar,

como de hecho se consiguió (ver cuadro 6).

Vale aquí señalar que la mejora de los resultados se debió a una reacción de los propios empleados, en cuanto a limpieza y orden de las sucursales.

Es significativo el hecho de que las 5 zonas de venta obtuvieron un incremento, mayor o menor, entre una y otra visita, lo que muestra que realmente hubo un esfuerzo de presentar un punto de venta atractivo y "vendedor".

### **5.3. COMPRADOR MISTERIOSO.**

**Tamaño de la muestra.**- Para la medición de este estudio se realizó una visita quincenal a cada punto de venta, en un periodo de dos meses, es decir, cuatro visitas por tienda.

**Método de evaluación.**- Para la evaluación se utilizó dos mecanismos: uno de alternativa dual ("SI" o "NO"), donde la respuesta afirmativa valía 100 puntos y la negativa cero, y otro de opción múltiple, idéntico al mencionado anteriormente en la Auditoría Comercial.

La evaluación final de cada entrevista se realizó de la misma forma que la



utilizada en la Auditoría Comercial.

**Resultados de la medición.**- Como ya mencionamos, los resultados que a continuación se presentan señalan el grado de capacidad de venta particular y general en la empresa.

En el análisis comentaremos los resultados promedio de las cuatro visitas realizadas a cada tienda y que nos muestran el trabajo del equipo de ventas. Cabe destacar al respecto que en cada punto de venta el número de vendedores oscila entre uno y cuatro, y por lo tanto, al realizar las visitas aleatoriamente, los compradores misteriosos fueron atendidos por diferentes vendedores o, de manera circunstancial, por el mismo en las cuatro ocasiones.

#### **ZONA I**

Podemos observar claramente en el cuadro 7 que las mejores tiendas fueron Balbuena (80%), Lindavista (73%) y Mixcoac (74%). Estos resultados los consideramos aceptables tomando en cuenta la poca capacitación en ventas que han recibido de parte de la empresa y comparándolos con el promedio de la Zona I (66%).

## **ZONA II**

El cuadro 8 muestra resultados sumamente contrastantes. Se observa que Coyoacán y Naucalpan obtuvieron buenos resultados, pero Cumbres, La Raza y Echegaray calificaron con menos de 60%. Lo anterior produjo que el promedio de la zona fuera apenas regular (63%).

## **ZONA III**

Esta zona ocupó el mejor lugar a nivel general con un promedio de 70% y, aunque la mayoría de las tiendas que la integran alcanzaron calificaciones superiores al ese porcentaje, hubo el caso de Revolución que únicamente obtuvo 59% de efectividad (ver cuadro 9).

## **ZONA IV**

Fue esta zona de las más bajas, ya que sólo obtuvo 60% de promedio general. Al observar el cuadro 10, nos damos cuenta de que los puntos de venta se mostraron muy pobres en sus contribuciones particulares. Hay incluso el caso de Vallejo que de las cuatro visitas alcanzó un promedio muy deficiente: 24%, lo que la acredita como la tienda más baja en cuanto a técnica de ventas se refiere. (Cabe aclarar que en esta tienda sólo hay un vendedor).

## **ZONA V**

Esta zona muestra resultados con grandes contrastes. Magdalena y Viaducto son tiendas que obtuvieron un promedio realmente bueno: 84% y 83%, respectivamente. Sin embargo, Glorieta, Insurgentes y Tlanepantla reprobaron con resultados por debajo del 50%. Esta inconsistencia generó un promedio general de los más bajos: 60% (ver cuadro 11).

## **GLOBAL**

El cuadro 12 nos muestra que las zonas en general alcanzaron promedios apenas superiores al 60%, lo cual sin duda es el reflejo de una deficiente preparación en ventas. Observamos también que las calificaciones obtenidas en cada visita fueron paulatinamente mejorando, salvo en la segunda.

## **RESULTADOS POR VENDEDOR**

Los cuadros del 13 al 17 nos muestran los resultados del estudio de Comprador Misterioso por Vendedor. Este análisis es muy importante, en virtud de que de esta manera cada vendedor puede ponderar su efectividad personal en cuanto a su técnica de venta.

Los resultados son muy variados entre un vendedor y otro, incluso dentro de una misma tienda. En obvio de tiempo, podemos destacar que el mejor resultado en promedio de toda la empresa lo obtuvo el Sr. Manilla, de la tienda de Naucalpan, y quien peor promedio alcanzó fue la Sra. Martínez, de Mariano Escobedo. Ambos, casualmente, pertenecen a la misma zona (ver cuadro 14).

#### **RESULTADOS POR CONCEPTO**

El cuadro 18 presenta los resultados por cada uno de los conceptos evaluados en el estudio y permite encontrar aquellos puntos particulares de mejora y en los que habrá que hacer especial énfasis. Así, encontramos que el trato en general es muy cordial y amable durante la entrevista, si bien la recepción no es, con mucho, buena. El diagnóstico de necesidades es aceptable, así como el conocimiento del producto (beneficios y características). Los vendedores mencionan adecuadamente las alternativas de pago. Sin embargo, los descuentos y promociones, así como la gama de productos y los servicios adicionales (entrega a domicilio, inmediata y sin cargo, por ejemplo) no están siendo utilizados satisfactoriamente como argumentos de venta. Los vendedores hacen intentos de cierre de la venta regularmente. En general, las características de la venta fueron evaluadas como aceptables. No obstante, se apreció que los vendedores realizan su labor de venta de

una manera desordenada; lo mismo intentan un cierre, que regresan a mencionar precios o a hacer preguntas de detección de necesidades.

#### **5.4. ANALISIS DE SATISFACCION POST-VENTA INMEDIATO**

**Tamaño de la muestra.-** Se obtuvo un total de 1445 cuestionarios contestados por clientes en los 28 puntos de venta. La cantidad de cada uno de ellos fue variable, en función del número de clientes que colaboraron en la medición.

**Método de evaluación.-** Cada uno de los cuestionarios aplicados se capturó por punto de venta.

La ponderación de la calificación otorgada por el cliente se hizo bajo el método de "excelente", "bueno", "regular" y "malo", similar al empleado en estudios anteriores, en las dos primeras preguntas, y por el método dual, en las dos siguientes.

La última pregunta se refiere a la efectividad de los medios publicitarios, para lo cual únicamente se determina el porcentaje de cada respuesta contra el total de ellas, mostrando los resultados relativos de cada uno de dichos medios.

Resultados de la medición.- Recordemos aquí, que este estudio es de vital importancia, ya que sus resultados reflejan información proporcionada por quien recibe directamente el servicio: el cliente.

Los resultados particulares de cada tienda por zona se presentan en los cuadros del 19 al 23.

### **GLOBAL**

El cuadro 24 muestra los resultados de cada zona y de la empresa sobre las cinco preguntas contestadas por los clientes. Para lograr un mejor análisis, presentaremos las evaluaciones de cada una de dichas interrogantes:

En la pregunta No. 1, relativa a la atención recibida, tenemos que la Zona II es la de mayor calificación con 93%, y la más baja es la Zona V con 85%. Este último resultado, aunque aparenta ser bueno, en realidad no lo es tanto, si consideramos que el factor "Atención" es uno cuya dificultad es o debiera ser mínima, es decir, cuando alguien acude a realizar una compra, lo menos que espera recibir es una "buena atención".

La pregunta No. 2 se refiere a la presentación de la sucursal. A los

clientes les pareció que esta puede mejorarse, al manifestar su opinión con una evaluación de 80% en el promedio general, sin variaciones significativas en los resultados de cada zona.

Respecto a la pregunta No. 3, sobre el ofrecimiento de otros productos, observamos resultados realmente bajos, coincidentes con los obtenidos en este mismo concepto en el estudio de Comprador Misterioso. En la zona menos baja, la II, se obtuvo sólo 28% de efectividad, siendo el promedio global de apenas 20%.

El resultado de la pregunta No. 4 parece ser satisfactorio: el 99% de los clientes encuestados sí volvería a comprar en la empresa. No obstante, considerando el universo de 1445 cuestionarios, no debe perderse de vista las razones por las que 14 clientes no contestaron positivamente.

Es verdaderamente impresionante el resultado de la pregunta No. 5. El 73% de los clientes se enteraron de la sucursal al pasar junto a ella. Si bien es cierto que la penetración de la marca se ha logrado a través de la publicidad masiva, resulta sobresaliente la ubicación y atractivo del punto de venta.

## **5.5. ANALISIS DE SATISFACCION POST-VENTA DESPUES DEL USO**

**Tamaño de la muestra.-** Se efectuó un total de 280 entrevistas telefónicas con clientes (diez por punto de venta), a quienes se les aplicó el cuestionario respectivo. Debemos señalar que el número de llamadas fue superior, pero sólo se cuestionó en los casos en que se pudo contactar con el comprador o con quien tenía elementos suficientes para dar respuestas a nuestras interrogantes. Asimismo, queremos mencionar que el tamaño de la muestra se determinó en ese número en función del tiempo del estudio y de los costos que el uso del teléfono implica. Además, este tamaño de muestra es ejemplificativo de los resultados encontrados; recordemos que si éste u otros estudios se aplicaran en una empresa, deberán ser parte de un plan permanente de control y mejora de la calidad en el servicio.

**Método de evaluación.-** Las respuestas del cuestionario se presentan bajo los métodos de alternativa dual y de opción múltiple, ya citados anteriormente.

**Resultados de la medición.-** Al igual que el estudio anterior, éste reviste singular trascendencia, por tratarse de una fuente de información objetiva y ajena a la empresa.



## **GLOBAL**

Bajo la misma tónica del estudio anterior, enseguida presentamos el análisis de las siete preguntas efectuadas a un total de 280 clientes (ver cuadro 25):

En la pregunta No. 1 acudimos a la memoria de los clientes, ya que se les cuestionó sobre la atención recibida durante su visita al punto de venta. Al respecto, la evaluación general refleja un aceptable 91%.

La pregunta No. 2 indica que al 13% de los clientes no se le entregó su mercancía dentro del plazo convenido, lo que representa un foco de alerta en este sentido.

Lo mismo observamos en la pregunta No. 3, ya que el 85% de evaluación en la calidad de la atención del personal de reparto, no es muy adecuado para la imagen de la empresa.

Las preguntas Nos. 4 y 5 están planteadas hacia el mismo objetivo: evaluar la calidad de los productos que distribuye la empresa. Observamos que los resultados son similares al obtener un promedio global del 88% de aceptación.

En la pregunta No. 6 captamos otro punto de atención, al calificar con 85%, en general, la calidad de los servicios que brinda la empresa.

El 97% de los clientes contestaron en la pregunta No. 7 que sí volverían a comprar en la empresa y, al igual que en el estudio anterior, habrá que evaluar las razones por las que, después de usar los productos, el 3% de los encuestados no respondieron en el mismo sentido.

#### **5.6. EFECTIVIDAD CON PROSPECTOS**

**Tamaño de la muestra.-** Como ya se indicó, se utilizó un total de 140 horas (5 en cada punto de venta), en las que se registró una cantidad global de 140 personas que visitaron las 28 tiendas. Evidentemente, la muestra por punto de venta fue variable.

**Método de evaluación.-** Sencillamente, del total de prospectos que entraron a cada tienda, se registró quienes compraron y quienes no. En este conteo no se consideró a las personas que fueron por una razón diferente a la compra potencial, por ejemplo reclamaciones, aclaraciones u otras por el estilo. La efectividad resulta de determinar el porcentaje de cada uno de éstos contra el total de prospectos.

**Resultados de la medición.-** La simplicidad de este estudio contrasta con lo significativo de sus resultados, ya que pondera la respuesta a la

publicidad contra la capacidad de venta.

Debido a la complementariedad de este estudio con el de "por qué no compran los prospectos", los cuadros del 26 al 31 muestran los resultados obtenidos, aunque el análisis de cada parte se presenta por separado.

#### **GLOBAL**

El cuadro No. 31 nos enseña que la efectividad en la capitalización de ventas en la empresa es del 28%, es decir, de 140 personas que entraron a los 28 puntos de venta, durante el tiempo del estudio, compraron 39 de ellas. Existe la posibilidad de que algunos de quienes no compraron durante la encuesta, lo hayan hecho con posterioridad, pero en todo caso el estudio muestra la efectividad inmediata en la concretización de las ventas.

La zona de venta con mayor efectividad fue la V, ya que alcanzó un 35%. Mientras que la Zona III fue la más baja con el 18%.

#### **5.7. POR QUE NO COMPRAN LOS PROSPECTOS**

Tamaño de la muestra.- Se aplicó un total de 101 cuestionarios a

personas que no compraron. Este estudio se realizó a la par que el anterior.

Método de evaluación.- Se efectuó mediante la tabulación de las respuestas calculando su porcentaje respecto al total de los cuestionarios.

Resultados de la medición.- El cuestionario de este estudio se aplicó a prospectos que no compraron en el lapso en que estuvimos en cada punto de venta, pero, como ya se mencionó, es probable que algunos hayan regresado a hacerlo, por lo que las respuestas que aduzcan esa posibilidad deben considerarse como no definitivas, tal es el caso de: "consultar", "no traer dinero" y "comparar precios".

#### **GLOBAL**

El cuadro 31 nos muestra que, dentro de las razones por las cuales los prospectos no compraron, destacan sensiblemente a nivel empresa el "comparar precios" con 34% y "consultar" con 30%. El rubro de "otros" no resulta significativo a pesar de alcanzar un 8%, ya que en él se agruparon razones diversas como buscar ofertas, no encontrar algo que la gustara totalmente, ir a otra sucursal más cercana, entre otras.

El mismo cuadro nos presenta que los productos más solicitados fueron, con mucho, los colchones. El tamaño matrimonial se requirió el 45% de las veces y el individual el 32%.

#### **5.8. DIAGNOSTICO**

Después de haber realizado el análisis de los resultados de los estudios practicados, enseguida presentaremos el diagnóstico de cómo, en nuestra opinión, se encuentra la empresa en cuanto a la calidad del servicio que presta.

Por razones de congruencia, el diagnóstico lo haremos en función de cada una de las herramientas de medición utilizadas. Adicionalmente, en la parte final de este inciso, con el nombre de "OTROS", mencionaremos algunos aspectos encontrados a lo largo de nuestra investigación y que de manera determinante inciden en el desempeño de la empresa, y por ende en la calidad del servicio.

Auditoría Comercial.- Podemos decir que, en general, la imagen que proyecta la empresa en sus puntos de venta, es buena. Gratamente encontramos tiendas en estado altamente satisfactorio, si bien algunas no lo estuvieron tanto.

El rubro de administración dentro de los puntos de venta no representa mayor problema, ya que en ellos no se maneja un inventario, salvo los productos de la exhibición. La recolección de valores se efectúa regularmente y el control de la documentación es relativamente sencillo. Habrá que dar una esmerada atención a los detalles para mantener y mejorar las condiciones de los puntos de venta, sobre todo en lo que se refiere a la limpieza, particularmente en los productos exhibidos.

Otro aspecto importante en este punto es la aceptación del personal de las sucursales, en cuanto a que puedan hacerlas más atractivas para sus clientes y, en consecuencia, ayudarles a generar mayores ventas.

La Dirección de la empresa, por su parte, deberá dar su aporte para realizar las reparaciones mayores requeridas, que además de coadyuvar para sí misma, lograría que sus empleados sintieran el respaldo decidido de la alta jerarquía.

Comprador Misterioso.- Por lo que respecta a la capacidad en ventas, encontramos que existe un buen conocimiento técnico de los productos que comercializa la empresa. Sin embargo, percibimos severas deficiencias en cuanto a técnicas de atención y venta. Hay un marcado empirismo en la labor de venta, no se hace énfasis sistemáticamente en los beneficios de los productos y de los servicios adicionales ni se utiliza

adecuadamente el descuento como argumento de venta. Ciertamente los vendedores muestran buena voluntad y conocimiento de producto, e intentan cerrar ventas en casi todas las oportunidades, pero no se realiza de una manera profesional, metódica, se hace más bien llevados por su experiencia y con un alto grado de suerte, es decir, se llega a la etapa de cierre sin la certidumbre de obtener un "SI" como respuesta a la solicitud de hacer el pedido.

Por otro lado, apreciamos sensibles diferencias de capacidad entre los vendedores, incluso dentro de una misma sucursal. Encontramos puntos de venta en los que hay vendedores de una gran habilidad, trabajando con otros que verdaderamente dejan mucho que desear. Es cierto que es difícil alcanzar un mismo nivel en el personal de ventas, pero también es cierto que una disparidad tan notable como la observada no es conveniente, ya que el nivel de ingresos entre unos y otros es demasiado grande, lo que lleva a la desmotivación y, por ende, se constituye en un factor de deserción.

Deberá hacerse un análisis minucioso de aquellos vendedores que recurrentemente obtuvieron bajas calificaciones y compararlos con sus niveles de venta, para determinar si el vendedor vende poco por la tienda o si la tienda vende poco por el vendedor, tal sería el caso de la sucursal Vallejo. Asimismo, sería recomendable revisar los procedimientos de

reclutamiento, selección y contratación de personal, así como el perfil y la descripción del puesto, con el fin de allegarse de candidatos que realmente prometan desarrollarse satisfactoriamente, de acuerdo con las exigencias de la empresa, reforzándolo con un programa de inducción-capacitación integral.

**Análisis de satisfacción post-venta inmediato.-** Este estudio nos enseña que hay un buen nivel de satisfacción en los clientes inmediatamente después de que realizan su compra. La atención brindada, consideramos, es la mínima esperada y la inmensa mayoría de los compradores estaría dispuesta a regresar a la empresa. Respecto a esto último, y como ya se mencionó, hubo 14 personas que dijeron que no volverían a comprar en la empresa; es importante analizar las causas de su insatisfacción y polarizarlas en el universo total de clientes que pueden estar en las mismas tesituras, para en esa medida preparar un plan de respuesta que minimice su afecto y, de ser posible, lograr modificar positivamente su concepción sobre sus futuras compras, en virtud de que sus inconveniencias hacia la empresa queden satisfechas.

Por otra parte, el estudio también nos lleva a la conclusión de que no existe un interés en los vendedores por canalizar hacia los clientes otros de los productos que comercia la empresa, ya que se concretan a vender aquello que específicamente les solicita un cliente. Con esta actitud es



evidente que se está dejando de aprovechar la potencialidad del tráfico generado, lo cual es por sí solo negativo, pero si consideramos además que se está dejando abierta la puerta para que el cliente busque satisfacer sus necesidades no descubiertas por la empresa en otras de la competencia, resulta doblemente grave.

Ya mencionamos en el análisis de este estudio que 14 de los 1445 clientes que contestaron el cuestionario, dijeron que no volverían a comprar, o por lo menos, en ese momento no estaban seguros de volver a hacerlo. Esta cifra de 14 personas representa sólo el 1%, pero no por ello debe soslayarse; habrá que dar una atención inmediata a los motivos que los orillaron a tomar tal determinación, ya que, recordemos, se trata de una muestra que en el universo puede incrementarse, en virtud de que no sólo se trata de la pérdida de ese número de clientes potenciales, sino que las referencias negativas que éstos pudieran hacer respecto a la empresa, pueden ser de dimensiones incalculables.

Sobre la efectividad de los medios publicitarios que utiliza la empresa, el estudio nos revela la importancia de tener un punto de venta atractivo y bien ubicado, ya que gran parte de los clientes dicen que se enteraron de "nosotros" al ir pasando por la tienda. Si bien la publicidad institucional ha generado un alto nivel de recordación y de identificación de marca, la respuesta no sería satisfactoria si se encontrara una tienda sucia y

desordenada, sin iluminación o despintada. Esto resalta la importancia de aplicar continuamente la auditoría comercial en los puntos de venta, para mantenerlos siempre atractivos.

Análisis de satisfacción post-venta después de uso.- Como resultado del análisis presentado, encontramos que la empresa no está satisfaciendo totalmente a sus clientes una vez que éstos reciben su mercancía.

Ciertamente, y según comentarios fidedignos de ejecutivos y personal de la empresa, varias de las veces en las que no se efectúa oportunamente la entrega, es por razones no imputables a la empresa, pues en ocasiones el cliente no está, la dirección es confusa, incompleta o errónea, entre otras por el estilo. Sin embargo, no son pocas las ocasiones en que hay retrasos en la entrega por causas tales como: mala programación de rutas, mal estado del equipo de reparto, negligencia de los operarios, formatos mal diseñados para acopio de información del lugar de entrega y, lo más grave, falta de "urgencia de servir al cliente".

En ambos casos, sea o no culpa de la empresa, recordemos que lo que cuenta es la percepción del cliente sobre el servicio que recibe. Es por ello que la empresa deberá de dar mayor énfasis en mejorar su servicio de entrega, tanto en atención como en oportunidad.

Respecto a la calidad del producto, sabemos que la empresa, por su renombrado prestigio, comercializa las marcas más importantes de colchones del mercado, pero encontramos que algunas veces el producto se encuentra dañado en alguna de sus partes por descuido en el traslado, lo que desde luego, deja insatisfechos a algunos clientes. También es muy posible que en ocasiones, la insatisfacción se deba a un inadecuado diagnóstico de necesidades por parte del vendedor, y ello provoca que el cliente tenga en su poder un artículo que no cumple sus expectativas, por lo tanto, considerará que no tiene la calidad esperada.

En este estudio también encontramos negativas de clientes a volver a comprar en la empresa, aunque en un porcentaje mayor respecto al estudio anterior. En este caso, 8 de 280 clientes, el 3%, dijeron no estar dispuestos a adquirir nuevamente algún producto con la empresa. Por lo tanto, lo mencionado en líneas anteriores debe tomarse muy en cuenta para minimizar los efectos negativos en los usuarios.

Un punto que merece una cita especial es el relativo a la grata impresión que causó a la mayoría de los clientes encuestados el hecho de que la empresa se preocupara de conocer su opinión tiempo después de realizada la compra; en algunos casos la sorpresa positiva fue tal, que los clientes llegaron al punto de agradecer y afirmar que conminarían a parientes y amigos a comprar en la empresa, hecho que por sí solo es

elocuente.

Análisis de prospectos.- Determinar si el 32% de efectividad entre los prospectos que entraron y los que compraron es bueno o no, resultaría muy aventurado, tanto como exigir un 100% de eficacia, ya que hay una gran variedad de factores externos que influyen en el resultado, a saber: estacionalidad, capacidad adquisitiva, competencia, variaciones en el crecimiento poblacional, y en general, variables macroeconómicas que afecten la plaza. Es decir, para tener una evaluación más acertada habría que hacerla bajo los mismos parámetros y condiciones en tiempo y espacio.

También mencionamos que es posible que algunos clientes que en ese momento no compraron, lo hayan hecho con posterioridad, lo cual obviamente haría que el porcentaje citado cambiase.

Por lo anterior, podemos resumir que lo importante no es el porcentaje per sé, sino el poder controlar las variables internas de la empresa de tal manera que se maximice la efectividad en la capitalización de clientes potenciales a clientes reales, o por lo menos, se tenga una tendencia más acertada, tales como: atención esmerada, calidad del servicio, variedad de productos, ambiente y apariencia comfortable, pero por encima de todo ello, una alta capacidad de venta, tanto en alternativas

como en argumentación convincente.

Por qué no compraron los prospectos.- Retomando el análisis del estudio, las razones principales por las que los prospectos no compraron fueron "comparar precios" y "consultar". Cabe aquí citar que éstas son unas de las objeciones de compra más aducidas por los consumidores en general y suelen ser muchas veces falsas. Los compradores en ocasiones, por pena, falta de confianza o comodidad, no expresan las verdaderas causas por las que no adquieren determinado producto; desde luego, esto no quiere decir que en absoluto todos los prospectos ocultaron su objeción real, ya que, incluso, pudieron haber efectivamente regresado. Lo importante en este estudio es que no compraron y que tales objeciones no se manejaron, en principio, acertadamente.

Otros.- Existen algunas situaciones en la empresa que definitivamente influyen en la calidad del servicio que presta y, por lo tanto, no podemos pasarlas por alto.

Las cuatro zonas de venta son manejadas por sendos gerentes. En esta parte encontramos severas dificultades: los gerentes de zona, por disposición de la Dirección, no acuden a sus puntos de venta, salvo en rarísimas ocasiones; las zonas de venta no están distribuidas geográficamente, lo que aunado a lo anterior hace más difícil su

supervisión; existe una marcada animadversión entre los propios gerentes y de ellos hacia la Dirección. En sentido contrario, hay un sensible menosprecio y desconfianza, más bien por el estilo de liderazgo y, diríamos, por "estrategia" - divide y vencerás.

Todo lo anteriormente citado hace que la comunicación sea realmente deficiente entre las oficinas generales y las sucursales, lo que origina infinidad de rumores y chismes, favoritismos y envidias; además de que la estimulación y el reconocimiento es meramente en "metálico".

Por otro lado, la organización de la empresa presenta, en nuestra opinión, serias fallas. Hay una excesiva centralización en la Dirección General; el organigrama es exageradamente horizontal.

No se percibe una identificación con la empresa y las relaciones personales se limitan a cuestiones meramente de trabajo. En general, el clima laboral no es satisfactorio.

Problemas en el procedimiento de reclutamiento y selección, la falta de una inducción y capacitación adecuadas, el sistema de remuneración orientado sólo a las comisiones, la mala comunicación y el estilo de liderazgo generan poca identificación y, por ende, un alto nivel de rotación, sobresaliendo en el área de ventas.

Finalmente, un punto que no podemos dejar de señalar es el relativo a la atención de reclamaciones. Cuando un cliente interpone una inconformidad en un punto de venta (lugar donde hizo la compra), es indistintamente enviado a las oficinas generales, lo cual ya de suyo resulta incómodo. En el caso de que alguno decida proseguir con la reclamación, en las oficinas generales es sujeto de una antesala desesperante, en forma deliberada por parte de los gerentes de zona, y regularmente la atención es pésima, llegando al punto de lo insoportable. Con esto no queremos decir que todas las reclamaciones deban de proceder en favor del cliente; aquí lo importante es, sea cual fuere la resolución, la calidad de la atención, con prontitud y urgencia de servir al cliente.

## **5.9. PLAN DE CONTROL Y MEJORAS.**

En relación al diagnóstico efectuado anteriormente, y con el fin de concretizar el plan de control y mejoras, a continuación presentamos una lista de la problemática específica detectada en la empresa:

- Descuidos en detalles de limpieza y orden en algunos puntos de venta.
- Lenta respuesta de la Dirección en la atención de problemas de mantenimiento mayor en los puntos de venta.
- Falta de supervisión y comunicación en y con las tiendas.
- Falta de capacitación, especialmente en ventas.
- Desequilibrio en capacidad entre los vendedores.
- Carencia de un plan de incentivos para el desplazamiento de otros productos y para incrementar la productividad.
- Falta de medición y control de la calidad del servicio.
- Falta de medición de la efectividad de medios publicitarios.
- Equipo de reparto en mal estado.
- Deficiente atención del personal de reparto.
- Falta de urgencia de servir al cliente en la entrega.
- Descuido en el manejo de la mercancía.
- Falta de seguimiento post-venta.
- Pésima atención de reclamaciones.



- Centralización excesiva de la Administración.
- Deficiente reclutamiento, selección e inducción del personal.
- Autoritarismo y falta de reconocimiento al esfuerzo.
- Alta rotación de personal, sobre todo del área de ventas.
- Clima laboral desfavorable.

Para resolver la problemática actual de la empresa se deberá llevar a cabo una serie de medidas y acciones que en su momento mencionaremos como alternativas, en nuestra opinión, viables. Evidentemente, algunos de los problemas detectados son consecuencia de otros también citados; por ejemplo, la alta rotación de personal es producto de un deficiente reclutamiento, de la falta de capacitación, de un clima laboral hostil y poco motivante, por mencionar sólo algunos puntos. Por tanto, en el plan de control y mejoras plantearemos las opciones básicas de solución, pero en todo caso deberá ser necesario un análisis más profundo y participativo de las causas originales de la problemática, utilizando para ello herramientas de análisis de problemas y toma de decisiones, tales como: Diagrama de Causa-Efecto, Gráficas de Gant, Histogramas, Estudios de Caso, y por supuesto, los estudios presentados en este trabajo.

#### **ACCIONES DE CONTROL Y MEJORA.**

- Implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo en instalaciones y equipo de reparto.
- Reestructurar el área comercial de la siguiente manera:
  - \*Contratar un Director Comercial.
  - \*Distribuir las zonas de venta geográficamente.
  - \*Redefinir las funciones de los Gerentes de Zona orientándolas hacia un mayor contacto con los puntos de venta.
  - \*Integrar un área de servicio al cliente, para la atención de ventas y reclamaciones en las oficinas centrales.
- Gestionar la atención de inconformidades directamente en los puntos de venta.
- Diseñar un programa de capacitación permanente en toda la empresa, especialmente en los temas de ventas, servicio al cliente, desarrollo personal, calidad y productividad.
- Elaborar un plan de incentivos por productividad y de medición del desempeño.
- Redefinir el procedimiento de reclutamiento y selección, haciéndolo más estricto, lo que considera la revisión del perfil y descripción de puestos.
- Medir y evaluar permanentemente la calidad del servicio, a través de los instrumentos mostrados en este trabajo o de algunos otros

que consideren convenientes.

- Analizar la estructura orgánica.
- Integrar los manuales de sistemas y procedimientos y de organización de la empresa.

Como dijimos, estas acciones básicas deberán ser complementadas con aquellas derivadas de los trabajos específicos de análisis que realice la empresa. Lo importante, en todo caso, es que si se quiere incrementar la calidad del servicio, y por ende la rentabilidad de la empresa, será necesario actuar, hacer cosas por conseguirlo, ya que la solución de los problemas de calidad y de cualquier otro tipo, no son obra de la casualidad, sino de una respuesta positiva y congruente a las exigencias del medio y de las propias expectativas de las organizaciones.

## CONCLUSIONES

La modernización que ha experimentado la economía en todo el mundo ha obligado a las empresas a desarrollar métodos más sofisticados para lograr una mayor participación del mercado y, a su vez, disminuir la amenaza de sus competidores.

A lo largo de su historia, la empresa ha tenido que ir evolucionando junto con el desarrollo del mismo ser humano. Algunas veces de una manera pausada, pero otras, las más recientes, a un ritmo realmente vertiginoso.

Los cambios en la humanidad de nuestros días, en sus formas de vida, su comportamiento, sus gustos y necesidades, constantemente obligan a las organizaciones a una reacción más inmediata y certera, de manera tal que respondan a los requerimientos vigentes.

Por su parte, los consumidores cada vez son más racionales en sus decisiones de compra, al punto de llegar a la exigencia en la satisfacción de sus necesidades, y en esas decisiones, además del precio, también ponderan la oportunidad, los beneficios, la calidad intrínseca y, un factor que no hace mucho tiempo casi era imperceptible por las empresas, el servicio.

La era del servicio con calidad es la que nos ha tocado vivir. Es una era que nos obliga a conocer mejor a nuestros consumidores, a nuestra competencia, a nuestro mercado, y nos obliga también a tener un cambio de actitud desde la parte más alta de la empresa, hasta el empleado de menor nivel. Esta actitud es y debe ser una de servicio al cliente, una actitud con enfoque en el cliente.

Cuando tuvimos la idea de desarrollar este trabajo de investigación, nunca nos imaginamos el impacto que podría causar en la empresa investigada. Sabíamos y estábamos convencidos de que la medición y mejoramiento de la calidad en el servicio debe de ser una disciplina constante que tarde o temprano da frutos. En todo caso, la duda estaba en si era o no aceptada por la dirección de la empresa y por su conjunto en general. Definitivamente no es fácil darse cuenta de que tan bien o tan mal se están haciendo las cosas, pero siempre es loable correr el riesgo de ver cual es el estado de salud de la empresa.

La aplicación de los instrumentos de medición de la calidad en el servicio, finalmente mostraron los síntomas inequívocos de la empresa absorta por la operación concentrada. Con esto no queremos decir que estamos ante un desahuciado; ciertamente la organización muestra puntos fuertes en cuanto a estructura, finanzas, publicidad y muy buena parte del mercado ganado. Sin embargo, en nuestra opinión, está lejos

de ser un ejemplo a seguir en cuanto a calidad en el servicio.

Queremos hacer énfasis en lo mencionado en el párrafo anterior. El hecho de tener poderío económico, amplio conocimiento y experiencia en el mercado y un soporte de estructura fenomenal, no creemos que sea suficiente para marcar la diferencia entre ser una empresa grande o ser una gran empresa. Definitivamente la onza que inclina la balanza es la esmerada atención a los detalles; esos puntos finos que hacen la diferencia son marcados siempre, si bien implícita o explícitamente, por el cliente. La limpieza, la cortesía, el resorte que no saltó, la sonrisa, el estampado deseado, el saludo amistoso, la toalla del baño, el sincero "gracias", el "no se preocupe, yo lo subo", la honestidad, son sólo algunos de esos detalles a los que no se les puede hacer oídos sordos.

Desde luego, no existen recetas mágicas para conseguir un alto nivel en la calidad del servicio. Cada empresa deberá diseñar el traje a la medida de sus clientes. Lo importante es tener presente la necesidad de tener mecanismos de medición y mejoramiento de la calidad en el servicio, ágiles y flexibles, y mantener un control estricto sobre ellos y sobre lo que la empresa está haciendo para cubrir y sobrepasar las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes. No hacerlo sería un grave error que llevaría a la empresa, en el mejor de los casos, a perderse en la mediocridad.

**APENDICE**

**AUDITORIA COMERCIAL**  
**RESULTADOS DE LA ZONA I**  
**(NUMEROS RELATIVOS)**

SUCURSAL	1° VISITA	2° VISITA	DIFERENCIA
AVILA CAMACHO	72	85	13
BALBUENA	69	78	9
LINDAVISTA	86	87	1
MIXCOAC	76	78	2
PERISUR	86	89	3
PLAZA COAPA	89	86	-3
PROMEDIO ZONA	80	84	

Cuadro 1

**AUDITORIA COMERCIAL**  
**RESULTADOS DE LA ZONA II**  
**(NUMEROS RELATIVOS)**

SUCURSAL	1° VISITA	2° VISITA	DIFERENCIA
COYOACAN	75	79	4
CUMBRES	65	70	5
ECHEGARAY	86	82	-4
LA RAZA	70	70	0
MARIANO ESCOBEDO	92	94	2
NAUCALPAN	89	90	1
PROMEDIO ZONA	80	81	

Cuadro 2



**AUDITORIA COMERCIAL**  
**RESULTADOS DE LA ZONA III**  
**(NUMEROS RELATIVOS)**

SUCURSAL	1ª VISITA	2ª VISITA	DIFERENCIA
COAPA	65	64	-1
EUGENIA	72	77	5
LA VILLA	73	83	10
PLAZA ARAGON	78	80	2
REVOLUCION	83	84	1
PROMEDIO ZONA	74	78	

Cuadro 3

**AUDITORIA COMERCIAL**  
**RESULTADOS DE LA ZONA IV**  
**(NUMEROS RELATIVOS)**

SUCURSAL	1ª VISITA	2ª VISITA	DIFERENCIA
DURANGO	90	90	0
MIRAMONTES	81	86	4
SAN BORJA	78	77	-1
TLALPAN	73	80	7
VALLEJO	77	80	3
PROMEDIO ZONA	80	82	

Cuadro 4

**AUDITORIA COMERCIAL**  
**RESULTADOS DE LA ZONA V**  
**(NUMERDS RELATIVOS)**

SUCURSAL	1ª VISITA	2ª VISITA	DIFERENCIA
GLORIETA	77	82	5
INSURGENTES	87	86	-1
MAGDALENA	70	78	8
POPOCATEPETL	71	73	2
TLANEPANTLA	78	75	-3
VIADUCTO	88	93	7
PROMEDIO ZONA	78	81	

Cuadro 5

**AUDITORIA COMERCIAL**  
**RESULTADOS GLOBALES**  
**(NUMEROS RELATIVOS)**

SUCURSAL	1ª VISITA	2ª VISITA	DIFERENCIA
ZONA I	80	84	4
ZONA II	80	81	1
ZONA III	74	78	4
ZONA IV	80	82	2
ZONA V	78	81	3
PROMEDIO GLOBAL	78	81	

Cuadro 6

**COMPRADOR MISTERIOSO**  
**RESULTADOS DE TECNICA DE VENTA**

**ZONA I**  
**(NUMEROS RELATIVOS)**

SUCURSAL	1ª VISITA	2ª VISITA	3ª VISITA	4ª VISITA	PROM.SUC
AVILA CAMACHO	41	70	72	83	67
BALBUENA	89	76	84	72	80
LINDAVISTA	89	59	81	84	73
MIXCOAC	76	79	76	84	74
PERISUR	54	64	48	78	61
PLAZA CDAPA	28	33	41	72	43
PROMEDIO ZONA	82	63	63	76	66

Cuadro 7

**COMPRADOR MISTERIOSO**  
**RESULTADOS DE TECNICA DE VENTA**

**ZONA II**  
**(NUMEROS RELATIVOS)**

SUCURSAL	1ª VISITA	2ª VISITA	3ª VISITA	4ª VISITA	PROM.SUC.
COYOACAN	70	49	95	93	77
CUMBRES	25	14	84	87	48
ECHEGARAY	43	54	76	82	59
LA RAZA	31	57	73	57	55
MARIANO ESCOBEDO	93	15	79	80	67
NAUCALPAN	89	47	98	83	74
PROMEDIO ZONA	55	39	84	74	63

Cuadro 8

COMPRADOR MISTERIOSO  
 RESULTADOS DE TECNICA DE VENTA

ZONA III  
 (NUMEROS RELATIVOS)

SUCURSAL	1ª VISITA	2ª VISITA	3ª VISITA	4ª VISITA	PROM.SUC.
COAPA	77	46	63	75	65
EUGENIA	84	69	68	68	72
LA VILLA	71	72	75	67	71
PLAZA ARAGON	80	75	74	93	81
REVOLUCION	38	64	75	59	59
PROMEDIO ZONA	70	65	71	72	70

Cuadro 9

COMPRADOR MISTERIOSO  
 RESULTADOS DE TECNICA DE VENTA

ZONA IV  
 (NUMEROS RELATIVOS)

SUCURSAL	1ª VISITA	2ª VISITA	3ª VISITA	4ª VISITA	PROM.SUC.
DURANGO	76	64	35	39	54
MIRAMONTES	70	70	59	92	73
SAN BORJA	83	59	83	64	72
TLALPAN	80	75	66	84	76
VALLEJO	5	23	38	28	24
PROMEDIO ZONA	63	58	56	61	60

Cuadro 10

**COMPRADOR MISTERIOSO**  
**RESULTADOS DE TECNICA DE VENTA**  
**ZONA V**  
**(NUMEROS RELATIVOS)**

SUCURSAL	1ª VISITA	2ª VISITA	3ª VISITA	4ª VISITA	PROM SUC.
GLORIETA	21	33	48	79	45
INSURGENTES	20	5	64	51	35
MAGDALENA	85	84	77	88	84
POPOCATEPETL	51	75	51	72	62
TLANEPANTLA	78	20	54	41	48
VIADUCTO	91	75	76	89	83
PROMEDIO ZONA	58	49	62	70	60

Cuadro 11

**COMPRADOR MISTERIOSO**  
**RESULTADOS DE TECNICA DE VENTA**  
**GLOBAL**  
**(NUMEROS RELATIVOS)**

SUCURSAL	1ª VISITA	2ª VISITA	3ª VISITA	4ª VISITA	PROMEDIO
ZONA I	82	63	63	76	66
ZONA II	55	39	84	74	63
ZONA III	70	65	71	72	70
ZONA IV	63	56	56	61	60
ZONA V	58	49	62	70	60
PROMEDIO GLOBAL	62	55	67	71	64

Cuadro 12

COMPRADOR MISTERIOSO  
 RESULTADOS DE TÉCNICA DE VENTA  
 VENEDORES ZONA I  
 (NUMEROS RELATIVOS)

SUCURSAL	VENDEDOR	1ª VISITA	2ª VISITA	3ª VISITA	4ª VISITA	PROM.VEND
AVILA CAMACHO	SR. ZUÑIGA	41				41
	SR. CUIEL SR. MENDOZA		70	72	83	71 83
BALBUENA	SR. LOPEZ	89	75	84		83
	SR. MEJIA				72	72
LINDAVISTA	SR. ESTEVES	89				89
	SR. MONTES		69			69
	SR. PEREZ			61	84	73
MIXCOAC	SR. SANCHEZ	75			84	70
	SR. FLORES		79	78		78
PERISUR	SRTA. CARDENAS	54				54
	SRA. VAZQUEZ		64	46	78	63
PLAZA CDAPA	SR. RAMIREZ	26	33			30
	SR. HUESCA			41	72	67
PROMEDIO ZONA		62	63	63	76	66

Cuadro 13

COMPRADOR MISTERIOSO  
 RESULTADOS DE TÉCNICA DE VENTA  
 VENEDORES ZONA II  
 (NUMEROS RELATIVOS)

SUCURSAL	VENDEDOR	1ª VISITA	2ª VISITA	3ª VISITA	4ª VISITA	PROM.VEND
COYOACAN	SRA. AGUIRRE	70		95	93	86
	SRA. MARTINEZ		49			49
CUMBRES	SR. JARDON	25	14		87	35
	SR. SANMARTIN			84		84
ECHEGARAY	SRA. TERAN	43	54			49
	SR. MONTER			76	62	69
LA RAZA	SR. LOPEZ	31				31
	SR. SANDOVAL		57	73	57	62
MARIANO ESCOBED	SRTA. HDEZ	93		79	80	84
	SRA. MARTINEZ		15			15
NAUCALPAN	SR. SERRANO	69	47			24
	SR. MANILLA			88	63	91
PROMEDIO ZONA		65	39	84	74	63

Cuadro 14

**COMPRADOR MISTERIOSO**  
**RESULTADOS DE TECNICA DE VENTA**  
**VENEDORES ZONA III**  
**(NUMEROS RELATIVOS)**

SUCURSAL	VENDEDOR	1ª VISITA	2ª VISITA	3ª VISITA	4ª VISITA	PROM.VEN
COAPA	SR. MALDONADO	77		63	75	72
	SRA. LINO		46			46
EUGENIA	SRA. LOZAND	84	69	68	68	72
LA VILLA	SRA. RODRIGUEZ	71	72	75		73
	SRA. GONZALEZ				67	67
PLAZA ARAGON	SRA. MESSINA	80	75	74	93	81
REVOLUCION	SR. RODRIGUEZ	36		75	59	57
	SR. SANCHEZ		64			64
PROMEDIO ZONA		70	65	71	72	70

Cuadro 15

**COMPRADOR MISTERIOSO**  
**RESULTADOS DE TECNICA DE VENTA**  
**VENEDORES ZONA IV**  
**(NUMEROS RELATIVOS)**

SUCURSAL	VENDEDOR	1ª VISITA	2ª VISITA	3ª VISITA	4ª VISITA	PROM.VEN
DURANGO	SR. NUÑEZ	76				76
	SR. PAVON		64			64
	SRA. PETRICC.			35	30	37
MIRAMONTES	SR. ARIAS	70				70
	SR. MALDONADO		70			70
	SR. SOTO			59	92	78
SAN BORJA	SR. CRUZ	83	69	83		75
	SR. HERNANDEZ				64	64
TLALPAN	SRTA. AYALA	80		66	84	77
	SR. PELAYO		75			75
VALLEJO	SR. ALEGRIA	5	23	38	28	24
PROMEDIO ZONA		83	68	66	61	60

Cuadro 16

COMPRADOR MISTERIOSO  
 RESULTADOS DE TECNICA DE VENTA  
 VENEDORES ZONA V  
 (NUMEROS RELATIVOS)

SUCURSAL	VENDEDOR	1ª VISITA	2ª VISITA	3ª VISITA	4ª VISITA	PROM. VEND
GLORIETA	SR. MENDIETA	21	33	49	79	45
INSURGENTES	SR. ESPINOSA SRA. LOZADA	20	5	64	51	42 28
MAGDALENA	SRA. VALDIVIA SR. VAZQUEZ	85	84	77	88	83 84
POPOCATEPETL	SRTA. LUZ MA. SR. BALLESTEROS	51	75	51	72	66 51
TLANEPANTLA	SR. CHAVEZ SR. POZAS	78	20	54	41	78 38
VIADUCTO	SR. MORALES SR. CRUZ	91	75	76	89	83 83
PROMEDIO ZONA		58	49	62	70	60

Cuadro 17

COMPRADOR MISTERIOSO  
 RESULTADOS POR CONCEPTO  
 GLOBAL  
 (NUMEROS RELATIVOS)

SUCURSAL	ZONA I	ZONA II	ZONA III	ZONA IV	ZONA V	PROM. CONC
RECEPCION	45	42	38	33	48	41
AMABILIDAD	100	90	100	87	80	91
DIAG. NECESIDADES	75	82	83	80	75	79
BENEF. Y CARACT.	80	90	100	87	72	86
FORMAS DE PAGO	80	80	90	90	80	84
DESCUENTOS	33	25	33	12	0	21
SERV. Y PRODS.	15	12	11	12	20	14
CIERRE DE VTA.	90	68	95	73	95	84
CARACT. DE VTA.	80	75	80	85	68	74
GLOBAL	68	83	70	60	60	64

Cuadro 18



ANALISIS DE SATISFACCION POST-VENTA INMEDIATO

RESULTADOS DE CUESTIONARIOS A CLIENTES

ZONA I

(NUMEROS RELATIVOS)

CONCEPTO	AVILA CAM.	BALBU	LINDA	PERI	PLAZA COAPA	MIXCO	TOTAL ZONA
No. CUESTIONARIO	74	41	58	65	49	39	252
1.- LA ATENCION QUE RECIBIO DURANTE SU VISITA FUE:							
	91	89	93	87	88	90	90
2.- LA PRESENTACION DE LA TIENDA LE PARECIO:							
	79	77	89	79	79	69	79
3.- LE OFRECIERON OTROS PRODUCTOS?							
	25	15	38	27	30	18	26
4.- VOLVERIA A COMPRAR CON NOSOTROS?							
	100	100	98	100	100	100	100
6.- COMO SE ENTERO DE NOSOTROS:							
DE PASO	78	78	84	62	71	89	74
T.V.	6	10	3	5	6	5	6
RADIO	1	0	0	2	2	0	1
REVISTAS	7	2	5	8	10	10	7
RECOMENDACION	4	2	5	6	4	10	5
PERIODICO	0	0	0	0	0	0	0
NO ESPECIFICO	4	7	2	18	6	5	7

Cuadro 19

ANALISIS DE SATISFACCION POST-VENTA INMEDIATO

RESULTADOS DE CUESTIONARIOS A CLIENTES

ZONA II

(NUMEROS RELATIVOS)

CONCEPTO	COYOA.	CUMBR	ECHEG.	LA RAZA	MARIA ESCOB.	NAUCA	TOTAL ZONA
No. CUESTIONARIO	53	38	60	44	67	50	312
1.- LA ATENCION QUE RECIBIO DURANTE SU VISITA FUE:							
	96	92	93	93	89	94	93
2.- LA PRESENTACION DE LA TIENDA LE PARECIO:							
	81	72	78	75	90	79	79
3.- LE OFRECIERON OTROS PRODUCTOS?							
	33	20	46	18	39	14	28
4.- VOLVERIA A COMPRAR CON NOSOTROS?							
	100	94	100	100	100	100	99
5.- COMO SE ENTERO DE NOSOTROS:							
DE PASO	75	63	83	91	81	80	77
T.V.	6	4	7	2	4	4	4
RADIO	0	3	0	0	1	0	1
REVISTAS	9	5	0	2	7	4	5
RECOMENDACION	4	13	5	0	3	8	6
PERIODICO	0	5	0	0	0	0	1
NO ESPECIFICO	6	13	5	5	3	4	6

Cuadro 20

ANALISIS DE SATISFACCION POST-VENTA INMEDIATO

RESULTADOS DE CUESTIONARIOS A CLIENTES

ZONA III

(NUMEROS RELATIVOS)

CONCEPTO	COAPA	EUGEN	LA VILLA	PLAZA ARAG	REVOL	TOTAL ZONA
Nº. CUESTIONARIO	69	66	49	66	58	307
1.- LA ATENCION QUE RECIBIO DURANTE SU VISITA FUE:						
	87	89	90	90	83	88
2.- LA PRESENTACION DE LA TIENDA LE PARECIO:						
	71	74	70	85	78	76
3.- LE OFRECIERON OTROS PRODUCTOS?						
	16	21	14	8	17	15
4.- VOLVERIA A COMPRAR CON NOSOTROS?						
	97	100	100	100	100	99
5.- COMO SE ENTERO DE NOSOTROS:						
DE PASO	81	77	80	72	60	74
T.V.	4	6	0	3	5	4
RADIO	0	2	0	0	0	0
REVISTAS	10	8	6	11	10	9
RECOMENDACION	0	2	0	8	3	3
PERIODICO	0	0	0	0	3	1
NO ESPECIFICO	4	10	14	6	17	10

Cuadro 21

ANALISIS DE SATISFACCION POST-VENTA INMEDIATO

RESULTADOS DE CUESTIONARIOS A CLIENTES

ZONA IV

(NUMEROS RELATIVOS)

CONCEPTO	DURAN	MIRAM	SAN BORJA	TLALP	VALLE	TOTAL ZONA
No. CUESTIONARIO	45	77	52	68	41	283
1.- LA ATENCION QUE RECIBIO DURANTE SU VISITA FUE:						
	92	88	84	91	80	87
2.- LA PRESENTACION DE LA TIENDA LE PARECIO:						
	90	77	75	75	70	77
3.- LE OFRECIERON OTROS PRODUCTOS?						
	24	18	11	14	7	14
4.- VOLVERIA A COMPRAR CON NOSOTROS?						
	100	100	100	100	100	100
5.- COMO SE ENTERO DE NOSOTROS:						
DE PASO	78	66	75	69	61	70
T.V.	7	5	4	7	5	6
RADIO	0	0	6	3	0	2
REVISTAS	7	6	6	7	7	7
RECOMENDACION	7	13	0	9	15	9
PERIODICO	0	0	0	0	0	0
NO ESPECIFICO	0	9	10	3	12	7

Cuadro 22

ANALISIS DE SATISFACCION POST-VENTA INMEDIATO

RESULTADOS DE CUESTIONARIOS A CLIENTES

ZONA V

(NUMEROS RELATIVOS)

CONCEPTO	GLOR.	INSUR	MAGDA	POPO	TLANE.	VIAD.	TOTAL ZONA
No. CUESTIONARIO	57	68	61	50	55	68	291
1.- LA ATENCION QUE RECIBIO DURANTE SU VISITA FUE:							
	90	87	80	88	82	93	85
2.- LA PRESENTACION DE LA TIENDA LE PARECIO:							
	85	80	75	80	87	85	81
3.- LE OFRECIERON OTROS PRODUCTOS?							
	18	13	9	20	25	25	17
4.- VOLVERIA A COMPRAR CON NOSOTROS?							
	100	97	98	100	100	90	99
5.- COMO SE ENTERO DE NOSOTROS:							
DE PASO	65	77	74	78	61	68	71
T.V.	0	3	2	4	5	3	3
RADIO	0	0	5	8	0	0	3
REVISTAS	4	7	5	0	7	5	5
RECOMENDACION	18	10	13	8	15	15	12
PERIODICO	4	0	0	0	0	0	1
NO ESPECIFICO	9	3	2	6	12	9	6

Cuadro 23

ANALISIS DE SATISFACCION POST-VENTA INMEDIATO

RESULTADOS DE CUESTIONARIOS A CLIENTES

GLOBAL

(NUMEROS RELATIVOS)

CONCEPTO	ZONA I	ZONA II	ZONA III	ZONA IV	ZONA V	TOTAL EMP.
No. CUESTIONARIO	262	312	307	283	291	1445
1.- LA ATENCION QUE RECIBIO DURANTE SU VISITA FUE:	90	93	88	87	85	89
2.- LA PRESENTACION DE LA TIENDA LE PARECIO:	79	79	76	77	81	78
3.- LE OFRECIERON OTROS PRODUCTOS?	26	28	15	14	17	20
4.- VOLVERIA A COMPRAR CON NOSOTROS?	100	99	99	100	99	99
5.- COMO SE ENTERO DE NOSOTROS:						
DE PASO	74	77	74	70	71	73
T.V.	6	4	4	6	3	4
RADIO	1	1	0	2	3	1
REVISTAS	7	5	9	7	5	5
RECOMENDACION	5	5	3	9	12	7
PERIODICO	0	1	1	0	1	0
NO ESPECIFICO	7	6	10	7	6	7

Cuadro 24

ANALISIS DE SATISFACCION POST-VENTA DESPUES DE USO

RESULTADOS DE ENTREVISTAS A CLIENTES

GLOBAL

(NUMEROS RELATIVOS)

CONCEPTO	ZONA I	ZONA II	ZONA III	ZONA IV	ZONA V	TOTAL EMPR.
No. DE ENTREVISTA	60	60	50	50	60	280
1.- LA ATENCION QUE RECIBIO DURANTE SU VISITA FUE:	97	92	90	89	87	91
2.- EL PRODUCTO AQUIRIDO FUE ENTREGADO DENTRO DEL PLAZO CONVENIDO:	80	92	86	94	82	87
3.- LA ATENCION DEL PERSONAL DE REPARTO FUE:	90	89	83	80	82	85
4.- EL PRODUCTO AQUIRIDO LE RESULTO COMO ESPERABA:	83	97	82	94	85	88
5.- CONSIDERA, ENTONCES, QUE LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS ES:	86	92	87	95	80	88
6.- EN GENERAL, COMO SIENTE QUE ES LA CALIDAD DE NUESTROS SERVICIOS:	82	91	80	90	84	85
7.- VOLVERIA A COMPRAR CON NOSOTROS:	95	100	92	100	98	97

Cuadro 25

**ANALISIS DE PROSPECTOS  
RESULTADOS DE LA MEDICION**

**ZONA I**

CONCEPTO	AVILA CAM.	BALBU	LINDA	PERI	PLAZA COAPA	MIXCO	TOTAL ZONA
<b>EFFECTIVIDAD CON PROSPECTOS:</b>							
ENTRARON	5	4	7	6	8	4	34
COMPRARON	1	2	3	1	3	1	11
NO COMPRARON	4	2	4	5	5	3	23
EFFECTIVIDAD	20%	50%	43%	17%	38%	25%	32%
<b>POR QUE NO COMPRARON LOS PROSPECTOS:</b>							
CONSULTAR	50%	0%	75%	20%	100%	67%	57%
PRECIO ALTO	0%	50%	0%	0%	0%	0%	4%
COMPARAR PRECIOS	50%	0%	0%	20%	0%	0%	13%
POCA VARIEDAD	0%	0%	0%	20%	0%	0%	4%
NO TRAER DINERO	0%	0%	0%	40%	0%	33%	13%
SOLO CURIOSAR	0%	0%	25%	0%	0%	0%	4%
OTROS	0%	50%	0%	0%	0%	0%	4%
<b>PRODUCTOS SOLICITADOS:</b>							
COLCHON MATRIM.	50%	100%	75%	0%	40%	67%	48%
COLCHON INDIVIDUAL	0%	0%	0%	100%	20%	33%	30%
SOFA CAMA	0%	0%	25%	0%	20%	0%	9%
LITERA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
RECLINABLE	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
OTROS	50%	0%	0%	0%	20%	0%	13%

Cuadro 26



**ANALISIS DE PROSPECTOS**  
**RESULTADOS DE LA MEDICION**  
**ZONA II**

CONCEPTO	COYOA.	CUMBR	ECHEG.	LA RAZA	MARIA ESCOB.	HAUCA	TOTAL ZONA
<b>EFFECTIVIDAD CON PROSPECTOS:</b>							
ENTRARON	10	3	9	5	11	6	44
COMPRARON	3	0	2	1	3	2	11
NO COMPRARON	7	3	7	4	8	4	33
EFFECTIVIDAD	30%	0%	22%	20%	27%	33%	25%
<b>POR QUE NO COMPRARON LOS PROSPECTOS:</b>							
CONSULTAR	29%	33%	43%	0%	13%	0%	21%
PRECIO ALTO	0%	87%	14%	25%	0%	0%	12%
COMPARAR PRECIOS	43%	0%	57%	50%	25%	100%	36%
POCA VARIEDAD	0%	0%	0%	25%	0%	0%	3%
NO TRAER DINERO	14%	0%	0%	0%	25%	0%	9%
SOLO CURIOSAR	0%	0%	0%	0%	13%	0%	3%
OTROS	14%	0%	0%	0%	25%	0%	9%
<b>PRODUCTOS SOLICITADOS:</b>							
COLCHON MATRIM.	57%	100%	29%	50%	25%	25%	42%
COLCHON INDIVIDUAL	29%	0%	43%	50%	50%	50%	39%
SOFA CAMA	0%	0%	14%	0%	0%	0%	3%
LITERA	0%	0%	14%	0%	0%	25%	6%
RECLINABLE	14%	0%	0%	0%	13%	0%	8%
OTROS	0%	0%	0%	0%	13%	0%	3%

Cuadro 27

**ANALISIS DE PROSPECTOS**  
**RESULTADOS DE LA MEDICION**  
**ZONA III**

CONCEPTO	COAPA	EUGEN	LA VILLA	PLAZA ARAG	REVOL	TOTAL ZONA
<b>EFFECTIVIDAD CON PROSPECTOS:</b>						
ENTRARDN	5	3	6	4	4	22
COMPRARON	1	0	2	1	0	4
NO COMPRARON	4	3	4	3	4	18
EFFECTIVIDAD	20%	0%	33%	25%	0%	18%
<b>POR QUE NO COMPRARON LOS PROSPECTOS:</b>						
CONSULTAR	0%	33%	25%	0%	25%	17%
PRECIO ALTO	25%	0%	0%	0%	0%	6%
COMPARAR PRECIOS	50%	67%	25%	100%	0%	44%
POCA VARIEDAD	25%	0%	0%	0%	0%	6%
NO TRAER DINERO	0%	0%	0%	0%	25%	6%
SOLO CURIOSAR	0%	0%	25%	0%	25%	11%
OTROS	0%	0%	25%	0%	25%	11%
<b>PRODUCTOS SOLICITADOS:</b>						
COLCHON MATRIM.	75%	0%	25%	67%	75%	50%
COLCHON INDIVIDUAL	25%	33%	25%	0%	25%	22%
SOFA CAMA	0%	67%	25%	0%	0%	17%
LITERA	0%	0%	25%	0%	0%	6%
RECLINABLE	0%	0%	0%	33%	0%	6%
OTROS	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Cuadro 28

**ANALISIS DE PROSPECTOS**  
**RESULTADOS DE LA MEDICION**  
**ZONA IV**

CONCEPTO	DURAN	MIRAM	SAN BORJA	TLALP	VALLE	TOTAL ZONA
<b>EFFECTIVIDAD CON PROSPECTOS:</b>						
ENTRARON	2	3	3	5	1	14
COMPRARON	2	1	1	0	0	4
NO COMPRARON	0	2	2	5	1	10
EFFECTIVIDAD	100%	33%	33%	0%	0%	29%
<b>POR QUE NO COMPRARON LOS PROSPECTOS:</b>						
CONSULTAR	0%	50%	0%	20%	0%	20%
PRECIO ALTO	0%	50%	0%	20%	0%	20%
COMPARAR PRECIOS	0%	0%	100%	40%	0%	40%
POCA VARIEDAD	0%	0%	0%	20%	0%	10%
NO TRAER DINERO	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SOLO CURIOSAR	0%	0%	0%	0%	0%	0%
OTROS	0%	0%	0%	0%	100%	10%
<b>PRODUCTOS SOLICITADOS:</b>						
COLCHON MATRIM.	0%	100%	50%	20%	0%	40%
COLCHON INDIVIDUAL	0%	0%	0%	40%	0%	20%
SOFA CAMA	0%	0%	0%	40%	0%	20%
LITERA	0%	0%	50%	0%	0%	10%
RECLINABLE	0%	0%	0%	0%	100%	10%
OTROS	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Cuadro 29

**ANALISIS DE PROSPECTOS  
RESULTADOS DE LA MEDICION**

**ZONA V**

CONCEPTO	GLOR.	INSUR	MAGDA	POPO	TLANE.	VIAD.	TOTAL ZONA
<b>EFFECTIVIDAD CON PROSPECTOS:</b>							
ENTRARON	2	2	4	5	6	7	26
COMPRARON	2	0	1	1	2	3	9
NO COMPRARON	0	2	3	4	4	4	17
EFFECTIVIDAD	100%	0%	25%	20%	33%	43%	35%
<b>POR QUE NO COMPRARON LOS PROSPECTOS:</b>							
CONSULTAR	0%	50%	33%	25%	50%	0%	29%
PRECIO ALTO	0%	0%	33%	0%	0%	0%	6%
COMPARAR PRECIOS	0%	0%	33%	50%	25%	75%	41%
POCA VARIEDAD	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NO TRAER DINERO	0%	50%	0%	0%	25%	0%	12%
SOLO CUIROSEAR	0%	0%	0%	0%	0%	25%	6%
OTROS	0%	0%	0%	25%	0%	0%	6%
<b>PRODUCTOS SOLICITAOS:</b>							
COLCHON MATRIM.	0%	100%	33%	50%	0%	50%	41%
COLCHON INDIVIDUAL	0%	0%	33%	25%	75%	25%	35%
SOFA CAMA	0%	0%	33%	0%	0%	25%	12%
LITERA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
RECLINABLE	0%	0%	0%	25%	0%	0%	6%
OTROS	0%	0%	0%	0%	25%	0%	6%

Cuadro 30

**ANALISIS DE PROSPECTOS**  
**RESULTADOS DE LA MEDICION**  
**GLOBAL**

CONCEPTO	ZONA I	ZONA II	ZONA III	ZONA IV	ZONA V	TOTAL EMP.
<b>EFFECTIVIDAD CON PROSPECTOS:</b>						
ENTRARON	34	44	22	14	26	140
COMPRARON	11	11	4	4	9	39
NO COMPRARON	23	33	18	10	17	101
<b>EFFECTIVIDAD</b>	<b>32%</b>	<b>25%</b>	<b>18%</b>	<b>29%</b>	<b>36%</b>	<b>28%</b>
<b>POR QUE NO COMPRARON LOS PROSPECTOS:</b>						
CONSULTAR	57%	21%	17%	20%	29%	30%
PRECIO ALTO	4%	12%	8%	20%	6%	9%
COMPARAR PRECIOS	13%	36%	44%	40%	41%	34%
POCA VARIEDAD	4%	3%	6%	10%	0%	4%
NO TRAER DINERO	13%	9%	6%	0%	12%	9%
SOLO CURIOSIDAD	4%	3%	11%	0%	6%	5%
OTROS	4%	9%	11%	10%	6%	8%
<b>PRODUCTOS SOLICITADOS:</b>						
COLCHON MATRIM.	48%	42%	50%	40%	41%	45%
COLCHON INDIVIDUAL	30%	39%	22%	20%	35%	32%
SOFA CAMA	9%	3%	17%	20%	12%	10%
LITERA	0%	6%	6%	10%	0%	4%
RECLINABLE	0%	6%	6%	10%	6%	5%
OTROS	13%	3%	0%	0%	6%	5%

Cuadro 31

<b>ANEXO</b>  <b>1</b>	<b>AUDITORIA COMERCIAL</b> EXCELENCIA Y CALIDAD																																			
SUCURSAL: _____ FECHA: _____ ENTREVISTADO: _____ HORA: _____																																				
<b>ADMINISTRACION</b>																																				
Control de existencias	E B R M																																			
Control de ventas	E B R M																																			
Recoleccion de documentos	E B R M																																			
Archivo de documentos	E B R M																																			
Documentacion completa	E B R M																																			
Carpeta de precios	E B R M																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">Muestra de existencias</th> <th style="width: 15%;">INVENTARIO</th> <th style="width: 15%;">FISICO</th> <th style="width: 15%;">MOVIMIENTOS</th> <th style="width: 15%;">DIFERENCIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1.-</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2.-</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3.-</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4.-</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5.-</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6.-</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Muestra de existencias	INVENTARIO	FISICO	MOVIMIENTOS	DIFERENCIA	1.-					2.-					3.-					4.-					5.-					6.-				
Muestra de existencias	INVENTARIO	FISICO	MOVIMIENTOS	DIFERENCIA																																
1.-																																				
2.-																																				
3.-																																				
4.-																																				
5.-																																				
6.-																																				
<b>PRESENTACION PERSONAL</b>																																				
Gerente	E B R M																																			
Vendedores	E B R M																																			

ANEXO 1	AUDITORIA COMERCIAL EXCELENCIA Y CALIDAD - 2 -	
<b>OFICINA</b>		
Escrit. y archiv.	_____	E B R M
Pisos	_____	E B R M
Ceniceros	_____	E B R M
Alumbrado	_____	E B R M
Sillas	_____	E B R M
Telefono y fax	_____	E B R M
Calculadora	_____	E B R M
Bote de basura	_____	E B R M
<b>SALA DE EXHIBICION</b>		
Colchones y bases	_____	E B R M
Blancos	_____	E B R M
Otros productos	_____	E B R M
Material publicitario	_____	E B R M
Decoracion	_____	E B R M
Alumbrado	_____	E B R M
Extintores	_____	E B R M
Pisos	_____	E B R M
Paredes y techo	_____	E B R M
Vidrios	_____	E B R M
Ceniceros y botes bas	_____	E B R M
Limpieza general	_____	E B R M
<b>BANOS</b>		
Puertas y ventanas	_____	E B R M
Paredes piso y techo	_____	E B R M





<b>8.- CIERRE DE VENTA.</b>				
-INTENTO CERRAR LA VENTA?	<input type="text"/>			
-CUANTOS CIERRES LLEVO A CABO?	<input type="text"/>			
-MOSTRO CAPACIDAD PARA REBATIR OBJECIONES?	<input type="text"/>			
-QUE OBJECION SE PUSO?	<input type="text"/>			
-ULTIMA FRASE	<input type="text"/>			
<b>9.- CARACTERISTICAS DE LA VENTA.</b>				
	MAL	REG.	BIEN	EXEL.
-EFICAZ ARGUMENTO DE VENTA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-CLARIDAD EN LOS CONCEPTOS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-CONTROL EMOCIONAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>10.- APARIENCIA DEL PUNTO DE VENTA.</b>				
-EXTERIOR	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-OFICINA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-BAÑOS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-SALA DE EXHIBICION	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-MATERIAL PUBLICITARIO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>11.- PRESENTACION PERSONAL.</b>				
-ASPECTO GENERAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-CORBATA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-ZAPATOS LIMPIOS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-CORTE DE PELO (HOMBRES)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-UNAS O MANOS PRESENTABLES	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-GAFETE DE IDENTIFICACION EN LUGAR VISIBLE.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>12.- PRINCIPAL PUNTO POSITIVO.</b>				
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				
<b>13.- PRINCIPAL PUNTO NEGATIVO.</b>				
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				

TEC. VTA.    APAR. PTO. VTA.    PRES. PERS.

**PUNTOS POSIBLES:**  
**PUNTOS ALCANZADOS:**  
**EFFECTIVIDAD (%):**

<b>8. - CIERRE DE VENTA.</b>				
-INTENTO CERRAR LA VENTA?				
-CUANTOS CIERRES LLEVO A CABO?				
-MOSTRO CAPACIDAD PARA REBATIR OBJECIONES?				
-QUE OBJECCION SE PUSO?				
-ULTIMA FRASE				
<b>9. - CARACTERISTICAS DE LA VENTA.</b>				
	MAL	REG.	BIEN	EXEL.
-EFICAZ ARGUMENTO DE VENTA				
-CLARIDAD EN LOS CONCEPTOS				
-CONTROL EMOCIONAL				
<b>10. - APARIENCIA DEL PUNTO DE VENTA.</b>				
-EXTERIOR				
-OFICINA				
-BAÑOS				
-SALA DE EXHIBICION				
-MATERIAL PUBLICITARIO				
<b>11. - PRESENTACION PERSONAL.</b>				
-ASPECTO GENERAL				
-CORDATA				
-ZAPATOS LIMPIOS				
-CORTE DE PELO (HOMBRES)				
-UÑAS O MANOS PRESENTABLES				
-GAFETE DE IDENTIFICACION EN LUGAR VISIBLE.				
<b>12. - PRINCIPAL PUNTO POSITIVO.</b>				
_____				
_____				
<b>13. - PRINCIPAL PUNTO NEGATIVO.</b>				
_____				
_____				

TEC. VTA.      APAR. PTO. VTA.      PRES. PERS.

**PUNTOS POSIBLES:**  
**PUNTOS ALCANZADOS:**  
**EFFECTIVIDAD (%):**

<b>8. - CIERRE DE VENTA.</b>			
-INTENTO CERRAR LA VENTA?		[ ]	[ ]
-CUANTOS CIERRES LLEVO A CABO? _____			
-MOSTRO CAPACIDAD PARA REBATIR OBJECIONES?		[ ]	[ ]
-QUE OBJECION SE PUDO? _____			
-ULTIMA FRASE _____			
<b>9. - CARACTERISTICAS DE LA VENTA.</b>			
	MAL	REG.	BIEN
	EXEL.		
-EFICAZ ARGUMENTO DE VENTA	[ ]	[ ]	[ ]
-CLARIDAD EN LOS CONCEPTOS	[ ]	[ ]	[ ]
-CONTROL EMOCIONAL	[ ]	[ ]	[ ]
<b>10. - APARIENCIA DEL PUNTO DE VENTA.</b>			
-EXTERIOR	[ ]	[ ]	[ ]
-OFICINA	[ ]	[ ]	[ ]
-BAÑOS	[ ]	[ ]	[ ]
-SALA DE EXHIBICION	[ ]	[ ]	[ ]
-MATERIAL PUBLICITARIO	[ ]	[ ]	[ ]
<b>11. - PRESENTACION PERSONAL.</b>			
-ASPECTO GENERAL	[ ]	[ ]	[ ]
-CORBATA	[ ]	[ ]	[ ]
-ZAPATOS LIMPIOS	[ ]	[ ]	[ ]
-CORTE DE PELO (HOMBRES)	[ ]	[ ]	[ ]
-UÑAS O MANOS PRESENTABLES	[ ]	[ ]	[ ]
-GAFETE DE IDENTIFICACION EN LUGAR VISIBLE.	[ ]	[ ]	[ ]
<b>12. - PRINCIPAL PUNTO POSITIVO.</b>			
_____			
_____			
<b>13. - PRINCIPAL PUNTO NEGATIVO.</b>			
_____			
_____			

TEC. VTA.    APAR. PTO. VTA.    PRES. PERS.

**PUNTOS POSIBLES:**  
**PUNTOS ALCANZADOS:**  
**EFFECTIVIDAD (%):**

ANALISIS POST-VENTA INMEDIATO  
"AYUDENOS A SERVIRLE MEJOR"

ANEXO 3

Marque con una "x" la respuesta deseada		DIA	MES	ANO	
<b>CONCEPTO</b>		EXCELENTE	BIEN	REGULAR	MALA
LA ATENCION QUE RECIBIO DURANTE SU VISITA FUE					
LA PRESENTACION DE LA TIENDA LE PARECIO					
LE OFRECIERON OTROS PRODUCTOS ?					
VOLVERIA A COMPRAR CON NOSOTROS ?		SI _____	NO _____		
POR QUE NO ? _____					
COMO SE ENTERO DE NOSOTROS ?		T.V. <input type="checkbox"/>	RADIO <input type="checkbox"/>	MANTA <input type="checkbox"/>	
PERIODOICO (CUAL) _____		REVISTA <input type="checkbox"/>	RECOMENDACION <input type="checkbox"/>		
NOMBRE	TELEFONO	FACTURA NO.	GRACIAS POR SU COLABORACION		

CUESTIONARIO DE SATISFACCION POST-VENTA DESPUES DE USO  
"AYUDENOS A SERVIRLE MEJOR"

ANEXO 4

DATOS GENERALES:

NOMBRE DEL CLIENTE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

FECHA DE COMPRA: \_\_\_\_\_ PRODUCTO: \_\_\_\_\_ TEL: \_\_\_\_\_

1.- LA ATENCION QUE RECIBIO DURANTE SU VISITA FUE:

E  B  R  M

2.- EL PRODUCTO ADQUIRIDO FUE ENTREGADO DENTRO DEL PLAZO CONVENIDO?

SI  NO POR QUE NO? \_\_\_\_\_

3.- LA ATENCION DEL PERSONAL DE REPARTO FUE:

E  B  R  M

4.- EL PRODUCTO ADQUIRIDO LE RESULTO COMO ESPERABA?

SI  NO POR QUE NO? \_\_\_\_\_

5.- CONSIDERA, ENTONCES, QUE LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS ES:

E  B  R  M

6.- EN GENERAL, COMO SIENTE QUE ES LA CALIDAD DE NUESTROS SERVICIOS?

E  B  R  M

7.- VOLVERIA A COMPRAR CON NOSOTROS?

SI  NO POR QUE NO? \_\_\_\_\_

**EFFECTIVIDAD CON PROSPECTOS** ANEXO 5

SUCURSAL \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_ HORARIO: DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ HRS.

ENTRARON: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25

COMPRARON: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25

NO COMPRARON: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25

**POR QUE NO COMPRAN LOS PROSPECTOS ?**  
"AYUDENOS A SERVIRLE MEJOR" ANEXO 6

NOMBRE DEL CLIENTE: \_\_\_\_\_ SUCURSAL \_\_\_\_\_

FECHA DE COMPRA: \_\_\_\_\_ ATENDIDO POR: \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_

1.- QUE PRODUCTO VINO A BUSCAR? \_\_\_\_\_

2.- POR QUE NO LO COMPRO? \_\_\_\_\_

CONSULTAR PRECIO <input type="radio"/>	NO TRAER DINERO <input type="radio"/>
PRECIOS ALTOS <input type="radio"/>	SOLO CUIROSEAR <input type="radio"/>
COMPARAR PRECIOS <input type="radio"/>	OTROS (especificar) <input type="radio"/>
POCA VARIEDAD <input type="radio"/>	_____

## BIBLIOGRAFIA

- 1) DIRECCION POR SERVICIO. La otra calidad.  
ARANA DE LA GARZA, Joan y Rafael, Ed. McGraw Hill, Serie Empresarial, México, 1991, Caps. 1, 2, 3, 4, 5 y 6.
  
- 2) EL ARTE NO CUESTA. El arte de cerciorarse de la calidad.  
CROSBY, B. Phillip, ED. CECSA, México, 1991, Séptima Impresión.
  
- 3) CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD.  
La salida de la Crisis.  
DEMING, W. Edwards, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1991, págs. 27-34.
  
- 4) CALIDAD EN EL SERVICIO A LOS CLIENTES.  
DENTON, D. Keith, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1991, Caps. 1, 2, 3, 7, 9 y 12.
  
- 5) ¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD?  
La modalidad japonesa.  
ISHIKAWA, Kaoru, Ed. Norma, México, 1991.

6) JURAN Y EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD.

JURAN, J.M., Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1991.

7) GERENCIA DEL SERVICIO.

ALBRECHT; Karl y Ron Zemke, Ed. Legis, Serie Empresarial.,  
Colombia, 1988, Caps. 3 y 8.

8) DIRECCION DE MERCADOTECNIA. Análisis, Planeación y Control.

KOTLER, Phillip, Trad. Andrés Ma. Mateo, 2ª Ed., Diana, México,  
1990, p.88.

9) LA REVOLUCION PSICOANALITICA.

MARTHE, Robert, Ed. FCE., México, 1991, págs. 27-41.

10) COMO MEJORAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD CON EL  
METODO DEMING.

S. GITLOW, Howard y Shelly Gitlow, Ed. Norma, Colombia, 1992.

11) PLANEACION ESTRATEGICA Y CIRCULOS DE PARTICIPACION.

El caso Peña Colorada.

TOMASSINI, A. , Ed. Diana, México, 1992.



12) XVIII CONGRESO NACIONAL DE CONTROL DE CALIDAD.

Convención Nacional de Círculos de Calidad, varios, México, 1990,

Area 7: Calidad en los Servicios, Ed. IMMECA, Tomo I, págs. 267-

291.