



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE
EN UNA EMPRESA PEQUEÑA DE ARTES GRAFICAS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

NICOLASA REYNA SALINAS

ASESOR DEL SEMINARIO

L. A. CARLOS MANUEL VILLELA DE LARA



MEXICO, D.F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

274/161

1999



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A la memoria de mi madre Rosalía Salinas,

Que estará siempre conmigo y que me dió todo su amor y cariño.

A mi padre Irineo Reyna,

Gracias por su ejemplo, por sus enseñanzas y por ayudarme en todo.

A mi hermano Vicente Marcos,

Soy una persona afortunada por tenerte de hermano.

En cualquier lugar en que te encuentres, gracias por ser mi apoyo.

Te quiero mucho.

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

A todos los profesores que me han brindado lo mejor de ellos a través de sus conocimientos a lo largo de mi vida académica.

Quiero agradecer especialmente al L. A. Carlos M. Vilela De Lara por el apoyo que me brindó en la culminación del presente trabajo y en otros proyectos importantes.

Al mismo tiempo deseo expresarle mi admiración.

Gracias.

INDICE.

	Página.
PROLOGO.	1
INTRODUCCION.	2
1. CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.	
1. 1. Planteamiento del problema.	5
1. 2. Hipótesis.	5
1. 3. Antecedentes.	5
1. 4. Importancia.	10
1. 4. 1. Impacto del escenario ambiental.	10
1. 5. Concepto de calidad de servicio al cliente.	14
1. 5. 1. La calidad del servicio como ventaja competitiva.	17
1. 5. 2. Características de los servicios.	18
1. 5. 3. Gerencia del servicio.	20
1. 5. 4. El triángulo del servicio.	20
1. 5. 4. 1. El momento de verdad.	23
1. 5. 4. 2. La satisfacción y percepción del cliente.	24
1. 5. 5. Tipos de servicios.	25
1. 5. 6. Principios y factores importantes de la calidad del servicio.	26
1. 5. 7. Ciclo del servicio.	27
1. 5. 7. 1. Ciclo del servicio de la empresa.	28
1. 5. 7. 2. Ciclo del servicio del cliente	30
1. 6. Clasificación de los servicios.	30
2. HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.	
2. 1. Concepto de programa de calidad de servicio al cliente.	33
2. 2. Importancia.	34
2. 3. Lanzamiento.	34
2. 4. Fases del programa de calidad de servicio al cliente.	35
2. 4. 1. Entender al cliente.	35
2. 4. 1. 1. Auditoría de clientes externos e internos.	38
2. 4. 2. Sensibilización.	39
2. 4. 3. Educar a la organización.	39
2. 4. 4. Revisión de procesos y procedimientos.	41
2. 4. 5. Desarrollo de normas para la instauración de calidad de servicios.	42
2. 4. 6. Clarificar la estrategia de servicio al cliente.	43
2. 4. 7. Contratar, adiestrar y retribuir a un buen personal.	44
2. 4. 8. Poner en marcha las mejoras fundamentales.	45
2. 4. 9. Hacerlo permanente.	46
2. 5. Estrategia de servicio.	47
2. 6. Valor agregado.	48
2. 7. Cultura del servicio.	49
2. 7. 1. Imagen.	50
2. 8. Métodos para evaluar el servicio.	51
2. 8. 1. Entrevistas.	53

2. 8. 2. Herramientas estadísticas básicas para analizar datos	55
2. 9. Métodos para mejorar el servicio.	57
2. 9. 1. Manejo de quejas.	60
3. EL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA PEQUEÑA DE ARTES GRÁFICAS.	
3. 1. Antecedentes de las Artes Gráficas.	63
3. 1. 1. Las Artes Gráficas en México.	63
3. 2. Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas. (CANAGRAF)	64
3. 3. Descripción de la empresa.	65
3. 4. Servicios que ofrece la empresa.	66
3. 5. Métodos de impresión que utiliza la empresa.	67
3. 5. 1. Recursos tecnológicos con que cuenta la empresa.	67
3. 6. Organigrama.	69
3. 6. 1. Ventas.	69
3. 6. 2. Servicio al cliente	70
3. 6. 2. 1. Ciclo del servicio.	71
3. 6. 3. Producción.	73
3. 7. Publicidad.	73
3. 8. Valor agregado que ofrece la empresa.	73
3. 9. Sistema de evaluación de la empresa.	74
4. CASO PRACTICO. IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.	
4. 1. Clarificar la estrategia del servicio.	75
4. 1. 1. . Tácticas.	75
4. 2. Educar a la organización	75
4. 3. Evaluación del servicio.	76
4. 3. 1. Aplicación de cuestionario vía telefónica.	76
4. 3. 1. 1. Diseño de cuestionario.	77
4. 3. 1. 2. Determinación de la muestra.	79
4. 3. 2. Análisis de resultados.	80
4. 3. 3. Representación gráfica de los resultados.	83
4. 4. Desarrollo de normas.	94
4. 5. Métodos para mejorar el servicio.	95
4. 5. 1. Innovación de servicios.	95
4. 5. 2. Innovación de procesos.	96
4. 5. 3. Círculos de servicios.	97
4. 5. 4. El diagrama T.	98
4. 6. Métodos para evaluar el servicio.	100
4. 6. 1. Manejo de quejas.	104
CONCLUSIONES.	106
RECOMENDACIONES.	108
BIBLIOGRAFÍA.	
ANEXO	

PROLOGO.

La elección del tema Implementación de un Programa de Calidad de Servicio al Cliente en una empresa Pequeña de Artes Gráficas, la llevé a cabo debido a que percibo que esta industria necesita fortalecerse, especialmente las empresas pequeñas que forman parte de ella y que en su mayoría no cuentan con un Programa de Calidad de Servicio al Cliente, lo cual las coloca en gran desventaja ante la apertura comercial que se vive a nivel internacional.

Por otro lado, es necesario resaltar que el servicio al cliente, es un punto clave en el área de comercialización, ya que todas las actividades que se emprendan y los esfuerzos que se realicen están destinados para lograr la plena satisfacción de los clientes y considero que el diseño de un Programa de Calidad de Servicio al Cliente es indispensable para una buena comercialización dentro de las empresas.

Como resultado de la presente investigación se obtendrá el diseño, desarrollo y propuestas para un Programa de Calidad de Servicio al Cliente , así como su implementación y formas de evaluar y mejorar dicho programa.

Por último, deseo agradecer a la Dirección y a la Gerencia de la Compañía con la cual se trabajó por permitirme el acceso a la información necesaria y por las facilidades que me dieron para la realización del presente trabajo.

INTRODUCCION.

El tema que se tratará comprende el análisis, estudio y comprensión del Servicio al Cliente, del cual se extraerán las herramientas, fases y elementos necesarios para la Implementación de un Programa de Calidad de Servicio al Cliente enfocado a la industria pequeña de las Artes Gráficas.

Quiero aclarar que en la presente investigación no se menciona la razón social de la Compañía con la cual se trabajó, debido a que la presentación de este proyecto es exclusivamente para fines académicos . Por lo tanto, para la descripción de la misma (capítulo 3), en el caso práctico (capítulo 4) y en otros apartados la denominaré "La empresa".

Como alcances de la investigación se puede mencionar la propuesta de una guía para que las empresas puedan crear un Programa de Calidad de Servicio al Cliente.

En este caso particular se ha iniciado la Implementación del Programa en una empresa pequeña de Artes Gráficas.

En contraparte, como limitaciones tenemos la implementación parcial del Programa debido a la falta de tiempo y de todos los recursos necesarios para instalar en su totalidad las propuestas indicadas en esta tesis.

También una limitación en el Programa es la velocidad de los cambios en las percepciones, necesidades, gustos y preferencias de los clientes y del cambio en las condiciones nacionales e internacionales.

Por otro lado, hay que señalar que antes de iniciar el proyecto, "La empresa" ya contaba con un sistema de evaluación general que la calificaba.

Sin embargo, los resultados no se daban a conocer a todo el personal por lo que no se realizaban propuestas para solucionar las fallas en el servicio al cliente.

"La empresa" también contaba con un programa de capacitación e incentivos para su personal.

El tema se encuentra dividido en tres apartados:

El primer apartado es teórico y está compuesto por el capítulo 1 y el capítulo 2.

A su vez el capítulo 1 presenta el planteamiento del problema, hipótesis, antecedentes de los enfoques de las empresas con respecto al servicio.

Indica y explica la relación e impacto entre el escenario ambiental con los servicios y las empresas.

Destaca la importancia de prestar un servicio con calidad. Conceptualiza la calidad del servicio, tipos de servicios, define las características y clasificación de los mismos y expone los temas de gerencia de servicio, triángulo de servicio, ciclo de servicio (de la empresa y del cliente).

El capítulo 2 conceptualiza en Programa de Calidad de Servicio al Cliente y propone una serie de fases para crear dicho programa entre las que se encuentran: lanzamiento, entender al cliente, auditoría de clientes, educar a la organización, revisión de procesos internos, clarificar la estrategia de servicio, etc.. y sobre todo pone énfasis en la necesidad de hacerlo permanente.

Por otro lado enumera y define temas que determinan el éxito o fracaso de las empresas como valor agregado, estrategia de servicio, cultura de servicio, servicio post - venta, imagen y manejo de quejas.

Este capítulo expone las bases y es una guía práctica para que las empresas puedan crear Programas de Calidad de Servicio al Cliente de acuerdo a sus necesidades en una forma planeada y organizada.

En este capítulo se comprende el papel que juega el Servicio al cliente dentro de las empresas y el impacto que dejan en la mente de los clientes.

El segundo apartado se encuentra enfocado el estudio de la realidad y abarca el capítulo 3.

El capítulo 3 da una breve exposición de los antecedentes de las Artes Gráficas en México y explica las circunstancias en que se encuentra actualmente esta industria.

También menciona a la Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas como fortaleza de la industria y la forma en que apoya a sus agremiados.

El resto del capítulo se concreta a describir a “La empresa” en la cual se llevó la implementación del Programa de Calidad de Servicio al Cliente, ya que nos informa de la situación en que se encontraba antes de iniciar el proyecto.

Los informes que nos proporciona son: servicios que ofrece “La empresa”, métodos de impresión que utiliza, recursos tecnológicos y humanos con que cuenta y la forma de organización de su personal.

Este capítulo nos explica cómo se lleva a cabo el servicio al cliente dentro de “La empresa”, el valor agregado que ofrece, las actividades de sus departamentos y cómo funciona su sistema devaluación para clientes y para el personal de “La empresa”.

El tercero y último apartado se refiere a la propuesta concreta que se encuentra planteada en el capítulo 4.

En este capítulo aterrizan los conceptos y metodologías propuestas en los anteriores capítulos.

Con base a la información a que tuve acceso en “La empresa” pude analizar la situación y decidí desarrollar las siguientes fases: clarificar la estrategia de servicio y sus tácticas, aplicación de cuestionarios vía telefónica, análisis de resultados, desarrollo de normas, métodos para mejorar el servicio a través de la innovación de servicios y de procesos , círculos de servicios, aplicación del diagrama T , métodos para evaluar servicios y manejo de quejas.

1. CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.

1. 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En nuestro país, la mayoría de las empresas micro, pequeñas y medianas no cuentan con un programa y cultura de servicio al cliente, lo cual las coloca en desventaja ante la globalización que se vive en el mundo actual y el enorme crecimiento del sector servicios.

1 . 2. HIPOTESIS.

1. En la mayoría de las empresas micro, pequeñas y medianas no se realizan estudios dirigidos al cliente con el fin de conocer sus necesidades y deseos.
2. Debido a la falta de un programa de calidad de servicio al cliente se presta un mal servicio, lo cual trae como consecuencia la creación de una mala imagen de las empresas.
3. La pérdida de clientes se debe principalmente a que las empresas no realizan evaluaciones periódicas para saber qué está funcionando mal y poder corregirlo.
4. El servicio al cliente es un arma poderosa que las empresas usan para diferenciarse de la competencia.

1. 3. ANTECEDENTES.

Se describirá la historia de la dirección de negocios de los últimos cuarenta años desde el punto de vista de tres grandes cuestiones:

- 1) Cuál es la pelea fundamental que las empresas están librando,
- 2) Con qué esquema de base se enfrenta dicha pelea, y
- 3) Qué técnicas y conocimientos directivos podemos destacar.

De acuerdo con Joan Ginebra y Rafael Arana de la Garza, la historia se divide en cuatro fases:

PRODUCTIVIDAD.

- El mercado requiere productos.
- Saturación de la línea productiva.
- Economías de escala (salarios).

La planta saturada.

CALIDAD.

- El mercado exige "requisitos" (tangibles).
- Requiere fiabilidad.
- Diseño, insumo y procesos (40 / 30 / 30).
- Just in time.
- Auditoría calidad.
- Se plantea "función vs. producto".
- Pedir al consumidor "que quiere" (en encuestas).
 - Diagramas proceso.
 - Diagramas causa - efecto.
 - Diagramas frecuencias.
 - Diagramas causas "acumuladas".

La planta enfocada.

FLEXIBILIDAD.

- Nuevos requisitos (el mercado se segmenta).
- Variedad de especificaciones.

- Función con variantes.
- Más gama.
- Respuesta por capacidad “holgada”.
- Producción versátil.
- Nuevo costeo.
- Gerentes de producto.

La planta flexible.

SERVICIO.

- Los “intangibles” (la otra calidad).
- Y quiere servicio.
- Garantías, los momentos de la verdad mapas.
- Rediseños procesos (“derribar muros”), (línea de flotación).
- Repensar .
- Control marketing/expectativas/percepciones/oferta.
- Limitar número de clientes.
- Ayudar al cliente a “sentir” y “descubrir” variables (nuevas técnicas y entrevista larga).
- Gerentes de mercado.
- Revolución estructural (volteo de organigramas y procesos directivos).
- Formación “masiva”.
- Productividad de gastos generales.

“EL fútbol total”.

Se podría aceptar que para Europa y Estados Unidos la Fase I, de la "Productividad" de la Planta Saturada, es la pelea que se inicia en la postguerra (1945) y dura alrededor de un cuarto de siglo (hasta 1970); aunque algunas de las empresas más inquietas, especialmente en Estados Unidos, inician de hecho alrededor de 1965 el movimiento hacia la *calidad*. De 1970 a 1985 tiene lugar un importante avance: la Fase II (o de la calidad) ve extenderse en bastantes países de Europa y del Continente Americano los programas de Calidad Total y los intentos de involucrar al personal en los procesos administrativos, con el nombre de Círculos de Calidad. Este movimiento es incipiente para el caso mexicano.

A finales de los ochenta, tiene lugar un movimiento básicamente centrado en el campo de la Operación y la manufactura, que se orienta a la flexibilidad (Fase III).

En cuanto al *servicio* (Fase IV) hay que situar sus comienzos en los primeros años de los ochenta, su desarrollo ha de constituir, el gran cambio que caracterizará "la Dirección de los noventa".

En la Fase del Servicio se reconsideran casi todos los elementos y los modos de hacer para una Dirección eficaz.

De acuerdo con Andrés Frydman se tiene el siguiente resumen:

1. En los tiempos de la segunda revolución industrial la gran preocupación de las empresas era producir la mayor cantidad posible de artículos.

La escasa y artesanal producción era superada por la demanda que rápidamente se compraba en su totalidad, este período es conocido como "*Orientación a la Producción*", ya que lo más importante era tener el servicio.

2. De 1790 a 1840 aparece la sustitución de la fuerza animal y del agua por la energía a vapor.

De 1840 a 1900 se revolucionan los sistemas de transporte apareciendo los ferrocarriles y los grandes barcos, en este período se sustituye el hierro por el acero. Ambos períodos hacen que los productos comiencen a realizarse en gran escala y a llegar a mercados donde antes no había canales de acceso, ello implicó que los mercados se abarrotaran de productos.

La Oferta superaba ahora a la Demanda. Los productos comenzaban a acumularse en los stocks y no tenían salida. La explicación era muy clara, todos ofrecían aproximadamente el mismo artículo, y el mercado ya había comprado lo que se vendía.

La víctima de esta situación fue el sector ventas de las empresas, los empresarios decidieron fortificar a dicho sector, el objetivo era maximizar la rentabilidad de la empresa, este segundo período fue conocido como "*Orientación a las ventas*".

3. A pesar de todos los esfuerzos los stocks no bajaban y fue el período en que los productos comenzaban a tener una diferenciación, pero ésta era solamente psicológica, este tercer período es conocido como "*Orientación al consumidor*".

4. Entre 1940 y 1950 se desarrolla en gran escala la electricidad, los motores a combustión interna y se afirman la química y la petroquímica.

Desesperados, algunos industriales empezaron a estudiar qué es lo que los potenciales clientes deseaban, para producirlo posteriormente y venderlo. Aquí el objetivo era maximizar la rentabilidad de la empresa a través de alcanzar un alto grado de la satisfacción de las necesidades de los clientes, este período es conocido como "*Orientación al mercado*".

5. Esta estrategia resultó útil durante un mediano lapso de tiempo, pero cuando las campañas competitivas entre las empresas se endurecieron, ya no era suficiente averiguar lo que el consumidor quería para luego vendérselo.

El problema era que lo que quería el cliente lo sabía también la competencia, y el nuevo objetivo pasó a consistir en buscar y obtener ventajas competitivas en relación a los competidores. Este período de 1950 a 1990 se caracteriza por tener un petróleo a bajo precio, el desarrollo de la informática y la micro electrónica, a este período lo conocemos como "*Orientación a la Estrategia*".

6. Los esfuerzos por mejorar pasaron a estar en boca de todo el mundo, términos como:

*calidad total, * círculos de calidad, * cultura flexible y fuerte, * revalorización de los recursos humanos, * sistemas de remuneración e incentivos, entre otros dejaron de ser exclusivos de las empresas japonesas y las adoptaron muchas organizaciones.

Existen plantas automotrices donde un carro es construido en un 90% por un robot, lo que trae como consecuencia un dilema: conocer qué factores harán que una empresa sobreviva y otra no.

La respuesta es "*Su orientación al servicio*"

Si se aplica inteligentemente el espíritu de servicio :

- Aumenta el número de clientes.
- Aumenta la fidelidad de clientes.
- Aumenta la importancia de sus adquisiciones..

El concepto de servicio es un acto y el espíritu de servicio es una actitud.

Alvin Toffler considera el año 1955 como el comienzo de la "tercera ola" o la era de los servicios, porque por primera vez en los Estados Unidos la cantidad de trabajadores ocupados por el sector terciario superó a la que ocupaba la industria manufacturera

I.4. IMPORTANCIA

- Cuesta 4 veces más ganar un nuevo cliente que conservar uno que ya tenemos .**
- Los beneficios por utilidades provienen de clientes satisfechos .**
- Si no se monitorea el nivel de satisfacción de los clientes , se notará la insatisfacción una vez que se hayan ido.**

- La gente hace en promedio más comentarios negativos que positivos de un servicio (en promedio es una proporción de 4 a 1).**
- El brindar algo más, en la idea de tratar de agradar al cliente, determinará la existencia o no de muchos negocios.**
- Un cliente satisfecho le dice en promedio a 9 personas más de su experiencia positiva.**
- Los servicios de calidad requieren personas de calidad.**
- En el servicio, el producto se vende y luego se fabrica; en la manufactura, el producto se fabrica y luego se vende.**
- Un cliente requiere en promedio de 12 experiencias positivas para olvidar una mala experiencia.**
- Un buen porcentaje de la actividad económica en México descansa en industrias de servicio; como son el turismo, la banca, transportación, comunicaciones.**

El servicio es una excelente forma para distinguir a una organización de sus competidores; y el número posible de formas de impulsar y mejorar el servicio está limitado sólo a la imaginación de cada equipo administrativo o directivo de la empresa.

La competencia puede ser una poderosa fuerza motivacional que va conformando la habilidad administrativa y creativa de una empresa.

Las tendencias de las empresas modernas son:

- 1. Mayor preocupación por la calidad humana.**
- 2. Mayor proximidad al cliente.**
- 3. Contacto más directo con las personas.**
- 4. Formación y educación continua.**
- 5. Preocupación porque todos aporten y piensen.**
- 6. Crear una filosofía de empresa.**
- 7. Promover la ética profesional y empresarial.**

En los países desarrollados más del 70% de las empresas se dedican al sector servicio

I.4.2. IMPACTO DEL ESCENARIO AMBIENTAL.

La necesidad de conocer el contexto en el que tiene que desenvolverse una actividad económica resulta obvia, pero nunca será demasiado decir que dicha necesidad se toma

imprescindible para las prestaciones de servicios. Los cambios o turbulencias del medio pueden afectar en forma letal la marcha de las operaciones, si no se ha implementado un mecanismo preventivo de adaptación y flexibilización. Un clima económico o sociopolítico adverso puede imposibilitar o afectar negativamente el cumplimiento de una prestación.

El punto no es obtener información ordenada, sino procesarla permanentemente integrando todos los campos, anticipando posibles influencias o potenciamientos mutuos y relacionándolos con la actividad específica.

Los negocios están sujetos a variables exógenas sobre las cuales las empresas no consiguen influir directamente.

Las variables del medio ambiente actúan en las diversas actividades con menor o mayor probabilidad de representar oportunidades o amenazas. Esas variables pueden originarse en las más diversas fuentes.

AMBIENTE ECONOMICO.

La importancia del análisis de las variables económicas aumenta o disminuye en función de la necesidad de la interacción de la empresa con la economía del país.

Las variables económicas, actúan en forma tal que causan impactos diferenciados en función del tipo de servicio. Pueden significar una oportunidad o una amenaza, dependiendo de la capacidad gerencial para tratarla adecuadamente, dentro de cada escenario. El éxito o fracaso de una empresa depende, de cómo las informaciones son analizadas en cada segmento del mercado. Para esto es útil el esfuerzo en desarrollar el análisis macroeconómico y sectorial.

Entre los principales indicadores económicos y financieros nacionales e internacionales tenemos:

Nacionales:

- * Crecimiento del PIB.
- * Población económicamente activa.
- * Tipo de cambio del peso frente al dólar.
- * Tasa de inflación.
- * Gasto público del Gobierno Federal.
- * Precio promedio por barril de petróleo.
- * Tasas de interés.
- * Crecimiento demográfico anual.
- * Reformas a las leyes del IVA, ISR, Ley Aduanera, Código Fiscal de la Federación.
- * Creación de nuevos impuestos.
- * Impuestos sobre automóviles.
- * Salario mínimo.

- *Reservas del Banco de México.
- *CETES.
- *Índice Nacional de Precios al Consumidor.
- *Costo Porcentual Promedio.
- *Índice de Precios al Consumidor.
- *Bolsa Mexicana de Valores.
- *Cuenta Corriente.
- *Deuda Externa.
- *Tasa de desempleo.
- *Entrada de Inversión directa al país.
- *Creación del IPAB.

Internacionales:

- *Índice Dow Jones.
- *Tasas de interés en Estados Unidos.
- *Wall Street.
- *Reservas internacionales.
- *Bolsas de Valores Mundiales (Asia, Europa, América).
- *La Globalización.
- *Bloques Comerciales.
- *Políticas de: Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Banco Interamericano de Desarrollo.
- *Normas de Calidad.
- *Efectos de crisis como Rusia, China, Japón, Brasil, etc.
- *Creación del Eurodólar

EL AMBIENTE TECNOLÓGICO.

La tecnología ejerce un fuerte impacto en los negocios en general. Es importante analizar la tecnología en el enfoque estratégico. La tecnología representa sin duda uno de los principales puntos de inspiración y consideración del estratega para diferenciar servicios y obtener ventajas de esas diferenciaciones.

La adquisición o desarrollo de tecnologías pueden sugerir al estratega una redefinición del negocio en función del impacto que esa variable cause en las necesidades de los clientes.

La innovación tecnológica, puede proporcionar satisfacción de necesidades latentes, por medio de nuevas soluciones. La tecnología causa impacto competitivo en dos áreas principales: en el área de desempeño del servicio, trayendo ventajas al mercado por su diferenciación, y en área de la economía de producción, resultando ventajas de economía de escala en producción con reducción de costos.

La tecnología, sin embargo, a través de las innovaciones, puede representar tanto una amenaza a las empresas que no consigan el acceso a esas tecnologías diferenciadas, como también una oportunidad que puede representar una ventaja competitiva por la diferenciación del servicio y/o reducción de costos.

EL AMBIENTE SOCIO - CULTURAL.

La sociedad actúa de forma determinante en la adopción o rechazo de determinados servicios.

Las ventajas de los servicios van siendo gradualmente comprendidas por la sociedad en general y por la comunidad de los negocios en particular, y la cultura, contribuye mucho a esto pues es a través de ella que se propagan las ventajas del uso de servicios.

Con el tiempo ocioso creciente, las personas van en busca de esparcimiento, haciendo crecer los servicios de mantenimiento de vehículos, alimentación, hotelería, transportes terrestres, ferroviarios y aéreos, arrendamiento de vehículos, equipos para el esparcimiento.

La cultura es una mezcla de hábitos de asimilación y producción que no es exclusivo en el nivel de escolaridad. La escolaridad no es por sí sola un indicador de cultura, sino apenas parte de ella.

La cultura se establece en función de los hábitos de lectura, asistencia al teatro y al cine, la producción de obras escritas, habladas, pintura, música, escultura, entre otras.

Aspectos psicológicos. Los compradores se dividen dentro de diferentes grupos de acuerdo con su estilo de vida, personalidad, creencias y actitudes.

De conformidad con el estilo de vida, las personas son propensas a un mayor o a un menor grado de consumo de servicios. Hay personas que enfatizan el aspecto de economía, otras el ecológico, otras la seguridad, etc..

Es necesario por lo tanto, observar los estilos de vida, la personalidad, creencias y actitudes. En función de cada característica psicológica, existe una tendencia diferente hacia el consumo de servicios.

Características demográficas. Debemos considerar las variables demográficas, tales como: edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, renta, ocupación, educación, religión y nacionalidad.

AMBIENTE POLITICO.

Las actividades de servicios están fuertemente expuestas a encontrar resistencias dentro del ámbito político, las que, muchas veces, terminan traduciéndose en un significativo intervencionismo de las autoridades. Se debe estar muy atento a cuáles son las normas aplicables.

Antes de comenzar un nuevo servicio, la consulta a un profesional especializado puede ahorrar problemas futuros.

Se debe realizar un análisis político y social tanto nacional como internacional.

Nacional:

- * Problema de Chiapas.
- * Partidos políticos.
- * Aspectos ecológicos.
- * Campañas políticas a la presidencia.

- * Relaciones Iglesia - Estado.
- * Cambios en el hábito del consumidor
- * Reforma Electoral.
- * Globalización.

Internacionales:

- * Bloques económicos.
- * Telecomunicaciones.

1. 5. CONCEPTO DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.

La palabra servicio viene del latín "servus" que significa esclavo; los esclavos eran personas que realizaban un trabajo físico hacia otros, a cambio de una cantidad de bienes que le ayudaban a sostenerse y seguir trabajando.

Por su parte, la American Marketing Association denomina servicios a aquellas actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta.

La explicación que da la teoría económica nos dice que servicio es:

- la ejecución de un trabajo en provecho o bajo las ordenes de otra persona.
- la ventaja o ayuda que rinden o proporcionan los bienes a quienes los usan.
- el resultado de una actividad productora (o sea, de trabajo) si no se manifiesta bajo la forma de una mercancía tangible.

“El servicio es el parámetro a través del cual los clientes miden el compromiso social de una organización hacia sus consumidores, destacando como valores las actitudes y las acciones que se llevan a cabo, para hacer sentir a los clientes que se trabaja por y para ellos”.¹

La prestación del servicio incluye la atención que pongamos en detectar las necesidades del cliente, así como tomar las acciones indispensables para satisfacerlas de manera óptima y expedita.

Aunque el servicio es intangible, es un hecho que enriquece a quien lo recibe y engrandece a quien lo presta ya que genera, en ambos, efectos de orgullo y satisfacción, con el resultado de relaciones constructivas (comerciales) a largo plazo.

La calidad del servicio permite que la organización destaque sobre la competencia, es ahí donde debemos comprometernos para lograr que cada interacción que se realice con un cliente signifique una oportunidad para mejorar la percepción que éste tenga del servicio, de quien lo otorga y de la institución misma.

En este terreno se deben reforzar dos aspectos:

Servicio interno. Saber qué acciones se toman dentro de la dirección para hacer del servicio, una forma de excelencia y calidad.

Servicio externo. Conocer qué mensaje se proyecta al exterior en relación al servicio, y que pueda ser difícilmente superado por la competencia.

El objetivo es optimizar la relación (servicio) entre los clientes internos (empleados) y los que pagan por el producto (cliente).

Podemos delimitar que en el mundo del servicio, calidad no significa necesariamente lujo, ni algo inmejorable, ni el nivel superior de la línea. Un servicio alcanza su nivel de calidad cuando responde a las demandas de los clientes.

Calidad es cumplir con las expectativas del cliente y cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos o sus necesidades. La calidad siempre observa el uso, la excelencia siempre observa el gusto y todo servicio debe cubrir ambos aspectos.

Sólo el cliente puede apreciar la calidad de servicio, el cliente percibe al servicio bajo sus propias condiciones. Es el cliente quien paga la tarifa por una razón o serie de razones que él o ella determinan.

Calidad de servicio es tanto realidad como percepción - la química de lo que realmente tiene lugar en el encuentro del servicio, y cómo el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus

¹ DE LA PARRA, Eric La virtud del servicio; Calidad ISEF; México; 1996.; pág.19

expectativas de servicio. Son los deseos de los clientes sobre el servicio lo que da forma a sus percepciones de calidad de servicio de una institución.

El servicio al cliente implica:

- Un compromiso personal con el cliente para ayudarlo a satisfacer sus necesidades.
- Atender las necesidades de los clientes para resolver los problemas que ellos tienen.
- Enfocarse en las preocupaciones de cada persona como un individuo único.
- Una identificación sistemática de las necesidades y preocupaciones para organizar un programa estructurado para cubrir esas necesidades.
- Una estrategia para identificar y resolver los problemas de los clientes.
- Enfocarse en aspectos críticos y generar constructivas alternativas de acción.
- Enfocarse a cubrir las expectativas y estar siendo reconocidas como necesidades cubiertas.
- Coordinación de programas, materiales, procedimientos y actividades para obtener resultados para el cliente.
- Desarrollar e instalar un sistema racional, coherente, de servicio a clientes con maneras medibles para obtener el logro de las metas.

Los clientes no compran los servicios que la organización les ofrece, compran lo que esos servicios harán por ellos. En esencia, las personas compran sólo por dos motivos : para sentirse bien y/o para solucionar problemas.

Comprar para sentirse bien incluye pagar por entretenimientos, diversiones, desarrollo personal, educación, status o seguridad. Solucionar problemas comprende ganar o ahorrar dinero, aumentar la productividad, evitar pérdidas, etc.. Los clientes pagan sólo por las cosas que les son útiles y que les aportan algún valor.

Los clientes compran las expectativas de beneficios que piensan que la organización les ofrece. Ellos reciben calidad cuando se satisfacen esas expectativas , se solucionan sus problemas y les aportan beneficios.

El servicio existirá mientras una parte ofrezca alternativas de satisfacción a una determinada necesidad de los clientes, con mayores conveniencias que si el cliente lo hiciera por sí mismo y otra parte tenga capacidad y disposición para pagar por dicha satisfacción.

Una empresa de servicios existirá mientras tenga capacidad competitiva en la calidad de los servicios que ofrece, en el precio de los mismos y en las relaciones con los clientes , en ese orden.

Calidad de Servicio es el cumplimiento de las expectativas del cliente y el logro de su satisfacción.

1. 5. 1. LA CALIDAD DEL SERVICIO COMO VENTAJA COMPETITIVA.

La base de una ventaja competitiva es la existencia o bien de una competencia distintiva, o bien de un activo distintivo. Las ventajas competitivas se obtienen explotando las competencias y activos distintivos propios. La identificación de las ventajas competitivas sostenidas existentes en el haber de una empresa implica:

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

En el escenario de rivalidades, cada competidor busca disponer de armas que impliquen una posición de ventaja frente a los demás, así como neutralizar sus ventajas, trata de:

- encontrar un elemento singular o único, con respecto a la competencia,
- suficientemente sustancial como para ser percibido como diferencial,
- capaz, por ello, de satisfacer mejor las necesidades de los clientes que los competidores,
- de una manera duradera a pesar de los cambios del entorno y de la acción de la competencia,
- con un beneficio razonable.

El servicio parece, entonces, como una posibilidad inestimable para elevar el nivel de percepción que el cliente tiene respecto al producto / servicio básico, aumentando éste su valor. Si se tiene en cuenta que en un mercado competitivo las expectativas del cliente son generalmente elevadas, que los productos/servicios principales carecen de diferenciación a los ojos del cliente, que cada proveedor tratará de igualar o exceder las expectativas del cliente, la calidad del servicio puede ser la herramienta distintiva buscada.

El servicio puede consistir tanto en la ampliación del qué como en la mejora del cómo. En consecuencia cabría distinguir:

- a) Competencias distintivas de carácter cuantitativo. Se refieren al contenido, es decir, al diseño del paquete empleado de prestaciones, significa aumentar las prestaciones secundarias.
- b) Competencias distintivas de carácter tecnológico. Se refieren al diseño del canal de entrega del producto "aumentado". Equivale a introducir modificaciones en el sistema de prestación, tanto de tipo "hard" como de tipo "soft"

c) Competencias distintivas de carácter cultural. Consisten en el modo de funcionar un paquete de servicios operado a través del canal diseñado. Dado que el desempeño obtenido depende fundamentalmente de la motivación y comportamiento de la plantilla, la raíz última de un funcionamiento excelente debe buscarse en el acervo de valores que dirigen una organización. Calidad es ahora sinónimo de rapidez, precisión, eficacia, actitud de respuesta, amabilidad, etc..

1. 5. 2. CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS.

Intangibilidad. Los servicios son intangibles, no se les puede tocar, probar, oler o ver, son el resultado de un esfuerzo, de una acción. El concepto de intangibilidad tiene dos significados clave:

- a) No se puede tocar.
- b) No puede ser fácilmente definido, formulado o alcanzado mentalmente.

Heterogeneidad. Los servicios varían. Al tratarse de una actuación los servicios son difíciles de generalizar. El servicio es único, nunca es igual, ya que no es estándar.

Los servicios son simultáneamente producidos y consumidos. Un servicio generalmente se consume mientras se realiza y con el cliente aplicado a menudo en el proceso.

Caducidad. La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde. Una característica del servicio es que él, una

vez producido, debe ser consumido, no se puede crear de antemano o mantener en preparación, generalmente se presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata de la gerencia.

Especialidad. El servicio es hecho por especialistas.

Propiedad. El cliente tiene acceso a la actividad, o facilidad, pero no propiedad.

El "producto" no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación del cliente, el proveedor puede mostrar varios ejemplos, pero el corte de pelo propio del cliente, por ejemplo, no existe todavía y no se puede mostrar.

La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.

La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.

Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede “revocar”. Si no se puede repetir , entonces las reparaciones son los únicos medios para la satisfacción del cliente.

La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción, y no después de la producción .

Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado. La calidad del servicio es en gran parte subjetivo.

Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades hay de quedar satisfecho con ese servicio.

En general no pueden ser protegidos por patentes.

Los servicios son fácilmente copiados y difícilmente pueden ser protegidos por patentes , es importante que el servicio disfrute de una buena imagen de marca, diferenciándose de los similares, estratégicamente.

El servicio consiste en una interacción que se manifiesta en eventos sociales.

Alto grado de participación del cliente.

Complejidad en la fijación de standards.

Su dificultad de packaging.

Falta de información y transparencia (opacidad). Aparte del desconocimiento del mercado , resulta muy sencillo ocultar información.

Los servicios deben ser útiles para las personas que los reciben.

Los servicios requieren de un elevado número de transacciones.

Las relaciones son importantes porque incrementan o decrementan el impacto del servicio.

La variabilidad de los procesos es alta, por lo que existen muchas formas de cometer errores.

1. 5. 3. GERENCIA DEL SERVICIO.

“Gerencia del servicio es, un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio²”.

Es un concepto transformativo , una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores y actitudes y un conjunto de métodos. La razón más imperativa de lograr un mejor conocimiento del cliente y de hacer el servicio la fuerza, es la de crear una diferencia con los competidores.

La filosofía de la gerencia del servicio sugiere que todo el mundo tiene que desempeñar algún papel y asegurarse de que todas las cosas salgan bien para el cliente. Cualquiera que esté en contacto directo con el cliente debe sentirse responsable de ver las cosas desde el punto de vista de éste y hacer todo lo posible para satisfacer su necesidad.

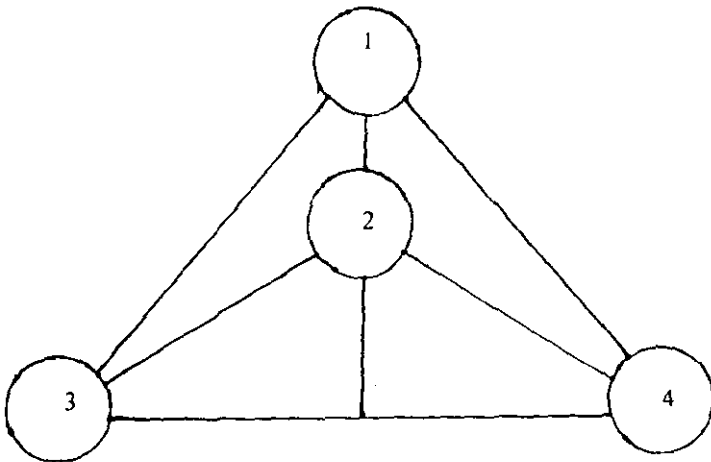
El enfoque de la gerencia del servicio busca crear una cultura de servicio que haga del servicio excelente al cliente una misión reconocida para todo el mundo en la organización, inclusive los gerentes.

1. 5. 4. EL TRIANGULO DEL SERVICIO.

Es uno de los elementos más fundamentales del modelo de gerencia del servicio. Es una manera de describir las operaciones de los negocios.

Las partes del Triángulo del Servicio son: el cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas.

El Triángulo del servicio. (Karl Albrecht).



² ALBRECHT, Karl; La revolución del servicio.; Fondo Editorial Legis; Colombia; 1988; pág. 19.

1. La estrategia del servicio.
2. El cliente.
3. Los sistemas.
- 4 La gente

El triángulo del servicio es una forma de diagramar la interacción de sus elementos, que deben actuar conjuntamente para mantener el alto nivel de calidad del servicio.

El cliente.

El corazón del modelo es el círculo central: el cliente. Los clientes se deben identificar tanto en forma sicográfica como demográfica.

La estrategia del servicio.

Este concepto de la estrategia del servicio, orienta la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Este concepto - guía encuentra el camino hacia todo lo que hace la gente, se convierte en el meollo del mensaje que se va a transmitir al cliente.

La estrategia del servicio se construye sobre la información demográfica y sicográfica que se obtiene en la averiguación, para llegar a conocer más íntimamente a nuestros clientes. Tiene dos partes claves: la dedicación corporativa al servicio, que se enfoca internamente, y la promesa del servicio a los clientes, que se enfoca externamente. La estrategia del servicio llega a ser un modelo de gerencia para las decisiones futuras sobre la compañía, su servicio y sus operaciones. Esta estrategia, la cual tiene que basarse en un claro entendimiento del cliente, deben martillarla casi siempre en un seminario ejecutivo de alta gerencia y los propietarios.

La gente.

Esta parte incluye a todos los ejecutivos, gerentes y empleados de la organización. Representa el aspecto educativo de la gerencia del servicio. La línea que conecta este círculo con la estrategia del servicio significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la organización. Todas las personas deben saber, entender y obligarse a la promesa del servicio, que fluye de la estrategia del servicio. Por otro lado, la línea que conecta el círculo de la gente con el círculo del cliente representa una conexión frente a frente que tienen todos los empleados y gerentes de la compañía. También nos recuerda que toda la gente del negocio debe saber lo que hay en la libreta de calificaciones de los clientes.

Los sistemas.

Todas las personas de la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio.

Los clientes deben abrirse paso a través nuestros sistemas, con el fin de hacer negocios con nosotros .

El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado, debe estar verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, los procedimientos, métodos y procesos de comunicación se deben de centrar en el cliente.

Hay cuatro sistemas principales en la organización o subsistemas:

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

El Sistema de Reglas y Regulaciones. Estas son todas las pautas para empleados y clientes. Estas son las leyes de la organización; lo que es correcto e incorrecto hacer. Ejemplo: manuales de empleados, regulaciones nacionales y principios gerenciales.

El Sistema Técnico. Este sistema representa todas las herramientas físicas y técnicas utilizadas para realizar el producto o servicio. Por ejemplo, un hospital tiene salas de cirugía, computadores, archivadores, teléfonos, sistemas contables, programas de computador y el alto grado de conocimientos que se necesitan para practicar la medicina . Todo esto forma parte del sistema técnico.

Sistema Social. Este es el sistema humano. Representa a toda la gente del negocio y la forma de interactuar entre sí; cómo se hace el trabajo conjuntamente. Este es el sistema en el cual la gente practica o no practica el trabajo en equipo, la cooperación, la solución de problemas y el manejo del conflicto.

Hay dos preguntas clave que se deben hacer sobre cada uno de estos sistemas principales:

1. ¿Son amables con sus clientes?
2. ¿Son amables con los empleados?

Por sistema amable entendemos un sistema que le facilita al cliente hacer negocios con la empresa. La segunda pregunta llama la atención hacia el interior de la organización: si los sistemas son amables con los empleados, si se han establecido de tal forma que facilitan a los empleados ofrecer un mejor servicio a los clientes o bien si interfieren a los empleados que realmente quieren poner a los clientes primero, pero no pueden hacerlo debido a alguna regla o regulación que deben cumplir.

1. 5. 4. 1. EL MOMENTO DE VERDAD.

“Un momento de verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto”³.

Es importante recordar que un momento de verdad, por sí solo, no es positivo o negativo. Es la forma como se maneje ese preciso encuentro lo convierte al momento de verdad en una experiencia positiva o negativa para el cliente.

Hay que tener también en mente que un momento de verdad no implica necesariamente contacto humano. El cliente experimenta un momento de verdad cuando entra al estacionamiento. ¿Hay suficiente espacio para estacionar? ¿Se puede encontrar fácilmente la entrada al negocio? ¿El sitio es limpio y agradable? ¿Las señales están colocadas lógicamente y son fáciles de leer?. Todos estos son momentos potenciales de verdad y ocurren aun antes de tener la oportunidad de actuar con el cliente.

Hay que estar dispuestos a mirar a través de los ojos del cliente. Vale la pena hacer una lista de todos los puntos de encuentro en que podamos pensar, en los cuales el cliente tenga una percepción de la calidad del servicio y potencialmente del producto.

Los momentos de verdad no se presentan al azar. Generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible. Colocar los momentos de verdad en su secuencia lógica permite a la organización identificar aquellos momentos exactos por los cuales se es responsable. La mejor forma de hacer esto es aprender a crear un ciclo del servicio.

El marco de referencia obra como un filtro, y tiene un efecto poderoso sobre el significado que le asignan al momento de verdad los individuos del servicio. El marco de referencia de cada persona se deduce de numerosos insumos: sus actitudes personales, sus valores, creencias, deseos, sentimientos y expectativas.

Insumos para el marco de referencia del cliente.

1. Experiencia anterior con el negocio o negocios similares.
2. Creencias sobre el negocio en que se está.
3. Expectativas formadas por sus experiencias anteriores.
4. Actitudes, creencias, normas étnicas y valores que se han formado durante la vida del cliente.

Insumos para el marco de referencia del empleado del servicio.

1. Qué le ha dicho la empresa que haga a su empleado.
2. Reglas y regulaciones establecidas para los empleados de servicio y los clientes.

³ ALBRECHT, Karl y Brandford, Lawrence J.; La excelencia en el servicio; Fondo Editorial Legis; Colombia; 1990; pág. 30.

3. El nivel de madurez emocional del empleado.
4. Expectativas del comportamiento del cliente basadas en experiencias pasadas.
5. Actitudes, creencias y valores formados durante la vida del empleado.
6. Herramientas y recursos utilizados para ofrecer el servicio o producto.

1. 5. 4. 2. LA SATISFACCION Y PERCEPCION DEL CLIENTE.

“La satisfacción del cliente es el estado de opinión , respecto a un proveedor o a un bien , que sigue a un juicio de calidad y que deriva de él”⁴.

Los factores fundamentales que se incluyen en la satisfacción del consumidor son:

- Producto. Diseño, retroalimentación e incentivos, proveedores y procesos de producción.
- Actividades de venta. Mensajes, actitudes, intermediarios.
- Cultura. Símbolos formales, sistemas informales.
- Post-venta. Sistema de apoyo, retroalimentación y devoluciones

Los estados de satisfacción del cliente pueden ser, según Coyne, los cinco siguientes:

- Satisfacción. Las expectativas han sido igualadas, pero no superadas. La transacción se ha desarrollado perfectamente y el nivel de esfuerzo ha sido esperado.
- Irritación. La transacción ha concluido felizmente, pero el comportamiento del proveedor no ha sido apropiado (fallos iniciales en los “encuentros” ambientales, desinterés).
- Insatisfacción. La transacción no ha tenido éxito o el nivel de esfuerzo exigido ha sido superior al esperado.
- Enfado. La transacción no ha tenido éxito, a pesar de un esfuerzo por parte del cliente notablemente superior al esperado o por culpa de un error del proveedor que podía haberse evitado.
- Excitación. El cliente se lleva una sorpresa agradable porque las expectativas de éxito eran bajas , o el nivel esperado de esfuerzo alto, o la transacción ha sido redefinida al alza (recibir una habitación de hotel más lujosa al mismo precio).

La historia de las relaciones proveedor-cliente consta, pues, de tres grandes actos: el anterior a la venta, la venta propiamente dicha y la post-venta. En estos tres grandes momentos el proveedor debe actuar a la altura de lo que espera el cliente.

En la pre-venta, el cliente que no perciba que el proveedor ha comprendido realmente su problema y que dispone de la mejor solución en el mercado, no permitirá pasar a la fase de la venta. En el momento de la venta, el cliente que no perciba que el proveedor emite una promesa

⁴ LARREA, Pedro; Calidad de servicio; Ediciones Díaz de Santos, S. A.; Madrid, España; 1991; Pág. 72.

precisa y coherente con los términos convenidos, tratará de romper el compromiso inicialmente contraído. En la post-venta, el cliente que no reciba un cumplimiento acorde con la promesa dada, quedará frustrado y evitará operar en el futuro con el proveedor.

Diversas advertencias deberán realizarse en torno a la percepción:

- No es posible provocar de una manera sostenida una percepción positiva acerca del desempeño de un producto o servicio, si éstos no responden objetivamente a la promesa precisada.
- La percepción del cliente incluye tanto los aspectos sustanciales o nucleares de la promesa como los aspectos secundarios.
- El cliente tiende a formarse un concepto global del servicio conjunto recibido.
- La percepción negativa acerca de un elemento aislado del "paquete recibido" tiende a trasladarse automáticamente a la percepción global.
- La percepción negativa acerca de un elemento aislado sólo puede ser contrarrestada con un número muy elevado de impactos positivos (relación de 1 a 12 según Normann).
- En los servicios, cuanto más alto sea el grado de contacto empleado-cliente, mayor será dicho riesgo.
- La percepción comienza mucho antes de la post-venta. En la fase de pre-pedido el cliente percibe quién trata de ayudarlo a centrar su problema y encontrar la solución más apropiada para él.

1. 5. 5. TIPOS DE SERVICIOS.

Toda empresa de servicios generalmente presta tres clases de servicios:

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

Lo más probable es que el servicio principal en un hotel sea el de habitación, en un restaurante el de comida, en una escuela la educación.

No es fácil identificar el servicio principal, pero se aconseja hacerlo para facilitar su administración, específicamente su planeación, ejecución y mejora.

Servicios Periféricos. Son los otros servicios que presta la empresa y que complementan o se relacionan con el servicio principal.

Su principal función es el de complementar la prestación del servicio principal.

Lo más probable es que los servicios periféricos en un hotel sean los servicios de restaurante, bar, centro nocturno, cuya función es el de complementar el servicio principal para los huéspedes y el brindarles otros servicios necesarios durante su estancia.

Servicios de Valor Agregado. Son aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o a los periféricos y cuya función es el incrementar el valor de los mismos, su principal función es agregar valor al servicio principal y a los servicios periféricos.

Cuando estos servicios se prestan a los usuarios de los servicios principales y periféricos, su costo va incluido en el pago de éstos últimos servicios, cuando se prestan a no usuarios de los servicios principal o periférico, son gratis y actúan como ganchos para atraer posibles clientes.

En un hotel los servicios de valor agregado pueden ser: despertador, periódico, aseo de calzado, maleteros, gimnasio, museos y centros comerciales y sobre todo la amabilidad, la cortesía, la sonrisa, la disposición a prestar un servicio que satisfaga al cliente y la disposición a ayudar y/o a orientar en la solución de los pequeños y grandes problemas que puedan presentársele a los clientes durante su estancia, estén o no relacionados con los servicios que presta la empresa.

Si alguno de los servicios de valor agregado se cobra, automáticamente pasa a ser catalogado como servicio periférico, que complementa o se relaciona con el servicio principal; pero que no agrega valor al servicio principal ni a los servicios periféricos.

1. 5. 6. PRINCIPIOS Y FACTORES IMPORTANTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.

- * Visión directa.
- * Desarrollo de un hueco estratégico.
- * Comprender el negocio.
- * Aplicación de fundamentos operativos.
- * Comprender, respetar y supervisar al cliente.
- * Utilización de la tecnología adecuada.
- * La necesidad de innovaciones.
- * Contratar a la gente adecuada.
- * Proporcionar información especializada.
- * Establecer normas, medir el rendimiento y actuar.
- * Establecer incentivos.

Factores importantes en la calidad del servicio.

- **Tangibles.** Son la parte visible de la oferta del servicio- instalaciones, equipos y apariencia del personal de contacto, que da indicación de la naturaleza del servicio mismo. Las cosas tangibles influyen en la percepción de la calidad de servicio de dos maneras. Primero, dan una idea de la naturaleza y de la calidad del servicio mismo. Segundo, las cosas tangibles pueden afectar la percepción de la calidad de servicio directamente.

- **Fiabilidad.** La fiabilidad implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud, implica mantener la promesa de servicio.
- **Responsabilidad.** Es estar listo para servir; es el deseo de servir a los clientes pronta y eficazmente.
- **Seguridad.** Se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el cliente. Cuando los clientes tratan con personal de servicio que son agradables, sienten la "tranquilidad" de estar negociando con la compañía adecuada.
- **Empatía.** La empatía va más allá de la cortesía profesional. Es un compromiso con el cliente - es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más adecuada -. La empatía es un servicio esmerado, individualizado que satisfaga necesidades.

Dentro de la calidad del servicio es conveniente tener en cuenta las siguientes perspectivas:

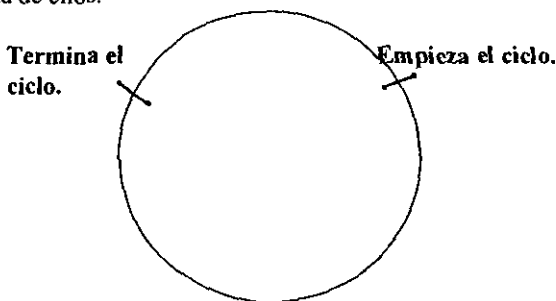
1. La mejora del servicio es una iniciativa humana.
2. El modo en que los clientes juzguen un servicio puede depender tanto o más del proceso del servicio que del resultado del servicio.

1. 5. 7. CICLO DEL SERVICIO.

El ciclo del servicio es el conjunto de pasos que realiza un cliente para recibir el servicio de una empresa.

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

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



Modelo del ciclo del servicio.

Una razón para explicar los encuentros de servicios en una forma cíclica, consiste en separar los momentos importantes de verdad de los momentos críticos de verdad. Si bien todos los momentos de verdad en un encuentro de servicios son importantes, generalmente hay un número menor que es de tal importancia para el éxito del negocio, los cuales se denominan momentos críticos de verdad.

MOMENTOS CRÍTICOS DE VERDAD.

Una vez creados los ciclos de servicio para las principales operaciones de la organización, se está en condiciones de detectar aquellos momentos de verdad que, si no se manejan positivamente, casi con seguridad conducen al descontento del cliente, la pérdida de lealtad para el servicio o producto y posible pérdida por completo del negocio con el cliente. Estos son los momentos críticos de verdad. Es imprescindible que aquellas personas en la organización, cuyo trabajo se desarrolla alrededor de estos encuentros claves con los clientes, estén dotadas de las habilidades necesarias para asegurar resultados positivos. En ese preciso momento, está en juego la reputación del servicio. Cuando falla uno de los sistemas será necesario que una persona de pensamiento ágil arregle de nuevo la situación con el cliente. El registro de recuperaciones para reaccionar ante la falla de los sistemas es uno de los sellos distintivos de credibilidad para un negocio orientado hacia el servicio.

El ciclo empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y la organización. Puede ser el instante en que el cliente ve el anuncio del negocio, recibe una llamada del vendedor o inicia una encuesta telefónica. O puede ser otro acontecimiento que empiece el proceso del negocio. Termina, sólo temporalmente, cuando el cliente considera que el servicio está completo, y se reinicia cuando éste decide regresar por más.

El ciclo del servicio será único para el negocio particular. Puede variar de un cliente a otro, de una versión de un servicio a otra, y de una situación a otra.

El concepto del ciclo del servicio ayuda a la gente a colaborar con el cliente, haciéndole reorganizar las imágenes de lo que está ocurriendo.

1. 5. 7. 1. CICLO DEL SERVICIO DE LA EMPRESA.

“El ciclo de servicio de la empresa es el conjunto sistematizado de los pasos que lleva a cabo la empresa, para la creación y prestación de un servicio”⁵.

La alta dirección inicia el ciclo de servicio de la empresa, determinando quiénes son los clientes que utilizan o pueden utilizar los servicios que la empresa presta.

⁵ COLUNGA Dávila, Carlos; La calidad en el servicio.; Panorama; México; 1995; Pág. 30.

Detectar las necesidades de los clientes. Como la empresa vive gracias a lo que los clientes externos pagan, entonces ellos son la pieza más importante del ciclo del servicio de la empresa y se tienen que satisfacer sus necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas. si se quiere permanecer en el negocio.

Las necesidades, costumbres, gustos , preferencias y expectativas son detectadas mediante las investigaciones de mercado, el comportamiento de la prestación del servicio y/o producto, en caso de innovaciones se estiman.

Planear los servicios. Con los datos obtenidos mediante la investigación de mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios o la innovación estimada, la alta dirección o la gerencia media, ayudada por los especialistas, planea los servicios y los requerimientos necesarios para cubrir dichas necesidades, gustos, costumbres, y expectativas de los clientes externos, desarrollando los procesos capaces de producirlos y autorizando los recursos necesarios para hacerlo.

Crear los servicios. Toda organización se aboca a llevar a cabo los planes a fin de crear los servicios planeados, de forma tal que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos, en una serie de acciones que comprometen a todas las áreas de la empresa y a todos los proveedores.

Prestar los servicios. Los empleados de línea que atienden directamente a los clientes les prestan el servicio principal y/o servicios periféricos, más los servicios de valor agregado , de acuerdo con los procedimientos planeados, a fin de que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos.

El único límite para prestar los servicios es el evitar las acciones que limiten o que no ayuden a la permanencia de la empresa en el mercado.

Evaluar el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes. El control estadístico del proceso permitirá evaluar el cumplimiento de los requerimientos de cada servicio, de cada proceso, de cada sistema, de cada empleado, de cada equipo, de cada maquinaria e instalación.

Estos datos se pueden obtener del propio sistema y de los trabajadores de línea.

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

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

Una empresa de servicios no se puede conformar con aplicar el ciclo de servicio una sola vez: para poder mantener y mejorar su competitividad, lo debe reiniciar sistemática y

consistentemente, con una calidad cada vez superior, con un costo cada vez menor y con unos servicios de valor agregado cada vez mejores. Al hacer esto, la empresa está iniciando la mejora continua del servicio.

1. 5. 7. 2. . CICLO DEL SERVICIO DEL CLIENTE.

*El ciclo del servicio del cliente es el conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tiene con la empresa para recibir un servicio.*⁶

Inicio del ciclo del servicio del cliente. Se inicia con el primer contacto que el cliente hace con la empresa prestadora de servicios.

Acciones del cliente para recibir el servicio. Si el cliente decide recibir el servicio, su ciclo del servicio continúa mediante las diversas acciones necesarias de su parte para recibir de una manera satisfactoria lo convenido y mediante los diversos contactos que tendrá con la empresa durante el desarrollo del ciclo del servicio.

Terminación del ciclo del servicio del cliente. Termina con el último contacto que tiene con la empresa, independientemente de que haya o no recibido el servicio por el que se contactó.

En el momento en que vuelve a tomar contacto nuevamente con la empresa se inicia otro ciclo del servicio del cliente.

1. 6. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.

* Crédito y finanzas.

bancos
bolsa de valores
seguros

inversiones
financiamientos
empresas de crédito
emisiones de acciones
bonos y obligaciones

* Transporte y comunicaciones.

servicios de pasajeros y carga en transportes comunes;
aéreo
terrestre

⁶ *ibidem*, Pág. 33.

marítimo
ferrocarriles
autobuses
metros
mudanzas
correo
fax
telégrafo
teléfono

*** Servicios comerciales y profesionales de asesoría:**

servicios legales
servicios administrativos
servicios de publicidad
servicios de mensajería
servicios contables
servicios de ingeniería
despachos
sociedades
asociaciones
servicios comerciales: bodegas de abasto, supermercados, abarrotes, fruterías, mercerías
ferreterías, papelerías, carnicerías, librerías, almacenes, etc..
servicios de computación
servicios de capacitación

*** Educación:**

pública
privada
intelectual
física
guarderías
escuelas

preparatorias
universidades
orfanatos

*** Atención médica y cuidado de la salud:**

sanitarios
dentista
clínicas
enfermeras

hospitales
médicos
laboratorios
asilos
farmacias

*** Cuidados personales:**

lavanderías
tintorerías
gimnasios e instituciones de salud física
salones y clínicas de belleza

*** Diversión y esparcimiento:**

cines
clubes
industrias turísticas
teatros
hoteles
centros de recreo
restaurantes
excursiones

*** Construcción.**

*** Información.**

*** Infraestructura:**

drenaje, pavimentación

energía eléctrica

gas

basura

*** Inmobiliarias:**

compra, venta, renta.

*** Públicos:**

protección

defensa

justicia

registro civil

vialidad

limpieza de la ciudad

*** Domésticos:**

limpieza

instalaciones y reparaciones

arreglos en generalmantenimiento

2. HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.

2. 1. CONCEPTO DE PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.

Es todo el mecanismo, físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta un servicio para satisfacer las necesidades del cliente y debe incluir un diseño, es decir, un método para proyectar el sistema total de servicios de tal manera que se maximice su eficiencia.

El Programa de Calidad de Servicio al Cliente debe centrarse en el cliente y no en la empresa.

Un programa de atención al cliente deberá abarcar:

- La visión a futuro de la organización.
- Las expectativas del cliente.
- El actual nivel de rendimiento y los impedimentos para elevarlo.
- Las normas por las que se rige el servicio.
- La presentación personal.
- La agresividad.
- La responsabilidad colectiva respecto a los problemas.
- Las actitudes positivas.
- Los efectos del lenguaje corporal.

Desde el punto de vista de Roberto Plancarte el Plan de Calidad de Servicio debe de poseer cinco condiciones básicas:

VISION. Tener definido el horizonte al cual se quiere llegar o el sueño que se busca alcanzar; el liderazgo, el cual hace mover a una organización.

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES. Nos hablan de la capacidad que posee la empresa en su personal para poder emprender un cambio y sostenerlo; atrás de este factor se encuentra lo que se denomina educación, y todos los procesos educativos que se llevan a efecto en el negocio.

INCENTIVOS. Hacen que la gente se mueva en la dirección deseada; sin ellos la velocidad del cambio se verá disminuida. El gran factor que se encuentra detrás de esto es la motivación que la administración le inyecta a los individuos para alcanzar la meta en la organización.

RECURSOS. Implica la capacidad, decisión e intención de la empresa en asignar los recursos materiales, técnicos y humanos al esfuerzo de cambio hacia la calidad. Implica un compromiso.

PLANES DE ACCIÓN. Representan las actividades decididas a ir en busca de lo deseado, y que hablan en mucho de los deseos de querer emprender cosas y de actuar.

Al implementar el Programa de Calidad de Servicio al Cliente, es conveniente iniciar con aquellos procesos que están molestando a los clientes o que, están el área de su mayor interés.

Hoy en día los clientes son más conocedores que antes. Tienen más cuidado de comprar con el dinero que gastan. Quieren cosas de valor por su dinero, y buenos servicios, estando dispuestos a pagar por ello.

Desarrollar un eficaz y exitoso sistema de servicio al cliente puede ser uno de los objetivos más remuneradores que se pueda lograr para la empresa. Como en casi todas las metas, es necesario planear y trabajar en ello.

Los programas de conservación de los clientes, deben mantener la lealtad de los mismos, aumentando por tanto las probabilidades de que recomienden a otros a la empresa.

2. .2. IMPORTANCIA.

La importancia de implementar un Programa de Calidad de Servicio al Cliente es que a través de éste podemos:

- * Conservar un mayor número de clientes.
- * Crear o aumentar la lealtad hacia la marca.
- * Reducir la sensibilidad ante los precios.
- * Establecer una diferencia clara en el mercado .
- * Lograr el mayor número posible de personas entusiasmadas con la empresa y dispuesta a propagar sus virtudes.
- * Establecer una reputación de empresa orientada al cliente y preocupada por él.
- * Considerar cualquier ventaja que tenga sobre la competencia.

2. 3. LANZAMIENTO.

El programa de lanzamiento dará a conocer la necesidad de mejorar el servicio, y el plan de actividades a emprender. Debe comprometerse la dirección, hay que conseguir que el personal sea consistente de su existencia, aplicar normas, supervisar y lograr la participación de los empleados.

Existe una gran variedad de alternativas para el lanzamiento como:

* La gran “zambullida”: Programa de comunicación ofrecido a todo el personal en grandes grupos (o incluso todos a la vez), cuyo objetivo es conseguir un comienzo espectacular y exponer una forma muy diferente de hacer las cosas. Es una técnica que se suele reservar para el lanzamiento de productos. Permite al equipo de dirección ocupar el primer plano y transmite un mensaje a todo el personal.

* Instrucción en cascada. Consiste en un paquete profesional de comunicaciones que penetra en la organización , quizá incluyendo la distribución de material escrito , el empleo de videos y otro material de apoyo . Se trata de un método que permite que los ejecutivos muestren su compromiso hacia los cambios.

* Comunicaciones escritas. El Programa de comunicación debe incluir una serie de mensajes , al menos en líneas generales. Entre los temas a incluir figuran:

- Visión / misión
- Resultados de encuestas.
- Objetivos del servicio.
- Estrategia.
- Programa de actividades.
- Resumen.

También se tienen que considerar los siguientes puntos:

- Un Programa de compromiso de la dirección: investigar sus propias opiniones, consulta, instrucción, ejercicio de visión, gestión de cambio, lanzamiento.
- Programas de toma de conciencia del personal: capacidad de respuesta a las demandas del cliente, servicio al cliente, calidad, concepto de cliente interno, desarrollo personal, técnicas de mejora.
- Fijación y supervisión de normas.
- Participación del personal en las mejoras permanentes.

2. 4. FASES DEL PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.

2. 4. 1. ENTENDER AL CLIENTE.

Para este análisis se necesita pensar en función de dos clientes:

1. Los que pagan.
2. Los empleados.

El modelo de gerencia del servicio considera a los empleados como el primer mercado, es decir, hay que venderles la idea del servicio si se espera que ellos la vendan a los clientes que pagan.

Es razonable cuestionar y reexaminar toda la creencia y suposición que se tenga acerca de los clientes de vez en cuando. Al revisar y verificar las suposiciones sobre las cuales se basa el diseño del producto y el atractivo para el mercado, se puede estar razonablemente seguros de lo que está pasando. Y se podrá tener confianza en que se posee un significativo mensaje de servicio que transmitir a los empleados y a los clientes.

Los objetivos de investigar las impresiones de los clientes consisten en determinar las características del producto del servicio, que son más definitivas para la aceptación por parte del cliente, y aislar las características que pueden formar la base para una diferenciación exitosa entre los productos del negocio y otros del mercado. La empresa puede ser la investigadora de su propio mercado, o se puede contratar los servicios de una firma consultora.

Los métodos principales para conocer las impresiones de los clientes son:

1. Entrevistas a fondo con clientes individuales.
2. Entrevistas de grupos foco con grupos escogidos de clientes.
3. Encuestas estadísticas de poblaciones representativas de clientes.

Es importante seleccionar cuidadosamente a las personas de las cuales se va a obtener la información. Ellas deben constituir una muestra razonablemente representativa de la población de los clientes que se desean entender. Es costumbre ofrecer un pequeño honorario o algún obsequio que les sirva de incentivo a los futuros entrevistados.

Para encuestas con cuestionarios, generalmente se pueden alquilar listas de nombres de correo que tengan el perfil demográfico que se desea explorar.

El entrevistador espera descubrir atributos claves del producto que los clientes consideren importantes y deseables, así como también las actitudes que asumen los clientes sobre esos atributos.

El grupo foco es el método preferido cuando se desea hacer que la gente exprese sus puntos de vista en compañía de otros.

Con base en el proceso de la entrevista, se puede hacer un modelo de investigación para la fase del cuestionario. Un modelo de investigación es una lista de temas claves sobre los cuales se desea inquirir. Estos temas incluyen opiniones o preferencias sobre atributos claves del servicio que se está vendiendo así como también información demográfica sobre el cliente. Esta información se puede procesar estadísticamente para preparar un perfil de las preferencias de los clientes, en cuanto al servicio, posiblemente sus actitudes frente a la empresa y a los competidores y un análisis demográfico por factores como edad, género, nivel educativo y nivel de ingresos.

La meta es llegar a una tarjeta de informes que defina los atributos claves de la experiencia total del servicio que se está ofreciendo. Esta tarjeta sirve como un manifiesto para manejar la calidad del servicio. Mientras más válida y confiable sea la tarjeta, más confianza se puede tener sobre el

diseño del paquete del servicio, y más claramente se pueden comunicar los criterios para la excelencia a los empleados, y más fácilmente se puede evaluar la calidad del producto.

Tarjeta de Informes del Cliente.

Esta tarjeta es una presentación estructurada de los criterios para la excelencia del servicio. Interrelaciona tres clases de información:

1. Los atributos clave de la calidad del servicio.
2. La conveniencia relativa de cada atributo para el cliente.
3. Los puntajes de la compañía en estos atributos y los de los competidores, si están a la mano.

Es necesario entender a la gente de la organización y hacer una evaluación realista de la preparación del personal.

Al evaluar a la organización, por lo menos se pueden identificar los posibles factores de bloqueo y los posibles factores útiles. Con la ayuda de un moderador o una persona entrenada, el grupo puede crear dos listas. En una se enumeran los “Posibles obstáculos” y en la otra los “Posibles activos”.

Los obstáculos son factores organizacionales o circunstanciales que probablemente actúan para oponerse o demorar la empresa. Podrían ser tradiciones de la organización, políticas, procedimientos, normas, reglas, y reglamentos, hábitos, limitaciones de recursos, problemas sindicales, actitudes de los empleados y percepciones de los clientes actuales.

La lista de activos identificará factores ya en marcha que probablemente actuarán en favor del programa. Podrían ser un equipo ejecutivo fuerte, aceptación de los clientes actuales, un sitio en el mercado no reclamado, normas culturales, tradiciones organizacionales, actitudes de los empleados.

Un barómetro adecuado de la cultura y del clima de una organización es la calidad de la vida del trabajo, definida en función de las percepciones o presiones de los empleados. La alta calidad de la vida del trabajo incluye por lo menos los siguientes factores:

- * Condiciones de trabajo seguras y sin temores.
- * Remuneración y prestaciones adecuadas.
- * Seguridad en el empleo.
- * Supervisión competente.
- * Retroinformación sobre el rendimiento en el trabajo.
- * Oportunidades de aprender y progresar en el trabajo.
- * Posibilidad de progresar por méritos.
- * Clima social positivo.
- * Justicia y juego limpio.

Se agregan los factores demográficos básicos de edad, género origen étnico, nivel de educación, duración en el empleo y clasificación del trabajo.

Necesidad de evaluar el servicio. Es preciso establecer un proceso para medir la calidad del servicio y hacer conocer las evaluaciones a los gerentes y empleados. Todo el mundo en la organización, desde el más alto ejecutivo hasta el empleado de la línea de contacto con el público, necesita saber cuáles son esos atributos y por qué son importantes. No es suficiente que el departamento de mercadeo sepa qué es lo que cuenta con el cliente; todo el mundo necesita la información.

Se podría distribuir un cuestionario dentro del personal periódicamente, para evaluar sus impresiones sobre el producto del servicio y buscar sus ideas sobre la dedicación al servicio por parte de la organización. Es necesario tener un proceso de evaluación rutinario, periódico y regular.

Es importante saber lo que a los clientes les agrada de la empresa, lo que no les gusta, qué desearían cambiar, qué necesitan, cuáles son sus expectativas, qué los motiva a comprar, qué los satisface, qué debe hacer la empresa para seguir contando con su lealtad y su confianza. Una vez que se conocen a los clientes se debe seguir aprendiendo de ellos. Sus necesidades cambian con regularidad y la empresa debe mantenerse al día.

Hay que mantenerse en contacto con los clientes, preguntarles después de que hagan una compra, enviarles cuestionarios por correo y llamarlos, pero lo más importante de todo es escucharlos.

La relación con el cliente comienza después de ultimar una compra. Es entonces cuando se deben activar los programas de retención, y es ahí donde la clientela verá cuánto se interesa la empresa por ellos.

2. 4. 1. 1. AUDITORIA DE CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS.

Esta es la fase donde la voz del cliente golpea a la empresa. Es importante hacer énfasis en ella. Es decisivo difundir lo que la auditoría revela.

Sensibilización del personal clave del enfoque al cliente .

Manejo de la entrevista con el cliente. Auditoría de clientes externos e internos.

No hay nada más valioso para lograr una orientación masiva de la organización hacia el cliente que llevar a donde los clientes usan el producto a gente de la organización de todos los niveles y áreas.

Descubrir expectativas, ubicar el verdadero status de la empresa, descubrir necesidades.

Formas de agregar negocio a nuestros clientes. En la entrevista hay que identificar también cómo ayudar a ser más competitivo al cliente. Si el cliente al comprarnos no hace más negocio, tarde o temprano uno de los dos deja de existir.

Generar estándares de servicio. Como estrategia , aumentar las expectativas de los clientes del negocio para motivar a la organización hacia una mejora más acelerada, y generar objetivos comunes para todos los departamentos.

Estándares de comparación con la competencia nacional, internacional y también contra expectativas del cliente. La auditoría de clientes debe complementarse con la búsqueda de información sobre cómo la competencia, nacional e internacional, atiende a sus clientes en términos de servicio. Es esta también una interesante fuente de posibles mejoras.

2. 4. 2. SENSIBILIZACION.

Hay que programar una serie de eventos y acciones orientadas a la difusión y comprensión del modelo, a fin de motivar y comprometer a los principales directivos de la organización encabezadas por la organización y por el Director General.

Interesa ver puntos como: qué es un proceso de calidad; cuál va a seguir la empresa; qué implicaciones tiene este proceso para la organización y para las personas; qué papel juega cada uno de los involucrados en el proceso.

Se requiere de la conciencia del personal de mayor jerarquía hacia el modelo y sus implicaciones; Director General, Director, Gerente, Jefaturas.

Identificar y desarrollar los conocimientos y habilidades requeridos para el proceso.

Convenios cliente - proveedor

Auditoría de clientes.

Capacitar a los responsables del proceso en:

- El modelo de calidad.
- Estadística básica.
- Análisis de procesos.
- Análisis de problemas.
- Evidencia estadística
- Identificar costos de no calidad.

2. 4. 3. EDUCAR A LA ORGANIZACION.

Es necesario que haya un proceso por el cual el concepto y el compromiso de servicio de calidad encuentren cabida en todas las partes de la organización. La orientación hacia el servicio tiene que llegar a formar el alma colectiva de la organización.

Esta es una fase de comunicación y persuasión . Se tiene que vender el compromiso de la excelencia del servicio; se tiene que comunicar la estrategia del servicio; se tiene que dar a la gente la información que se necesita para hacer funcionar la estrategia en el trabajo así como las destrezas que se requieran para manejar bien los empleos de servicio. La fase de la educación tiene dos componentes: entrenamiento intenso de habilidades para todos los empleados y una campaña intensa de comunicación en toda la organización para reforzar el mensaje de entrenamiento y mantenerlo vivo.

Métodos y opciones para el entrenamiento. El método preferido para ofrecer entrenamiento dependerá de la naturaleza de la organización, de su gente y del mensaje que se quiere transmitir.

El contenido del mensaje es tan importante como el medio para transmitirlo. El método moderno de entrenamiento se encamina a ayudar al trabajador a pensar independientemente, manejar efectivamente los momentos de verdad y a adquirir las habilidades necesarias para manejar un cargo de trabajo emocional sin exceso de estrés o fatiga.

Las habilidades del trabajo emocional incluyen algunas de las mismas destrezas de crear y mantener una relación con el cliente, manejar diferentes situaciones y resolver problemas especiales de los clientes, además, los empleados aprenden técnicas para mantener bajos sus niveles de estrés, mantener alta su energía física sin reaccionar excesivamente ante los clientes abusivos. Los empleados aprenden acerca de las impresiones definitivas de los clientes, de la tarjeta de informe de los clientes , y los atributos críticos que los clientes consideran más importantes.

Con una orientación de gerencia del servicio, el proceso de capacitación trata de hacer un vendedor, de cada empleado que llegue a tener contacto con el cliente y de que hagan que el cliente vuelva por más.

Efectos de la cultura. Los factores étnicos y culturales pueden tener otros efectos sobre la calidad del servicio. Si suponemos que la mayor parte de la gente es básicamente cordial y amable en circunstancias normales, es decir, dentro de su cultura, puede ser cuestión de persuadirla para que vea el momento de verdad como la circunstancia normal.

Programas de comunicación corporativa. Los ejecutivos deben de ser los más enterados, ilustrados y comprometidos de todos. De ellos depende comunicar el mensaje a todas las áreas.

Los mandos medios representan una población especial, que necesita un proceso especial de comunicación. Es conveniente empezar con ellos antes de iniciar los programas de entrenamiento con la línea de contacto . Se necesita que participen, se comprometan y piensen en la forma como van a poner en marcha el programa en sus campos.

La gente de línea de contacto necesita oír acerca del programa de servicio más de una vez. La campaña de comunicación puede consistir en varias opciones:

- Sesiones de seguimiento de la capacitación, que traten de los problemas y temas específicos del servicio: presentación de películas educativas sobre diferentes aspectos de los trabajos de servicio.
- Reuniones ocasionales donde se informe sobre el progreso y se refuerce el mensaje del servicio.
- Reuniones con los supervisores y mandos medios para renovar el compromiso con el servicio de calidad y analizar los obstáculos que interfieran con el servicio.
- Boletines periódicos que destaquen el rendimiento del servicio excelente de parte de diferentes empleados y den informes sobre la forma en que la organización está mejorando el servicio.
- Programas corporativos de video.
- Aparatos y accesorios sobre nivel de trabajo que sirvan de recordatorios de la calidad del servicio; éstos pueden incluir carteles en las áreas de trabajo, cuadernos de notas con recordatorios de la calidad del servicio impresos y autoadhesivos *no impertinentes en las áreas claves*, que llamen la atención hacia acciones que complazcan a los clientes.

2. 4. 4. REVISION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS.

Se parte de la auditoría y se va hacia atrás, se describen los procesos y se vuelven a pensar.

Traducción de necesidades, expectativas y posibles agregaciones del negocio en términos operativo y administrativos. Las necesidades de los clientes se jerarquizan y las más importantes se transforman en los primeros productos que serán materia de los convenios básicos.

Revisión de procesos y procedimientos entre:

- Divisiones.
- Funciones.
- Áreas.
- Personas.
- Generación de convenios básicos.

Los convenios base obligarán a toda la organización a generar convenios relacionados que romperán el aislamiento entre departamentos y áreas.

Los nuevos procesos. Los procesos modificados deben de incluir los estándares del cliente , para normar sobre las variables críticas del proceso , entendiéndose por críticas aquellas que requieren un control de vigilancia muy estrictos para lograr exactamente lo que quiere el cliente.

Los requerimientos del cliente.

Transformar los convenios cliente - proveedor en procedimientos de operación. El autocontrol.

Evidencia estadística para el control de la ejecución y el avance.

Compromiso del personal en el programa (remuneración).

Es preciso cambiar de una cultura del poder a una cultura del servicio.

2. 4. 5. DESARROLLO DE NORMAS PARA LA INSTAURACION DE CALIDAD DE SERVICIOS.

Cada empresa tiene prácticas comerciales específicas que pueden mejorarse. Establecer normas en las prácticas ordinarias de negocios da la seguridad del mejor desempeño de los empleados.

El establecimiento de normas requiere tiempo y mucha reflexión. Las normas, junto con la formación efectiva del personal e incentivos para dar un buen servicio , son básicas para el establecimiento de un sistema de servicios de alta calidad.

De acuerdo con D: Keith Denton el proceso de desarrollo y establecimiento de normas está compuesto de tres partes.

... En la primera se refiere a la “finalidad o propósito”, la dirección de la empresa, deben determinar por qué necesitan ser desarrolladas y decidir qué clase de rendimiento tratan de crear en el servicio y qué mensaje desean transmitir al cliente. Como cada norma proyecta un mensaje, la dirección debe comprender lo que se está comunicando al cliente.

La segunda parte del proceso se refiere a que se debe “describir lo que se espera”

La tercera parte para establecer una norma es la que incluye la necesidad de “hacer medible el servicio”.

Su cumplimiento debe ser evaluado y corregido si resulta necesario; a menudo cambian las condiciones del empleo, y las propias normas necesitan modificaciones. La evaluación de estas modificaciones debe basarse en las expectativas y comentarios de los clientes, en la competitividad y en los cambios sociales. Se pueden medir a través de: la utilización de informes escritos o verbales, consultas hechas por teléfono, etc..

Sólo será necesario aplicar medidas correctoras en aquellos casos en que se produzca una desviación entre lo que se esperaba y lo que está ocurriendo realmente.

Cuando se establecen normas es importante asegurarse de que cada una de las personas involucradas, directa o indirectamente, en la prestación del servicio , comprenda lo que se espera de todo ello . Las normas de servicio deben evaluar dos criterios amplios y a la vez diferentes. Uno se refiere a la planificación y aspectos organizativos del servicio, y el otro, a la parte del personal. Ambos criterios son necesarios para producir normas de servicio equilibradas y eficaces.

Las consideraciones relativas a la planificación y organización incluyen aquellas políticas, procedimientos, métodos y reglas que ayudan a mantener un sistema de servicio en funcionamiento, de forma eficaz. El objetivo de las normas es conseguir que la empresa sea lo más eficaz posible en cuanto a la prestación de sus servicios. Siempre debe existir una buena comunicación entre el que realiza el servicio y los clientes. Siempre que sea posible, las normas deberán referirse a la necesidad de establecer contactos visuales y de darse cuenta de las

expresiones faciales y corporales del interlocutor. Las normas deben establecerse para desarrollar actitudes positivas, deben seleccionarse cuidadosamente con objeto de prestar atención a las cosas que le importan al cliente.

Las normas se revisarán periódicamente con el cliente, cuyas necesidades no permanecen estáticas. De poco sirve supervisar algo que ya no interesa al cliente.

2. 4. 6. CLARIFICAR LA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE.

Hay que decidir qué vamos a ser y para quién. Eso es lo que se va a decidir cuando se selecciona la estrategia del servicio.

Una estrategia efectiva del servicio cumple los siguientes criterios:

1. No ser trivial.
2. Incluir un concepto o una misión que la gente de la organización pueda entender.
3. Debe ofrecer o tener relación con alguna premisa decisiva de beneficio que sea importante para el cliente.
4. Diferenciar a la organización.
5. Ser simple, unitaria, fácil de explicar al cliente.

La estrategia del servicio responde a la pregunta:
¿Por qué el cliente debe escogernos a nosotros?

Problemas para establecer la estrategia. Uno de los problemas más comunes es la falta de diferenciación del producto básico del servicio. Si el producto es fundamentalmente un artículo de comercio ante los ojos del cliente y competidores, es difícil darle una personalidad o toque esencial. Otro tipo de problema especial al seleccionar la estrategia es el caso de una organización que tiene pocos competidores claramente definidos. Otra situación confusa puede surgir en organizaciones que tengan sistemas de valores de servicios anticlientes.

Decidirse. Hay que sumergirse en los datos de la investigación de mercados. En alguna parte de esa información puede estar oculta una premisa de beneficio de ese potencial valor significativo para la población de clientes a la cual queremos llegar, que pueda transformarla en el principal factor de personalidad para el producto. La organización tiene que darse cuenta de lo que va a funcionar o no con el cliente.

Se deberán sacar algunas posibilidades alternativas para una estrategia de servicio, crear una lista de opciones para escoger, al seleccionar una estrategia de posicionamiento.

Una prueba final, de la estrategia de servicio consiste en ver si es congruente y compatible con la tarjeta de informe del cliente que se preparó, a raíz de la investigación de mercado.

Ideas sobre el enunciado de la misión y de la estrategia, según Karl Albrecht

El enunciado de la misión. El documento básico de fundación del negocio. Dice en qué negocio se está, qué mercados se sirven, qué lleva a la empresa al mercado y en particular la forma especial en que nos aproximamos a ese mercado.

Valores de la compañía. Un conjunto de preceptos, principios, creencias o enunciados de una causa, a la cual la alta gerencia pide adherir.

La estrategia del servicio. Especifica la personalidad del producto de servicio y explica la única proposición de venta que define nuestra posición en el mercado.

El plan estratégico. Define los próximos movimientos de la compañía durante un periodo de uno o varios años. Puede establecer unas cuantas y definitivas áreas claves de resultados, que guíen el desarrollo de los objetivos de la ejecución y el proceso anual de la planeación táctica. El plan está sujeto a revisión o actualización anual.

2. 4. 7. CONTRATAR, ADIESTRAR Y RETRIBUIR A UN BUEN PERSONAL.

Los programas de buen servicio y de retención del cliente puede llevarlos a cabo solamente un personal competente y calificado. El servicio a proporcionar es tan profesional como lo son las personas que lo prestan. Se deberá emplear a gente buena, adiestrar para ofrecer lo último en servicios y aseguramiento del cliente; con la seguridad de que comprendan bien las normas de la compañía y se les deberá recompensar adecuadamente, es importante autorizar al personal para que tomen decisiones en el momento, para satisfacer a los clientes.

Selección y entrenamiento del personal en contacto con los clientes. Es necesario, luego de definir los perfiles necesarios para cada puesto de trabajo, realizar una selección exigente para su cumplimiento.

Es necesario realizar en cascada un entrenamiento completo a todo el personal .

Debe evaluarse la efectividad del entrenamiento ofrecido , dado que deben satisfacer las expectativas y requerimientos de los participantes y de la empresa.

El entrenamiento tiene distintos beneficios, los que van desde mejorar la productividad de los integrantes y mejorar la calidad de los productos y servicios hasta incrementar la satisfacción y el deleite de los clientes.

Una de las formas para establecer estándares internos es identificar ejemplos mundiales (Benchmarking) y luego, con esfuerzo y creatividad, lograr esos estándares, precisando prioridades de mejoramiento de corto y largo plazo.

Si la gente de servicio no es amable, útil, cooperadora e interesada en las necesidades del cliente, este proyectará la misma actitud sobre la organización en conjunto. Una persona del

servicio necesita tener al menos un nivel adecuado de madurez y autoestima, necesita tener un grado bastante alto de talento social. Necesita ser razonablemente claro, estar al tanto de las reglas normales de la sociedad y ser capaz de decir o hacer lo que sea necesario para establecer relaciones con un cliente y mantenerlas, necesita tener un nivel bastante alto de tolerancia para el contacto. Esto significa que puede participar en muchos episodios sucesivos de corta interacción sin recargarse psicológicamente. El recargo de contacto es un síndrome reconocible en el trabajo

de la línea frontal, algunas personas son más susceptibles que otras. La persona eficiente de servicio necesita poder resistir muchos episodios de contacto sin llegar a ser robótica, indiferente o carente de empatía.

Se podría decir que en las empresas de servicios hay más intensidad de trabajo personal que de máquinas, por lo que la gestión del personal es un factor crítico de éxito. La calidad percibida es el resultado como opera en ese momento el personal.

Las empresas de servicios se basan en la innovación social:

- Inventar roles.
- Descubrir el modo de utilizar la energía y capacidad humana.
- Proyectar sistemas para hacer aprender rápidamente nuevos conocimientos.
- Despertar el entusiasmo, el desarrollo personal.
- Despertar las ganas de hacer las cosas.
- Despertar la conciencia de que es el cliente quien paga los sueldos y no la empresa.

2.4. 8. PONER EN MARCHA LAS MEJORAS FUNDAMENTALES.

Esta fase se refiere a la realización de las mejoras fundamentales, de la forma como la organización produce y entrega los productos del servicio. Lo que empezó como una iniciativa de arriba hacia abajo, debe transformarse en un movimiento a nivel de unidad de trabajo que tenga energía y vida por sí solo.

En esta etapa la gente empieza a prestarle más atención al cliente, a manifestar una conducta del cliente primero en forma más amplia y consistente; empieza a exigir más a los jefes, en el sentido de apoyo y asistencia que se necesita para manejar efectivamente los momentos de verdad, y empieza a objetar y a cuestionar las reglas y sistemas que obstaculicen la existencia del servicio.

Los métodos que se mencionan a continuación pueden contribuir a que los empleados se conviertan en los defensores de los servicios de calidad.

- * La fuerza de choque de la calidad del servicio.
- * Liderazgo de los mandos medios.
- * Círculos de servicios.
- * El diagrama T.
- * Rediseño de sistemas de servicios.

2. 4. 9. HACERLO PERMANENTE.

El proceso de llegar a ser algo permanente puede requerir cierto tiempo. Debe ponerse en marcha tan pronto como las condiciones sean favorables.

Sugerencias para ayudar a que sea permanente.

La organización está orientada hacia el cliente, se debe escuchar y mirar cuando la gente hace sus cosas. Las personas hablan del servicio rutinariamente. Se oye a la gente hablar de la calidad del servicio, de la satisfacción del cliente, las excusas cuando las cosas resultan mal y de agregar valor a la experiencia del cliente.

Es necesario prestar atención a los detalles, y actuar para asegurar su mejor calidad. Comprobar cada mínimo cambio o una nueva forma de hacer las cosas frente a los criterios del impacto sobre los clientes.

Los sistemas deben apoyar al servicio.

Evaluación y retroinformación. Se deberá establecer un medio para recoger los datos de los clientes y crear un formato para presentar los resultados en forma comprensible.

Las cartas de quejas y elogios pueden dar importantes indicios sobre lo que están haciendo bien los empleados o lo que necesitan hacer mejor. Hay que utilizar bien la información que se obtiene. Los resultados se deben informar mensualmente en una forma simple y fácil de digerir. La dirección ejecutiva debe ver los resultados, pensar en ellos y discutirlos.

Cumplimiento de compromisos.

Revisión de políticas comerciales.

Atención de quejas.

No hay ningún sistema, empresa o programa que sea perfecto. Por tanto, se tiene que trabajar continuamente por mejorar los programas de servicio y conservación del cliente. Como resultado se tendrán clientes más satisfechos, más negocios para la empresa y más altas utilidades y ganancias. El único objetivo en el negocio ha de ser satisfacer a los clientes. Una vez logrado lo anterior, el crecimiento, el desarrollo y las ganancias vendrán por sí solos.

2. 5. ESTRATEGIA DE SERVICIO.

La estrategia de servicio proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y con la gente, por medio de los cuales se implementa y se hace realidad la estrategia.

Existen dos formas básicas para establecer una ventaja competitiva en un negocio.

Una es hacer las cosas mejor que la competencia del negocio y la otra es hacerlas de manera diferente.

La estrategia debe hacer la diferencia ante un cliente, porque ellos nos deben preferir a nosotros en lugar de la competencia.

Una estrategia de servicio, según Karl Albrecht, es una fórmula distintiva de la organización para entregar el servicio al cliente, siendo esencial para que la premisa del servicio sea bien seleccionada; lo anterior, establece una posición competitiva para la empresa.

Elementos que considera la estrategia:

- Razonable, concreta y orientada a la acción.
- Debe estar descrita en términos que la gente la entienda
- Debe de ofrecer una premisa de beneficio para el cliente, que sea importante para él y que esté dispuesto a pagar por ella.
- Debe diferenciar a la organización en alguna forma significativa con respecto a sus competidores.

Según Rodrigo Plancarte, toda estrategia debe contar con:

1. La formulación de la estrategia.
2. La educación que mantiene actualizados a los integrantes de la empresa en su propósito hacia la calidad.
3. Los procesos de mejoramiento mediante los cuales se efectúan procesos de renovación constante dentro de la empresa.
4. La medición y retroinformación del estado que guardan los procesos de calidad en la compañía.
5. La investigación constante de las necesidades del mercado y los clientes.
6. Correr procesos de comparación con otras industrias.

Una estrategia de servicio eficiente refuerza el servicio en el mercado. Proporciona una forma simplificada de enviar el mensaje - de tal manera que diga algo, que tenga significado y conexión con una necesidad de compra conocida o un factor motivacional. También proporciona una dirección uniforme para la organización, permite que los gerentes de todos los niveles sepan cuál es verdaderamente el negocio, cuáles son las prioridades operacionales claves y qué es lo que deben tratar de hacer, permite que los subalternos sepan qué es lo que la gerencia espera de ellos y qué es lo importante en la organización.

Diseñar una estrategia para la prestación de un servicio exige:

- Conocer a los clientes.
- Saber por qué los clientes prefieren acudir a la competencia.
- Tener imaginación para ver la forma en que la estrategia de servicio puede marcar una diferencia
- Crear una organización que responda a las necesidades de los clientes.
- Crear sistemas que garanticen la calidad del producto, del entorno en que se presta el servicio y de la propia prestación del mismo.
- Implantar sistemas, políticas y procedimientos personales que faciliten la prestación de un buen servicio.
- Evaluar la imagen de la empresa.
- Evaluar el rendimiento de los proveedores.

Una buena investigación de mercados y el análisis apropiado de sus resultados, es uno de los principales puntos de partida para llegar a una buena estrategia de servicio.

El enunciado de la misión de una empresa puede hacerse en forma de un esquema específico del negocio o de una afirmación de la política de la compañía que refleje el propósito comercial único de la organización. La explicación de la misión de la compañía debe decir en forma clara cuál es su mercado objetivo, el tipo ofrecido a ese mercado y los medios característicos que utilizará la compañía para acercarse a él. Es importante transformar a los clientes en parte de la compañía y usar la información para beneficio de ellos.

La estrategia del servicio precisa para una empresa depende de su mercado - de las necesidades, expectativas y motivaciones de sus clientes, de la fuerza de sus principales competidores, de su misión comercial particular, de los principios y valores pilares de la compañía y de la opinión que tenga acerca de sus posibilidades.

2. 6. VALOR AGREGADO.

Valor agregado es: "Toda aquella mejora (material o inmaterial) que esta directa o indirectamente relacionada con el producto, que no necesariamente es parte intrínseca de este, pero que el cliente percibe como un valor por el cual esta dispuesto a pagar un precio".⁷

El cliente examina también el valor agregado que el proveedor ofrece con un rendimiento técnico.

El valor agregado puede ser de distinto tipo. Es el nicho mercadológico que el producto refuerza.

El valor agregado incluye también, la ayuda para resolver problemas, es el apoyo financiero que se obtiene al ayudar a un cliente a conseguir un crédito. Puede considerarse un apoyo en la

⁷ AVILA Montes de Oca, Octavio; Conferencia "El valor agregado y el precio en las Artes Gráficas"; ; México, D.F. ; 1998.

prevención como es información, garantías, reparaciones, disponibilidad de piezas de repuesto y técnicas actualizadas. Significa rapidez y flexibilidad: rapidez en la entrega o en la fabricación y flexibilidad en la posibilidad de modificar la demanda en curso.

Corresponde a cada organización descubrir las expectativas de sus clientes y optar por una política de calidad y excelencia en el servicio.

Toda organización, independientemente de su tamaño, de sus limitaciones propias y de las que operan en el contexto externo, deben crear valor para sus clientes internos (personal y accionistas), como un objetivo principal que guía todas las políticas, esfuerzos, actividades, procesos y resultados con el fin de añadirle valor a los clientes externos, quienes en verdad manejan el valor.

Todas las decisiones de los clientes internos y externos están sustentadas en el valor que reciben y perciben. El mercado demanda y exige valor, cada día con más calidad.

El valor para los accionistas está representado por el flujo de fondos futuros, que sin clientes satisfechos internos y externos, muy difícilmente logrará alcanzar.

Para comprender la creación del valor se debe mirar más allá de los resultados económicos y financieros. El despliegue de la red de valor se construye mediante el despliegue ordenado de la función de calidad, satisfaciendo y deleitando a lo largo de toda la relación en forma continua a los clientes internos y éstos a su vez a los clientes externos.

La creación y la administración del valor, requiere necesariamente una administración integrada que vincule y relacione los desempeños y medidas de rendimiento con la satisfacción de clientes. Dicha administración integrada se constituye en una estrategia no sólo operativa, sino también competitiva que permite:

- * Sostener la planificación estratégica corporativa.
- * Administrar la productividad y satisfacción de los recursos humanos.
- * Crear valor económico y de mercado.
- * Mayor participación del mercado.
- * Mejorar el aprendizaje.
- * Crear y administrar los cambios en la satisfacción del cliente, más rápida y efectivamente que sus competidores.

2. 7. CULTURA DEL SERVICIO.

Según Karl Albrecht, cultura es un contexto social que influye en la forma como la gente se comporta y se relaciona.

El sentido de esta definición, una cultura del servicio es aquella que influye en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio o métodos estilo el cliente primero. Esto significa que los signos que influyen en el comportamiento se distinguen mucho por la motivación del servicio. Las figuras de autoridad, los valores predominantes, las normas de

conducta y el sistema de recompensas y sanciones, todo concurre a influir en la gente hacia resultados de alta calidad en los momentos de verdad.

La cultura del negocio permite y estimula al vendedor para que maximice la iniciativa en cuanto a las relaciones con el cliente.

A menos que los valores, normas, creencias e ideologías de la organización - la cultura de la organización - estén enfocadas clara y consistentemente en el servicio del cliente, prácticamente no hay posibilidad de que esa organización pueda dar una calidad consistente de servicio y lograr una permanente reputación para el servicio. Se debe estar seguro de que se lleva consigo, en cada hora de trabajo, la noción de que el empleo y la organización existen por el cliente y para el cliente.

Una clasificación de los empleados de una organización es:

La gente de servicio primario, aquellos que tienen contacto con el cliente, directo y planeado.

La gente de servicio secundario, generalmente sirve al cliente sin ser visto, pero que tiene contacto incidental con este.

La gente de apoyo al servicio.

En una cultura orientada hacia el cliente la gerencia se vuelve una forma especial de servicio, sujeta a la evaluación de su función y eficiencia. En una organización de servicio todo mundo puede concentrarse en saber a quién sirve, en aprender cuáles son sus necesidades importantes y descubrir medios eficientes para satisfacer esas necesidades.

Motivaciones. Hay cuatro variables que podemos medir con encuestas entre los empleados y dan un cuadro confiable del estado psicológico de las cosas: calidad de vida del trabajo, la moral general, el nivel de energía y sensación general de optimismo. Es importante la capacitación y el desarrollo del personal en una cultura del servicio.

2.7.1. IMAGEN.

Se llama imagen a la manera en que un individuo o grupo ve a una organización. La imagen que una empresa de servicios crea en la mente de su propio personal y ambiente dependerá del tipo de servicio ofrecido, de la organización, de la cultura y la de sus miembros, de sus edificios, mobiliarios, elementos de interacción con el cliente y el segmento del mercado en el que se encuentra. En el largo plazo estos serán los determinantes de la imagen de la empresa.

La imagen tiene una característica, que es la tendencia a autoreforzarse y una vez que se consolida genera la autorealización.

La empresa debe hacer encuestas entre sus clientes en forma periódica para averiguar si sus actividades están mejorando su imagen.

2. 8. METODOS PARA EVALUAR EL SERVICIO.

Entre las formas que puede utilizar una organización para determinar el impacto en la satisfacción del cliente, se encuentran:

- * Encuestas de satisfacción de clientes externos e internos.
- * Análisis de las devoluciones, quejas y reclamos.
- * Todos los momentos de contacto con los clientes.
- * Encuestas por eventos para los clientes cuando visitan la empresa.
- * Entrevistas en el domicilio del cliente.
- * Sistemas de sugerencias.

Los clientes no son constantes. Sus motivaciones, actitudes, creencias y valores parecen predicibles y cuantificables un día y totalmente incomprensibles al día siguiente. Una organización orientada hacia el servicio convierte en un símbolo el conocimiento de sus clientes y nunca

renuncia a sus esfuerzos de descubrir todo lo que se pueda sobre sus clientes. No escuchar cuando el cliente está hablando puede resultar costoso.

Las quejas de los clientes forman una parte importante del sistema de evaluación de la calidad del servicio.

Una opción para la evaluación de calidad del servicio al cliente es la utilización de compradores secretos.

En la tarjeta de evaluación invisible de los clientes se reflejan sus opiniones sobre la calidad del servicio. Estas opiniones son el resultado de contrastar lo que ellos esperaban antes de recibir el servicio con su experiencia real con el mismo. El mayor obstáculo al logro de una buena

calificación por parte de los cliente radica en la capacidad para gestionar tanto el servicio ofrecido (calidad interna) como las expectativas, percepciones y juicios de valor de los clientes (calidad externa). La clave para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes.

Auditoría de clientes internos y externos.

Auditoría de clientes internos.

Se requiere hablar con el personal de todos los niveles y todos los departamentos. Deberían formularse preguntas en tres áreas:

- Los sentimientos y actitudes de los empleados hacia los clientes.
- Cualesquiera inconvenientes y problemas que ellos consideren que les impiden prestar un buen servicio.
- Sus relaciones con otros empleados y departamentos dentro de la empresa.

Auditoría de clientes externos.

Conviene hacer algunas advertencias metodológicas. Preguntar mucho, procurar que a lo largo del programa de auditoría se saque al mostrador la gente de planta, de administración, finanzas o de sistemas, debemos sensibilizarnos para no dar por correcto lo que sea habitual o normal con el trato de la empresa con el cliente.

Según Denis Walker es necesario realizar exámenes tanto de aspectos materiales como personales en el servicio.

Aspectos materiales del servicio.

- Producto. Nos debemos ocupar de la calidad del producto. Es evidente que a muchos clientes no les importa pagar más por recibir productos y servicios fiables y de calidad.

Medio Ambiente. Habrá que prestar atención a: calidad del mobiliario/accesorios, combinación de colores, iluminación, zona para los clientes, colas de esperas, barreras entre el cliente, el personal y los productos, material de promoción, limpieza y orden, atenciones a clientes, facilidades para encontrar lo que se busca, facilidad de acceso, entre otros.

Sistemas de entrega. Se refiere al embalaje, almacenaje y distribución, transporte, información al cliente, sistemas de pedidos y facturación, todos los cuales deben estar pensados para satisfacer al cliente.

Aspectos personales del servicio.

Las investigaciones realizadas han demostrado que el cliente concede mayor importancia a los aspectos personales que a los materiales del servicio. La calidad del servicio depende en gran medida de que quienes lo prestan se sientan a gusto realizando su trabajo.

Técnica/conocimientos. La falta de técnica/conocimientos produce un rechazo inmediato por parte del cliente que, si no tiene confianza en la persona con la que trata, perderá la confianza en la organización. Dicha persona pierde, también la confianza en sí misma y tiende a rehuir las oportunidades de ofrecer un buen servicio, con lo que la reputación de la compañía resulta aún más perjudicada. Importantes elementos a examinar en este sentido son: conocimientos técnicos, conocimientos del producto, conocimientos sobre el negocio y la organización, técnicas de relación con el cliente- como ventas, solución de problemas, aclaraciones y capacidad de resumen-, respuestas a reclamaciones y ataque a la compañía, amabilidad y cortesía.

Tales técnicas y conocimientos deben ser supervisados en acción, lo que puede hacerse en alguna de las siguientes formas: observaciones a cargo de supervisores, entrevistas con clientes después de una compra, supervisión a cargo de grupos de compañeros, autoanálisis.

Actitudes. El personal puede estar perfectamente preparado en cuanto a capacidad y conocimientos, pero puede carecer del deseo de prestar un buen servicio al cliente. Es conveniente obtener información por parte del personal sobre: el cliente, su papel, la organización para la que trabajan, su dirección.

Sistemas del personal. Aquí se incluye: Reclutamiento del personal, selección, admisión, capacitación, evaluación, ascensos, salarios e incentivos, uniformidad, políticas y procedimientos, instalaciones y equipos.

Todos estos sistemas del personal deben diseñarse para que apoyen y no impidan la prestación del servicio. Ello implica un estudio profundo y, si fuere necesario, una modificación total de los mismos.

2. 8. 1. ENTREVISTAS.

* Entrevistas con los clientes.

Entrevistar a los clientes es la forma más fundamental de investigación cualitativa que se puede hacer, cuando se desea acercarse a ellos. La ventaja consiste en que se tiene a un cliente cálido, vivo, cuyas percepciones se pueden detectar en el instante. El mejor punto de partida para llegar a conocer a los clientes es utilizando entrevistas de diferentes tipos para descubrir lo que hay en su mente, éstas pueden ser: a fondo, repentinas, de oportunidad, telefónicas, en el sitio y de grupo foco.

* Entrevistas a Fondo.

Son entrevistas entre el entrevistador y uno o dos de los clientes a la vez, durante las cuales se exploran todos los aspectos del producto o servicio a fondo. Requieren más tiempo que la mayoría de los otros tipos, debido al tiempo necesario para desarrollar el análisis.

Las razones para hacer las entrevistas a fondo: cuando no se tiene experiencia en hacer investigación sobre la percepción de los clientes y cuando la mayor parte de la información sobre clientes en el pasado ha sido el fruto de encuestas o cuestionarios.

Hay que seleccionar unos cuando individuos o familias e invitarlos a participar en un análisis amplio sobre el servicio o producto. Hay que hacerles saber que se necesita hasta dos o tres horas para completar la entrevista.

* Entrevistas Repentinias.

Ocurre con más frecuencia cuando se ha completado el ciclo del servicio. Son encuentros con clientes, puntos en los cuales se puede verificar la percepción de la calidad del servicio. Una oficina de servicio al cliente es un sitio excelente para entrevistar repentinamente.

Dependiendo de la naturaleza del negocio se podría colocar a un empleado cerca de la entrada para hacer entrevistas breves de salida con los clientes. Se puede ofrecer un cupón para un descuento futuro, como incentivo para participar en una entrevista. Se pueden establecer estaciones especiales donde los clientes tengan que gastar tiempo esperando. Los puntos donde se pagan las cuentas, donde se ponen quejas y donde se cambian mercancías son todos acontecimientos probables.

Las entrevistas repentinas deben ser breves: no más de cinco minutos. Cada una debe estructurarse cuidadosamente con tres o cuatro preguntas clave para el cliente. Las personas que

realicen este tipo de entrevista deben ser amables y tener facilidad para establecer relación rápida con extraños.

El comienzo es la aproximación o frase que crea la relación. La parte intermedia de la entrevista es cuando se hacen las preguntas reales. El final de la entrevista resume las opiniones del cliente y da una oportunidad para cualquier otro comentario o pregunta que el cliente pueda tener. Luego se presenta la recompensa o incentivo y se le agradece al cliente por su ayuda.

*** Entrevistas de Oportunidad.**

Se presenta durante el encuentro del momento de verdad. Son chequeos rápidos de percepción con los clientes respecto a su experiencia con la calidad del servicio. El empleado del servicio hace preguntas breves durante el ciclo del servicio y los clientes expresan su opinión inmediata sobre la calidad del servicio. Regularmente se les dan a los empleados las preguntas que deben hacer cuando se encuentran con clientes en momentos claves, durante los diferentes ciclos del servicio.

*** Entrevistas Telefónicas.**

La entrevista telefónica puede ser una forma muy eficiente de estar al tanto de las percepciones de los consumidores sobre nuestro negocio y da tiempo para que los empleados llamen a clientes a quienes han atendido.

*** Entrevistas en el Sitio.**

Se realizan en la oficina del cliente. Visitar a los clientes en su propio territorio puede dar otras ideas en cuanto a sus valores, actitudes y creencias.

*** Entrevistas con Grupo Foco.**

El grupo foco puede ser un método poderoso y útil para describir los factores críticos que aparecen en las libretas de las calificaciones de los clientes. Los grupos foco permiten descubrir datos cualitativos abundantes, que no puede descubrir la investigación puramente cuantitativa por su naturaleza.

Selección de grupo foco: Se pueden seleccionar de varias maneras. Una forma es pedir voluntarios de la población que se desea investigar y otra es utilizando una firma de investigación o mercadeo que seleccione una muestra representativa de los clientes. Los grupos foco se pueden realizar en la oficina o en un salón de reuniones. Hay que tratar de hacerlo en la forma más cómoda posible para los voluntarios. Con los grupos foco se trata de descubrir todos los hechos claves sobre compras.

Preparación para entrevistas de grupos foco. Existen por lo menos dos alternativas. Una sostiene que se debe preparar un protocolo de entrevista para los grupos foco, que sigue el entrevistador y la otra alternativa cree que las entrevistas no deben ser absolutamente estructuradas, a fin de que los temas de importancia para los clientes surjan naturalmente.

Si se decide videgrabar a los grupos foco, es mejor decirles a los futuros participantes de antemano, preferiblemente en la carta de selección. Hay que decirles que su identidad no se revelará por el nombre y que las videgrabaciones se utilizarán sólo con fines investigativos. Es necesario obtener una autorización firmada por cada uno de ellos, si deseamos utilizar algún fragmento de la cinta para mostrársela a otros.

Técnicas para interrogar. Hay tres tipos de preguntas que se utilizan con más frecuencia en la investigación con entrevista: abiertas, de sondeo y cerradas.

A medida que los participantes del grupo responden a las preguntas y reaccionan mutuamente a los comentarios, la tarea consiste en asegurar que se entiende claramente lo que ellos están diciendo. El entrevistador debe utilizar excelentes habilidades para escuchar y llegar al meollo de las percepciones de los clientes. Esto exige la presencia de otro entrevistador que tome notas cuidadosamente. Algunas sugerencias que ayudan a permanecer atentos a los clientes durante la sesión son:

- Escuchar atentamente.
- Clarificar.
- Parafrasear.

Interpretar los resultados. El valor de las entrevistas con grupo foco consiste en detectar temas emergentes que representan inquietudes de los clientes sobre el producto o negocio. Un tema emergente es un asunto o materia que mencionan varias personas en diferentes grupos foco.

2. 8. 2. HERRAMIENTAS ESTADISTICAS BÁSICAS PARA ANALIZAR LOS DATOS.

Para que los equipos de trabajo puedan analizar estadísticamente los datos inherentes a la prestación de los servicios, se cuenta con:

* El Gráfico de Control. Conocido también como gráfico de control estadístico de calidad y como gráfico de control estadístico de proceso, se usa para analizar rápidamente el comportamiento de los procesos a través del tiempo y detectar variaciones en relación a una medida de tendencia central.

Consiste en un sistema de coordenadas, en el cual se indica el tiempo en el eje horizontal y en el vertical las mediciones efectuadas. Los puntos se unen mediante líneas rectas. Permite graficar el desarrollo de un proceso en relación tanto a una medida de tendencia central como a la variabilidad del mismo.

* El Diagrama de Flujo. Consiste en presentar gráficamente el desarrollo de un proceso y se utiliza para que todos entiendan rápidamente en qué consiste el mismo y hablen un solo lenguaje al respecto. Puede ayudar a descubrir fallas tales como la duplicidad, la ineficiencia y las malas interpretaciones.

Los símbolos más usados son:

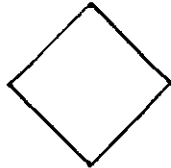
Símbolo de inicio y de término del proceso.



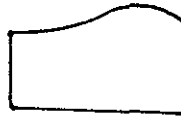
Símbolo de actividad.



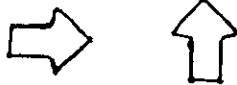
Símbolo de decisión.



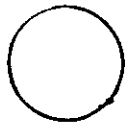
Símbolo de documento.



Líneas de flujo.



Conector.



* El Diagrama de Causa - Efecto. Busca graficar las causas que influyen en el resultado de un proceso. Se usa para examinar los factores que pueden afectar una determinada situación, colocando el efecto en la parte derecha y las posibles causas en las partes de arriba y de abajo del diagrama. Entre las categorías de las causas que se analizan están: personal, maquinaria, medio ambiente, materiales y procedimientos.

Ayuda a concentrarse en el tema que se discute, reduciendo quejas y discusiones que no vienen al caso.

* El Diagrama de Pareto. Se usa para separar a los pocos vitales de los muchos útiles, principio atribuido al economista italiano Vilfredo Pareto.

Facilita el identificar los problemas más importantes en cuanto a la frecuencia, el tiempo y el costo.

* El Gráfico de Tendencia. Consiste en un sistema de coordenadas , en cuyo eje horizontal se indica el tiempo y en el vertical las mediciones efectuadas. Se presentan los datos en forma gráfica a través de un período de tiempo con objeto de conocer su tendencia. Es llamado también gráfico de línea. Las aplicaciones típicas son análisis mensual de ventas a través del año, y las tendencias de ocupación de los cuartos de hoteles, asientos de líneas aéreas y de las bolsas de valores.

* El Histograma. Se usa para presentar rápidamente la frecuencia con que algo sucede, conjuntando y presentando los datos de acuerdo a su ocurrencia, con lo cual se puede apreciar el conjunto y su variabilidad. También se le conoce como diagrama de distribución de frecuencia.

Se utiliza para mostrar la tendencia de los datos medios de un factor relevante.

* El Diagrama de Dispersión. Es un método para representar en forma gráfica la relación entre dos variables (si el comportamiento de una influye o no en el comportamiento de la otra y, si influye, en qué medida lo hace.)

Se utiliza para encontrar relaciones entre dos variables o para encontrar relaciones causa - efecto.

En el eje vertical de las coordenadas se representa una variable (el efecto) y en el eje horizontal la otra (la causa).

2. 9. METODOS PARA MEJORAR EL SERVICIO.

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

incuestionable en la organización. Para que se pueda aplicar el proceso de la mejora del servicio en toda una organización, se requiere que todas las personas que trabajan en la misma alcancen el nivel de autocontrol.

Formas para mejorar el servicio.

* Perfeccionando los servicios.

* Perfeccionando los procesos.

* Innovando los servicios.

* Innovando los procesos.

* La fuerza de choque. Una fuerza de choque es efectiva si:

- Tiene la gente adecuada. Se necesita incluir personas con influencia, así como también gente que conozca las diferentes operaciones y aprecie los problemas del servicio.

- Tiene un líder fuerte.

- Tiene una clara misión que cumplir y un claro entendimiento de su autoridad para actuar.

- Tiene un mandato claro del director ejecutivo para llevar a cabo su tarea.

- Tiene un plan simple, claro y realista y un itinerario para realizar el programa.

- Tiene acceso a los recursos de la organización que se puedan necesitar para realizar tareas específicas, proyectos y cambios.

Es conveniente incluir empleados de la línea de contacto, además de personas de áreas especiales y algunos gerentes. La fuerza de choque debe realizar las siguientes funciones: Manejar la función ejecutiva del programa, reunir personas y grupos para ayudarles a atacar problemas que cubran más de un territorio de la unidad, tomar iniciativas específicas para estudiar problemas seleccionados de servicio y recomendar soluciones a la gerencia, ayudar a los demás a establecer subcomités y subproyectos, reforzar las actividades de entrenamiento y dirigir el proceso de la comunicación corporativa que transmita el mensaje del servicio a todos los rincones de la organización.

* Liderazgo de los mandos medios. Se espera que cada mando medio examine su operación, con respecto a toda la iniciativa de la organización, y determine la forma en que su departamento la llevará a cabo. Necesita tener un plan claro que debe incluir como mínimo: clara exposición de la misión de servicio, identificación clara de la población de clientes del departamento, una tarjeta de informes que defina la calidad del servicio según lo reciban los clientes, pasos que el gerente debe proporcionar para predicar, ensayar y reforzar la filosofía del servicio, un plan general para mejorar el producto del servicio del departamento en una forma sistemática.

* Laboratorios de aplicaciones. Esta es una actividad docente con un grupo pequeño e informal que se concentra en algún aspecto específico del trabajo en grupo. En un laboratorio corriente de aplicaciones, un instructor del departamento de desarrollo de recursos humanos visita un determinado grupo de trabajo - por invitación - y pasa una o dos horas con ellos. La reunión generalmente dedica la mitad del tiempo a entrenamiento y la otra a solución de problemas.

El instructor analiza con los miembros la misión del servicio y ellos identifican algún aspecto de la operación que quisieran mejorar. El instructor orienta el proceso utilizando algunas de las herramientas de la gerencia del servicio, tales como la tarjeta de informes o el modelo del ciclo del servicio, para ayudarlos a reflexionar sobre el problema. A medida que avanzan sobre el proceso,

los miembros del grupo alcanzan dos beneficios: obtienen una solución para el problema y aprenden a utilizar el proceso de solución de problemas.

* **Círculos de servicios.** El círculo de servicio se concentra en los problemas de calidad del servicio y utiliza las herramientas de la gerencia del servicio.

Un círculo de servicio es un grupo de empleados, generalmente dentro de una sola unidad de trabajo que actúa con su supervisor, el cual se reúne regularmente para identificar y resolver problemas del servicio o inventar formas de mejorarlo.

Para funcionar efectivamente, un círculo del servicio necesita:

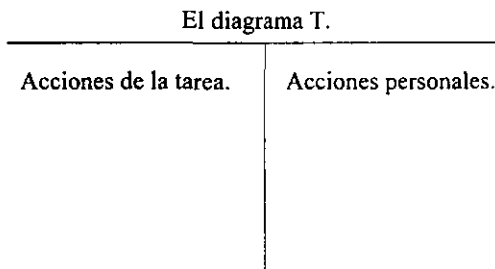
1. Un jefe hábil o consultor capacitado que trabaje con el círculo.
2. Un gran sentido de espíritu de equipo.
3. Algunas destrezas y métodos básicos para la solución creativa de problemas.

Es recomendable informar sobre el progreso y hacer reuniones con los jefes de los círculos para intercambiar ideas, aprender mutuamente y estimularse unos a otros.

* **El Diagrama T.** El diagrama T es un auxiliar del trabajo muy simple, que permite al empleado analizar su trabajo de servicio y encontrar formas de personalizarlo y hacerlo más humano al tratar con el cliente. Para utilizar el diagrama T, el empleado dibuja un diagrama en forma de T, con dos columnas. En la columna de la izquierda, el empleado encuentra las acciones específicas de tareas implícitas en el momento de verdad, que podrían ser: recibiendo el pago del cliente en la registradora, respondiendo una solicitud telefónica o manejando una transacción bancaria. Estas son las partes mecánicas, impersonales del momento de verdad.

En el lado derecho del diagrama, el empleado enumera acciones específicas personales: cosas que puede decir o hacer, que hacen sentir cómodo al cliente, tranquilo, apreciado y especial. Podrían ser: una sonrisa, un saludo amable, una conversación culta. Todas estas cosas pueden agregar un toque personal al momento de verdad.

El momento de verdad:



* **Rediseño de sistemas de servicio.** Los sistemas con frecuencia son los enemigos del servicio debido a que muchos de ellos no han sido planeados conscientemente por nadie, simplemente crecieron y se han vuelto obsoletos.

Aún cuando se hayan proyectado conscientemente , el plan rara vez arranca con la precisa de maximizar la calidad del servicio. Los sistemas de manejo de los clientes, los sistemas de registro

de los clientes, los sistemas de procesamiento de datos, los sistemas contables y los sistemas de informes generalmente surgen del deseo que tienen diferentes departamentos de hacer más fácil su propio trabajo.

Un sistema de impacto al cliente es cualquier estructura organizacional, procedimiento, método o regla que haga que el cliente pueda percibir un resultado, por lo tanto, es importante analizarlos y en caso necesario modificarlos o eliminarlos. Entre los sistemas de impacto al cliente más importantes se encuentran: Estructuras organizacionales, sistemas de datos, medios de información de clientes, reglas para clientes, procedimientos en serie, intervenciones interdepartamentales y ciclos del servicio.

2. 9. 1. MANEJO DE QUEJAS.

Las reclamaciones ofrecen una serie de oportunidades para:

1. Identificar los puntos débiles de la empresa.
2. Arreglar las cosas.
3. Recuperar a un cliente.
4. Fomentar la lealtad del cliente hacia la empresa.

Hay que convencer a toda persona que trabaje en la organización de que la empresa quiere, e incluso le interesa, recibir comentarios y quejas de sus clientes y de que dichas quejas deben ser tratadas de forma profesional y coherente. Se debe realizar un análisis mensual acerca de las quejas y difundirlo a los responsables del servicio.

Todas las reclamaciones deben recibir un tratamiento sistemático como:

- Registrar la queja (quién la recibió, cómo se recibió, naturaleza de la queja, fecha/hora de la queja, acción provisional para solucionar el problema).
- Informar al cliente de que la empresa se está ocupando de su reclamación, el calendario previsible para su solución y medidas apropiadas al respecto.
- Nota de cualquier acción que se haya tomado en el momento de recibir la queja.
- Una vez resuelto el problema, completar la nota sobre las medidas adoptadas.
- Escribir o hablar al cliente para explicarle lo que se ha hecho.
- Asegurarse de que la queja ha sido analizada, mantener un registro de las quejas recibidas, es importante para identificar las tendencias existentes.

Una queja supone una posibilidad y ofrece una segunda oportunidad que la mayoría de los clientes insatisfechos no le brindan a la organización. Las quejas son una fuente permanente de ideas para mejorar el servicio al cliente.

Pasos prácticos para solucionar los problemas de los clientes:

1. Demostrar respeto.

2. Escuchar cuidadosamente la queja.
3. Reconocer los sentimientos del cliente y sus expectativas.
4. Repetir la queja y dar a entender al cliente que se oyó correctamente.
5. Disculparse.
6. Bosquejar las soluciones o alternativas.
7. Empezar una acción y seguirla.
8. Explicar qué acción se tomará para corregir el problema.
9. Verificar dos veces para dar satisfacción.
10. Agradecer al cliente por presentar el problema.

Estadísticas sobre quejas:

- El negocio promedio nunca tiene noticia del 96% de sus clientes descontentos.
- Por cada queja recibida, la compañía promedio tiene 26 clientes con problemas y por lo menos seis de ellos son problemas serios.
- Si se maneja satisfactoriamente la queja de un cliente, hasta un 70% vuelve a hacer negocio con la compañía que les causó la molestia. Si la queja también se resolvió muy rápido, el 95% regresará a hacer negocio.
- Los clientes cuyas quejas se resolvieron satisfactoriamente le hablarán hasta cinco personas más sobre el tratamiento positivo que recibieron.

Es importante que la gente que ofrece servicios conozca las formas de oír las quejas cuidadosamente y responderlas cuando vienen de diferentes tipos de clientes.

- El cliente sumiso. Este tipo de persona es tímido y opuesto a quejarse. Ellos constituyen aquel grupo que no da oportunidades para hacer las cosas bien. Para animar a este cliente a que nos diga si hay algún problema con el producto o servicio se le tiene que pedir insistentemente información específica. Es importante observar el comportamiento no verbal de los clientes sumisos, el cual puede reflejar su descontento.
- El cliente agresivo. Este tipo se queja fácilmente, con frecuencia en voz alta y por largo tiempo, hay que permitirles que se ventilen. Ellos no responden bien a nuestros intentos de ofrecer excusas o razones sobre el porqué no salió satisfactorio el producto o servicio. El método más productivo es dejarlos que se expresen libremente, aceptar lo que dicen sin estar de acuerdo necesariamente en que ellos tienen la razón y luego decirles lo que se piensa hacer en relación con la queja.
- El cliente manirroto. Se llaman manirrotos porque esperan lo mejor y están dispuestos a pagar por eso. Cuando se quejan, probablemente lo hacen en una forma bastante razonable, no están particularmente interesados en excusas. Les interesan los resultados y lo que vamos a hacer para recuperarlos por la falla en la calidad del producto o servicio. El mejor método con este cliente consiste en escuchar respetuosamente y activamente, en preguntar cuidadosamente para determinar la causa de su queja y reaccionar rápidamente para arreglar la situación.

- El cliente abusivo. Ellos son aquellos que ponen en tela de juicio las garantías de los productos e inventan malos tratamientos por parte de los empleados. Su meta no es hacer tanto que se resuelva su queja como también “ganar”, para obtener algo a lo cual no tienen derecho. Algo que va más allá de los límites de una compensación adecuada y sensata por un producto o un servicio

no satisfactorio. En las ocasiones en que los empleados de servicio se encuentran con un cliente abusivo, ellos deben permanecer cultos, utilizar datos exactos para respaldar su respuesta a la queja del cliente y estar seguros de que la recuperación consiste en hacer lo que haría la compañía normalmente en tales circunstancias. Un indicio seguro de que se está tratando con un cliente abusivo es una respuesta constante y repetitiva de “no es suficiente”, ante los esfuerzos por satisfacerlo.

- El quejumbroso crónico. Nunca están satisfechos. Siempre hay algo malo con el producto o servicio que han recibido. El trato con este tipo de clientes requiere una paciencia extraordinaria. Se debe estar dispuesto a escuchar y de tener cuidado de no dejar que la ira haga presencia, a consecuencia de la frustración al tratar con los quejumbrosos crónicos. La mejor técnica consiste en escuchar, una excusa sincera y un esfuerzo por corregir el problema. Ellos desean una disculpa y aprecian cuando se les escucha y se les da una sensación de importancia.

Valiéndose de los datos obtenidos de las investigaciones de mercado, de clientes, de los sistemas y de los trabajadores es conveniente tomar decisiones basadas en hechos. Hay que evitar decidir por poder o por costumbre.

Los problemas de los clientes casi siempre tienen solución, y se deben convertir en oportunidades para mejorar.

3. EL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA PEQUEÑA DE ARTES GRÁFICAS.

3. 1. ANTECEDENTES DE LAS ARTES GRAFICAS.

La invención de la imprenta en Europa, se le atribuye a Johannes Gutenberg, quien nació a finales de la década de 1430 en Maguncia, Alemania.

En 1438, perfeccionó la técnica de la tipografía en medio de gran secreto. Gutenberg acabó hacia 1455 la impresión de la *Biblia latina* de 42 líneas por plana.

A partir del surgimiento del primer alfabeto, se puede dividir la civilización humana en tres etapas:

* Época manuscrita, esto es, siempre escribiendo la historia universal, tratados, novelas, educación, etc..

* Época de la imprenta (Siglo XV a segunda mitad del siglo XX). Revolucionó la reproducción de cualquier documento, dando a luz al libro y a la industria de las artes gráficas.

* Época electrónica (Segunda mitad del siglo XX hasta nuestros días). Intervienen la televisión, la computadora, los satélites y la integración de la electrónica a los medios de producción de las artes gráficas.

3. 1. 1. LAS ARTES GRAFICAS EN MEXICO.

En el México antiguo existieron diversos métodos de escritura: entre ellos el azteca, por medio de jeroglíficos y el maya que partiendo de éstos desarrolló una combinación de ideogramas y signos fonéticos. Por desgracia, la llegada de los españoles frenó definitivamente su desarrollo.

La industria gráfica en México tiene su inicio a partir de 1539 en que la capital azteca estableció su primer imprenta.

Fueron Fray Juan de Zumarraga y Don Antonio de Mendoza, Primer Arzobispo y primer Virrey de la Nueva España, los que consideraron en traer la imprenta para imprimir los libros tan queridos para efectuar la propagación de la doctrina cristiana.

El célebre impresor alemán Juan Cromberger, poseedor de un establecimiento tipográfico en Sevilla envió un taller bien habilitado junto con Giovanni Paoli, como principal operario del mismo; el cual, de acuerdo a la tradición de castellanizar los apellidos, se llamó Juan

Este taller fue instalado en las calles de Moneda y Licenciado Primo Verdad. La máquina estaba hecha de madera mediterránea de tipos móviles de madera y metal, tinta, papel y otros materiales.

Varios fueron los impresores que se establecieron en 1572, fecha de marco oscurantista en el cual reinaba un casi absoluto aislamiento cultural.

Las primeras impresiones que se realizaron en la Nueva España fueron textos religiosos.

Existen discrepancias de cual fue el primer libro impreso, sin embargo hay autores que afirman que fue la Escalata Espiritual de Juan Climaco; otro ejemplar fechado en 1539 fue el Anual de Adultos.

La segunda ciudad mexicana en poseer imprenta fue Puebla, seguida de Oaxaca, Guadalajara y Veracruz.

3. 2. CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LAS ARTES GRAFICAS (CANAGRAF)

La Cámara Nacional de las Artes Gráficas se constituyó después de grandes esfuerzos realizados el 6 de marzo de 1964, fecha en que la Secretaría de Industria y Comercio autorizó mediante un oficio el establecimiento de la misma.

En el año de 1996 se realizó el Primer Congreso Nacional de las Artes Gráficas.

Los onbetivos de la CANAGRAF son:

Unir, coordinar, representar, respaldar, asesorar, apoyar y defender en sus actividades, a las empresas industriales de la República Mexicana dedicadas a las artes gráficas.

SECCIONES.

- 1) Producción de libros y revistas.
- 2) Especialidades y Apoyos Gráficos.
- 3) Serigrafía.
- 4) Litografía, Offset y Rotograbado.
- 5) Tipografía e imprenta.
- 6) Fotograbado
- 7) Grabado en acero y Timbrado.
- 8) Diseño gráfico
- 9) Formas continuas.
- 10) Sistemas Digitales.
- 11) Otras especialidades.

Los principales servicios que ofrece CANAGRAF son:

* Asesoría y orientación para la obtención de permisos, licencias, registros, autorizaciones y demás documentos oficiales vinculados con la apertura y funcionamiento de un funcionamiento industrial, servicios de gestión para la realización de trámites ante diversas esferas del Gobierno; así como lo referente a Ecología; Seguridad e Higiene Industrial y Seguridad Civil.

* Orientación para la defensa en caso de inspecciones, levantamiento de actas, requerimientos y sanciones; asimismo la asistencia de un despacho externo para la atención de cuestiones fiscales, laborales, civiles y penales.

* Información telefónica sobre proveedores de insumos, maquinarias, equipos, empresas maquiladoras así como de ferias, exposiciones y eventos relacionados a la Industria.

* Cursos de capacitación y adiestramiento tanto técnicos como administrativos.

La importancia de esta industria se basa en que es uno de los principales pilares en lo cual se apoya la cultura y la enseñanza. La mayoría de los integrantes del sector son micro industrias (90%).

Dentro de las empresas afiliadas a la CANAGRAF las de tipografía e imprenta representan el 54.48 por ciento del total; las de offset, el 22.02 por ciento; las de encuadernación, el 3.09 por ciento; las de fotograbado, el 6.32 por ciento; grabado en acero, el 1.36 por ciento; serigrafía, 5.37 por ciento y otras especialidades, el 7.36 por ciento.

3. 3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.

Debido a que la presente investigación se ha realizado con fines académicos, no se mencionará la razón social de la compañía con la que se ha trabajado, por lo que a lo largo del presente trabajo se le denominará "La empresa".

"La empresa" para la cual se ha diseñado el Programa de Calidad de Servicio al Cliente surgió principalmente por dos motivos:

- a) Satisfacer una necesidad social y
- b) La obtención de beneficios económicos (utilidades) para los accionistas.

"La empresa" firmó su acta constitutiva en junio de 1991 e inició sus operaciones en abril de 1992 en la Ciudad de México.

El giro de la empresa es las Artes Gráficas, la procedencia de su capital es 100 por ciento mexicano y el total de su personal está formado por 19 empleados, lo que la clasifica como una pequeña empresa.

3. 4. SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA.

IMPRESION.

- * Impresión Offset.
- * Duplicación Risograph.
- * Impresión de Comprobantes Fiscales. (Autorización por SHCP).
- * Selección de Color.
- * Separación de Color.
- * Serigrafía
- Artículos promocionales.
- Papelería.
- Artículos textiles.
- * Formas Continuas.
- * Impresión de Código de barras.

DISEÑO.

- * Diseño por computadora.
- Scaneo de imágenes.
- Tipografía lasser.

SERVICIO DE COPLADO.

- * Copias. (Color, blanco y negro)
- * Acetatos (Color, blanco y negro).
- * Servicio de Fax.
- * Termograbado.
- * Pruebas Finas Línea y Medio Tono.
- * Negativos de Línea y Medio Tono.
- * Positivos de Línea y Medio Tono.
- * Engargolado.

SERVICIOS DE ACABADO.

- * Corte.
- * Foliado.
- * Perforado.
- * Doblado.
- * Grabado en acero.
- * Suajes.

3. 5. METODOS DE IMPRESION QUE OFRECE LA EMPRESA.

*OFFSET.

El método de impresión comercial más popular es el de impresión offset. La litografía offset se basa en el principio químico de la repelencia de aceite y agua. La tinta es aceitosa. La capa receptora de tinta se activa solamente en las áreas de imagen .

Las modernas prensas litográficas transfieren las imágenes de una placa entintada hacia un blanket de plástico. Este blanket, es el que entra en contacto con el papel y realiza la impresión . La imagen pasa de la placa al blanket, posteriormente pasa del blanket al papel.

La impresión offset produce imágenes más definidas que si se imprimiera directamente de la placa al papel debido a que el blanket de plástico se amolda a las pequeñas variaciones en la superficie del papel.

TIPOGRAFIA.

Es el sistema de impresión más antiguo. En este sistema la tinta es transferida al papel por las áreas en relieve de un grabado metálico.

SERIGRAFIA.

En este sistema, la tinta pasa al papel a través de un estencil de gelatina o plástico obtenido por la fina malla de seda o fibras sintéticas. La malla se pone en contacto con el material que se va a imprimir y un aplicador de caucho hace que la tinta pase a través de la malla.

Se puede trabajar en cualquier tipo de superficie.

ROTO O HUECO GRABADO.

En este sistema la tinta pasa al papel por cavidades grabadas en la superficie impresora.

SELECCION A COLOR.

Es la impresión a colores de una imagen hecha a base de una mezcla de puntos.

3. 5. 1. RECURSOS TECNOLOGICOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA.

Departamento de Offset.

1 Máquina ABDICK 8815

1 Máquina ABDICK 99870.
1 Máquina Roland Ultra.
1 Máquina Heilderberg Rotaspeed.
1 Máquina Adast 745P.
2 Máquinas Harris.
2 Máquinas Solma 125.

Selección de Color.

1 Máquina Solma 225 de 2 cabezas.

Fotomecánica y Fotocopiado.

1 Cámara ABDICK modelo 77 para megas, medio tonos, positivos, negativos, etc..
1 Cámara DAINIPON CREEN para placas.
1 Repetidora DAINIPON SCREEN para la realización de negativos.

Equipo de diseño.

Computadoras ACER ASPIRE PENTIUM con software para diseño.
Computadoras POWER MAC 9500 con software especializado para diseño.
Scanner Relisys Infinity, con adaptador de transparencias.
Scanner Scan Jet 4P.
Impresora Láser Xeros 4505.
Impresora Hewlett Packard Láser Jet5
Impresora Hewlett Packard Deskjet 6800.

Fotocopiado.

2 Copiadoras blanco y negro.
1 Copiadora a color.
1 Máquina de duplicación risograph.

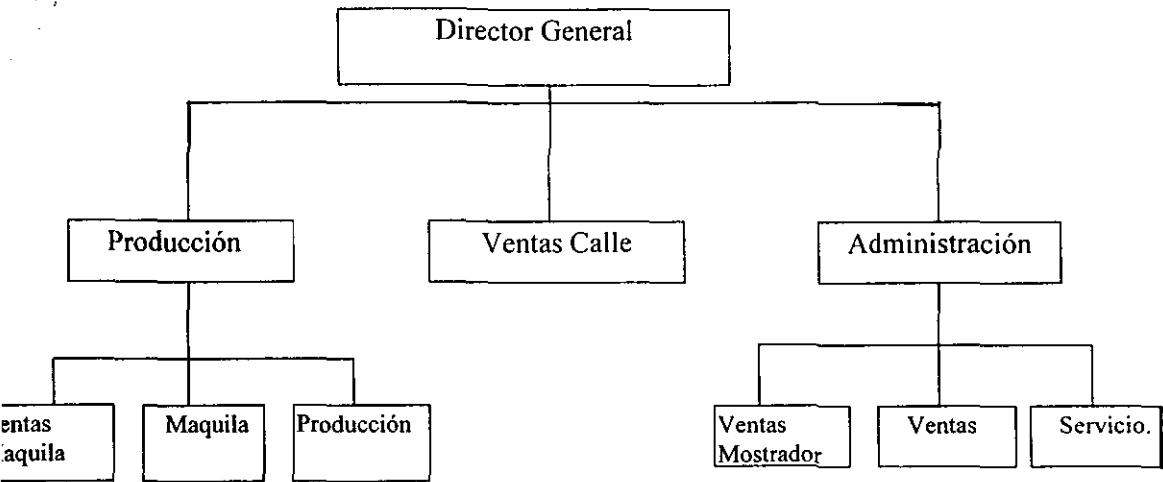
Equipo de acabado.

Dobladoras automáticas.
Termograbadora.
Guillotinas.
Suajadores.
Troqueladoras para etiquetas.

Otros.

1 Máquina para enmascarar.
3 Máquinas para engargolar.
1 Máquina para empastar.

3.6 ORGANIGRAMA.



3.6.1. VENTAS.

El departamento de ventas de “La empresa” se encuentra dividido en dos áreas:

- A) Ventas Calle.
- B) Ventas Mostrador.

A) Ventas calle.

Las principales actividades que realiza esta área son:

- Captación de clientes de diferentes fuentes como: directorio telefónico, sección amarilla ó recomendaciones de clientes actuales.
- Realización de llamadas telefónicas.
- Obtención de citas con clientes.
- Asesorar a los clientes.
- Elaboración de cotizaciones.
- Llenado de órdenes de producción.
- Cobranza y facturación.
- Elaboración de reporte diario de actividades.
- Elaboración de reportes de ventas para cobro de incentivos.
- Colaboración en la elaboración de anuncios publicitarios.
- Asistencia a juntas que realiza “La empresa”.

Esta área cuenta con los siguientes apoyos:

-Material publicitario, lista de precios, catálogos de muestras,, programas de computación para la elaboración de cotizaciones, capacitación constante.

B) Ventas Mostrador.

Las principales actividades de esta área son:

- Proporcionar el servicio que solicitan todos los clientes que entran al establecimiento.
- Proporcionar servicio de fotocopiado.
- Proporcionar varios servicios (enmicado, engargolado, acetatos, tec.)
- Asesoría a clientes.
- Llenado de órdenes de producción.
- Atender el teléfono.
- Elaboración de cotizaciones.
- Interpretar las necesidades del cliente.
- Verificar que se entregue la documentación correspondiente en el caso de impresión de trabajos fiscales.
- Elaboración de reportes diarios de ventas.
- Elaboración mensual de reporte de ventas para cobro de incentivos.

Los apoyos con que cuenta esta área son:

Material publicitario.

Lista de precios

Catálogos de muestras.

Capacitación.

3. 6. 2. SERVICIO AL CLIENTE.

El servicio al cliente representa el conjunto de actividades que se realizan para la satisfacción de los clientes. Estas actividades abarcan:

- Atención.
- Actitud de servicio.
- Servicio post venta.
- Valor agregado.
- Rapidez.
- Soporte técnico.
-

respaldo de la empresa, etc..

Dentro de “La empresa” el servicio al cliente se ofrece principalmente en forma personalizada y por vía telefónica.

3. 6. 2. 1. CICLO DEL SERVICIO.

El ciclo del servicio es la serie de pasos que se realizan para la prestación del servicio.

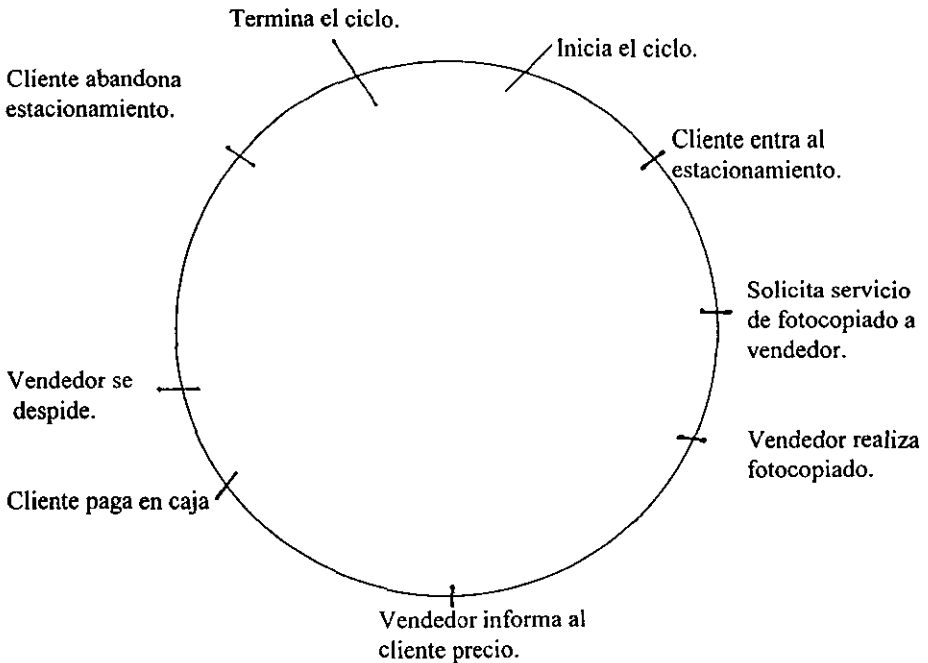
El ciclo del servicio se activa cada vez que un cliente entabla contacto con “La empresa” y termina cuando el cliente considera que se ha completado el servicio.

Los ciclos de servicio que se activan con más frecuencia dentro de “La empresa” son:

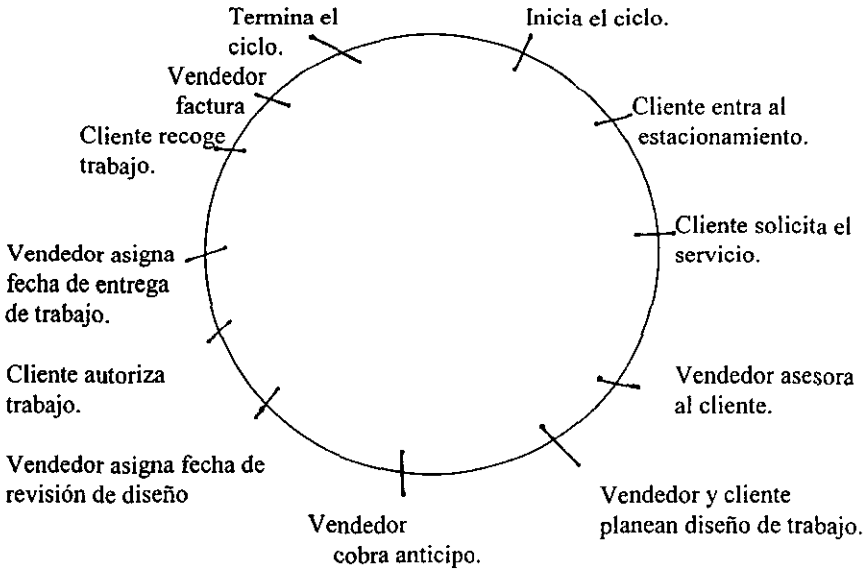
1. Servicio de fotocopiado.
2. Llenado de una orden de producción.
3. Atención a llamada telefónica.

A continuación se esquematizará cada ciclo de servicio enumerado:

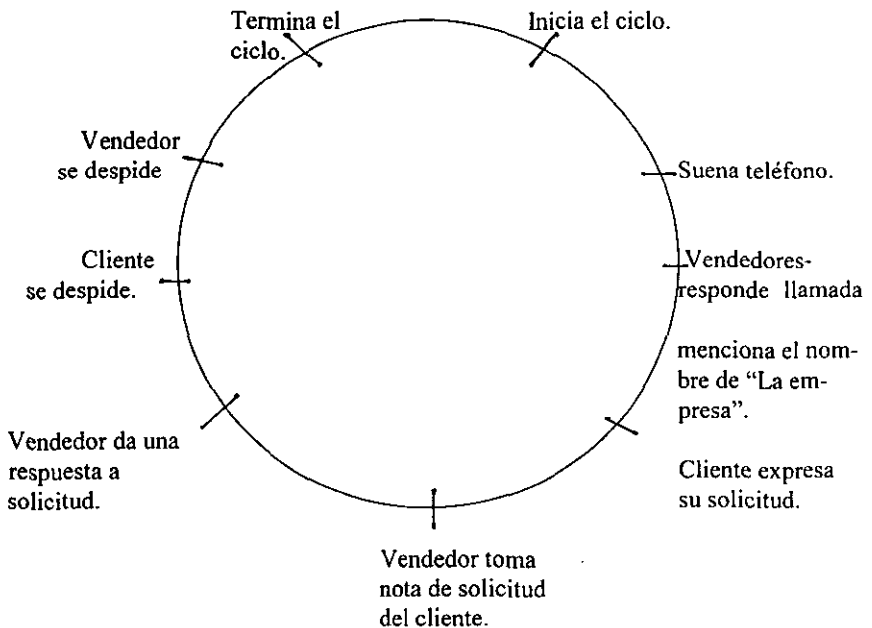
1. Servicio de fotocopiado.



2. Llenado de una orden de producción.



3. Atención a llamada telefónica.



3. 6. 3. PRODUCCION.

El departamento de producción trabaja conjuntamente con el departamento de ventas para la impresión y asignación de fechas de entrega de trabajos impresos.

El departamento de producción tiene a su cargo las siguientes áreas:

- Diseño.
- Máquinas para la elaboración de trabajos en offset, risograph, y selección a color.
- Área de acabado (corte, foliado, engrapado, engomado, empastado, perforado, etc..)
- Cuarto oscuro.
- Bodega. Almacenamiento y empaquetado de trabajos.

3. 7.. PUBLICIDAD.

Los medios publicitarios que utiliza “La empresa” para anunciarse son:

1. Espectacular o panorámico afuera del negocio.
2. Contratación de espacios en el Periódico del Sur mensualmente.
3. Distribución de volantes en zonas cercanas al negocio.
4. Material publicitario a nivel mostrador (trípticos, dípticos, tarjetas, folletos, etc..)
5. A través de representantes de ventas.
6. Colocación de mantas.
7. A través de su afiliación a cámaras de comercio.
8. Registro en SIEM.

3. 8.. VALOR AGREGADO QUE OFRECE LA EMPRESA.

Se entiende por valor agregado a todos los extras, beneficios o mejoras que complementan a un servicio o producto y que no incrementan el precio de los mismos.

- * Asesoría técnica.
- * Garantía.
- * Personal con estudios profesionales.
- * Capacitación y actualización a su personal en temas actuales.
- * Estacionamiento.
- * Aceptación de tarjeta de crédito.
- * Planes de crédito a empresas.
- * Aceptación de cheques.
- * Listas de precios.
- * Buena presentación del personal.
- * Actitud de servicio.
- * Seguridad en el manejo de documentos oficiales.
- * Catálogos de muestras.

- * Instalaciones físicas.
- * Tarjetas de presentación de vendedores.

3. 9. SISTEMA DE EVALUACION DE LA EMPRESA.

Entre los mecanismos con que cuenta “La empresa” para la evaluación de su servicio destaca la evaluación general por parte del cliente hacia la empresa.

Está evaluación se pone a disposición de los clientes a nivel mostrador y generalmente es contestada por ellos cuando recogen su trabajo (al finalizar el ciclo del servicio).

Los puntos que evalúa el cliente son:

- Grado de posicionamiento de “La empresa”.
- Medios publicitarios por los cuales conoció a “La empresa”.
- Tipo de servicio por el cual acude al negocio y la frecuencia con que usa el servicio.
- Factores por los cuales prefiere a “La empresa”.
- La impresión que tiene en cuanto al tiempo de espera, trato del vendedor, queja o devolución, la imagen que proyecta “La empresa” y puntualidad en la entrega de trabajos.
- Invita a que los clientes hagan comentarios y sugerencias.

Otro medio importante para conocer el grado de satisfacción de los clientes es el buzón de sugerencias que se colocó en el establecimiento.

La empresa también cuenta con mecanismos para su propia evaluación como:

- * Formatos para registrar trabajos impuntuales.
- * Formatos para registrar devoluciones.
- * Evaluaciones mensuales por parte del personal hacia la calidad de trabajos impresos.
- * Aplicación de exámenes periódicos al personal para calificar sus conocimientos técnicos.

4. CASO PRACTICO. IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.

4. 1. CLARIFICAR LA ESTRATEGIA DE SERVICIO.

Brindar un servicio eficaz y con calidad que supere las expectativas del cliente, respaldado por la asesoría de profesionales y tecnología de punta.

4. 1. 1. TACTICAS.

- * Reducción en tiempos de espera, tiempo de servicio y de errores.
- * Obtención de certificación de normas de calidad, tanto nacionales como internacionales.
- * Automatizar el servicio al cliente.
- * Incrementar valor agregado en los servicios.
- * Reforzar el servicio post venta.
- * Tener actitud de servicio.
- * Reforzar la imagen de “La empresa”.
- * Contar con expertos que analicen las necesidades de los clientes en forma individual.
- * Asesoría profesional a clientes.
- * Innovar y buscar nuevas formas de servicio al cliente.
- * Capacitación del personal en el conocimiento y manejo de equipo tecnológico.
- * Anunciarse en medios electrónicos.
- * Creación de sistemas amables para el cliente.
- * Trabajar bajo un proceso de mejora continua.
- * Incrementar las ventas.
- * Contar con personal que tenga buena imagen.
- * Difusión de nuevos servicios que ofrece “La empresa”.
- * Innovar empaque.
- * Anticiparse a los problemas.
- * Crear un buen ambiente durante la prestación del servicio:
 - instalación de música de fondo.
 - adecuada ventilación.
 - adecuada iluminación.
- * Comparar el servicio de “La empresa” con el de la competencia.

4. 2. EDUCAR A LA ORGANIZACION.

Es indispensable sensibilizar al personal de **TODOS LOS NIVELES** que forman parte de la organización para que se comprometan y se involucren en la implementación del programa de calidad de servicio al cliente.

Las actividades que se seguirán serán las siguientes:

* Realización de juntas semanales.

* Todo el personal recibirá un documento que contenga:

a) Misión de “La empresa”.

b) La estrategia de servicio.

c) La importancia y necesidad que tiene la organización de trabajar con un programa de calidad de servicio al cliente.

d) El plan de actividades que se va a seguir.

e) Los resultados de las diferentes evaluaciones del servicio al cliente de “La empresa”.

* Realización de juntas semanales en los cuales se tratarán los siguientes puntos:

- Explicar que la calidad del servicio es primordial y de ella depende la supervivencia de “LA empresa”.

- La adopción por parte de los empleados de trabajar con el concepto de calidad

- Mejorar la comunicación dentro de la organización, ya sea en forma oral o en forma escrita y mejorarla con los clientes.

- Adoptar el concepto de mejora continua.

- Llevar a cabo dinámicas en las cuales se personifiquen a clientes y vendedores con el fin de detectar fallas y trabajar en ellas.

- Reforzar el entrenamiento a empleados.

- Exponer las ventajas de trabajar con calidad (más prestigio para la empresa, se ganan más clientes, se eliminan errores, se incrementan las utilidades de la organización y por consiguiente la de los empleados.)

- Con la participación de todo el personal, elaborar una lista que contenga posibles problemas que puedan surgir en el servicio al cliente y proponer soluciones.

4. 3. EVALUACION DEL SERVICIO.

4. 3. 1. APLICACION DE CUESTIONARIO VIA TELEFONICA A CLIENTES.

La aplicación del cuestionario vía telefónica a clientes se llevó a cabo durante el mes de noviembre de 1998 por el sistema de evaluación que realiza “La empresa”.

Para la determinación del universo, el sistema de evaluación de “La empresa” consideró el número de órdenes de producción (O: P) registradas a partir de noviembre de 1994 a noviembre de 1998, las cuales suman un total de 9861.

4. 3. 1. 1. DISEÑO DE CUESTIONARIO.

Cuestionario para evaluar el servicio que ofrece “La empresa”.

Nombre: _____

Teléfono: _____ O. P. _____

1. ¿Por qué medios publicitarios conoció a “La empresa”?

- | | | | |
|-------------------------------|-----|----------------------------------|-----|
| a) Volantes | () | e) Trípticos | () |
| b) Periódico del Sur. | () | f) Visita representante de vtas. | () |
| c) Espectacular o panorámico. | () | g) Otro | () |
| d) Mantas. | | | |

2. ¿Por qué tipo de servicio acude a “La empresa”?

- | | | | |
|--------------------------|-----|---------------------------|-----|
| a) Copias blanco y negro | () | e) Diseño por computadora | () |
| b) Formas continuas | () | f) Duplicación Risograph | () |
| c) OFFSET | () | g) Otro | () |
| d) Serigrafía | () | | |

3. ¿Con qué frecuencia los consume?

- | | | | |
|--------------|-----|---------------|-----|
| a) Semanal | () | d) Trimestral | () |
| b) Mensual | () | e) Semestral | () |
| c) Bimestral | () | f) Anual | () |

4. Cómo evalúa el servicio que le brinda “La empresa” tomando en cuenta:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
a) Tiempo de espera	_____	_____	_____	_____
b) Trato del vendedor	_____	_____	_____	_____
c) Queja o devolución.	_____	_____	_____	_____

5. ¿Porqué motivo prefiere a “La empresa”?

- | | | | |
|-------------|-----|----------------------|-----|
| a) Calidad | () | d) Tiempo de entrega | () |
| b) Servicio | () | e) Otros | () |
| c) Precio | () | | |

6. ¿Qué servicio adicional le gustaría que ofreciera “La empresa”?

7. ¿Recomendaría a “La empresa” por el servicio que ofrece?

- Sí ()
No ()

8. ¿Qué factores tomaría en cuenta para recomendar a “La empresa”?

9. ¿Cuáles son los principales motivos por los cuales no recomendaría a “La empresa”?

10. ¿Cómo cataloga la publicidad de “La empresa”?

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

11. ¿Cómo evalúa la imagen de “La empresa” en términos generales?

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

4. 3. 1. 2. DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Para la determinación de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

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

Donde:

σ = Coeficiente de confianza.

N= Universo o población.

p= Probabilidad a favor.

q= Probabilidad en contra.

e= Error de estimación.

n= Tamaño de la muestra".

Datos:

$\sigma = 95\% = 1.96$

N= 9861

p=50%

q=50%

e=7.5%

n=?

Sustitución:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 9861 \cdot (.5) \cdot (.5)}{(.075)^2 (9861 - 1) + (1.96)^2 \cdot (.5) \cdot (.5)}$$

$$n = \frac{9470.50}{55.4625 + 0.9604}$$

$$n = \frac{9470.50}{56.4229} = 167.8485$$

n= 168

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

4. 3. 2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

Del total de la muestra de 168 cuestionarios, cincuenta de ellos no fueron contestados principalmente por los siguientes motivos:

- Cambio de número telefónico.
- Los clientes ya no utilizan los servicios de "La empresa".
- Números telefónicos ocupados.
- La persona que contactó a la empresa cambió de trabajo.

Por lo tanto, para fines de análisis e interpretación de resultados solamente se considerará la aplicación efectiva de 118 cuestionarios.

Pregunta 1.

¿Por qué medios publicitarios conoció a "La empresa"?

Los resultados fueron: 13 personas que representan el 11% que conocieron a "La empresa" por medio de volantes, 14 personas que representan 12% fue por medio del Periódico del Sur, 44 personas que representan 37% fue por el espectacular o panorámico, 4 personas que representan el 3% fue por medio de mantas, 8 personas que representan un 7% fue por trípticos, 3 personas que representan el 3% fue por visitas de representantes de ventas y por último 32 personas que representan el 27% fue por otros medios.

Pregunta 2.

¿Por qué tipo de servicio acude a "La empresa"?

25 personas que representan 21% acuden por copias blanco y negro, 12 personas que representan el 10% acuden por formas continuas, 30 personas que representan el 26% acuden por offset, 19 personas que representan el 16% acuden por serigrafía, 10 personas que representan el 8% acuden por diseño en computadora, 20 personas que representan 17% acuden por duplicación risograph y 2 personas que representan 2% acuden por otros servicios.

Pregunta 3.

¿Con qué frecuencia los consume?

5 personas que representan el 4% los consumen semestralmente, 24 personas que representan un 20% mensualmente, 14 personas que representan 12% bimestralmente, 10 personas que representan 8% trimestralmente, 30 personas que representan 25% semestralmente y 35 personas que representan 31% lo consumen anualmente.

Pregunta 4.

¿Cómo evalúa los servicios que ofrece "La empresa" tomando en cuenta tiempo de espera, trato del vendedor y queja o devolución?

17% de los encuestados lo consideran excelente, 58% lo consideran bueno , 16% lo consideran regular y 9% lo considera malo.

Pregunta 5.

¿Por qué motivo prefiere a la empresa?

60 personas que representan 51% expresan su preferencia por la calidad, 25 personas que representan el 21% por el servicio, 14 personas que representan 12% por el precio, 11 personas que representan 9% por el tiempo de entrega y 8 personas que representan 7% la prefiere por otros motivos.

Pregunta 6.

¿Qué servicio adicional le gustaría que ofreciera “La empresa”?

80 personas que representan 68% respondieron que ninguno.

A 15 personas que representan 13% les agrada contar con un estacionamiento más grande.

23 personas que representan 19% expresaron su preferencia para incluir servicios como venta de formas fiscales y artículos de oficina.

Pregunta 7.

¿Recomendaría a “La empresa “ por el servicio que ofrece?

112 personas que representan el 95% afirman que sí recomendarían a “La empresa”.

6 personas que representan el 5% declararon no estar dispuestos a recomendar a “La empresa”.

Pregunta 8.

¿Qué factores tomaría en cuenta para recomendar a “La empresa”?

12 personas que representan 10% tomarían en cuenta el tiempo de entrega, 57 personas que representan el 48% conceden importancia a la calidad del trabajo, 35 personas que representan 30% dan prioridad al servicio y 14 personas que representan 12% prefieren el precio.

Pregunta 9.

¿Cuáles son los principales factores por los cuales no recomendaría a “La empresa”?

Tiempo de entrega 33%

Trato del vendedor 67%

Pregunta 10.

¿Cómo cataloga la publicidad de “La empresa”?

15 personas que representan el 13% la catalogan como excelente, 78 personas que representan 66% la califican como buena, 18 personas que representan 15% la consideran como regular y 7 personas que representan el 6% opinan que “La empresa” maneja una mala publicidad.

Pregunta 11.

¿Cómo evalúa la imagen de “La empresa” en términos generales?

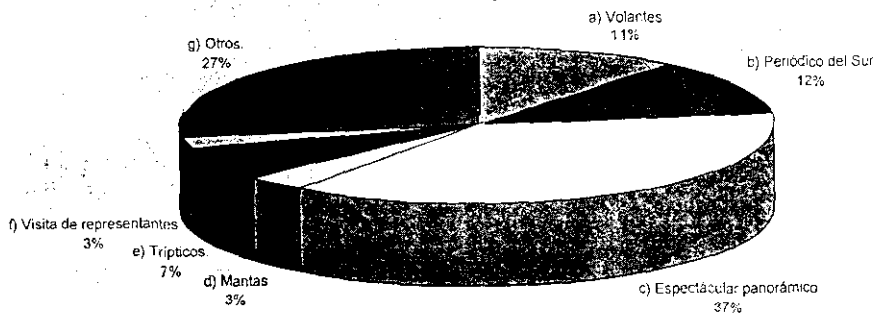
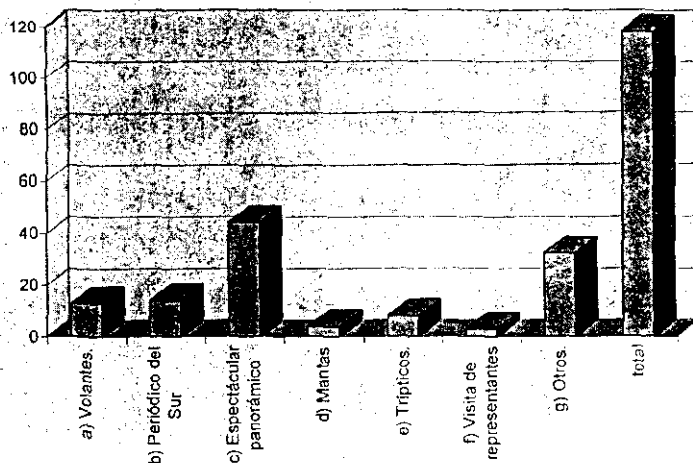
Excelente	20%
Buena	66%
Regular	12%
Mala	2%

Con base en las observaciones que se realizaron dentro de “La empresa”, se mencionarán algunas fallas que contribuyen a prestar un mal servicio a los clientes:

- Datos incompletos en el llenado de ordenes de producción.
- Falta de claridad de especificaciones en el llenado de ordenes de producción.
- Demoras en la localización de diseños pasados para reimpressiones.
- Mala coordinación en la programación de impresión de trabajos.
- Impresión de trabajos no programados,
- Saturación de máquinas de imprimir trabajos.
- Mentir al cliente y darle excusas.
- Negligencia en el departamento de producción.
- Demoras en la compra de algunos tipos de papel difíciles de conseguir.

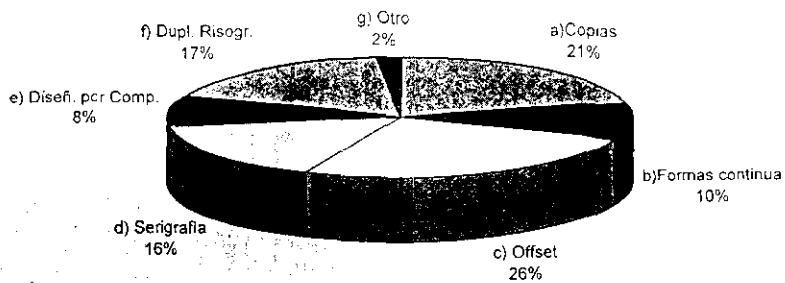
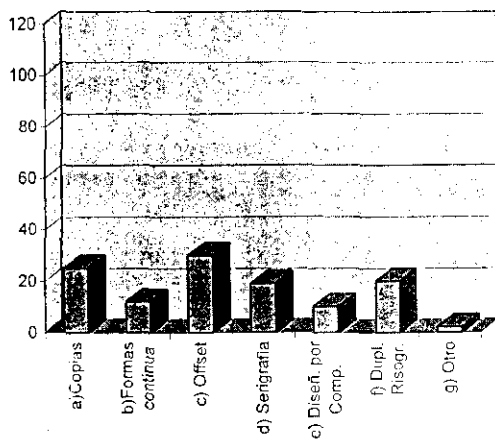
4. 3. 3. REPRESENTACION GRAFICA DE RESULTADOS

1.-¿Por qué medio se enteró de "La empresa"?



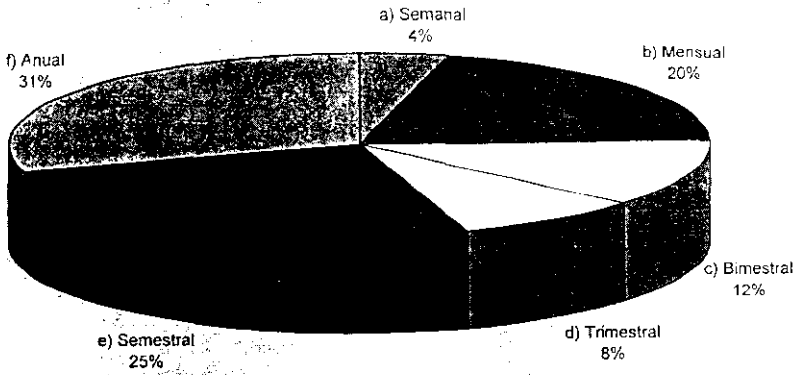
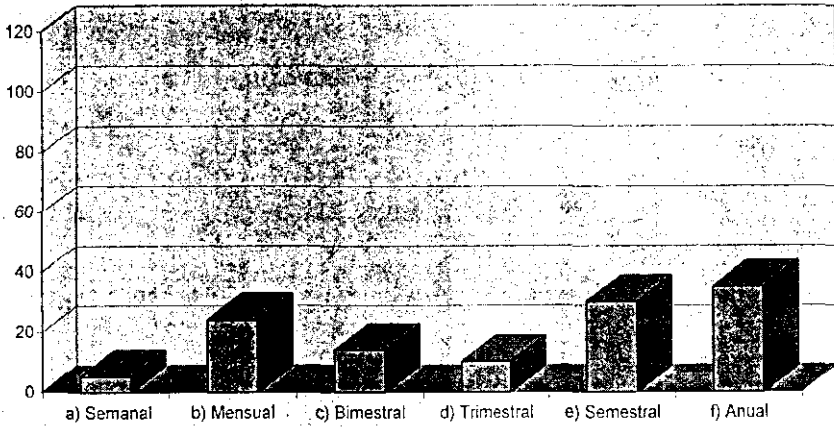
Representación Gráfica de Resultados

2.-¿Por qué tipo de servicio acude a "La empresa"?

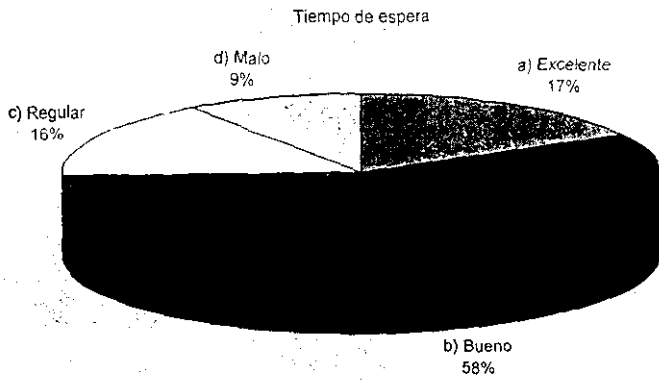
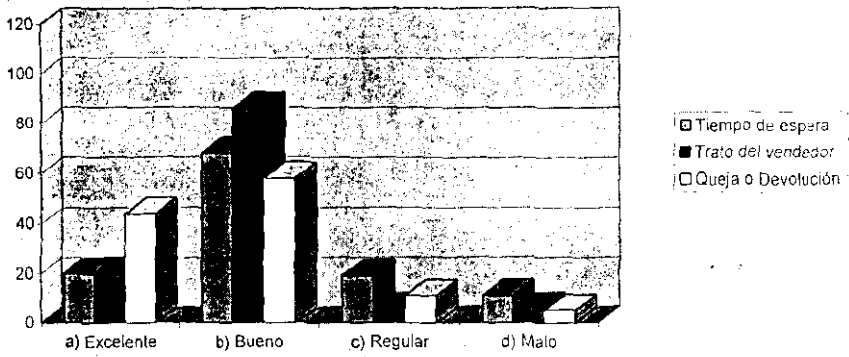


Representación Gráfica de Resultados.

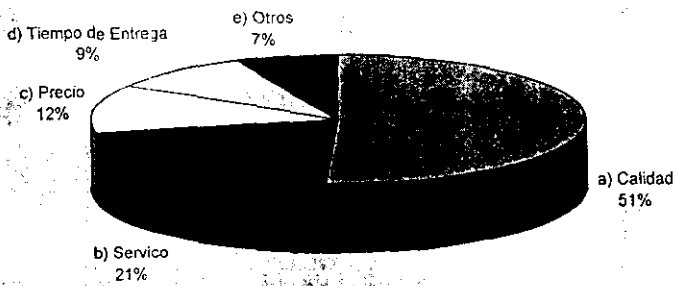
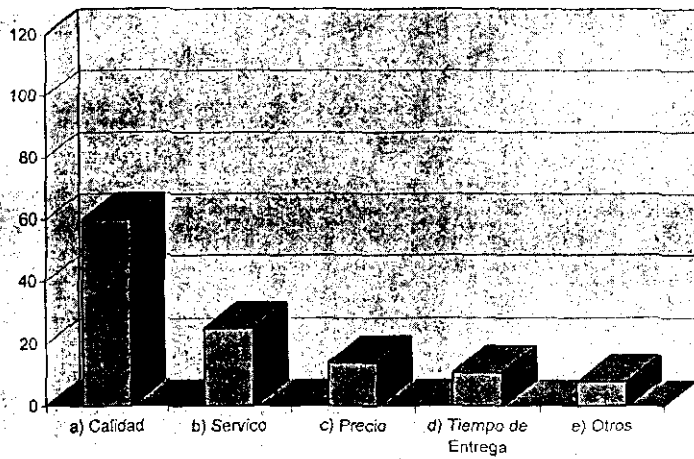
3 -¿Con qué frecuencia los consume?



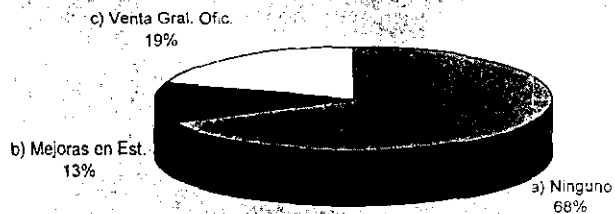
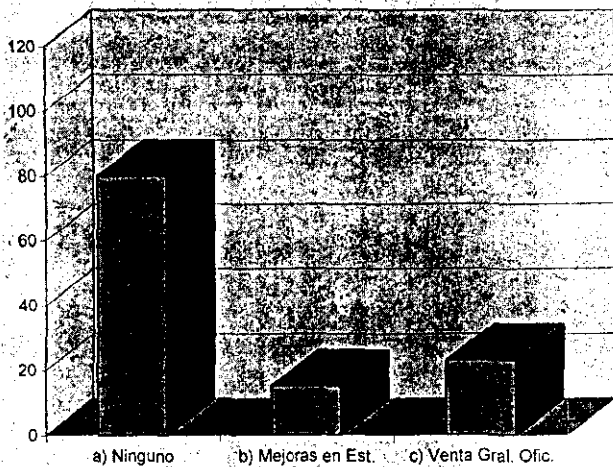
4. ¿Cómo evalúa el servicio que le ofrece la empresa?



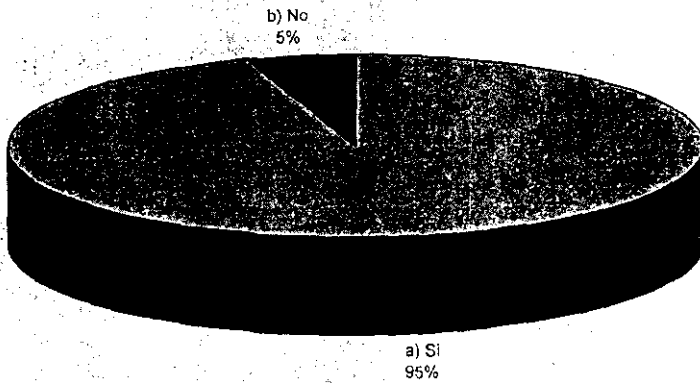
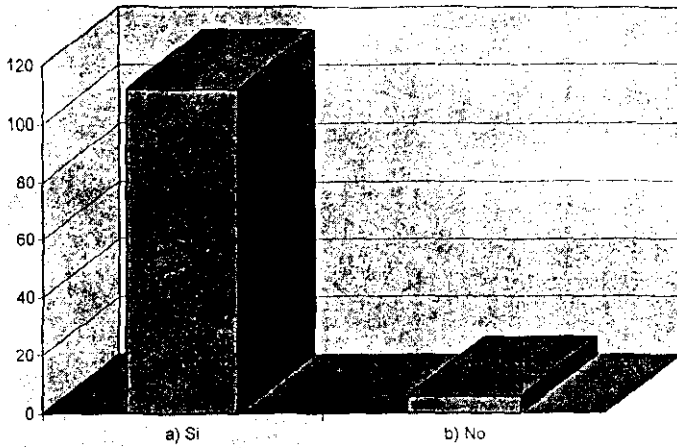
Porqué motivo prefiere a "La empresa"?



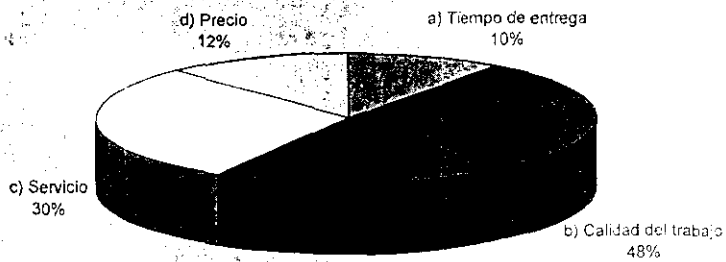
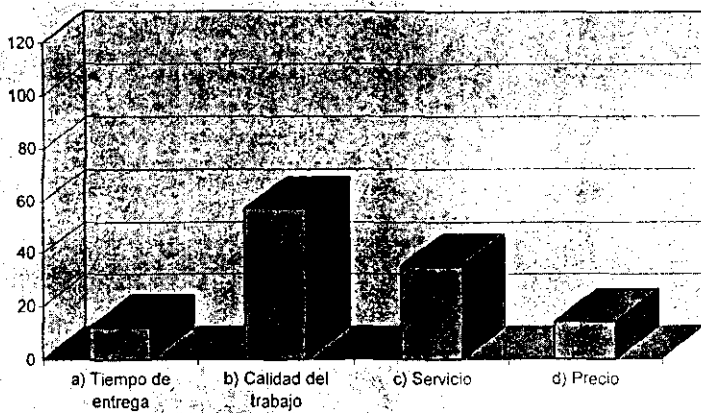
¿Qué servicio adicional le gustaría que ofreciera "La empresa"?



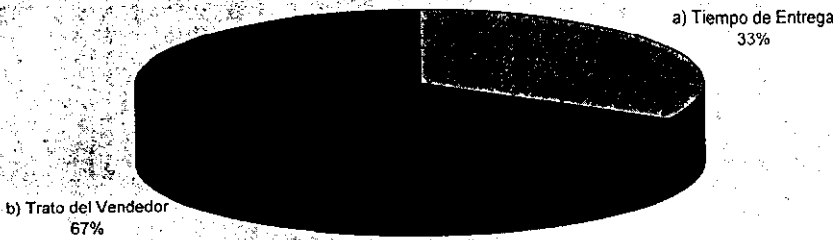
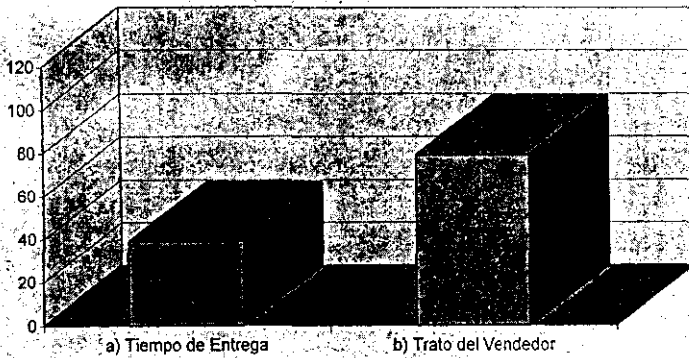
7 ¿Recomendaría a "La empresa" por el servicio que ofrece?



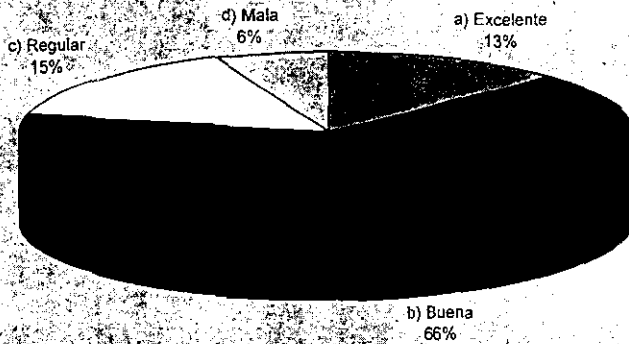
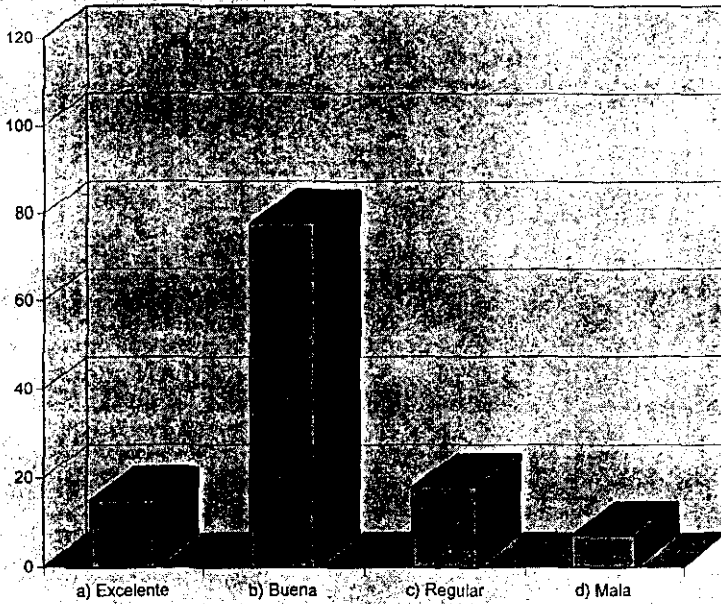
8.-¿Qué factores tomaría en cuenta para recomendar a "La empresa" ?

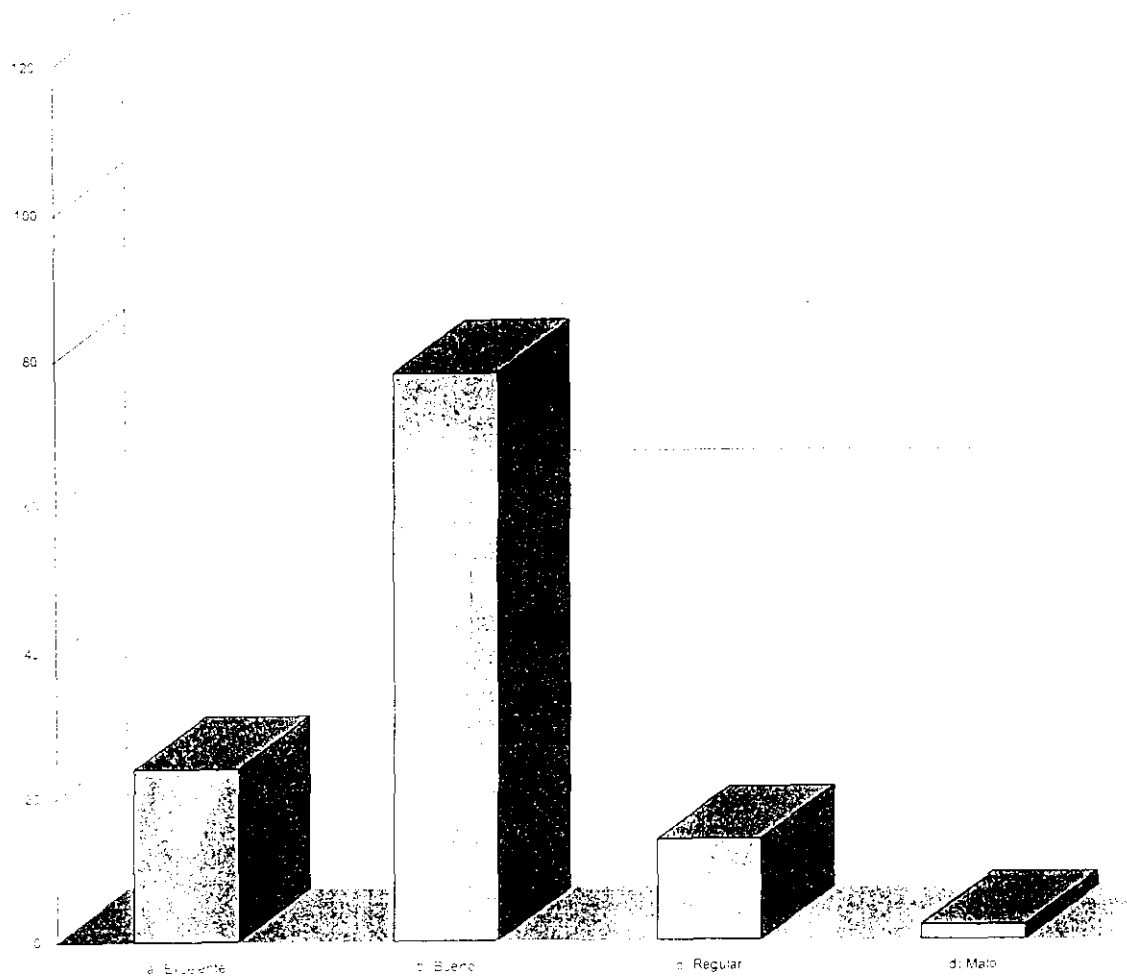


9 ¿Cuáles son los principales motivos por los cuales no recomendaría a "La empresa"?



10. ¿Cómo cataloga la publicidad de "La empresa"?





4. 4. DESARROLLO DE NORMAS.

El establecimiento de normas apoya la creación de un servicio de alta calidad, refuerza la buena imagen que tienen los clientes de “La empresa” y el servicio se vuelve más personalizado.

A través de la implementación de normas los empleados tienen la oportunidad de desarrollar actitudes positivas y desempeñar mejor su trabajo.

Las normas que se establecerán en “La empresa” serán:

1. Los empleados deben saludar a los clientes cuando estos entren al establecimiento.
2. Llamar por su nombre a los clientes por lo menos una vez durante la prestación del servicio.
3. El cajero deberá preguntar al cliente, en el momento del pago, si se le atendió satisfactoriamente.
4. Ser sincero con el cliente.
5. Colocar una pizarra que contenga la fecha, día y hora a la vista del cliente.
6. A fin de año hacer una llamada de agradecimiento a los clientes.
7. Cada 30 segundos el telefonista deberá preguntar al cliente si desea continuar esperando o si prefiere dejar mensaje.
8. Cada llamada telefónica que reciba “La empresa” de un cliente deberá ser agradecida por la persona que atiende la llamada.
- 9 Si un pedido se retrasa o se repite, la empresa deberá llevarlo con la corrección correspondiente al domicilio del cliente.
10. El vendedor deberá estar pendiente de que el trabajo de su cliente no tenga contratiempos y quede bien terminado.
11. Los trabajos que se encuentren en bodega un día después de la fecha fijada para su entrega, se llamará a los clientes para invitarlos a que pasen a recogerlos.
12. La administración deberá publicar reconocimientos a empleados destacados por productividad, en el trabajo.
13. Se llevarán a cabo reuniones con el fin de felicitar y premiar al mejor vendedor.

El cumplimiento de las normas deberá ser supervisado por el personal de todos los niveles de “La empresa”.

Se debe evaluar constantemente a las normas vigentes y cambiarlas a medida que cambien las percepciones de los clientes.

4. 5. METODOS PARA MEJORAR EL SERVICIO.

4. 5. 1. INNOVACION DE SERVICIOS.

* Reducir tiempos de espera en mostrador.

Dividir el área de mostrador en dos partes.

1. Área de atención para servicio de fotocopiado.
2. Área de atención a solicitud de trabajos de impresión.

Será necesario que se diseñen dos letreros que se colocarán en sus respectivos áreas.

* Proporcionar el servicio de selección de color.

* Proporcionar el servicio de maquila de selección de color.

* Introducción de nuevos servicios.

A) La adquisición de un sistema de cómputo para el llenado de órdenes de producción, diseño de trabajos, facturación, etc.

B) Renta de computadoras (Debido a cuestiones de espacio sólo 2).

C) Impresión de disketts.

D) Envío a clientes de información acerca de modificaciones fiscales.

E) Instalar un departamento de telemarketing.

F) Venta de folders, formas fiscales, diskettes, etc.

* Entrega de trabajos a domicilio.

* Anunciar el tiempo estimado de espera del cliente.

* En las horas pico poner a disposición de los clientes fichas de números para atenderlos en orden.

* Impresión de código de barras.

* Servicio de maquila.

- Incrementar los anuncios de servicios de maquila.

- Obtener citas con posibles clientes.

- Enviar un representante de ventas con posible cliente.

- Asesorar al cliente.

- Levantar pedido.

- El vendedor deberá realizar una evaluación de la capacidad de pago de los posibles clientes con base en: antecedentes crediticios, capacidad de pago, políticas de pago, formas de pago.

__ Ofrecer y negociar planes de crédito.

- Enviar promociones que maneje la empresa.
- Manejo de materiales de alta calidad.
- Garantizar ser puntuales.
- Acceso del cliente para que verifique la impresión de su trabajo en el momento de su realización.
- Poner a disposición del cliente una clave con la que pueda localizar a cualquier hora al vendedor y darle instrucciones.
- Entregar trabajo a domicilio.

* Diseño de Servicio de Calidad a Empresas.

- Captar clientes.
- Envío de fax con lista de servicios que ofrece “La empresa”.
- Realizar llamada telefónica con la persona encargada de compras.
- Obtener una cita.
- Enviar a representante de ventas.
- Brindar asesoría.
- Realización de cotización.
- Levantar pedido
- Establecer políticas de cobro de “La empresa” indicando que se deberá depositar un 50%

- Aplicación de descuentos especiales por compra de paquetes y por volumen.
- Descuentos por pronto pago.
- Descuentos especiales en publicidad.
- Información actualizada en aspectos fiscales sin cargo adicional.
- Garantizar ser puntuales.
- Entregar el trabajo a domicilio.
- Dar seguimiento al servicio post - venta.

4. 5. 2. INNOVACION DE PROCESOS.

* Elaboración de una base de datos de registro de todas las órdenes de producción con que cuenta “La empresa”, con el fin de eliminar pérdidas de tiempo en la búsqueda de diseños pasados y no retrasar la reimpresión de trabajos.

* Agilizar la entrega de trabajos impresos, para lo cual será necesario: que en la bodega se encuentren los trabajos impresos colocados en orden progresivo, los trabajos impresos deberán estar debidamente empaquetados.

* El departamento de producción deberá elaborar un reporte de su programa de impresión de trabajos para el área de ventas.

El departamento de ventas, estará en condiciones de informar a los clientes que llamen preguntando si su trabajo estará a tiempo o no.

* Reducir el tiempo de elaboración de diseño para que el cliente lo autorice lo más rápido posible.

- * Mostrar y describir el trabajo al cliente en el momento de entrega.
- * El departamento de ventas calle deberá realizar una lista de sus clientes y con base en ella elaborará una clasificación de los clientes: A, B, C de acuerdo a su solvencia y formas de pago.
- * El departamento de ventas calle realizará un estudio del perfil de sus clientes que incluya: políticas de pago, formas de pago (cheque, tarjeta, efectivo), plazos de pago, historial crediticio en “La empresa”.
- * La gerencia y el departamento de ventas realizarán planes de crédito de acuerdo a la capacidad de pago y condiciones de los clientes.
- * El departamento de ventas actualizará la lista de sus clientes informando: los clientes con adeudos pendientes y los clientes puntuales en sus pagos.

En el caso de los clientes con adeudo pendiente, el departamento de ventas será el encargado de realizar la cobranza, para lo cual podrá hacer uso de:

- El envío de cartas dirigidas a los clientes recordándoles que tienen un adeudo pendiente.
- Llamadas telefónicas para invitarlos a que liquiden su saldo.
- * El departamento de ventas deberá proporcionar a la gerencia un reporte semanal de la lista de sus clientes.

4. 5. 3. CIRCULOS DE SERVICIOS.

Para realizar un círculo de servicio es necesaria la participación de un grupo de empleados y de su jefe inmediato.

Para fines de esta práctica, se ha trabajado con los principales problemas que enfrenta “La empresa” relacionados con el servicio.

Dichos problemas son:

1. Falta de conocimiento de técnicas de vendedores.

Para lo cual se sugiere:

- Incrementar las sesiones de capacitación de ventas.
- Practicar ejercicios para la elaboración de cotizaciones, tanto en computadora como en forma manual.
- Adiestrar a vendedores para el uso de herramientas de trabajo (muestrarios, conocimiento de materiales, etc.)
- Realizar evaluaciones en forma escrita y en forma oral.
- Realizar simulaciones de ventas.

2. Impuntualidad en la entrega de trabajos.

Para lo cual se sugiere:

- Estricto orden en la programación de trabajos.
- Evitar la saturación de impresión en máquinas.
- Trabajar horas extras.
- Especificaciones claras en el llenado de órdenes de producción.
- Documentación completa para el caso de trabajos de comprobación fiscal.

3. No comprar oportunamente material de trabajo (papel, tintas, etc.).

Para lo cual se sugiere:

- Cada jefe de departamento deberá realizar un inventario semanalmente.

4. Falta de atención adecuada a las llamadas telefónicas que se reciben.

Para lo cual se sugiere:

- Contar con una persona encargada de recibir las llamadas telefónicas.

- Elaborar un formato para hacer una relación de las llamadas telefónicas y de los recados.

- Pedir los datos del cliente para comunicarnos con él, cuando la llamada sea contestada en una hora pico.

- Eliminar el número de transferencias que se hacen para la atención del cliente.

5. Descuido y desorden en el área de trabajo de los diferentes departamentos.

Se sugiere:

- Rotación del personal de cada departamento para ordenar su área por lo menos tres veces al día.

6. Falta de trabajo en equipo entre los departamentos de “La empresa”.

Se sugiere:

- Convencer al personal de que todos trabajan para el mismo fin, que es servir al cliente.

- Realizar reuniones para sugerir soluciones a problemas en forma conjunta.

- Expresar comentarios por escrito e intercambiarlos en las reuniones.

- Fomentar el trabajo en equipo.

- En cada sesión se asignará a una persona que será la encargada de anotar los que se traten en cada sesión.

- El informe se distribuirá entre todas las personas involucradas en las propuestas o solución de problemas.

4. 5. 4. EL DIAGRAMA T.

Debido a que “La empresa” desea brindar atención personalizada a sus clientes, se ha considerado el uso del diagrama T, el cual tiene como finalidad lograr un trato más humano con los clientes.

Se han seleccionado las siguientes actividades con su respectiva propuesta de acciones para personalizarla.

Acción de la tarea	Acción personal
1. Llenado de orden de producción	El vendedor expresa su gusto por atender al cliente
2. El cliente paga en caja.	Preguntar si tiene alguna queja por el servicio.
3. El cliente espera su turno.	Prestarle el periódico del día.
4. El cliente espera material fotocopiado.	Dar la bienvenida al cliente.
5. Cliente espera por teléfono.	Instalar música de fondo

Acción de la tarea.	Acción personal.
1. El cliente revisa su trabajo impreso cuando se le entrega.	Pedirle su opinión acerca de la calidad de su trabajo.
2. El cliente llena el formato de evaluación a la empresa.	Obsequiarle un dulce.
3. El vendedor asesora al cliente.	Entablar pequeña conversación de temas actuales.
4. Venta de promociones de temporada.	Colocar pequeños adornos alusivos a la temporada.
5. Vendedor elabora factura.	Agradecer al cliente por su compra y desearle que tenga buen día.

4. 6. METODOS PARA EVALUAR EL SERVICIO.

Las necesidades, preferencias y percepciones de los clientes cambian en forma constante y es de vital importancia conocer estos cambios.

Para que “La empresa” pueda sobrevivir debe de estar al día en todos los aspectos.

Es por ello que se vuelve importante la necesidad de establecer sistemas continuos de evaluación en el servicio al cliente.

“La empresa” deberá poner a disposición de los clientes (internos y externos) y fomentar el llenado de los siguientes formatos de evaluación:

* Evaluación a vendedores.

Para poder servirle mejor le agradeceremos que conteste esta breve evaluación a vendedores.

1. Indicar si el vendedor que lo atendió portaba su gárfete:

Sí () No ()

Nombre del vendedor: _____

2. El tiempo que tardó en atenderlo fue:

Breve () Razonable () Demasiado ()

3. La actitud que percibió en el vendedor fue:

De entusiasmo () De atención () De indiferencia ()

4 La información que le proporcionó el vendedor fue:

Clara y suficiente () Difusa ()

No contaba con la información ()

5. La imagen que proyecta el vendedor es:

Excelente () Aceptable () Algo descuidada ()

Observaciones: _____

* Registro de cancelación de órdenes de producción.

Registro de cancelación de O. P.

Fecha: _____ O: P: _____

Tipo de trabajo: _____

Estado del trabajo:

Impreso _____ No impreso _____

Causa de cancelación de orden de producción:

Importe devuelto: \$ _____.

* Registro de devolución.

Registro de devolución.	
Fecha: _____	O: P: _____
Tipo de trabajo: _____	
Motivo:	
Datos incorrectos _____	Debe ser _____
Formato _____	Debe ser _____
Errores ortográficos _____	Debe ser _____
Papel incorrecto _____	Debe ser _____
Cantidad incorrecta _____	Debe ser _____
Tinta _____	Debe ser _____
Medidas _____	Debe ser _____
Error de diseño _____	Debe ser _____
Omisión de datos _____	Debe ser _____
Otro _____	Debe ser _____
Fecha y hora prometida de entrega: _____	
_____ Recibió.	

* Registro de impuntualidad.

Registro de impuntualidad.
Fecha: _____
O: P: _____
Tipo de trabajo: _____

Fecha y hora en que se tuvo que entregar: _____

Causa por la que no se entregó a tiempo: _____

Fecha y hora prometida de entrega: _____

Recibió: _____

La evaluación en el servicio de ventas calle se llevará a cabo por la gerencia en forma mensual vía telefónica. Principalmente se investigará si el cliente tiene alguna queja del vendedor o del servicio.

Por otro lado se mantendrá la presencia del buzón de sugerencias para los clientes y se colocará un buzón de sugerencias para los empleados de "La empresa".

4. 6. 1. MANEJO DE QUEJAS.

Se deberá concientizar a todo el personal de "La empresa" de manejar en forma profesional todos los casos de quejas que reciba la compañía.

Es importante convencer a todo el personal de que cada queja es una oportunidad para ser mejores.

En el momento de recibir una queja se deberán seguir las siguientes sugerencias:

- Atender y escuchar al cliente.
- Permitir que el cliente exprese su molestia.
- Atender con prontitud a la queja.
- Repetir la queja para asegurarse de que se entendió el problema y disculparse.
- Explicar al cliente las medidas que se van a tomar para la solución de su problema.
- Proponer soluciones a la queja.
- Informar al cliente el tiempo estimado en la solución de su queja.
- Llamar al cliente para informarle que se está trabajando en su problema.
- Establecer metas para disminuir la resolución de quejas.
- Una vez solucionada la queja, realizar llamada telefónica al cliente para confirmar que se encuentra satisfecho.

Cada vez que “La empresa” reciba una queja deberá realizar un registro de la misma a través del siguiente formato:

Registro de quejas.

Fecha: _____	Hora: _____
Forma en que se recibió la queja:	
Personal _____	Carta: _____
Vía telefónica: _____	Otro: _____
Persona que recibe la queja: _____	
Departamento o personas a quien va dirigida la queja:	

En caso de ser necesario anotar:	
O: P: _____	Tel. _____
Nombre del cliente: _____	
Motivo dela queja: _____	

Para ser llenado por el departamento o persona responsable.	
Medidas por seguir: _____	

Tiempo estimado para solución de la queja:	

Fecha y hora en que se enteró el responsable:	

Se deberán revisar diariamente las quejas recibidas para canalizarlas a los respectivos departamentos.

Se realizará una lista que contenga las quejas y problemas más frecuentes que reportan los clientes y se propondrán soluciones.

CONCLUSIONES.

En el mundo actual cada vez es mayor la participación de los servicios en la economía mundial.

Este hecho ha obligado a los prestadores de servicios a buscar y obtener un alto grado de especialización dentro de cada ramo al que se dediquen, así como a uso de la modernización, especialmente en tecnología y capacitación.

La globalización que se vive a nivel internacional exige a las empresas, especialmente a las micro y pequeñas, a tener una orientación hacia el servicio, a trabajar con calidad, a crear un ambiente de cultura de servicio y a ofrecer un mayor valor agregado en sus servicios, ya que ahora es necesario superar las expectativas de los clientes.

Hoy en día, las empresas no pueden ignorar lo que sucede en el medio ambiente, como en lo económico, político, social y ecológico.

Debido a que los cambios se dan en forma acelerada tanto en las percepciones, necesidades y gustos de los clientes, como en el medio ambiente, considero que la obtención de información oportuna es vital para que las micro y pequeñas empresas puedan tomar decisiones que les permitan adaptarse los cambios y de esta forma puedan seguir operando.

Desde mi punto de vista, el servicio al cliente es una poderosa arma para que las empresas puedan diferenciarse de sus competidores.

La participación y aportación del sector servicios en la economía de nuestro país es considerable. Sin embargo, pienso que se tiene que crear y reforzar una cultura del servicio que se centre en los clientes, para lo cual será indispensable investigar y conocer las preferencias de los clientes en forma constante.

El diseño del Programa de Calidad de Servicio al Cliente en “La empresa” pequeña de artes gráficas se ha realizado con base a sus necesidades.

Se espera que con la implementación total del programa se mejore la velocidad en el servicio, la calidad, se elimine la impuntualidad y se logre mejorar la imagen de “La empresa”, considero que estos factores traerán como consecuencia el incremento en el número de clientes, de ventas y en las utilidades de “La empresa”.

Con lo que respecta al planteamiento de las hipótesis, se puede resumir lo siguiente:

En este caso “La empresa” sí contaba con un sistema de evaluación de servicio al cliente, pero los resultados no se daban a conocer a todo el personal, por lo que se realizaban escasas propuestas para mejorar el servicio.

Aunque en una mínima proporción, existen clientes de “La empresa” que en algún momento recibieron un mal servicio y el resultado fue que se quedaron con una mala imagen de “La empresa”. De ahí la importancia de poner énfasis en brindar un servicio con calidad.

En lo referente a estudios dirigidos a los clientes, “La empresa” debe conocer más de los suyos, sobre sus negocios, políticas de pago y estilo de vida en general.

Por otro lado, las fases propuestas para el diseño del Programa de Calidad de servicio al Cliente es una guía para que las empresas diseñen sus programas, de acuerdo a sus necesidades, pero lo más importante es que todas estas fases se lleven a cabo en forma PERMANENTE.

RECOMENDACIONES.

Quiero destacar que la mayoría de las propuestas quedaron estructuradas en el caso práctico. Sin embargo, desde mi punto de vista, merecen especial atención los siguientes puntos:

- * Ampliar la actividad comercial de “La empresa” a través del departamento de ventas calle.
- * *Difundir los servicios nuevos que ofrece “La empresa”. (selección a color, comprobantes fiscales y maquila).*
- * Obtención de certificación de normas de calidad.
- * Implementación de un departamento de telemarketing.
- * Automatizar el servicio a clientes, sin eliminar la asesoría profesional del personal.
- * Incrementar el valor agregado a través de: entrega de trabajos a domicilio
 - Experiencia
 - Asesoría profesional
 - Imagen
 - Llevar facturas a domicilio
 - Poner a disposición del cliente el periódico
 - Trabajar bajo el concepto de calidad total y mejora continua
- * Reforzar el servicio post - venta por medio de:
 - Envío de folletos a domicilio
 - Llamadas telefónicas para medir la satisfacción de los clientes.
 - Visitas de representantes de ventas a domicilio.
 - Hacer preguntas sobre la calidad y funcionamiento de los productos.
 - Hacer sugerencias a clientes.
- * Reforzar la capacitación.
- * Difundir los resultados de las evaluaciones a todo el personal.
- * Comunicar a todo el personal la estrategia de servicio y los planes a seguir.
- * Fomentar en trabajo en equipo.
- * Utilizar los formatos para el registro de quejas, devoluciones, impuntualidad y cancelaciones.
- * Realizar una lista de los servicios más solicitados.
- * Realizar una lista de los productos que más se venden.
- * Hacer simulaciones de ventas y realizar evaluaciones y críticas constructivas.
- * Manejo de PC para elaboración de presupuestos.
- * Poner especial atención en el trato de vendedores.
- * Cuidado de instalaciones.
- * Incluir la publicidad en medios electrónicos.
- * Actualizarse tecnológicamente.
- * Elevar la calidad del espectacular o panorámico.
- * Simplificar el contenido de los folletos, dípticos, trípticos que se encuentran en el punto de venta, colocando diagramas o dibujos.

- * Elaboración de etiquetas que contengan la información sobre normas de calidad con las que se elaboran los trabajos para colocarlas en los empaques (cajas y bolsas de plástico y papel).
- * Elaboración de posters que contengan información de los servicios que ofrece “La empresa” y colocarlos en lugares visibles en el establecimiento.
- * Repartir en la puerta del negocio tarjetas, folletos, volantes, etc..
- * Anunciarse en revistas especializadas de Artes Gráficas.
- * Elevar el número de clientes al 10% mensual.
- * Incrementar las ventas a 15% en todos los servicios que ofrece “La empresa”.
- * Realizar una lista de los clientes que repiten su pedido, especificando el lapso que tardan en hacerlo.
- * Realizar un estudio de las horas pico para contar con el personal suficiente y tenerlo disponible.
- * En cada servicio, establecer una meta para reducir el tiempo de espera en 5% cada semana.
- * Reducir el porcentaje de impuntualidad al 50% semanalmente.
- * Reducir errores en un 20% mensualmente.
- * Reducir el tiempo de entrega de trabajos a un 30% mensualmente.
- * Disminuir la cantidad de trabajos que se encuentran en bodega a un 30% semanalmente.

BIBLIOGRAFIA.

- ALBRECHT, Karl; La revolución del servicio.; Fondo Editorial Legis; Colombia; 1988.
- ALBRECHT, Karl y Zemke, Ron; Gerencia del servicio.; Fondo Editorial Legis; Colombia; 1988.
- ALBRECHT, Karl y Brandford, Lawrence J.; La excelencia en el servicio.; Fondo Editorial Legis; Colombia; 1990.
- BERRY, Leonard L.; Bennet, David R. y Brown, Carter W.; Calidad de servicio.; Ediciones Díaz de Santos, S. A.; Madrid, España; 1989.
- BROWN, Andrew; Gestión de la atención al cliente.; Ediciones Díaz de Santos, S. A. ; Madrid, España; 1992.
- COBRA, Marcos y Zwarg, Flavio A. ; Marketing de servicios.; Editorial Mc Graw Hill Latinoamericana, S. A.; Bogotá, Colombia; 1990.
- COLUNGA, Dávila, Carlos; La calidad en el servicio.; Panorama; México; 1995.
- COTTLE, David W. ; El servicio centrado en el cliente.; Ediciones Díaz de Santos S. A. ; Madrid, España; 1991.
- COURTIS, John; Mercadeo de servicios.; Ventura Ediciones, S. A. de C. V.; México; 1989.
- DE LA PARRA, Eric; La virtud del servicio.; Calidad ISEF; México; 1996.
- DENTON, D. Keith; Calidad en el servicio a los clientes.; Ediciones Díaz de Santos, S. A. ; Madrid, España; 1991.
- FISCHER, De la Vega Laura. Introducción a la investigación de mercados.; Editorial Interamericana; México; 1986.
- FRYDMAN , Andres; La excelencia en el marketing de servicios.; Ediciones Macchi; Tercera Edición; Buenos Aires, Argentina; 1996.
- GERSON, Richard F.; Más allá del servicio al cliente.; Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V.; 1993.
- GINEBRA, Joan y Arana de la Garza, Rafael; Dirección por servicios.; Mc Graw Hill; México; 1991.

LARREA, Pedro; Calidad de servicio.; Ediciones Díaz de Santos, S. A.; Madrid, España; 1991.

LELE, Milind M. y Sheth, Jagdish N.; El cliente es la clave.; Ediciones Díaz de Santos, S. A.; Madrid, España; 1989.

MARTIN, William B.; Servicio de calidad al cliente.; Trillas; México; 1991.

MERCADO H, Salvador; Mercadotecnia de servicios.; Editorial Pac S. A. de C. V.; México; 1996.

PLANCARTE de la Garza, Rodrigo.; El servicio como poder de cambio.; Ediciones Castillo S. A. de C. V.; Segunda Edición; Monterrey, N. L.; México; 1997.

PUTMAN, Anthony O.; Cómo mercadear sus servicios.; Fondo Editorial Legis; Colombia; 1991.

RICO, Rubén Roberto; Total customer satisfaction.; Ediciones Macchi; Buenos Aires, Argentina; 1993.

RUIZ, Adolfo; Marketing de servicios.; Editorial Tesis; Argentina; 1990.

SCOTT, Dru Ph. D.; Satisfacción del cliente.; Grupo Editorial Iberoamericana S. A. de C. V.; México; 1992.

SHAW, John C.; Gestión de servicios.; Ediciones Díaz de Santos, S. A.; Madrid, España; 1991.

WALKER, Denis; El cliente es lo primero.; Ediciones Díaz de Santos, S. A.; Madrid, España; 1991.

Conferencia "El Valor Agregado y el Precio en las Artes Gráficas".

L. A. Octavio A. Ávila Montes de Oca.

México, D. F.; 1998.

Folletos de CANAGRAF.

ANEXO.

O. P.	NOMBRE	TELEFONO.
2529	Lic. José Víctor Salinas	6 73 85 85
2682	Ricardo Bautista	5 94 81 30
3140	Fidel Guadalupe Vázquez	6 71 11 30
3202	García Martínez Asesores	5 73 12 43
3293	Miguel Leyva Gómez	6 65 71 44
3344	Marco Antonio Rodríguez	6 84 64 42
3446	Diego Barrera	6 76 58 59
4446	Alfonso Martínez	6 84 92 81
4823	José Luis Nava	5 68 72 51
4874	Alejandro Rodríguez	5 30 65 81
5610	Olivia Bodilla	5 71 36 72
5843	Servicios Médicos Veterinarios Profesionales	6 79 49 20
5894	Mónica García	6 18 56 57
6098	Fernando Flores	8 45 19 22
6150	Gilberto Fernández	6 03 25 11
6251	Laura Ramírez	6 77 58 49
6303	Rodrigo Sánchez	5 28 23 03
6355	Rosa María García	6 76 11 87
6710	Importaciones y Exportaciones Escamilla	3 95 83 96
7068	Ing. Fernando Báez	6 40 04 18
7119	Jaime de la Torre	6 08 20 73
7189	Mauricio Salinas	5 39 64 12
7218	Colegio Martinos, A. C.	6 82 07 46
7247	Guillermo Edde	6 84 28 38
7271	C: P: Francisco Cortez	6 78 07 35
7276	Alberto Pedraza	6 03 12 49
7334	María de la Paz Herera	6 71 79 12
7363	Ing. José A. Mendoza	6 71 53 88
7392	Delina Aguilar	8 40 32 56
7450	B: F: Back Mexicana	5 94 86 43
7526	Arturo Rodríguez	8 48 43 69
7595	Ricardo Rames	6 06 45 76
7624	José A. Vázquez	6 56 82 57
7653	Jorge Gaspar	6 84 68 34
7683	Jorge Gaspar	6 84 67 21
7740	Gokar S: A: de C: V	5 55 27 14
7827	Grupo Vida, A. C	7 78 71 21
7883	Carlos Lara	6 53 69 25
7886	Representaciones y Servicios Industriales, S. A	6 73 74 97
7943	Dra. Araceli Ladrón	6 79 27 27
7972	Yilda Grecia	5 94 00 78

O: P:	NOMBRE	TELEFONO.
8059	Antonio Zavala	6 77 60 70
8090	Mario Ramírez	5 81 11 63
8117	Ralph Rodríguez	5 94 00 28
8147	Quinta Lac Margaritos	6 77 50 00
8204	Cipriano Montoya	7 14 45 29
8233	Esther Hernández	6 10 42 50
8262	Roberto González	6 77 27 89
8291	Laboratorios San Ángel	6 79 48 24
8320	Grupo Morrota, S. A	6 84 00 50
8350	Jaime Romandía	7 29 31 00
8378	Ing. Rodolfo Trillo	6 71 12 92
8407	Ing. José Borionio	6 80 66 61
8438	Edmundo Gutiérrez	6 77 02 67
8465	Ma. Elena Hernández	6 56 27 48
8495	Maricela Robles	6 32 00 30
8523	Organización Centinela	6 75 03 14
8552	Dra. Carmen Solín	6 79 63 09
8581	Asociación de Protesistas de Ortopedistas	5 94 58 09
8852	Sra. Josefina de Miguel	6 79 14 11
8958	Jaime Trejo	6 71 08 95
8959	Maximino Bobadilla	6 77 95 27
8987	Manuel Cabrera	6 71 68 95
9105	Ma. Alejandra Gómez	6 41 73 92
9260	José Héctor Reynoso	6 84 65 67
9303	Ancia Gómez	6 03 11 29
9422	Tiburcio George	6 75 94 89
9451	Antonio Ocegüera	2 72 86 01
9480	Sergio Balderas	6 71 64 31
9515	Juan Alarcón	7 10 78 05
9538	C. P. Elías Pavón	6 77 01 38
9770	Dr. Salvador Guerrero	6 89 22 67
9828	Cesar Romero	5 94 11 98
9944	Lapidus Leving	6 10 04 41
9973	Norma Margot	5 73 58 19
10060	Laura Rangel	5 94 37 18
10082	Ing. José Alemán	6 03 28 25
10108	Capacitación Aeronáutica Internacional	5 58 29 35
10234	Av. Consultora	6 68 36 17
10292	Técnica Provisa	5 94 64 45
10408	Sergio Ruiz	6 89 33 86
10476	Guadalupe Dávila	6 76 73 93
10535	Martha Rodríguez	6 77 04 30
10670	Luz Ma. Arenas	5 55 27 42
10699	Juan Garay	6 84 56 41

O. P.	NOMBRE	TELEFONO.
10727	Unidad Médica de Oxígeno	5 74 14 37
10739	Cristal P: C:, S: A: de C: V	6 57 10 82
10873	Ana María Cortez	6 41 01 65
10892	Instituto Simón Bolívar	6 04 85 87
10930	Jorge Gómez	5 73 78 32
10988	Arte Gráfico, S: A.	5 64 81 85
10994	Mario A. Cuello	6 44 55 02
11192	Victoria Fuentes	6 76 51 60
11252	Víctor Manuel Ruíz	6 79 82 65
11336	Suministros Industriales del Sur, S: A: de C: V	6 73 94 72
11365	Dr. Sergio Gumen	6 41 39 87
11453	Ing. Francisco Vega	6 84 29 00
11481	Vica Ingeniería, S: A: de C: V	6 79 82 65
11510	Ricardo Becerra	6 73 68 82
11555	Guillermina Martínez	6 75 91 60
11597	Olivia Molina	6 89 40 85
11626	Josué Dávila	6 79 35 49
11688	Antonia Camacho	6 79 41 52
11742	Oswaldo Santiago	6 95 57 93
11801	José Reynoso	6 84 65 67
11812	Arq. Raymundo González	6 19 62 17
11859	Bernabé Reza	5 48 10 26
11887	Fernando Flores	8 45 19 22
11912	Lic. Carlos Gamino	6 45 65 16
11948	Ricardo Villafuente	6 79 77 23
12003	Ricardo Arellano	6 78 01 08
12061	Ing. Carlos Sánchez	6 77 36 94
12065	Ana Belem Ávila	6 79 82 65
12148	Ricardo Carson	6 84 35 28
12177	Intercommerce	6 71 09 91
12218	Consultoría en Informática	6 79 80 67
12236	Arturo López	6 73 86 14
12325	Constructora e Inmobiliaria MLM	5 68 10 85
12351	Rosabella Arellano	5 73 99 79
12371	Silvia Romero	6 84 54 23
12381	Lic. Carlos Gamiño	6 45 65 16
12410	Cepillos y Brochas Regulino, S: A: de C. V	6 71 00 54
12422	José Santillan	6 52 70 39
12468	Hugo Portillo	5 94 38 72
12499	Dr. Francisco Sánchez	5 73 12 00
12555	Iván Barro	6 65 58 10
12626	Solino, S: A: deC: V	6 73 69 87
12641	Leticia del Castillo	6 79 12 81
12670	Dr. Daniel Luna	5 25 43 69

O. P.	NOMBRE	TELEFONO.
12699	Dr. Roger Augusto	6 79 09 94
12816	Arquitectura Industrial Mexicana	6 77 33 09
12881	Sergio Escudero	8 44 01 82
12936	Román Campillo	6 24 04 18
12989	Luisa Díaz	6 75 72 32
13018	Marina Lobos	6 84 32 04
13048	Química San Francisco	6 79 43 92
13086	Colegio González Martínez	5 44 45 56
13136	Patricia González	6 53 06 81
13164	Harmon Hall Iztapalapa	6 85 21 81
13193	Liceo Mexicano Japonés, A: C	5 68 59 58
13221	Roberto Trujillo	6 73 67 68
13250	Alpro Construcciones, S: A: de C: V:	6 74 42 12
13279	Dr. Fernando Díaz	5 24 73 31
13308	Pablo Salas	7 58 67 87
13338	Emilia Valdés	6 18 76 61
13366	Juan Ignacio Mancilla	6 71 79 88
13396	Turismo Amiaron, S: A: de C: V:	6 73 01 64
13424	Magdalena Palomino	6 06 51 52
13456	Dr. Luis Serafín Alcazar	5 94 81 55
14302	Lic. Manuel Ortiz	6 73 88 18
14511	Dr. Héctor Elaldero	6 77 43 06
14541	Miguel Ronquillo	6 71 83 67
14544	Ofelia Bolio	6 77 10 90
14569	Alejandro Guzmán	6 49 90 14
14 595	Guillermo Escalante	6 84 47 08
14685	Constructora e	6 82 65 26
15801	Consultores Icimex, S: A: de C: V	6 58 37 27
15888	Wilberto Maya	6 19 56 71
15916	Humberto Fredy Luna	5 73 50 17
15991	Lic. Martha	6 77 24 33
16120	Guadalupe	5 94 36 37
16082	Aridra A: C:	5 25 28 20
16340	Gabriela Hernández	6 53 32 30
16405	Ángel Gómez	6 89 35 67
16462	Vicente Castillo	6 50 16 71
16513	Guillermo Islas	6 84 43 25
16615	Erika Espinosa	6 77 07 27
16 670	Hugo Enrique Salgado	5 94 06 13

* Base de datos de clientes de "La empresa" a quienes se les aplicó el cuestionario vía telefónica.