

92



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN:

JOSE DE JESUS PERULLES REYNOSO HECTOR MARTINEZ DIAZ

ASESOR: L.A. GUILLERMO AGUILAR DORANTES



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.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE
EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

**JOSE DE JESUS PERULLES REYNOSO
HECTOR MARTINEZ DIAZ**

ASESOR: L.A. GUILLERMO AGUILAR DORANTES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000

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

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES A. T.
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

"Importancia de un programa de servicio al cliente en las micro y pequeñas empresas".

que presenta el pasante: Héctor Martínez Díaz
con número de cuenta: 8806975-7 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

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

A T E N T A M E N T E.
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 20 de Octubre de 1998

| | | | |
|------------------|-----------------------------------|--|----------|
| PRESIDENTE | L.A. Guillermo Aguilar Dorantes | | 17-10-98 |
| VOCAL | L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero | | 17-10-98 |
| SECRETARIO | L.A.P. Gonzalo Santisbón Barragán | | 23-X-98 |
| PRIMER SUPLENTE | L.R.C. José Escamilla Nava | | |
| SEGUNDO SUPLENTE | L.A.E. Carlos Sánchez Fuentes | | 21-10-98 |

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

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

AT'N: Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Importancia de un programa de servicio al cliente en las micro y pequeñas empresas"

que presenta el pasante: José de Jesús Perulles Reynoso
con número de cuenta: 8807149-3 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

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

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 20 de Octubre de 1998

| | | |
|------------------|--|------------------------------|
| PRESIDENTE | <u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u> | <i>[Signature]</i> 12-10-98 |
| VOCAL | <u>L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero</u> | <i>[Signature]</i> 8-11-98 |
| SECRETARIO | <u>L.A.P. Gonzalo Santisbón Barragán</u> | <i>[Signature]</i> 23 X 1 98 |
| PRIMER SUPLENTE | <u>L.R.C. José Escamilla Nava</u> | <i>[Signature]</i> 04/20/99 |
| SEGUNDO SUPLENTE | <u>L.A.E. Carlos Sánchez Fuentes</u> | <i>[Signature]</i> 21-10-98 |

AGRADECIMIENTOS

DE HECTOR:

A MIS PADRES :

Por todo su apoyo y esfuerzo para que concluyera mis estudios y por hacer de mí un hombre de provecho.

A MI HERMANA ANGELICA :

Por su apoyo incondicional durante toda mi preparación profesional

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO :

Por otorgarme la oportunidad de cursar una licenciatura, para poder servir mejor a mi país

DE JESUS:

A MI MADRE:

Agradezco a mi madre por haberme guiado siempre por el buen camino y apoyado para culminar mis estudios. Esta tesis es en honor a ella, que aunque ya no está en este mundo se que en algún lugar estará observando la culminación de mi carrera.

Importancia de un programa de servicio al cliente en las micro y pequeñas empresas.

INDICE

| | PAGS |
|--|------|
| I. PROLOGO | 5 |
| II. INTRODUCCION | 7 |
| III. PROTOCOLO DE INVESTIGACION | 9 |
| 1.- Planteamiento del problema. | |
| a) Preguntas generales de investigación. | 9 |
| b) Hipótesis de investigación. | 10 |
| c) Objetivos de la investigación. | 12 |
| 2.- Justificación y viabilidad de la investigación. | 14 |
| 3.- Marco teórico. | |
| a) Antecedentes generales de la investigación | 15 |
| b) Antecedentes de otras investigaciones similares | 26 |
| | |
| CAPITULO 1. CARACTERISTICAS E IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS. | |
| 1.1 ¿ Qué es el servicio al cliente?. | 28 |
| 1.2 Importancia del servicio al cliente. | 34 |
| 1.3 Características de un eficiente servicio al cliente. | 38 |

| | |
|---|------------|
| CAPITULO 2. FACTORES DE INFLUENCIA EN LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE. | |
| 2.1 ¿ Qué es un programa de servicio al cliente? | 49 |
| 2.2 Importancia de los grupos o públicos que influyen en el desarrollo de un programa de servicio al cliente | 52 |
| 2.3 Alcance de un programa de servicio al cliente. | 59 |
| CAPITULO 3. EL SERVICIO AL CLIENTE COMO VENTAJA COMPETITIVA EN UNA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA. | |
| 3.1 Conciencia de servicio. | 62 |
| 3.2 Importancia del servicio al cliente en una estrategia de mercadotecnia. ... | 70 |
| 3.3 Ventajas competitivas de un programa de servicio al cliente. | 75 |
| CAPITULO 4. USO Y APLICACION EFICIENTE DE UN PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS. | |
| 4.1 Actuales usos de programas de servicio al cliente en las micro y pequeñas empresas. | 82 |
| 4.2 Aplicación eficiente de un programa de servicio al cliente. | 87 |
| 4.3 Presentación de un programa de servicio al cliente en las micro y pequeñas empresas. | 89 |
| 4.3.1 Mecanismos de implantación del programa de servicio al cliente. ... | 100 |
| 4.3.2 Mecanismos de operación del programa de servicio al cliente. | 101 |
| 4.3.3 Mecanismos de evaluación de resultados del programa de servicio.. | 112 |
| 4.3.4 Costo del programa de servicio al cliente. | 114 |
| CAPITULO 5. CONCLUSIONES. | 119 |

IV. APENDICES

| | |
|--|-----|
| 1.- Método de investigación | 124 |
| a) Enfoque de investigación. | 125 |
| b) Tipo de investigación. | 125 |
| c) Diseño de investigación. | 126 |
| d) Fuentes de investigación. | 126 |
| e) Sujetos de investigación. | 127 |
| f) Selección de los elementos de investigación. | 127 |
| g) Herramientas de recopilación de datos. | 127 |
| h) Procesamiento de información. | 128 |
| 2.- Análisis de los resultados. | |
| a) Relación de variables. | 130 |
| b) Criterios de validación de la hipótesis. | 133 |

| | |
|-----------------------|-----|
| V. BIBLIOGRAFIA. | 144 |
|-----------------------|-----|

I. PROLOGO

El servicio al cliente que ofrecen las micro y pequeñas empresas es básico en su necesidad de permanecer en el mercado, es por ello que resulta por demás interesante encontrarnos con que no aplican de manera eficiente estrategias de servicio al cliente y peor aún no cuentan en gran parte de los casos con programas de atención a consumidores acordes a las necesidades del cliente.

De ahí que nuestro interés por estudiar dicho tema se enfoque en cinco aspectos principales :

- a) Las micro y pequeñas empresas carecen de programas eficientes de servicio al cliente.
- b) Limitada aplicación de dichos programas que pueden ser utilizados como una estrategia competitiva en un plan de mercadotecnia.
- c) Inexperiencia en el manejo de alternativas de acción que pueden ser implementadas en programas de servicio al cliente para micro y pequeñas empresas.
- d) Carencia de una conciencia de servicio de parte de los empleados de los micro y pequeños negocios.
- e) Carencia de una cultura de calidad total enfocada a la plena satisfacción de los clientes por parte de los empleados.
- f) Falta de capacitación de los directores de los micro y pequeños negocios en la planificación, implementación y control de programas de servicio al cliente.

La bibliografía actualizada sobre el tema y nuestro frecuente contacto con micro y pequeños negocios que enfrentan la problemática del servicio al cliente, influyeron de manera determinante en nuestro interés por estudiar y analizar dicho tema, de ahí que nos referiremos en gran parte de nuestra investigación a negocios que presentan carencias y

limitaciones en sus programas de servicio al cliente, así como también mencionaremos empresas que ejemplifican de manera clara nuestra hipótesis de investigación.

Por otro lado, los micro y pequeños negocios representan un sector muy importante en la actividad económica de México, es por ello que una de nuestras perspectivas se orienta hacia el presentar algunas alternativas de acción que pudieran implementar dichos negocios en la prestación del servicio a sus consumidores, ya que por diversas limitaciones de índole económico, académico y profesional los directores o dueños no tienen la oportunidad de tratar con mayor interés la satisfacción del cliente como ventaja competitiva a largo plazo.

Uno de los aspectos de interés del estudio de servicio al cliente, es la enorme influencia que tiene sobre la decisión de compra de los consumidores y en la permanencia de éstos como clientes asiduos a un negocio, por lo que resulta necesario considerarlo como un concepto que actualmente puede representar el éxito o fracaso de la mayor parte de las micro y pequeñas empresas establecidas.

La presente investigación esta orientada a presentar conceptos de gran aplicación en programas de servicio al cliente para las grandes compañías y que pueden ayudar a los micro y pequeños empresarios a tener un panorama más amplio sobre lo que es aplicar de manera eficiente un programa de satisfacción de los consumidores. Además, para todo aquel interesado en el área administrativa, y sobre todo en Mercadotecnia y Recursos Humanos la investigación realizada representa una importante herramienta de estudio para enriquecer los conceptos teóricos aprendidos en dichas áreas; es por ello que uno de nuestros objetivos mas importantes es lograr que esta obra sea de gran utilidad para todo aquel que la consulte, sean estos micro y pequeños empresarios, profesores, estudiantes y publico en general interesado en los ámbitos de la Administración, la Mercadotecnia y los Recursos Humanos principalmente.

II. INTRODUCCION

" En México, la mayor parte de las empresas establecidas son micro y pequeños negocios dedicados a diversas actividades de las ramas industrial, comercial y de servicios"¹, de ahí la importancia que debe de dárse al servicio al cliente si desean permanecer en el mercado por largo tiempo. De acuerdo con la experiencia que como consumidores hemos obtenido del servicio que ofrecen los micro y pequeños negocios, así como de los estudios que sobre el tema ya han sido realizados, podemos decir que existe una limitada aplicación de programas de servicio al cliente que bien pueden ser utilizados como estrategia competitiva en un plan de mercadotecnia que aporte mayores beneficios a largo plazo, ya que actualmente la satisfacción del consumidor no forma parte integral del espíritu del micro y pequeño negocio, de ahí que se dejen de aprovechar oportunidades de crecimiento y desarrollo.

De acuerdo con lo anterior, podemos decir que las micro y pequeñas empresas carecen de programas de servicio al cliente y de aquí precisamente surge otra observación importante que analizaremos en nuestra investigación, que es la carencia de conciencia de servicio, de una cultura de calidad total enfocada a la plena satisfacción de los clientes, inexperiencia de los directores o dueños en la planificación, implementación y control de programas de servicio.

Con toda esta panorámica, hemos encontrado necesario presentar opciones que pueden ser utilizadas por los micro y pequeños empresarios, en favor de mejorar y eficientar el servicio que actualmente brindan, por lo que presentaremos un modelo de satisfacción del cliente aplicable a este tipo de empresas cada vez más crecientes e importantes en la vida económica de México.

¹NAFIN-INEGI, La Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Vol. 7. Mexico, D.F. 1993 pag. 15

Otro aspecto que mencionaremos con gran énfasis es la limitada capacitación que tienen no solo los empleados de las micro y pequeñas empresas, sino también los directores, encargados o dueños del negocio que no les permite desarrollar un servicio al cliente eficiente; a esto habrá que agregársele la falta de información y estudios sobre el tema orientados a dichas empresas, ya que es frecuente encontrarnos con análisis del servicio que prestan las grandes compañías, pero que no siempre es aplicable en todos sus conceptos a la micro y pequeña empresa.

Por otro lado, uno de los puntos de mayor interés en el desarrollo de la presente investigación es la relación del servicio al cliente con el valor agregado que puede representar para los productos que ofrecen las empresas, de ahí que para lograr manejar con claridad dicho concepto, haremos mención de términos empleados actualmente en el desarrollo de programas de satisfacción del consumidor, tales como: calidad del servicio, imagen, fidelidad a un producto o empresa, conciencia de servicio, competitividad, etc.; teniendo así la oportunidad de presentar elementos de interés para los micro y pequeños empresarios.

Dada la naturaleza del tema de investigación, nuestra intención es mostrar de manera general aspectos de importancia en la planificación, implementación y desarrollo de un programa de servicio al cliente, sin embargo es tan rico el número de enfoques bajo los cuales se pueden estudiar, que solo nos referiremos a algunos de ellos, tratando de manejarlos de forma clara, útil e innovadora.

Es necesario señalar por último que para realizar la investigación nos hemos auxiliado de bibliografía y documentación actualizada que nos permita presentar opciones viables de aplicarse en este momento y que forman parte de los inicios en el establecimiento de un programa de servicio al cliente para micro y pequeñas empresas, ya que todo esfuerzo encaminado a mejorar la satisfacción del cliente debe ir cambiando y adaptarse a las necesidades de los consumidores.

II. PROTOCOLO DE INVESTIGACION

1. Planteamiento del problema

a) Preguntas generales de investigación.

A través del establecimiento de los antecedentes que rodean nuestra investigación surgen una serie de preguntas de interés que son convenientes realizarnos para obtener diversas respuestas que se adecuen a las necesidades y requerimientos de nuestro estudio.

Entre las preguntas generales de investigación, haremos mención de las siguientes:

- ¿ Cuáles son las causas por las que no se implementan de manera eficiente programas de servicio al cliente en las micro y pequeñas empresas?.

Esta pregunta se deriva del hecho de que existe una limitada información que permita a los directores o dueños implementar mejoras al servicio que actualmente ofrecen.

-¿ Cómo podría implementarse un programa de servicio al cliente que funcione como una estrategia competitiva en un plan de mercadotecnia y que sea parte de la cultura del micro o pequeño negocio?.

Dado nuestro interés por enfocar el servicio como ventaja competitiva en un plan de mercadotecnia es conveniente establecer esta pregunta, para obtener indicios que nos ayuden a desarrollar dicha inquietud de manera eficaz.

-¿ Cuándo y en qué forma es necesario modificar el servicio al cliente que ofrecen los micro y pequeños negocios?.

Esta pregunta surge a través del establecimiento de que todo servicio debe ir cambiando y adaptarse a las necesidades de los consumidores del negocio, es por ello que nos ayudará a presentar sugerencias viables de aplicarse.

-¿ Qué otras alternativas de acción son aplicables a las micro y pequeñas empresas en favor de mejorar el servicio que ofrecen?.

-¿ Qué se deberá tomar en consideración para decidir la implementación de programas de servicio al cliente para micro y pequeños negocios?.

Estas dos preguntas nos servirán para presentar un programa de servicio al cliente que ayude a eficientar los mecanismos de planificación, implementación y control de éste, adaptable al medio en el que se desenvuelve el negocio.

-¿ Por qué existe desinformación y falta de capacitación de los directores de los micro y pequeños negocios en la planeación e implementación de programas de servicio al cliente?.

Debido a la falta de recursos económicos, de preparación académica y profesional, resulta interesante preguntarnos por que en la mayor parte de los casos los dueños, encargados o directores de los micro y pequeños negocios no cuentan con la capacitación y la experiencia necesaria para la implementación de programas de mejoramiento de servicio al consumidor.

Todas las preguntas anteriormente formuladas son parte de nuestra inquietud en el análisis del servicio que ofrecen a sus consumidores las micro o pequeñas empresas y la intención de éstas es lograr que sirvan como marco de referencia durante el desarrollo de nuestra investigación y que formen la parte central de nuestra propuesta del programa de servicio al cliente.

Además, con el establecimiento de las preguntas generales de investigación, definimos el alcance y el enfoque que daremos a ésta, logrando así presentar resultados confiables que conformen de esta forma una nueva propuesta en el análisis del servicio en las micro y pequeñas empresas.

b) Hipótesis de investigación.

Con el establecimiento de las bases sobre las cuales se desarrollara nuestra investigación, la hipótesis que estará sujeta a comprobarse es la siguiente :

" Gran parte de las micro y pequeñas empresas no implementan adecuados programas de servicio al cliente".

Para eficientar el trabajo de investigación, es necesario definir hipótesis de trabajo para establecer el alcance y desarrollo sobre el cual girarán los diversos conceptos que en ella se manejen. Las hipótesis de trabajo son las siguientes :

1. " Los programas de servicio al cliente suelen responder a la necesidad de generar mayor volumen en las ventas y no como una estrategia competitiva en un plan de mercadotecnia que arroje mayores beneficios a largo plazo ".

Este supuesto responde a los siguientes fundamentos:

- Los micro y pequeños empresarios carecen de estudios sobre el mejoramiento de la satisfacción de los clientes, orientados específicamente a ese tamaño de empresa. (Existen ya estudios muy interesantes pero aplicables a las grandes compañías).

- Los directores, dueños o encargados no cuentan en muchos de los casos con la preparación académica, capacitación y experiencia necesaria para desarrollar un programa de servicio al cliente como parte integral de una planificación mercadológica.

2. " Los micro y pequeños negocios no aplican de manera eficiente programas de servicio al cliente ocasionando una limitada conciencia de servicio a sus empleados ".

Este supuesto responde a los siguientes fundamentos :

- Dada la limitada capacitación de los directores de la micro y pequeña empresa, éstos no preparan de manera eficiente a sus empleados ocasionando deficiencias en la prestación del servicio a sus clientes.

- La mayor parte de los micro y pequeños empresarios no transmiten a sus empleados la conciencia de servicio como parte integral del espíritu del negocio.

3. " Las micro y pequeñas empresas requieren de mayor apoyo en la aplicación de programas de servicio al cliente, para que así puedan determinar cómo y en qué momento pueden mejorar el servicio que ofrecen a sus consumidores ".

El supuesto anterior responde a los siguientes fundamentos :

- Los micro y pequeños negocios no cuentan con programas bien estructurados de servicio, y por lo tanto carecen de herramientas que les permitan orientar sus sistemas de satisfacción al cliente bajo un enfoque estratégico a largo plazo .

- Las micro y pequeñas empresas requieren de información que les permita desarrollar mecanismos de implantación, operación y evaluación de programas de satisfacción al cliente; así como determinar el costo que tendrán dichos programas.

4. Los micro y pequeños negocios no cuentan con una filosofía de calidad total que guíe el trabajo de los empleados hacia la plena satisfacción de los clientes.

Este supuesto responde a los siguientes fundamentos:

- Los empleados no cuentan con una cultura de calidad total que forme parte del compromiso que deben tener al realizar sus actividades en beneficio de los clientes y el negocio.

c) Objetivos de la investigación.

El objetivo general de la investigación es el siguiente:

Analizar los factores de influencia en la implementación de un programa de servicio al cliente para micro y pequeñas empresas.

Toda investigación debe responder a metas que es necesario establecer de manera clara si se quieren obtener resultados confiables, de ahí que fuimos muy cuidadosos en el establecimiento de los objetivos particulares de investigación, que son los siguientes:

1. Estudiar los diversos factores que deben tomarse en consideración para el desarrollo de un programa de servicio para micro y pequeñas empresas.

2. Analizar las ventajas competitivas que se puedan obtener de la aplicación eficiente de un programa de servicio.

3. Proponer alternativas de acción aplicables a un programa de servicio para micro y pequeñas empresas.

Estos objetivos son resultado de nuestro interés por analizar el servicio al cliente desde el enfoque de la micro y pequeña empresa, y la finalidad más importante al establecer dichas

metas, son atender a las necesidades de los dueños o directores para desarrollar y mejorar el servicio que actualmente ofrecen a sus consumidores, así como presentar un modelo de programa de servicio al cliente aplicable a dichos negocios siendo ésta una alternativa interesante para todos aquellos relacionados con la micro y pequeña empresa.

2. Justificación y viabilidad de la investigación.

La presente investigación es factible dado que:

a) El tema de interés se encuentra en el ámbito de la Mercadotecnia y ésta a su vez forma parte de la Administración.

b) Es posible concluir con la investigación en un tiempo no mayor a seis meses.

c) Contamos con los recursos económicos, tecnológicos, bibliográficos, etc., necesarios para realizar la investigación.

d) Existe disposición absoluta para cumplir con el programa preestablecido para la realización y conclusión del trabajo de investigación.

e) Tenemos contacto con micro y pequeñas empresas que ofrecen servicio al cliente, lo que nos permite contar con mayores elementos de juicio en la realización del trabajo de tesis.

La presente investigación es de utilidad dado que :

a) El trabajo realizado servirá para mostrar la problemática que enfrentan los micro y pequeños negocios en el desarrollo de programas de servicio al cliente.

b) La investigación propondrá alternativas de acción que pueden ser implementadas en micro y pequeñas empresas para mejorar el servicio que ofrecen a sus consumidores.

c) El trabajo de tesis podrá ser consultado por todo aquel interesado en el área de Mercadotecnia y concretamente en el tema de servicio al cliente.

d) Con la investigación, mostraremos las ventajas competitivas que resultan de una eficiente implementación de programas de servicio al cliente.

e) La investigación cuenta con los argumentos necesarios para lograr un trabajo de tesis profesional, original e innovador dados los elementos presentados anteriormente.

f) Presentaremos al servicio al cliente como un valor agregado de un producto o servicio.

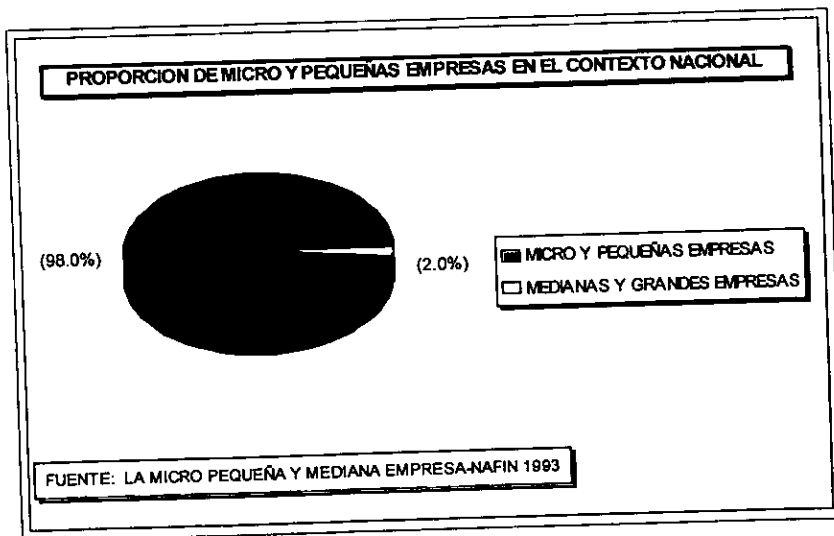
3. Marco teórico.

a) Antecedentes generales de la investigación.

Para contar con las bases necesarias para el desarrollo de la investigación, es básico referirse a conceptos teóricos sobre aspectos relacionados al servicio al cliente en las micro y pequeñas empresas, y comenzaremos señalando algunos datos interesantes sobre este tamaño de negocio.

" En el contexto nacional la micro, pequeña y mediana empresa representan el 98 % del total de las empresas del país (1'316,952)" ². Todas ellas dedicadas a los sectores de manufactura, construcción, comercio y servicio. (Véase gráfica 1)

GRAFICA 1



²Ob. Cit. p. (7)

La mayor parte de las micro empresas (alrededor de un 52%) están ubicadas en un local propio, en estas la mitad de los empresarios viven en el mismo local donde realizan su actividad y algunas de las razones de su ubicación son: el acceso de los clientes, la disponibilidad de las instalaciones y los servicios con que cuenta el lugar.

En la micro empresa predomina el propietario único y en la pequeña destaca la proporción de establecimientos cuya forma de organización son las sociedades con o sin miembros de la familia. Por otro lado cerca del 50% de las micro y pequeñas empresas no efectúan ningún tipo de propaganda para promover sus productos (presentación directa al cliente), y los que lo realizan lo hacen mediante métodos tradicionales (periódico y directorio telefónico principalmente). Las razones por las que escogen estos medios son : por la influencia del mercado, por su efectividad o simplemente por ser lo habitual en su negocio. En las micro empresas el precio es un factor determinante en la elección de los medios publicitarios, dado que el costo de los mismos representa un obstáculo para que los microempresarios puedan hacer uso de estos y tengan que recurrir a conceptos menos espectaculares y más sencillos para seguir subsistiendo. (Véase fig. 1).

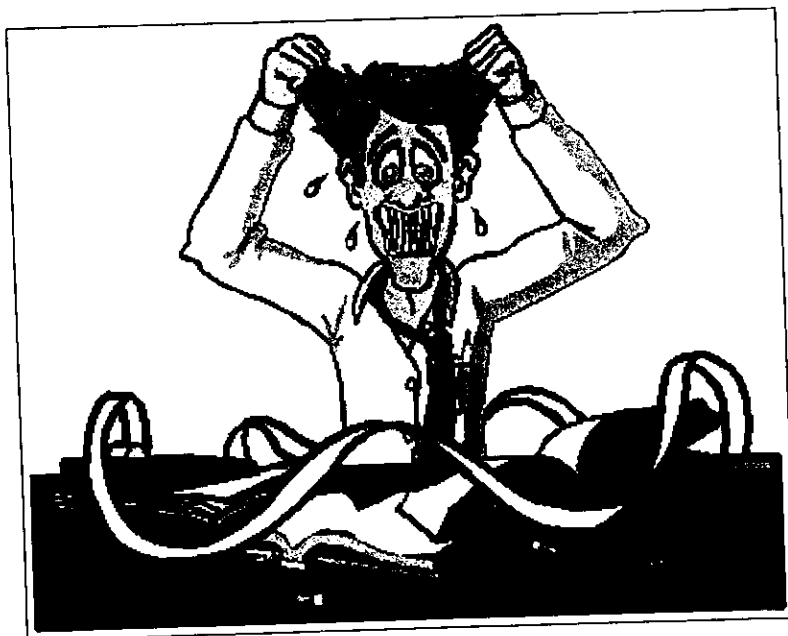
Fig. 1



La mayor parte de las micro empresas tienen como cliente principal al consumidor final; en tanto que las pequeñas y medianas, destinan su producción y/o servicio a otro tipo de clientela. Por lo que se refiere a los factores que determinan la elección de proveedores, destacan el precio, la calidad de los productos, así como el servicio y la oportunidad de entrega.

" Cerca del 88 % de las micro empresas son administradas por sus propios dueños, en tanto que en las pequeñas alcanza el 57%. El resto es administrado por profesionales dedicados a este ramo. De aquí se desprende que en la pequeña empresa el 64 % no ha recibido capacitación, mientras que en la micro empresa solo el 19 % la ha recibido"³.(Véase fig.2).

Fig. 2



³Ob. Cit. p.(30) (7)

La capacitación ha sido proporcionada principalmente por despachos contables, cámaras y asociaciones. En opinión de los empresarios, la capacitación en el área de mercadotecnia es la de mayor relevancia, le siguen la de administración y producción. Es importante mencionar que la cuarta parte de los micro empresarios no saben en que área requieren capacitación.

El rubro más importante y que es objeto de nuestro estudio es el de la satisfacción del cliente y cerca de la tercera parte de las micro empresas (37.3 %) cuentan con indicadores específicos para medir la satisfacción de sus clientes; en las pequeñas esta proporción se incrementa al 67 %.

Los empresarios de la micro y pequeña empresa creen que la capacitación del personal, la optimización de los recursos y la especialización de la actividad, son las alternativas más viables para mantenerse en el mercado y crecer; esto refleja el interés por mejorar y capacitarse en diversos ámbitos y uno de los mas importantes es el de la mercadotecnia, de ahí nuestro interés por hablar del servicio al cliente en la micro y pequeña empresa.

Dado el interés que para nosotros representa hablar del servicio al cliente desde el enfoque mercadológico, resulta indispensable hablar de algunos conceptos básicos sobre lo que significa la mercadotecnia, que nos ayuden a presentar argumentos fundamentados teóricamente y que formen parte del marco referencial de nuestra investigación.

La mercadotecnia, es un proceso fundamental que forma parte de la vida de toda organización cada una de estas tiene uno o varios bienes o servicios que ofrecer a sus clientes, porque reconoce que dichos consumidores deben satisfacer ciertas necesidades y/o deseos. La mercadotecnia es precisamente ese " proceso a través del cual se satisfacen las necesidades mediante un intercambio que tiene lugar en un mercado"⁴.

Las empresas, deben reconocer que lo único que siempre es constante en la vida es el cambio; el éxito en el mercado depende de la capacidad para reconocer el cambio y ofrecer bienes y servicios que resulten atractivos al consumidor en un momento determinado. Al

⁴E.T. Martin/Wilfried R. Vanhonacker, Mercadeo, Ed. Norma. Bogotá, Colombia 1990,p..2

enfocar sus esfuerzos hacia la mercadotecnia, la compañía adopta una orientación que con el tiempo se convierte en un factor determinante en sus objetivos corporativos. El mercadeo influye en una organización desde el desarrollo del producto o servicio hasta la producción, desde la distribución hasta la venta, desde la promoción hasta la publicidad.

Los negocios de hoy se desenvuelven en un ambiente dinámico y en evolución, por lo tanto ninguna política de mercadotecnia puede permanecer estática, ya que el mercadeo se encuentra en constante evolución. Para que una organización pueda sobrevivir en un complejo mercado y ambiente competitivo debe necesariamente tener una orientación dinámica de mercadotecnia.

De ahí que al hablar de los cuatro elementos básicos de la mercadotecnia, que son: precio, plaza, promoción y producto; estemos aplicando otro enfoque a las actividades de todo negocio preocupado por mejorar el servicio que ofrece a sus consumidores.

La función de la mercadotecnia es la de determinar las oportunidades de mercado, detectando las verdaderas necesidades de los consumidores, investigando y evaluando reiteradamente las estrategias actuales y existentes a fin de lograr unas ventas más rentables, una alta productividad y la plena satisfacción de los clientes.

La filosofía de mercadotecnia debe inculcarse a todos los departamentos y en realidad, a todos los miembros de la organización si se quiere que la empresa prospere en un mercado altamente competitivo. Al hablar de dos tipos de ambientes en la actividad y respuesta mercadológica, que son el ambiente interno y el externo, estamos en la necesidad de definirlos en la siguiente forma :

El ambiente interno esta conformado por aspectos tales como: crecimiento de la empresa, filosofía gerencial, mayor competitividad, cultura de calidad total, etc., pero es muy importante considerar el ambiente externo que esta conformado por:

- a) El ambiente del cliente.
- b) El ambiente de la competencia.

- c) El ambiente económico.
- d) El ambiente jurídico.
- e) El ambiente tecnológico.

Sin duda, la estrategia de mercadotecnia orientada hacia el consumidor , es un medio a través del cual podremos definir de manera clara hacia quienes debe estar dirigido el esfuerzo de mercadeo, y es aquí donde resulta necesario hablar de los consumidores ya que estos conforman la parte más importante en un programa de mejoramiento de servicio.

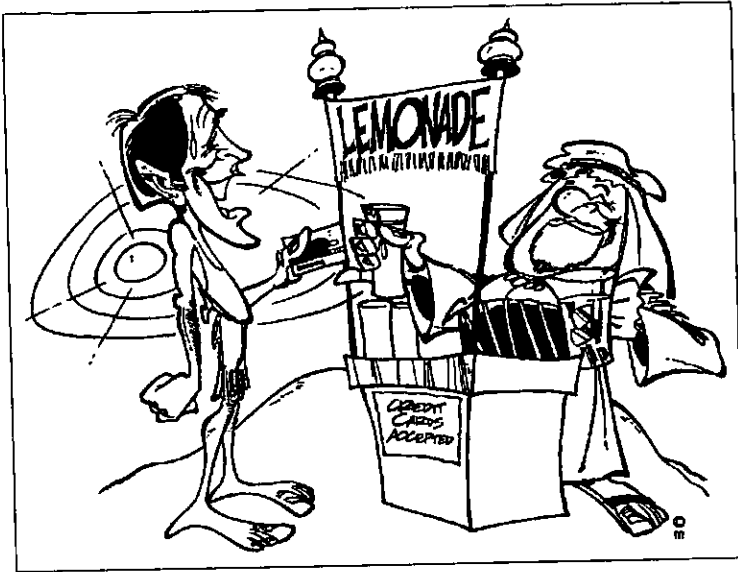
Al consumidor se le ha definido de muchas maneras, sin embargo podemos decir de manera general que el consumidor es:

" Toda persona física o moral que adquiere un bien o servicio a cambio de un monto determinado de dinero "⁵, por lo que resulta conveniente conocer cuales son los factores que mueven a los clientes en la decisión de compra y algunos de los más importantes son los siguientes: (Véase fig. 3).

- Ingresos.
- Gastos.
- Calidad del producto.
- Precio.
- Moda.
- Ofertas.
- Servicio.
- Edad del consumidor.

⁵James F. Stoner/Charles Wankel, Administración, Ed. Prentice Hall.México 1989.p. 144

Fig. 3



Para hablar del consumidor, es necesario señalar de que manera o que factores influyen en su motivación de compra; cada persona es motivada por necesidades básicas o impulsos que se activan inmediatamente, el medio ambiente propio de una persona y en especial la función social, son factores que influyen grandemente en su decisión de compra.

De lo anterior cabe mencionar la escala de necesidades de Maslow⁶ que forman parte de las características de todo consumidor:

- 1.- Necesidades fisiológicas básicas: alimentos, sexo, bebida.
- 2.- Seguridad: protección, necesidades de seguridad personal.
- 3.- Necesidades de afiliación, amor, pertenencia.
- 4.- Posición, prestigio, respeto por si mismo.
- 5.- Realización personal.

⁶Ob. Cit. p. 35 (19)

Esta serie de necesidades tienden en general a presentarse según una secuencia de predominio.

Hay otros factores importantes en la decisión de compra de un consumidor y estos son:

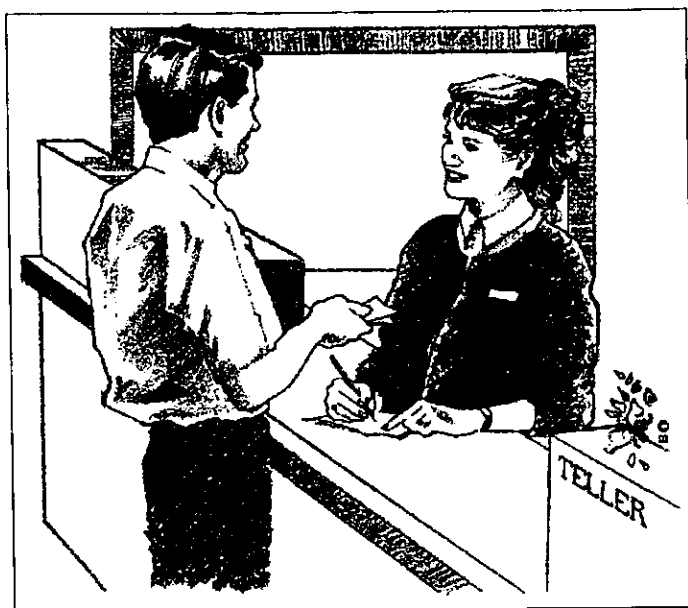
- a) La percepción.
- b) La vida familiar.
- c) El refuerzo del status.
- d) Expectativas sociales.

Cuando del consumidor se trata, reconocemos la necesidad de ofrecer un mejor servicio para que este permanezca fiel a los productos del negocio, por lo que a continuación mencionaremos algunos conceptos teóricos sobre servicio que formen parte de las bases sobre las cuales se sustentará nuestra investigación.

El servicio al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollen para satisfacer a los clientes, ello implica poner en marcha una serie de mecanismos, más allá de solo escuchar quejas, devolverles el importe de la compra, cambiar la mercancía y sonreír ante ellos. Es también hacer algo fuera de lo común por los clientes, hacer todo lo posible por satisfacerlos y tomar decisiones que los beneficien. (Véase fig.4)

Fig. 4





El servicio al cliente es para la empresa o negocio una herramienta de mercadeo y de buena administración. Da énfasis al mercadeo porque motiva a los clientes a hacer buena propaganda sobre los servicios que brindan los negocios. El buen servicio facilita la administración porque todo mundo se dedica a satisfacer a los clientes, lo cual habrá de redundar en un aumento en la productividad y las utilidades, dado que la dirección y los empleados trabajan unidos para lograr el mismo objetivo.

Por otro lado el servicio al cliente puede verse como valor agregado del producto ya que representa una ventaja adicional a las cualidades del producto o servicio, y es así como también será analizado en el desarrollo de la investigación.

Es necesario el diseño e implementación de programas de satisfacción de los clientes, que mantengan la lealtad de los mismos aumentando por lo tanto las posibilidades de que recomienden a otros a la empresa o negocio y a sus productos.

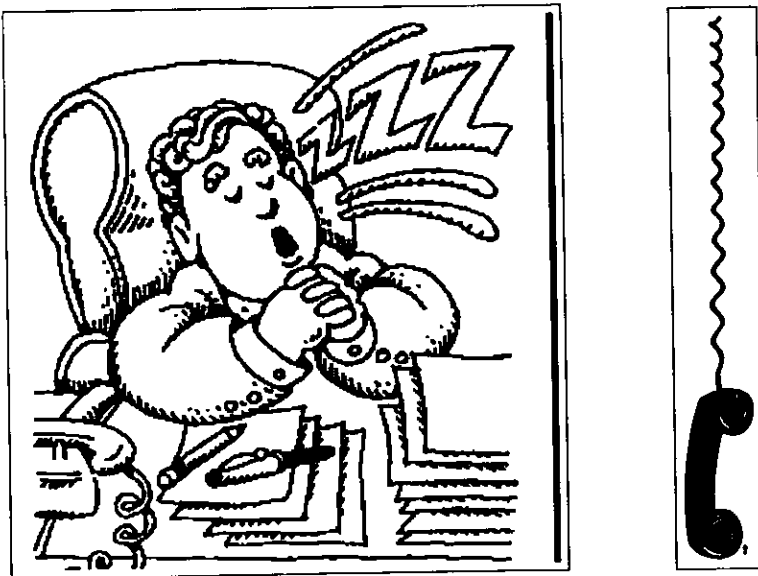
Desarrollar un eficaz y exitoso programa de servicio puede ser uno de los objetivos más remuneradores que pueda lograr toda empresa .

Cada empresa tiene practicas comerciales especificas que puedan mejorarse, por ejemplo:

- ¿ Cuántas veces suena el teléfono antes de que alguien lo conteste ?
- ¿ Cuántas veces se transfiere la llamada de una extensión a otra antes de que alguien pueda responder a la queja o pregunta del cliente ?.

Estas forman parte de los elementos que deben considerar los micro y pequeños empresarios en el desarrollo de las estrategias de mejoramiento de servicio al cliente.(Véase fig. 5).

Fig. 5



“Existen algunos modelos de servicio y calidad , que han sido aplicados a importantes empresas de los Estados Unidos que lograron convertirse en líderes en el mercado, tienen la característica común que han sido aplicados a las grandes compañías formando una combinación exitosa de servicio y calidad ”⁷, sin embargo es necesario presentar programas eficientes de servicio con el enfoque de la micro y pequeña empresa requerido para el crecimiento y desarrollo de éstas. (Véase fig. 6)

Fig. 6



⁷Berry L. Leonor/Parasuraman A., Marketing en las Empresas de Servicio, Ed. Norma. Colombia 1993, p. 72

b) Antecedentes de otras investigaciones similares.

El estudio del servicio al cliente, en realidad tiene poco ámbito de aplicación, y resulta difícil de encontrar antecedentes de investigaciones que se refieran al mejoramiento de los niveles de satisfacción de los clientes de las micro y pequeñas empresas, sin embargo es importante señalar que existen libros tales como: El cliente es la clave de Milind M. Lele y Gestión de la atención al cliente de Andrew Brown que muestran ya de manera más amplia los diversos aspectos de interés que se dan en torno a la prestación del servicio a los clientes. Es por ello de gran utilidad para nuestra investigación el contar con información básica sobre el tema para que así podamos llevar esos lineamientos a las condiciones específicas de las micro y pequeñas empresas; con esto tendremos la oportunidad de mostrar aspectos diversos del servicio al cliente a través de la implementación de programas eficientes.

Al hacer una búsqueda de tesis similares a nuestra investigación, nos encontramos con temas relacionados al servicio, tales como: posicionamiento, planeación estratégica, publicidad, y algunas otras que hacen mención del servicio que ofrece un negocio en particular sin embargo ninguna de ellas se refiere a programas específicos de servicio y mucho menos aplicables a la micro y pequeña empresa, por lo que resulta todavía más atractivo dedicarnos al estudio de la atención al cliente desde el punto de vista mercadológico y sobre todo proponiendo un programa de servicio aplicable a micro y pequeños negocios.

CAPITULO 1. Características e importancia del servicio al cliente en las Micro y Pequeñas empresas.

1.1 ¿Qué es el servicio al cliente ?

Cuando hablamos de servicio, invariablemente reconocemos la importancia de este en el desarrollo de cualquier negocio, sin embargo debido a las condiciones económicas y socio culturales de cada uno de los clientes, el cuidado que debe tenerse a este aspecto se presenta cada vez más indispensable en el valor de un producto o servicio.

El servicio representa la gran oportunidad para las micro y pequeñas empresas de permanecer en el mercado y mejor aún, lograr un crecimiento sólido que los convierta en un futuro en medianas y grandes empresas; de ahí que para analizar el servicio al cliente que estas ofrecen, es conveniente definirlo de la siguiente forma:

" Servicio al cliente constituye actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores"⁸.

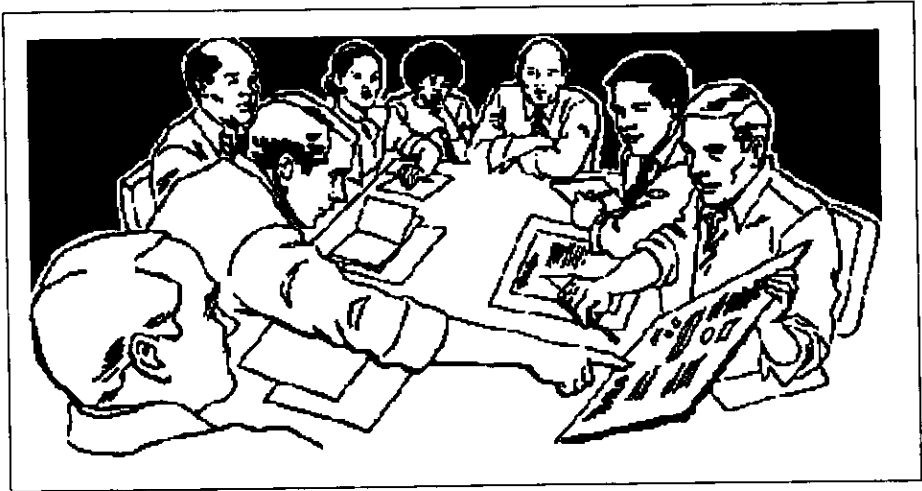
Reconocer la importancia del servicio es una de las premisas que todo micro y pequeño negocio debe considerar ya que de no hacerlo, el costo resultante de la pérdida de los clientes reales y potenciales ocasionaría tarde o temprano la desaparición del negocio.

El servicio al cliente forma parte ya de una filosofía empresarial que va más allá de la simple resolución de las quejas de los clientes, es ahora la diferencia vital para el éxito de las micro y pequeñas empresas, de ahí que para conservar y retener a los clientes por largo tiempo debe ser una prioridad aplicar dicho termino con el mejor análisis y seriedad posible.

(Véase fig. 7)

⁸Stanton William..Mercadotecnia.Ed.Mc Graw Hill. México 1992.p.173

Fig. 7



El servicio al cliente comprende todas las actividades que el negocio o sus empleados deben realizar para satisfacer a sus consumidores; ello implica desde luego un esfuerzo que va desde la dirección, hasta los empleados por lo que es fundamental el que exista una conciencia de servicio entre todos los miembros de la organización.

Cuando los micro y pequeños negocios visualicen de manera clara el termino servicio, estarán en condiciones de responder a las necesidades de sus clientes y para hacerlo, deben desarrollar una gran sensibilidad que les permita manejar e identificar las diversas oportunidades de negocio que se les presenten. (Véase fig. 8, 9, 10)

Fig. 8

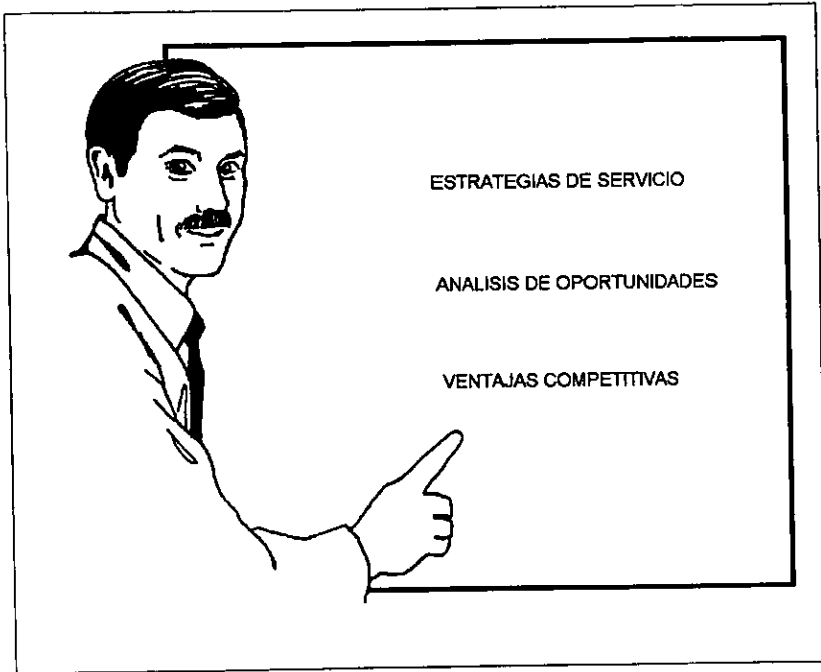


Fig. 9



Fig. 10



Hoy en día los clientes son mas conocedores y analíticos que antes. Tienen más cuidado al comprar y con el dinero que gastan quieren obtener productos de calidad con un servicio excelente, por lo que es cada vez más necesario conocerlos y saber cuando están satisfechos con el servicio que se les brinda.

El servicio al cliente es ir más allá de lo establecido, es hacer algo diferente por los clientes, es esforzarse por satisfacerlos y tomar decisiones adecuadas que los beneficien.

Actualmente el servicio ya no es la simple venta de un producto, es el seguimiento que debe dársele a cada uno de los clientes desde el momento de conocerlos pasando por el logro de una venta, hasta la conservación de dicho cliente por largo tiempo a través de estrategias que mencionaremos y analizaremos más adelante.

Sin duda, para el gran número de micro y pequeñas empresas establecidas que ofrecen productos o servicios similares, uno de los mejores medios para competir es excederse en el servicio que brindan, de ahí que la manera de satisfacer y conservar a los consumidores es conocerlos lo mejor posible, saber lo que les gusta, reconocer sus necesidades y deseos, para así aplicar de manera eficiente el concepto de servicio.

El servicio al cliente puede verse desde dos aspectos:

El primero, es aquel que viene después de un hecho -por ejemplo-, ya que el cliente ha tenido un problema, plantea una queja o bien se muestra descontento con la forma en que se le trató.

El segundo, comienza antes de que el cliente realice una compra, en la que el negocio esta listo para satisfacerlo y conservarlo como cliente; esta es la alternativa que proporciona mayores beneficios a las empresas actualmente, dada esta circunstancia, el servicio forma parte ya de una estrategia de mercado en los negocios que buscan obtener mayores utilidades, lograr un prestigio importante, ser más competitivos, y sobre todo conservar a sus clientes por un tiempo duradero.

Cada una de las actividades de las micro y pequeñas empresas van encaminadas a ofrecer un servicio suficiente, para así lograr una venta, por lo que es necesario poner en practica diversos cursos de acción que permitan a estos negocios, no sólo el logro de dicha venta, sino también el saber que ofrecieron un excelente servicio y que por lo tanto seguramente se logrará la fidelidad del cliente.

Uno de los objetivos para lograr ser competitivo como micro y pequeña empresa es alcanzar la máxima satisfacción del consumidor mediante la obtención de múltiples beneficios en relación a otras empresas competidoras.

Estos beneficios constituyen una mezcla de calidad, costo, oportunidad y sobre todo, servicio. De ahí que hablemos del servicio como valor agregado del producto que se vende.

Todo lo que se realice actualmente para ofrecer mejores servicios, quizá no sea suficiente para retenerlos mañana. Una empresa competidora puede ofrecer un servicio superior a los clientes, con un mejor producto, a menos precio y que tiene mayores ventajas. Debe mantenerse un paso adelante de los competidores y saber que es lo que están haciendo y como lo están realizando. Con esto queremos resaltar que el servicio es un proceso continuo, susceptible de mejorarse de acuerdo a las características del producto, a las actividades de los competidores, al poder adquisitivo de los consumidores, a la tecnología que se maneja, etc. y que precisamente para lograr este proceso es a través de la información que los propios clientes nos pueden proporcionar con sus comentarios, la manera más eficaz de lograrlo.

La calidad en el servicio forma parte ya, de los objetivos más importantes de todo negocio, que esta conformado no sólo por un trato amable, sino también por la rapidez y variedad de opciones a ofrecer; los micro y pequeños empresarios tienen la palabra para lograrlo.

1.2 Importancia del servicio al cliente

Actualmente existe una gran diversidad de micro y pequeñas empresas que ofrecen sus productos y servicios, con el fin de permanecer en el mercado por un tiempo duradero; y algo que todos ellos deben considerar y analizar de manera común es el servicio que están ofreciendo a sus consumidores, ya que al hacerlo estarán en condiciones de competir en un mercado lleno de dificultades.

Al mismo tiempo, que ofrece grandes oportunidades de negocio, para aquellos que reconozcan la importancia del servicio que brindan.

Durante mucho tiempo se consideró al servicio al cliente como un sistema para resolver quejas después de haber conseguido una venta, sin embargo, este concepto forma parte de una pequeña fracción del servicio a los consumidores, de ahí que es necesario analizar las diversas ventajas que se pueden obtener de un adecuado y eficaz desarrollo del servicio que ofrecen los micro y pequeños negocios.

El servicio al cliente puede ser uno de los objetivos más remuneradores que puede lograr cualquier empresa; pero para los micro y pequeños negocios puede resultar la diferencia vital entre el éxito o fracaso de sus actividades empresariales, por lo que resulta cada vez más frecuente encontrarnos con estudios sobre la materia que buscan ofrecer alternativas viables de poderse aplicar en las empresas hoy en día.

De acuerdo con el panorama anterior, podemos darnos cuenta que los micro y pequeños empresarios aún tienen una idea vaga de lo que es ofrecer un buen servicio, de ahí la necesidad de recalcar los enormes beneficios que se pueden obtener visualizando la idea de vender desde el enfoque servicio.

¿Como conservar la lealtad del cliente ?, es una de las premisas que deben considerar las micro y pequeñas empresas para desarrollar sus programas de servicio, y es por ello que uno de los objetivos de la presente investigación, es mostrar primero, un panorama que

permita concientizar a todos los empleados de dichos negocios, de la trascendencia y valor que un cliente tiene en el desarrollo de los mismos, ya que un consumidor descontento hablará mal del negocio a otras diez personas y aproximadamente 13 % de ellas contarán el problema a otras 20.

Un mal servicio al cliente es costoso. El buen servicio es invaluable; los micro y pequeños empresarios deben comprender que para su negocio el servicio, es una herramienta de mercadeo y buena administración. Da énfasis al mercadeo porque motiva a los clientes a hacer buena propaganda de sus servicios o productos entre otras personas. Un buen servicio facilita la administración porque existe la meta de satisfacer a los clientes, lo cual habrá de resultar en un aumento en la productividad y las ganancias.

En México, la micro y pequeña empresa, representa el 98 % del total de las empresas del país, dedicadas a actividades de diversa índole de sectores tales como: Manufactura, Construcción, Comercio y Servicio, estos datos nos ayudan a ilustrar la importancia de estos negocios en las actividades comerciales y empresariales de México, sin embargo, este tipo de negocios aún enfrentan grandes dificultades en la prestación del servicio a sus clientes, ya que carecen de información necesaria para desarrollar estrategias de servicio, que les permita obtener mayores beneficios económicos y sociales.

Actualmente, ya no es suficiente decir, que su negocio presta un buen servicio a sus clientes, ni tampoco es suficiente entrenar y dar estímulos a los empleados para que ejerzan un comportamiento que satisfaga a sus clientes; es solo a través de los programas de servicio al cliente que las micro y pequeñas empresas podrán mantener sus participación en el mercado y el margen competitivo, conservar a sus clientes actuales, hacerse de nuevos clientes y seguir obteniendo buenas utilidades. De hecho se puede ganar un promedio de 6% anual en participación en el mercado, simplemente proporcionando satisfacción y conservando el buen concepto de sus clientes.

Ahora bien, es importante mencionar las causas por las que los clientes dejan de comprar en los micro y pequeños negocios, y que enfatizan la importancia del servicio que estos brindan: (Véase fig. 11).

- a) El 1 % muere.
- b) El 3 % se muda lejos.
- c) 5 % buscan otras opciones o desarrollan otras relaciones comerciales.
- d) 9 % comienzan a tener tratos con sus competidores.
- e) 14 % están descontentos con el producto o servicio del negocio.
- f) 68 % están disgustados por la forma en que se les trató.

Fig. 11



Si se analizan estos porcentajes, en realidad, los micro y pequeños empresarios pueden controlar hasta el 96 % de los motivos por los cuales los clientes dejan de comprar en este tipo de negocios.

Cerca de la tercera parte de las micro empresas (37.3%) cuentan con indicadores específicos para medir la satisfacción de sus clientes, en las pequeñas empresas, esta proporción se incremento al 67 % , con esto podemos observar que aún existe un gran desconocimiento en el desarrollo de métodos y estrategias de servicio en este tipo de negocios, de ahí que resulta importante señalar que dicha carencia se debe a falta de mecanismos o procedimientos para controlar el servicio que brindan a los consumidores.

Por todo lo anteriormente señalado, resulta común encontrarse con deficiencias en el servicio que ocasionan baja en las ventas, mala imagen del negocio, poca competitividad, etc. que tarde o temprano terminan por ocasionar el cierre del mismo. De ahí que el reconocer la importancia del servicio debe ser prioritario en todo negocio.

Es conveniente mencionar que actualmente se está formando una cultura diferente en cuanto al concepto servicio, sin embargo existen aún diversas limitaciones para poner en marcha programas eficientes que puedan implementar las micro y pequeñas empresas establecidas en el territorio nacional.

1.3 Características de un eficiente servicio al cliente.

El servicio al cliente constituye actualmente una de las directrices a seguir más importantes en cada una de las empresas objeto de nuestro estudio, y éstas requieren conocer perfectamente cada una de las características que debe tener el servicio que sus consumidores necesitan, sobre todo porque las oportunidades de negocio para estas empresas deben ser aprovechadas al máximo para lograr las metas que se han fijado.

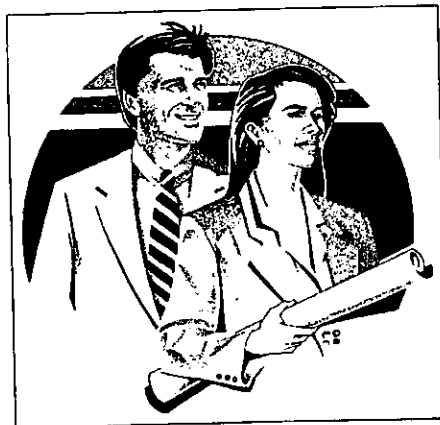
Para hablar de las características que debe tener todo servicio al cliente, es necesario considerar que éstas pueden variar de acuerdo a la naturaleza de cada negocio y el tipo de producto que estas venden, de ahí la importancia de establecer correctamente los objetivos que persiguen los micro y pequeños empresarios, para que estos puedan definir las actividades que deben realizar para ofrecer un servicio eficiente.

Sin embargo de manera genérica, podemos hablar de características básicas que debe tener todo servicio al cliente:

a) Personal calificado:

Debe contratarse personal apto, bien calificado y que sus cualidades se adapten a las exigencias del negocio. (Véase fig. 12)

Fig. 12



b) Entrenamiento y capacitación eficiente:

Es necesario capacitar, entrenar y adiestrar a los empleados, utilizando diversos recursos tales como: reuniones de trabajo, videos, libros, manuales, seminarios, etc. para que estos cuenten con las herramientas necesarias para realizar de manera eficiente sus actividades. (Véase fig. 13).

Fig.13



c) Actitudes positivas de los empleados hacia los clientes:

Todos y cada uno de los empleados deben estar orientados al servicio y deben hacerlo con la actitud y convicción necesaria para lograrlo. (Véase fig.14)

Fig. 14



d) Presencia de una filosofía de servicio al cliente dentro de la empresa:

El negocio debe tener una visión de servicio basada en una filosofía planeada por la dirección o gerencia y corresponde a los empleados aplicarla y hacerla realidad. (Véase fig. 15).

Fig. 15



e) Eficiente manejo y resolución de las quejas de los clientes:

Esto es, reconocer que el cliente se encuentra molesto, escuchar con atención su queja y hacer todo lo posible para resolverlo de manera eficiente. (Véase fig. 16).

Fig. 16



f) Políticas de servicio establecidos por escrito:

Para lograr un beneficio común tanto para empleados, como para los clientes, es necesario exponer las políticas de servicio por escrito, para que no existan equivocaciones o deficiencias. (Véase fig. 17).

Fig. 17



g) Conocimiento y análisis de la competencia:

Debe ofrecerse más ventajas que los competidores, mejores políticas de servicio y un ambiente mucho más agradable y para hacerlo es necesario saber que está ofreciendo la competencia. (Véase fig. 18).

Fig. 18

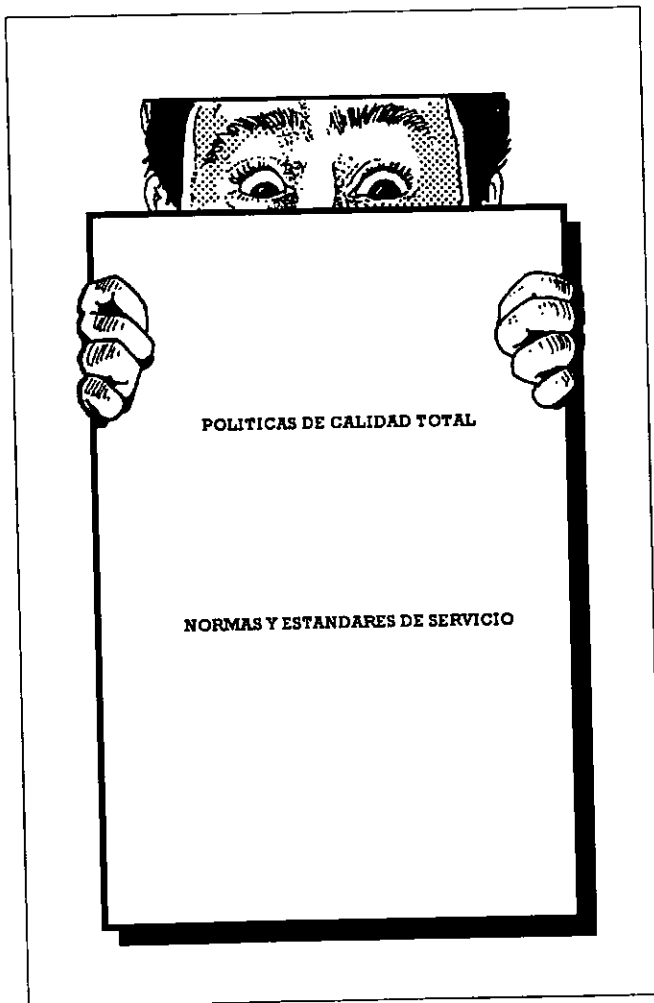


h) Establecimiento de normas para el desempeño:

Las normas que se establezcan tienen que ser objetivas y medibles, para que así los empleados alcancen esos niveles de desempeño y se logre mantener cautivos a los clientes.

(Véase fig. 19).

Fig. 19



i) Conocimiento de la opinión de los clientes:

Esta es una de las más importantes características que debe tener todo negocio, ya que el escuchar las opiniones y comentarios de los clientes le ofrecen la oportunidad de poner en marcha sus sugerencias para que así sigan acudiendo al negocio de manera continua. (Véase fig. 20).

Fig. 20



Todas y cada una de las características ya mencionadas forman parte de lo que los micro y pequeños negocios deben considerar en favor de mejorar el servicio que actualmente brindan, así como también, la intención es proponer opciones viables de aplicarse en el programa de servicio al cliente para micro y pequeñas empresas, del cual hablaremos más adelante.

CAPITULO 2. Factores de influencia en la implementación de un programa de servicio al cliente.

2.1 ¿ Que es un programa de servicio al cliente ?

Para poder hablar de lo que es un programa de servicio al cliente es necesario definirlo de la siguiente manera:

Un programa de servicio al cliente es la planificación de un sistema orientado a satisfacer las necesidades de los clientes que requieren de la compra de un producto o la obtención de un servicio.

Un programa no debe ser planeado para aplicarse solo en un periodo determinado y posteriormente olvidarse del mismo, sino que por el contrario debe ser un proceso continuo en el cual deba existir flexibilidad para que se adapte a las necesidades del mercado, de esto dependerá el éxito del mismo y todos los esfuerzos tanto humanos como materiales deben ir enfocados a obtener la calidad total en todos los rubros del negocio.

La planificación del programa de servicio se encuentra vinculada a tres aspectos de calidad dentro del negocio:

- 1.- La calidad de los procesos de elaboración.
- 2.- La calidad de los productos o servicios.
- 3.- La calidad del sistema de servicio.

Más adelante analizaremos cada uno de estos aspectos.

Cuando se elabora un programa de servicio que sea eficaz y tenga éxito debe de tenerse muy en cuenta al cliente, ya que un programa que se enfoque a las necesidades del negocio no tiene una visión de servicio real, por eso mismo debe de realizarse un análisis para encontrar las verdaderas necesidades de los clientes y sobre esa base comenzar a planificar un programa de servicio que sea real y que conlleve a obtener resultados.

El análisis de las necesidades de los clientes puede conseguirse a través del desarrollo de paneles de consumidores, ya que no es simplemente el recibirlo con una sonrisa y desearles los buenos días, sino realmente preocuparse por sus auténticas necesidades. El desarrollo de este método se basa en reunir a un grupo de consumidores selectos los cuales pueden ser

los clientes más frecuentes, estas personas se reúnen con el encargado del desarrollo del programa para externar sus opiniones con respecto al servicio que se les ha ofrecido y así puedan ellos dar sugerencias. Con esto se pueden obtener dos beneficios importantes, primero, que el negocio tendrá una idea más acertada de las necesidades de los clientes y segundo, que los mismos tendrán mayor confianza hacia el negocio porque se sentirán escuchados, y lo más importante para cualquier persona es que sienta que es tomada en cuenta.

Otro punto de importancia es establecer estándares de calidad en el proceso de satisfacción del cliente, que servirán de base para evaluar internamente el desarrollo y alcance del programa, y para concientizar a los empleados de los objetivos que se esperan lograr al aplicar de manera eficiente dicho programa.

Las principales razones por las cuales es importante desarrollar e implantar un programa de servicio al cliente son:

a) Conservar y aumentar el número de clientes.

Al lograr satisfacer las necesidades explícitas de los clientes con un servicio que supere sus expectativas se logrará la confianza, vendrán con gusto al negocio y plenamente convencidos de que se les ayudará a satisfacer sus necesidades.

b) Establecer una diferencia con respecto a la competencia.

Al tener un servicio que supere las expectativas de los clientes, éstos lo verán como un extra que brinda el negocio y que la competencia no les ofrece.

c) Establecer una filosofía de servicio orientada al cliente.

Al desarrollar una filosofía de servicio orientada al cliente, cualquier empleado del negocio dará su máximo esfuerzo por satisfacerlo y de ser una política que tiene que aplicar el empleado durante sus labores, pasará a ser una actitud positiva que tendrá en cualquier momento y realizará su trabajo con calidad.

CUADRO No. 1

**FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA
DE SERVICIO AL CLIENTE**

| | | |
|--|---|--|
| PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE | 1.- CALIDAD DEL NEGOCIO. | A) UBICACION B) MOBILIARIO C) AMBIENTACION |
| | 2.- CALIDAD DEL SISTEMA DE SERVICIO. | A) FACTOR HUMANO B) CAPACITACION C) DESARROLLO |
| | 3.- CALIDAD DE LOS PRODUCTOS. | A) MATERIAS PRIMAS B) PROCESO DE PRODUCCION |

2.2 Importancia de los grupos o públicos que influyen en el desarrollo de un programa de servicio al cliente.

Nadie puede tener éxito y mucho menos sobrevivir, si no entiende las necesidades de los grupos en los que influye. Los micro y pequeños empresarios deben tomar muy en serio las necesidades de los públicos con los cuales interactúa diariamente.

Los grupos con los que tienen relación los micro y pequeños negocios en su actividad diaria son:

- Clientes.
- Proveedores
- Competencia.
- Empleados.

El conocer las necesidades de los clientes va a ayudar a los micro y pequeños negocios a estructurar las estrategias a seguir para satisfacerlas y parte de la misma es la necesidad de contar con un servicio sin errores.

El uso de encuestas son una herramienta valiosísima para descubrir las verdaderas necesidades de los clientes y poder determinar hacia donde deben estar orientados los esfuerzos del negocio, ayudándonos a medir indicadores tales como:

- El nivel de servicio que se presta.
- Como es dirigido el programa por el responsable.
- Cuantas quejas se reciben y cuales son sus causas.
- Cuantas devoluciones tenemos al día y a que se deben.
- Que factores hacen atractivo el acudir al negocio.

Todo micro y pequeño negocio puede detectar a primera vista cuatro necesidades que son fundamentales para todo cliente y que son la base para la planeación del programa de servicio y estas son la calidad, el servicio, las relaciones con el cliente y el precio.

- a) Calidad.

Ofrecer productos que sean de excelente calidad y que nunca caigan debajo de las especificaciones y estándares que establezcan los micro y pequeños negocios.

b) Servicio.

Proporcionar un servicio de utilidad inigualable que le permita a los clientes adquirir los productos o servicios cuando ellos los necesiten.

c) Relaciones con el cliente.

Ser francos y honestos con los clientes, escucharlos darles un trato igual a todos proporcionándoles la información necesaria y la capacitación requerida, e inclusive invitarlos a participar en el proceso de toma de decisiones del programa de servicio.

d) Precio.

A todos los productos y servicios fijarles un precio tal que los clientes no encuentren otras opciones que les brinden un mejor rendimiento financiero global por su dinero. Y respaldar a los mismos con una garantía de reembolso por si accidentalmente llegara a existir alguna queja.

Lo más importante para los micro y pequeños empresarios es lograr obtener la convicción de los clientes de que el negocio es el mejor lugar donde pueden satisfacer sus necesidades y para poder medir a eficacia de que se este cumpliendo con la misión de servicio que se planteo, se puede auxiliar de las encuestas para vigilar el progreso y el éxito del programa.

Los proveedores conforman otro factor de importancia en el desarrollo de un programa de servicio, buenas relaciones y comunicación con los mismos son la base para poder externar las necesidades que tienen los micro y pequeños negocios en relación con los estándares de calidad, tiempos de entrega y garantías para que así los micro y pequeños negocios puedan ofrecer a sus clientes productos de alta calidad y que además tengan la seguridad de que van a poder hacer frente a las posibles insatisfacciones que pudieran surgir por parte de los clientes.

El conocer que esta haciendo la competencia para servir a los clientes es fundamental en el desarrollo de un programa de servicio, al analizar las actividades realizadas para satisfacer a los clientes se puede retomar una estrategia que nos permita obtener una ventaja competitiva con respecto a la misma.

Para realizar un análisis profundo de la competencia directa, se puede utilizar el método de Benchmarking para comprender este método comenzaremos por definirlo:

“Benchmarking es el proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”⁹

El Benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos del negocio. El objetivo del Benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, procesos y resultados comerciales de los competidores y compararlos con los del mismo negocio.

El Benchmarking competitivo es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos y servicios de los micro y pequeños negocios en un mercado. En muchos casos las prácticas comerciales de la competencia no representan el mejor desempeño o las mejores prácticas, sin embargo la información de lo que esta haciendo la competencia afectan la percepción que tienen los clientes, los proveedores, empleados, todos los cuales producen efectos directos sobre el eventual éxito del negocio.

Una de las ventajas cuando se aplica Benchmarking es encontrar lo bueno que realiza la competencia y aplicarlo al negocio.

Un ejemplo de este análisis es el servicio que se brinda al cliente en las empresas de fastfood y para ello mencionaremos a dos compañías del ramo: Mc Donald's y Whataburger.

La primera ofrece un servicio rápido pero no personalizado entregando la orden al cliente en la misma caja. En la segunda empresa se toma la orden y se le pide al cliente que

⁹ Spendolini J. Michael. Benchmarking, México. Ed. Norma 1994 p. 11

tome asiento ya que se le llevará la misma hasta su mesa brindando un servicio personalizado y con la misma rapidez.

Whataburger empresa de reciente creación en nuestro país, a través del análisis de su competencia logra una ventaja estratégica al revolucionar el concepto de fastfood en México, manejando la rapidez que caracteriza a las empresas del ramo en los Estados Unidos con la atención personalizada de cualquier restaurante. De esta manera se toman las mejores prácticas comerciales de la competencia para mejorar el concepto de servicio.

Los empleados juegan un papel muy importante debido a que son la imagen del negocio y si estos no están capacitados para ofrecer un buen servicio y no están conscientes de la importancia del mismo resultará más difícil alcanzar los objetivos propuestos y por lo tanto el proceso no tendrá éxito.

En primer lugar debe existir una persona coordinadora la cual pueda transmitir la visión del programa a los empleados para que estos trabajen por obtener el cumplimiento de los objetivos del mismo, dicho coordinador debe hacer sentir al empleado como parte integrante a través de hacerles llegar de manera convincente la filosofía del negocio.

Para obtener una imagen real de lo que hace el negocio y de lo que debiera realizar para desarrollar un eficiente programa de servicio, debe tomarse muy en cuenta a los empleados, ya que son ellos los que tienen contacto directo con los clientes, detectando sus insatisfacciones y necesidades, por lo tanto es muy importante obtener sus opiniones e inquietudes para poder desarrollar la estrategia de servicio a seguir. De esta forma deben formularse preguntas en tres áreas básicas de la relación empleados clientes.

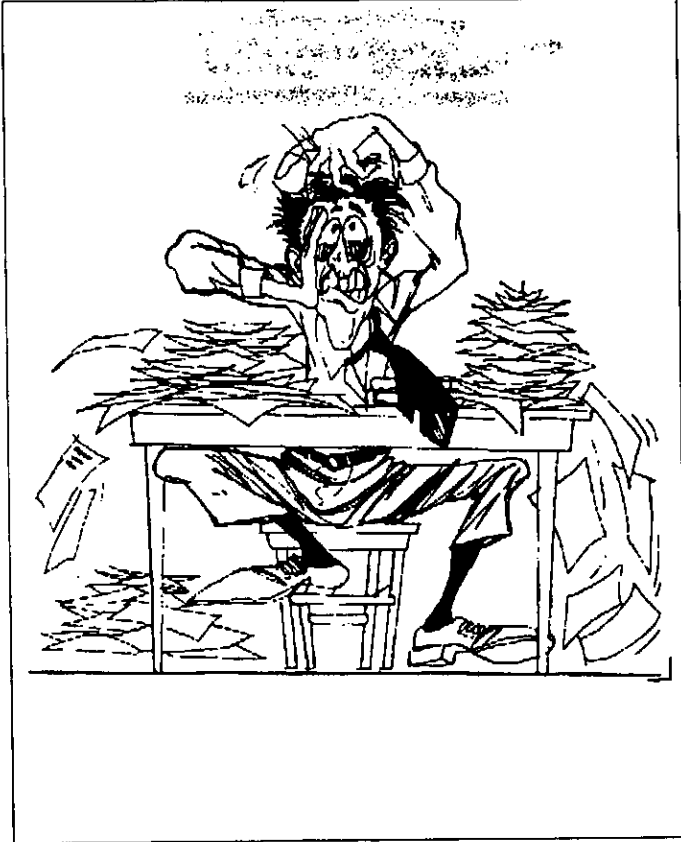
- Los sentimientos y actitudes con los clientes, es la forma en que los empleados tratan a los mismos, que tan personalizado y profesional es el servicio que brindan y de que manera se preocupan por satisfacerlos. (Véase fig 21)

Fig 21



- Cualquier inconveniente o problema que los empleados consideren les impide ofrecer un buen servicio, son aquellos aspectos técnicos en los que este fallando el negocio y estos se pueden corregir a través de la observación directa de las inconformidades de los clientes como por ejemplo las demoras en el tiempo de entrega debido a insuficiencia de equipo, descomposturas del mismo, insuficiente mobiliario, falta de música ambiental, sala de espera, etc., factores importantes para crear una atmósfera más agradable y que no esta en el ámbito de competencia de los empleados.. (Véase fig. 22)

Fig. 22



- Las relaciones entre jefes y empleados, son un aspecto muy importante debido a que si no existen buenas relaciones laborales los empleados no se sentirán a gusto con su trabajo y no tomaran conciencia de que su labor es importante para el buen desarrollo del programa de servicio, por ello es importante cultiven las buenas relaciones a través de platicas y entrevistas donde obtengan la confianza y los puntos de vista del empleado .

Durante la entrevista debe de utilizarse un tono de consulta y no de interrogación esto para que los empleados entren en confianza y puedan expresar sus ideas y sientan que su opinión es importante para el negocio, estando mas dispuestos a colaborar en favor del desarrollo del programa. (Véase fig. 23)

Fig. 23



2.3 Alcance de un programa de servicio al cliente.

Un programa de servicio al cliente debe ser visto como una herramienta que proporcionará a los micro y pequeños empresarios la oportunidad de satisfacer las necesidades de sus clientes plenamente.

Existe un gran cúmulo de oportunidades para los micro y pequeños empresarios al desarrollar y aplicar un programa de servicio. Al tener la idea clara de las necesidades de los consumidores, poder satisfacerlas a través de un programa les dará la oportunidad de ser más competitivos y poder hacerle frente a la actual situación.

El desarrollo de los micro y pequeños negocios es una de las oportunidades que se pueden lograr a través de tener un programa de servicio al cliente bien estructurado y fundamentado no sobre las necesidades de los micro y pequeños empresarios, sino a través de tener una visión más amplia colocándose en los zapatos del cliente, detectando sus insatisfacciones haciéndole ver que tiene una necesidad y que el negocio puede ayudarlo a satisfacerla. En pocas palabras ayudándole a encontrar sus necesidades, tendrá seguridad en el negocio y esto lo llevará a ganarse la confianza del cliente, logrando un desarrollo más sano.

De ahí radica la importancia del programa de servicio al cliente que es la de investigar las necesidades y plantear alternativas concretas para satisfacerlas y no crear el programa pensando en la empresa si no que por el contrario para así obtener beneficios tales como :

- Mayores ventas.
- Imagen corporativa mas sólida.
- La lealtad del cliente.

El ocupar la lealtad del cliente como una venta indirecta y a futuro le ayudará al negocio a ver cumplidas sus expectativas, ya los consumidores recomendaran al mismo con sus amistades y publico con el que convive directamente ocupándolo también como un vendedor indirecto, otra de las ventajas de la aplicación de un programa de servicio al

cliente es el ocuparlo como el punto fuerte en una campaña publicitaria ofreciéndolo como un valor agregado al producto o servicio adquirido como el servicio postventa, fletes, mantenimiento, etc.

CAPITULO 3. El servicio al cliente como ventaja competitiva en una estrategia de mercadotecnia.

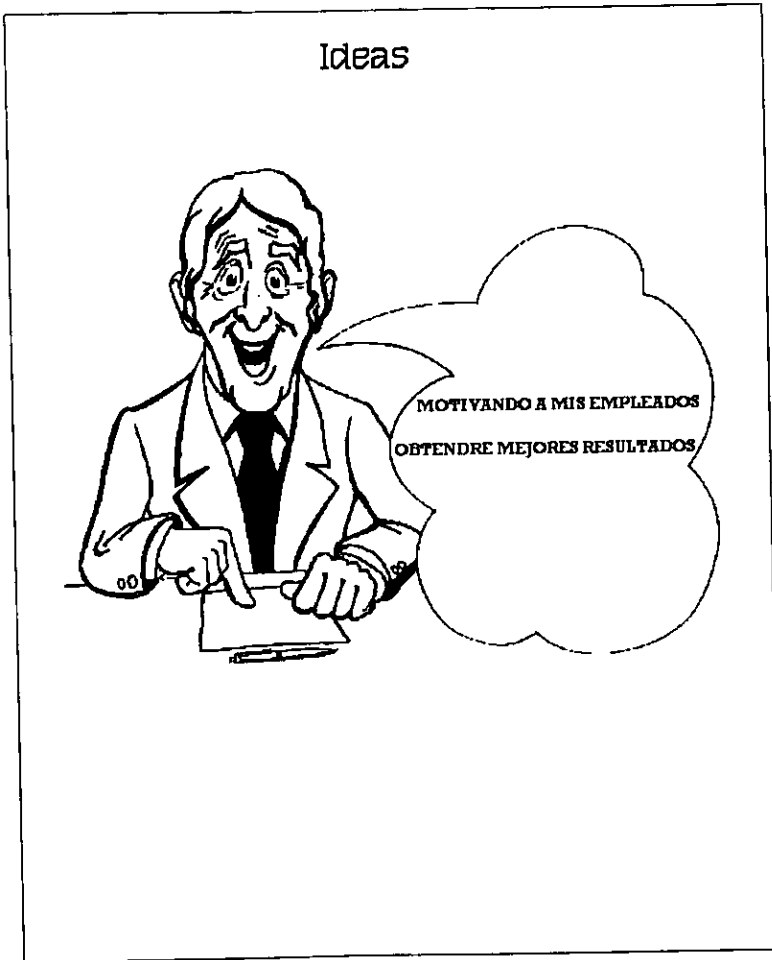
3.1 Conciencia de servicio.

Hay empresas que trabajan basándose en la creencia de que todos los empleados tienen características similares por naturaleza. Algunas piensan que son inmaduros y perezosos, que precisan de disciplina y control; otras consideran que sus empleados son básicamente maduros, que responden a las iniciativas y a la responsabilidad, que están comprometidos con la empresa y ampliarán sus aspiraciones si se les brinda la oportunidad. Una buena atención al cliente surge precisamente de esta última postura.

Las personas constituyen una de las bases fundamentales de un programa acertado de servicio al cliente; de ahí que el reto más importante de los micro y pequeños empresarios es lograr persuadir a esas personas para que piensen y actúen más en el interés de los clientes. Para lograr esto es necesario conocer lo que motiva a la gente a trabajar y lo que hace que se preocupen por la empresa y los clientes.

Para motivar a los empleados hay que darles una razón o motivo para realizar una tarea determinada. Algunas tareas pueden resultar agradables, en las que la gente necesita pocas motivaciones para realizarlas, otras son desagradables por lo que precisan de una mayor motivación para llevarlas a cabo. En consecuencia, los micro y pequeños empresarios deben elegir en muchas ocasiones, entre motivar ofreciendo recompensas por hacer un trabajo o amenazar con algún tipo de sanción por no hacerlo. (Véase fig. 24)

Fig. 24



Por lo tanto, se tiene que buscar una motivación positiva en torno a la cual plantearemos los siguientes conceptos :

a) Todo empleado tiene necesidades y deseos diferentes que pueden cambiar continuamente.

b) Cada empleado se esfuerza de manera distinta para satisfacer una necesidad determinada.

c) La motivación debe estar relacionada con la promesa de algo futuro.

d) La motivación de un grupo se puede basar en las necesidades comunes de este, pero siempre es necesario poner atención adicional a cada una de las personas que lo conforman.

La motivación positiva, tiene su fundamento en concentrarse en una serie de factores de igual manera positivos, tales como : logro, reconocimiento, responsabilidad, desarrollo, prosperidad personal. La meta de los micro y pequeños empresarios en su esfuerzo motivador, es la de permitir al empleado que asuma la responsabilidad de ayudar al cliente empleando su propia iniciativa para realizar su trabajo lo mejor posible.

De igual modo, hay que confiar en que el personal tome decisiones en nombre de la empresa, ya que si los empleados de primera línea realizan consultas constantes a su superior con ello vera perjudicada la imagen de la empresa ante los ojos del cliente. Este desea tratar con una empresa que confie en que sus empleados tomarán las decisiones correctas en representación del negocio.

Una forma de asegurarse de que el personal asume los intereses de la empresa es logrando que los empleados crean en ella, es por esto que los micro y pequeños empresarios deben preocuparse por convencer a sus empleados de que ellos son una de las partes más importantes en el funcionamiento del negocio.

De acuerdo a lo anterior, es necesario señalar algunos " signos de insatisfacción " que presentan los empleados y que ayudarán a corregir este comportamiento mediante una motivación positiva :

a) Agresividad.

Esta Actitud puede presentarse contra los clientes o quizá contra la empresa, sin motivo aparente.

b) Resignación.

El empleado se conforma ante la situación que vive en la empresa y no presenta intenciones de cambiar a menos que se le motive de manera positiva.

c) Desinterés.

En algunos casos los empleados al no sentirse contentos con el trabajo que realizan, pierden el interés en lo que hacen y peor aun, no proponen mejoras que beneficien al negocio.

d) Comportamiento regresivo.

El empleado presenta una serie de actitudes que afectan el ambiente de trabajo, tales como : comportamiento infantil, rencor, excusas para no hacer las cosas, impuntualidad, ausentismo, etc..

Por otro lado, la contratación de nuevos empleados representa una oportunidad muy importante para eficientar la atención al cliente, de ahí que cuando se trate de empleados que deban tener trato directo con los consumidores deben considerarse los siguientes aspectos:

a) Que tengan un elevado nivel de auto estima.

Esto es que la imagen personal del empleado debe corresponder a las necesidades del negocio, así como la ambición y la automotivación.

b) Que tengan un buen trato social.

El hecho de que el empleado ponga entusiasmo y atención en lo que hace, puede hacer que el cliente se sienta a gusto.

c) Que tengan facilidad para relacionarse.

La empresa debe buscar empleados que no resulten desagradables en el trato personal y por el contrario que tengan la facilidad para hacer amigos.

Toda empresa que desee mejorar la relación entre sus empleados y sus clientes debe tener como enfoque principal el de formación de sus empleados y esto lo pueden lograr de manera mas eficiente conociendo los " tres estados del ego"¹⁰ que se denominan : paternal, adulto e infantil.

1. El estado paternal.

Incluye todos los sentimientos y actitudes aprendidas por la persona desde su nacimiento hasta los cinco años aproximadamente. Las posturas, actitudes y comportamiento de nuestros padres son aspectos que se graban en nosotros y se reproducen en nuestro propio comportamiento.

2. El estado infantil.

Aproximadamente hasta los cinco años el niño recibe los sentimientos y emociones que le son transmitidas, entre ellas se incluyen las expresiones de alegría tristeza, aflicción, etc. Cuando nos expresamos o comportamos como niño, estamos en el estado de ego infantil.

3. El estado adulto.

El estado adulto se puede presentar a cualquier edad y la persona se preocupa por recoger información y aplicarla de manera lógica. Así cuando obtenemos datos actuales y solucionamos problemas de manera racional y lógica, esta operando el estado de ego adulto.

Como parte importante de un eficiente programa de servicio al cliente de los empleados esta la atención a las quejas y para ello es conveniente que los micro y pequeños empresarios señalen los cursos de acción a sus empleados en estos casos. De ahí que es conveniente presentar algunas alternativas que pueden aplicarse al tratamiento de las quejas de los clientes y estas son :

¹⁰Método de Psicoterapia introducido en los estados por Eric Burn, publicado en su libro The Games People Play

a) Mostrarse comprensivo, por el hecho de que el cliente esta molesto, pero no disculparse hasta estar seguro de haber tenido la culpa.

b) Escuchar sin interrumpir, para que el cliente pueda desahogarse al momento de presentar su queja.

c) Es necesario preguntarle al cliente todas las dudas que surjan con respecto a su queja para poder darle solución.

d) No es conveniente presentar excusas ni justificarse de lo sucedido, ya que es probable que el cliente se moleste aun mas.

e) Es necesario convenir una forma de actuar que sea aceptable para el cliente y el empleado.

f) Hay que asegurarse de que todo se esta haciendo según lo convenido.

g) Por último, es necesario mantener informado al cliente del curso que llevó su queja.

Cuando se trata de crear una conciencia de servicio en los empleados, es conveniente conocer y aplicar cada uno de los conceptos anteriormente señalados, acompañados de eficientes canales de comunicación, planes de incentivos y sobre todo, un importante programa de sugerencias para así lograr una atención personalizada

CUADRO No. 2

| <p>LA CONSERVACIÓN DEL CLIENTE A TRAVÉS DE UNA RELACIÓN Y COMUNICACIÓN EFICIENTE</p> | |
|---|--|
| <p>FACETAS DE COMPORTAMIENTO : FACTORES DE LA PERSONALIDAD</p> | |
| <p>FIRME</p> <ul style="list-style-type: none"> · Sabe escuchar · No asume riesgos · Da respaldo · No tolera presiones · Necesita de las personas · Aconseja · Ayuda a otros · No le gustan los cambios | <p>EXPRESIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> · Creador · Persuasivo, extrovertido · Objetivos no realistas · Rápido en sus decisiones · Entusiasta · Muestra confianza · Necesita aprobación · Necesita de elogios |
| <p>ANALITICO</p> <ul style="list-style-type: none"> · Planificador · Organizador · Conservador y cauteloso · Persistente · Gusta de los detalles · Es preciso, critico y perfeccionista · Resuelve los problemas · Es de decisiones lentas · Sigue procedimientos | <p>DOMINANTE</p> <ul style="list-style-type: none"> · Orientado a resultados · Impaciente · Decisivo · Innovador · Orientado al control · Competitivo · Orientado a tareas · Le gustan los desafíos · Obsesionado con el trabajo |

Fuente: Gerson F. Richard. Más allá del servicio al cliente. Ed. Grupo Editorial Iberoamericano. Mexico 1993. p.50

CUADRO No. 3

| FACETAS DE COMPORTAMIENTO CON LOS CLIENTES : PLANIFICADOR DE LA SITUACION DE LOS SERVICIOS | |
|---|--|
| FIRME | EXPRESIVO |
| <ul style="list-style-type: none"> · Sea agradable · Escuche bien. Responda y ayude · Muéstrelle interés sincero como persona · Sea informal, ordenado y amistoso · Ofrezca soluciones claras · Garantice que sus decisiones minimizaran riesgos | <ul style="list-style-type: none"> · Hable sobre las personas, sus objetivos y opiniones · Ofrezca ideas para implementar la acción · No discuta los detalles muy amplios relacionados con el servicio · Continúe respaldando las relaciones · No sea muy formalista |
| ANALITICO | DOMINANTE |
| <ul style="list-style-type: none"> · Acérquese en forma explícita y directa · Ofrezca garantías a largo plazo · Establezca la credibilidad en usted enumerando los pros y contras de de su enfoque de servicio · Si hay un acuerdo, complete y documente para que quede escrito · Sea preciso y realista | <ul style="list-style-type: none"> · Sea claro, específico, breve y eficiente · Presente los hechos lógicamente · Ofrezca opiniones de servicio · Ofrezca hechos y cifras sobre los resultados de su servicio · Motive y persuada refiriéndose a objetivos y resultados |

Fuente: Gerson F. Richard. Más allá del servicio al cliente. Ed. Grupo Editorial Iberoamericano. Mexico 1993. p.51

3.2 Importancia del servicio al cliente en una estrategia de mercadotecnia.

La planificación es la clave del éxito en cualquier actividad empresarial es por ello que empezaremos definiendo, lo que es una estrategia de mercadotecnia :

" La estrategia de mercadotecnia es un conjunto de objetivos, políticas y reglas que a través del tiempo guían el trabajo de mercadotecnia de la empresa : Su nivel, mezcla y distribución, en parte independientemente y en parte en respuesta a las condiciones ambientales y competitivas cambiantes "¹¹.

Es decir, es la conjunción y coordinación de diversos factores que de alguna manera directa o indirecta intervienen en la consecución de los objetivos planteados por algún negocio; los factores que intervienen en dicho proceso son llamados las cuatro P de la mezcla de mercadotecnia y estas son : producto, plaza, promoción y precio. Estas influyen en el comportamiento de compra del cliente, y son el punto de partida para poder estructurar un programa de servicio, en la que el negocio sustentará su estrategia en base a las necesidades de los consumidores para poder tener éxito.

A continuación plantearemos la relación que guarda cada uno de los cuatro factores con el desarrollo de un programa de servicio:

a) La planeación de un producto.

Consiste en adecuar el producto a las necesidades del cliente. Debemos pues realizar una investigación de los deseos y preferencias de los mismos y en base a estas necesidades formular un plan para que el producto o servicio que se ofrece sea visto por el cliente como el satisfactor que cubrirá las mismas y es aquí donde el factor humano, es de suma importancia ya que debe ser muy perceptivo y descubrir las necesidades implícitas y explícitas de los clientes; sobre todo esto se deben manejar los argumentos necesarios para agradar al cliente, ganarse su confianza y ofrecerle lo que realmente quiere. Es por esto que el producto es nuestra imagen principal ante ellos y el servicio que se les ofrece es el factor de mayor importancia, que refuerza esa imagen.

¹¹ Philip Kotler. Dirección de Mercadotecnia. Mexico. Ed. Diana, 1992. p. 116

b) La distribución física.

Es el lugar donde se va a comercializar el producto o servicio terminado; o bien la forma por medio de la cual se le hará llegar al consumidor final de manera sencilla y rápida.

En la elaboración de un programa de servicio se tienen que tomar en cuenta factores tales como la comodidad en el desplazamiento del domicilio del cliente al negocio o si la empresa puede ofrecer el servicio de entrega, para personalizar aun mas la atención al cliente. Lo que se pretende es que el cliente cuente con un acceso mucho más rápido y eficiente para adquirir un producto o servicio.

c) La fijación de precios.

El cliente interviene de manera indirecta en la fijación de los precios, esto debido a que puede preferir comprar en un determinado negocio porque este ofrece precios mas bajos que los de la competencia o porque se le ofrece mas de lo que paga, es por esto que el servicio al cliente se debe posicionar en la mente del consumidor como un valor agregado a lo que esta pagando y hacerlo sentir satisfecho con la compra realizada; por ejemplo en una tintorería ofrecer el servicio de recoger y entregar las prendas a domicilio, evitándole al cliente con esto las molestias de llevar la ropa a la tintorería y tener el beneficio de que con una simple llamada, el negocio mandará un mensajero para recogerla y posteriormente hará entrega de la misma; con esto se logra hacer sentir al cliente que esta pagando menos y que los beneficios obtenidos son mayores.

d) La Publicidad.

Es la estrategia que se utiliza para posicionar al producto y el servicio que se brinda en la mente de los clientes, el cual consiste en la utilización de una serie de medios y herramientas tanto visuales como auditivas que proyectan la imagen del negocio ante los consumidores, exponiendo las características, ventajas y beneficios que adquirirá al comprar un producto o servicio.

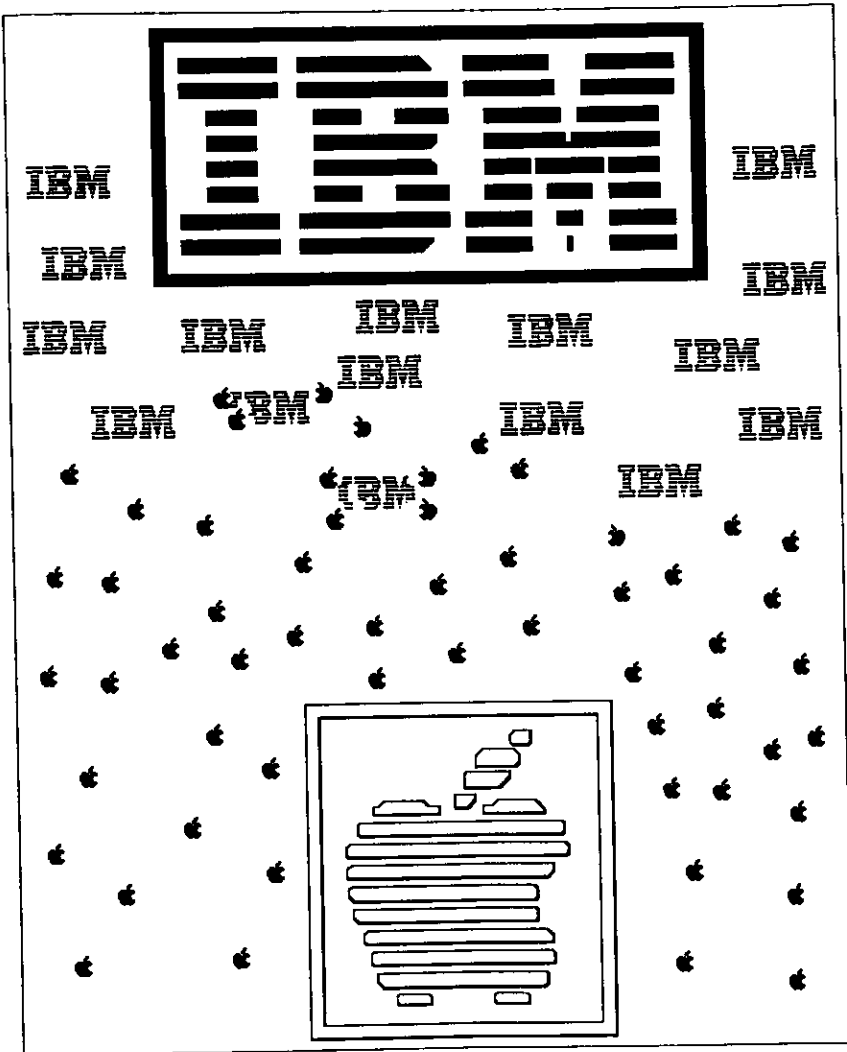
De la relación que guarda el cliente en la planeación de las cuatro P de la mezcla de mercadotecnia deriva la importancia de establecer una estrategia con objetivos encaminados a aumentar las ventas, mejorar la imagen del negocio, conseguir la lealtad de los clientes, etc. En el establecimiento de dichos objetivos se debe tomar en cuenta la necesidades de los clientes y acoplar el negocio para que el mismo tenga la imagen que quieren ver los consumidores.

La imagen como parte importante en la permanencia de un negocio en el mercado, debe estar en la mente de los clientes, es decir venderles la idea de que comprar en determinado negocio es la mejor decisión debido a cubre con sus necesidades y hasta en ciertos casos rebasa sus expectativas; esto se puede lograr desarrollando campañas publicitarias encaminadas a cimentar la imagen del negocio como proveedores de un servicio excelente y profesionalizado. Un ejemplo que ilustra lo anterior es elaborar volantes para elevar el servicio que ofrece el negocio desarrollando paquetes de promociones, mejorando la imagen de los interiores y exteriores del negocio creando un ambiente agradable, haciendo sentir al cliente satisfecho y cómodo. (Véase fig. 25 y 26)

Fig. 25



Fig. 26



IBM es una de las empresas que mayor interés ha puesto para ofrecer un servicio de calidad

CUADRO No. 4

| Estrategia de servicio | SI | NO |
|--|----|----|
| <p>¿ Ha definido su tipo de cliente ideal u " objetivo " ?</p> <p>¿ Esta su negocio en función de las ventajas para el cliente ?</p> <p>¿ Ha estudiado las expectativas de servicio de sus clientes ?</p> <p>¿ Sabe qué los clientes fugados se pasaron a sus competidores?.</p> <p>¿ Sabe cuántos clientes tiene?</p> <p>¿ Se aplican sus niveles de servicio también a la preventa?.</p> <p>¿ Ha identificado de tres a cinco dimensiones de servicio en las que desea ser líder?.</p> <p>¿ Ha identificado su segmento de mercado en cuanto al servicio?.</p> <p>¿ Conoce la importancia relativa del servicio en la satisfacción global del cliente ?</p> <p>¿ Es el cliente una prioridad absoluta en su empresa ?</p> <p>¿ Es la calidad del servicio una cuestión aparte en la planificación (o en la asignación de capital o recursos) ?</p> <p>¿ Permite su proceso presupuestario equilibrar un aumento en el coste con un aumento en la satisfacción del cliente ?</p> <p>¿ Tiene una idea clara de la calidad del servicio que presta a su cliente principal, haciendo constar por escrito la ventaja competitiva de su empresa ?</p> <p>¿ Esta basada esta definición mas en función de las ventajas para el cliente describiendo el proceso de su organización ?</p> <p>¿ Ha sido distribuida esta definición entre los empleados ?</p> <p>¿ Se ha mostrado esta definición a los clientes ?</p> <p>¿ Esta definido cada cometido y proceso de su organización en función de estas ventajas para el cliente ?</p> <p>¿ Son medibles estas ventajas para el cliente ?</p> | | |

3.3 Ventajas competitivas de un programa de servicio al cliente.

Mantener a los consumidores contentos constituye actualmente la verdadera base del concepto de mercadotecnia que las empresas deben seguir. Un cliente satisfecho, compra mas y con mayor frecuencia, esta dispuesto a pagar mas por los productos del negocio y se mantiene leal al mismo en periodos dificiles, dándole el tiempo suficiente para adaptarse a los cambios; es por ello que mantener a los clientes satisfechos es parte fundamental en el éxito del negocio.

Las empresas no necesariamente deben sacrificar recursos y rentabilidad para alcanzar una mayor satisfacción de sus clientes. Los negocios que en muchas ocasiones han sido calificados como proveedores de altos niveles de satisfacción de los clientes, también muestran altos niveles de rentabilidad, tal como lo demuestran ejemplos de empresas como :

- Federal Express Corporation
- Mercedes Benz
- Xerox Corporation,

Entre otros.

Cada una de estas empresas esta convencida que la satisfacción del cliente constituye una de las razones mas importantes de sus altos niveles de éxito económico.

Las empresas que adoptan la estrategia de maximizar la satisfacción de sus consumidores alcanzan algunas ventajas competitivas muy importantes. Su productividad y rentabilidad a largo plazo generalmente es mayor que la de sus competidores, desarrollan mayores alternativas de protección contra los cambios en la tecnología y en las necesidades del consumidor, y aunque sus ventas puedan disminuir están mejor capacitados para retomar una posición importante en el mercado en que se desarrollan.

A continuación, mencionaremos algunas de las ventajas competitivas que las micro y pequeñas empresas pueden obtener al proveer un mayor nivel de satisfacción a sus clientes a través de sus programas de servicio:

1. Mayor rentabilidad a largo plazo.

Cuando una empresa se preocupa por mejorar el servicio que brinda a sus consumidores, pueden lograr altos niveles de rentabilidad a largo plazo.

a) Los errores se cometen con menor frecuencia.

Las empresas que logran conocer bien a sus clientes dan muy pocos pasos en falso. Esto le permite a los negocios anticiparse a las expectativas de los clientes y tomar decisiones rápidas y generalmente acertadas.

b) Las empresas logran un mejor nivel de precios.

Los clientes que se encuentran satisfechos con el servicio que se les brinda, se muestran dispuestos a pagar un poco más por un determinado producto o servicio. Esto depende de diversos factores tales como:

- Medio ambiente competitivo.
- Tipo de compra.
- Posicionamiento de la empresa.
- El conocimiento de los precios del competidor.

c) Los clientes regresan a la empresa a realizar otras compras.

Cuando los clientes se sienten satisfechos son más leales al negocio, se muestran más decididos a repetir las compras de los mismos productos utilizados y a comprar los otros productos de la empresa. Logrando combinar este comportamiento con la disposición de los clientes a pagar un precio más alto se logran mayores niveles de ingreso y por lo tanto, un aumento en la rentabilidad.

d) Los costos de operación resultan más bajos.

Para una empresa, es mucho más fácil lograr la repetición de una compra del cliente, que abrir una cuenta nueva. Por lo tanto cuanto mayor sea la satisfacción de los clientes y su lealtad hacia los productos de la empresa, más bajos serán los costos de operación sobre

todo en el área de las ventas. Las empresas no tienen que invertir tanto tiempo y recursos en lograr que el cliente compre sus productos o servicios.

e) La promoción y publicidad de los productos cuesta menos.

Un cliente contento actúa casi como un vendedor de la empresa, ya que habla con otros clientes potenciales sobre las ventajas que representa el comprar los productos del negocio. La publicidad de boca en boca puede resultar más efectiva que ningún otro medio de comunicación para lograr la decisión de los clientes. Así las empresas logran un doble beneficio: sus comunicaciones de mercadotecnia son menos costosas y más efectivas que las de sus competidores.

2. Mejor protección contra la competencia.

Los clientes que se sienten satisfechos son más leales a la empresa durante más tiempo. Están menos dispuestos a cambiar hacia productos nuevos; esto les da a las empresas la oportunidad de tener el tiempo suficiente para protegerse mejor contra las actividades de la competencia.

a) Los clientes no cambian inmediatamente hacia productos nuevos.

Debido a la atención que reciben los clientes satisfechos, estos no se deciden a adquirir nuevos productos de manera inmediata. En muchas ocasiones esperan a que la empresa logre emparejar e incluso superar lo que ofrece la competencia, debido a la lealtad obtenida por el negocio al eficientar sus programas de servicio.

b) Los clientes no compran inmediatamente productos con precios más bajos.

Esto sucede cuando no existe una gran diferencia de precios. Los consumidores están menos dispuestos a cambiar cuando ingresa al mercado un competidor con precios más bajos, lo que da tiempo a la empresa a ajustar sus costos para ofrecer precios competitivos.

3. Mejor protección contra los cambios en las demandas y deseos de los clientes.

Las empresas pueden anticiparse a los cambios en las demandas de los clientes, maximizando sus programas de servicio. Además los clientes al mantenerse leales a la

empresa, ofrecen la oportunidad a los negocios para que realicen las modificaciones necesarias para mejorar y optimizar el servicio que ofrecen.

4. Mayor capacidad para lograr posiciones de liderazgo en el mercado.

Si una empresa es demasiado lenta, corta de visión o no desea cambiar, los consumidores tarde o temprano se moverán hacia otras alternativas, sin embargo si los programas de servicio implementados por el negocio son eficientes le darán la oportunidad de proyectarse hacia una posición de liderazgo en el mercado en el que se desenvuelve, es por ello que resulta clave considerar al cliente como la parte vital en el éxito de cualquier negocio.

Lo que determina el desarrollo de una empresa radica en aumentar sus beneficios y en el mercado competitivo esto se logra si conseguimos que el cliente elija nuestra empresa.

Es el cliente quien genera los mayores beneficios, de modo que en ultima instancia, solo la atención al cliente aumentará y optimizará dichos beneficios.

La diferencia principal entre las empresas líderes y el resto no radica en lo que hacen, sino como lo hacen. Existen pocas diferencias entre estas empresas y sus competidores en términos de investigaciones de mercado, diseño y proceso de producción, técnicas de venta, servicio posventa, etc. ; la diferencia radica en que en la organización existe un énfasis marcado hacia la idea fundamental de la satisfacción del cliente y los beneficios que ello otorga, sin embargo los negocios y sus directores o dueños olvidan las enormes ventajas que ofrecen la implementación de eficientes programas de servicio.

Es por todo lo anterior imprescindible que desde los dueños hasta los empleados se unan esfuerzos para eficientar el servicio que actualmente ofrecen, para así tener la oportunidad de acceder a los beneficios que de ellos se desprenden.

Las empresas decididas a maximizar sus programas de servicio al cliente, tienden a estar mas dispuestas a realizar inversiones a largo plazo en proyectos que permitan elevar la satisfacción del consumidor en un determinado producto. El objetivo de dichos negocios se centra en lograr los mas altos niveles de aplicación de un programa bien estructurado de servicio al cliente y en consecuencia, elevar sus índices de rentabilidad a través de sus

habilidades para fijar precios competitivos, lograr una mayor repetición de ventas y reducción en los gastos de promoción, publicidad y operación.

Otras ventajas competitivas adicionales de un acertado programa de servicio y que resultan igualmente importantes que las anteriores son las siguientes:

1. Permite mejorar el servicio posventa.

Como resultante de un eficiente programa de servicio al cliente, se pueden visualizar diversas alternativas que pueden mejorar el servicio posventa del negocio, aumentando los niveles de satisfacción de los consumidores. (Véase fig. 27)

Fig. 27



2. Permite realizar inversiones a largo plazo.

Las empresas que utilizan un programa de servicio al cliente, tienen la posibilidad de realizar proyectos a largo plazo que aumenten el grado de satisfacción de los consumidores, tales como:

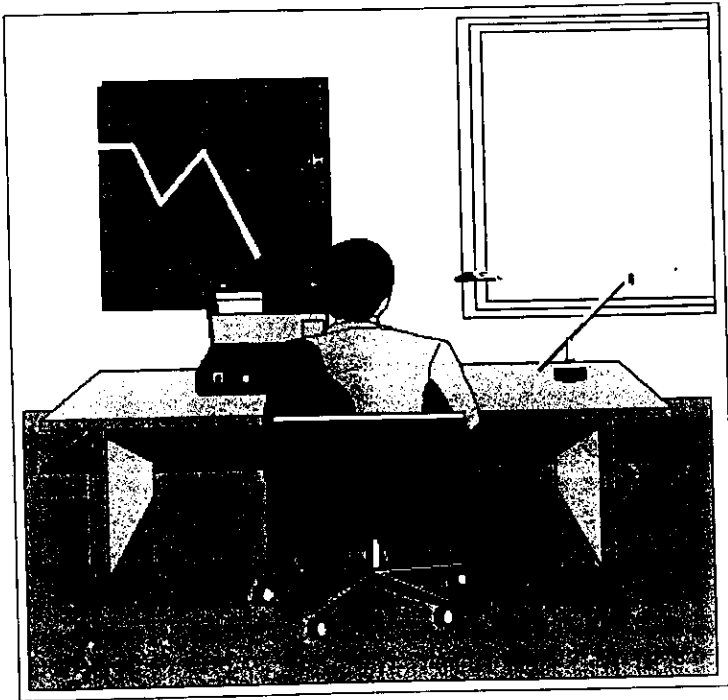
- a) Líneas telefónicas para dar servicio a los clientes.
- b) Programas de garantía amplia.
- c) Diseño de nuevos productos.

d) Establecimiento de nuevas sucursales.

e) Mejoramiento del lugar o local donde se ofrece el servicio.

Entre otras. (Véase Fig. 28)

Fig. 28



CAPITULO 4. Uso y aplicación eficiente de un programa de servicio al cliente para micro y pequeñas empresas.

4.1 Actuales usos de programas de servicio al cliente en las micro y pequeñas empresas.

Es de gran importancia para los dueños de las micro y pequeñas empresas comprender que todo negocio es en el fondo, un proceso para producir satisfactores y no un proceso para producir bienes. Una empresa con verdadera mentalidad de mercadotecnia trata de crear bienes y servicios con tal capacidad de satisfacción que los consumidores desearán comprarlos; sin embargo gran parte de los micro y pequeños negocios, no llevan a cabo esta filosofía y los que llegan a hacerlo, enfrentan una serie de carencias y limitaciones en sus programas de servicio.

Tradicionalmente en este tipo de negocios, gran parte de sus actividades que se relacionan con los niveles de satisfacción de sus clientes comienzan después de la venta, en el mostrador de servicios al cliente o en el departamento de quejas si lo hay. Es por ello que resulta interesante señalar que para lograr poner en practica un eficaz programa de satisfacción al consumidor, se requiere considerar una serie de factores que los micro y pequeños empresarios no desarrollan de manera importante; por lo tanto, para mostrar dicha panorámica es conveniente presentar algunos datos y características de las actividades que actualmernte realizan en favor de mejorar el servicio que brindan.

Existe una amplia variedad de factores que afectan los niveles de satisfacción, la calidad por ejemplo es un factor de extrema influencia, las actividades de comunicación de mercadotecnia tales como publicidad, promoción, ambiente del negocio, etc. desempeñan un papel importante ya que crean determinadas expectativas, que luego podrán ser o no satisfechas.

Para muchos tipos de productos, los servicios de apoyo posventa, tales como garantías, servicios, disponibilidad de repuestos, etc. afectan de manera importante los niveles de satisfacción de los consumidores; también los valores culturales de las empresas tienen una gran influencia. Todos estos factores forman parte integral de un eficiente programa de

servicio ; sin embargo como lo veremos a continuación, gran parte de las micro y pequeñas empresas no aplican dichos conceptos en sus actividades (véase apéndice No. 7).

" Mas del 50 % de las micro y pequeñas empresas no efectúan ningún tipo de propaganda para promover sus productos (presentación directa al cliente) y los que la realizan, lo hacen mediante métodos tradicionales tales como periódico y directorio telefónico principalmente ¹² .

Las razones por las que se escogen estos medios, son :

- a) Que a través de ellos pueden llegar a casi cualquier consumidor.
- b) Por ser medios que representan un menor costo de inversión.
- c) Porque forman parte de la publicidad más utilizada en todo negocio (véase apéndices Nos. 8, 9, 10).

Cerca del 14 % de las micro y el 41 % de la pequeña empresa tienen una clara noción de todos aquellos criterios técnicos necesarios para fijar los precios. Sin embargo cerca del 50 % de los micro empresarios lo hacen de forma parcial, considerando fundamentalmente el costo de los materiales. Esto va en relación directa con la calidad y el precio del producto, así como la capacidad que tienen los negocios para ofrecer garantías y servicios adicionales.

Por otro lado, los empresarios de las micro y pequeñas empresas invierten la mayoría de sus ganancias en materias primas o insumos necesarios para ofrecer el producto al consumidor, lo que incide directamente en la inversión que es necesaria para implementar un programa de servicio al cliente.

También es conveniente mencionar que debido a que cerca del 72 % de las micro empresas tienen como cliente principal al consumidor final, estas requieren realizar mayores esfuerzos para conocer a sus clientes y para ello necesitan realizar investigaciones o sondeos de mercado y capacitar aun más a sus empleados, actividades que actualmente realizan en muy pocos de los casos.

¹²Ob cit (7) p. 25

Las micro y pequeñas empresas, tratan de moldear el comportamiento de sus empleados para prestar un servicio, fundamentalmente a través de las recompensas; sin embargo carecen del entrenamiento suficiente orientado hacia el conocimiento de los clientes o sobre el mercado en el que opera la empresa; de ahí que el invertir mayores recursos en la capacitación de los empleados ayudaría a lograr impresiones positivas sobre los productos y servicios del negocio, al mismo tiempo que corrige malentendidos acerca de los precios, así como también proporciona información adicional acerca del producto (véase apéndice No. 6).

Es por todo lo anterior frecuente, encontrarnos con que gran parte de los micro y pequeñas empresas carecen de acciones que optimicen el servicio que brindan a través de sus empleados. Algunas actitudes que producen un impacto importante en el nivel de satisfacción del consumidor y que presentan algunas limitaciones son, por ejemplo :

a) La cortesía con que el personal contesta las preguntas o dudas de los clientes, como ofrece o amplía información, de que manera provee de servicios y la forma en que la empresa trata a los clientes.

b) Conocimiento del producto que el negocio ofrece, sobre todo en relación al de la competencia.

c) El enfoque de ventas, es decir estar concentrados en identificar y satisfacer los requerimientos de los consumidores.

Como parte de las actividades que los micro y pequeños negocios realizan para brindar un mejor servicio, están el de atención de quejas, devoluciones y solución de problemas, sin embargo estas no conforman parte de todo un programa integral de servicios al cliente en estos negocios. Del enfoque que se les de a este tipo de actividades, depende el logro de niveles mas altos de satisfacción al cliente (véase apéndice No. 4).

Con todo el contexto anterior resulta ilógico que los empleados que han de tener mayor contacto con los clientes sean en realidad, los peor formados, los menos motivados y los peor pagados

" La mayoría de estas empresas insisten de manera importante en prestar especial atención al servicio material ¹³ : tiempos de producción, métodos y hábitos de trabajo, volúmenes producidos, diseño y fabricación del lugar; pero en muchas ocasiones no logran ver su elemento mas importante : EL BENEFICIO PARA EL CLIENTE.

Frecuentemente, las micro y pequeñas empresas adoptan una actitud en franca defensiva e incluso hostilidad, ante la información que reciben de los consumidores y especialmente ante la presentación de quejas.

Las características de estas actitudes negativas de la empresa, incluye :

- a) Engorrosos y complejos procedimientos para tramitar quejas.
- b) Lentos procedimientos para gestionar los reembolsos y las reparaciones.
- c) Numero muy alto de " excepciones " en las garantías.
- d) Una actitud de enfrentamiento al escuchar las quejas de los consumidores.
- e) Introducir los cambios necesarios en los productos o servicios, si así lo requiere.

La forma en que las empresas satisfacen las necesidades de sus consumidores en el momento que expresan algún tipo de insatisfacción afecta de manera importante la lealtad de los consumidores :

- a) Una atención deficiente de las quejas de los clientes reduce los niveles de lealtad.
- b) Los clientes que se quejan usualmente son aquellos que han venido repitiendo compras del mismo producto o servicio, además de tener un elevado nivel de influencia sobre otros consumidores (véase apéndice No.1).
- c) Respuestas eficaces a las quejas y reclamaciones de los consumidores, aumentan la satisfacción y lealtad de los consumidores.

Es evidente que las micro y pequeñas empresas enfrentan serias dificultades para mantenerse en el mercado, y una de las alternativas más eficaces para lograrlo, es el implementar un acertado programa de servicio al cliente que se ajuste a las necesidades de este tipo de negocios. El conseguirlo implica una serie de esfuerzos de inversión y

¹³ Andrew Brown. Gestión de la atención al cliente .Ed. Díaz de Santos. México, 1992, p.8

capacitación, es por ello que más adelante presentaremos un modelo sugerido de un programa de servicio al cliente para micro y pequeñas empresas, que ayude a solventar algunas de las carencias y limitaciones de estas y que formen parte de un cambio de mentalidad al ofrecer el servicio a sus consumidores.

CUADRO No. 5

| PRINCIPALES USOS DE UN PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE |
|--|
| a) Incremento en los niveles de satisfacción de los clientes. |
| b) Aumento en la productividad de los empleados. |
| c) Establecimiento de normas de desempeño, programas y procedimientos. |
| d) Conocimiento del producto y los competidores. |
| e) Desarrollo de estrategias de servicio |
| f) Obtención de altos niveles de rentabilidad |
| g) Enfoque de venta orientado hacia el convencimiento de compra. |
| h) influir en la mente de los consumidores de manera positiva. |
| i) Mayores oportunidades de consolidarse en el mercado. |

4.2 Aplicación eficiente de un programa de servicio al cliente

Una vez que sea recopilada toda la información ya sea a través de encuestas o panel de consumidores, será necesario agrupar toda la información para poder elaborar un informe el cual mostrará al negocio, las debilidades y fortalezas del servicio, dicho informe tiene que ser comparado con los objetivos que tenga el dueño o director del negocio, para poder adecuarlos.

A continuación deberá desarrollarse un programa de formación interna; hay que considerar a fondo la filosofía sobre la que se basará hasta crear una declaración de la misión. Es decir, que en base a las necesidades de los clientes y a los objetivos del negocio debe formarse y estructurarse un programa que vaya encaminado a la satisfacción de dichos consumidores; y elaborar en base a ese programa la misión del negocio.

Si no se cumple satisfactoriamente con la misión del negocio, el programa ya estructurado simplemente no funcionará y no cubrirá los objetivos que se plantearon de inicio. El objetivo, es generar un compromiso por parte de los empleados y el dueño o director para garantizar que se siga con el programa y con las ideas de atención al cliente que se formularon, pero sobre todo que el dueño aplique los principios bajo los cuales se sustenta el programa y explicarles paso a paso a los empleados los objetivos del mismo, los procedimientos que tendrán que desarrollarse, para que estos observen que realmente tendrán el apoyo directo en la aplicación del mismo.

Otro aspecto importante a controlar, es revisar constantemente el funcionamiento del programa y el desempeño de los empleados, sobre todo por que los clientes van a estar constantemente analizando lo que se les da con respecto a lo que se les ofrece y esta etapa es una de las mas importantes. Si los empleados no se sienten comprometidos a alcanzar las metas propuestas por el programa simplemente realizarán su trabajo con poco empeño,

apatía y en algunos casos perjudicaran de manera importante la imagen del negocio ante los clientes.

Por lo anteriormente expuesto, debemos señalar además que aunado a la preparación de los empleados y a la estructura del programa, debe de existir un proceso de concientización de todos los miembros de la empresa, ya que ellos son los responsables de obtener una respuesta positiva de los clientes; los empleados por que son los que dan la cara por el negocio, son los que realizan el primer contacto con los consumidores, y si no están conscientes de la importancia que esto representa simplemente no lo desarrollaran de manera eficaz. El dueño o director, debe estar pendiente de que se cumpla con los propósitos del programa y sobre todo de que se continúe con la capacitación de los empleados. Además junto con la aplicación del programa sería conveniente que se implementaran sistemas de incentivos, los cuales aumentarían la motivación y el esfuerzo de los trabajadores en el desempeño de sus actividades; ya que si no se les mantiene motivados con el trabajo que desarrollan muchos de ellos van a desembocar sus inconformidades hacia los clientes, tratándolos sin cortesía, con apatía, haciéndoles perder su tiempo en muchos de los casos , etc.

Es por ello muy importante que exista un coordinador del programa el cual estará encargado de transmitir su visión acerca del mismo, encauzar los objetivos planteados, tan claramente que los empleados se sentirán parte de este esfuerzo y trabajaran conjuntamente para conseguirlos. El coordinador deberá estar constantemente evaluando la eficiencia del programa, analizar si realmente se están cubriendo con los requerimientos y expectativas planteadas, y si no es así, investigar en donde se encuentra el problema y solucionarlo.

4.3 Presentación de un programa de servicio al cliente en las micro y pequeñas empresas.

Los programas de servicio al cliente no pueden tener éxito en una empresa o negocio a menos que el dueño o director, les dedique una atención importante. Corresponde a ellos el forjar una visión clara y precisa de los servicios.

El coordinador del programa, debe comunicar a sus empleados la línea a seguir para cumplir con los objetivos planteados. No solo debe conocerse bien a los clientes sino comprenderlos al máximo, es necesario reconocer que les gusta, que necesitan y que los satisface, la mejor manera de obtener esta información es desarrollando mecanismos que permitan obtener información directa de los consumidores.

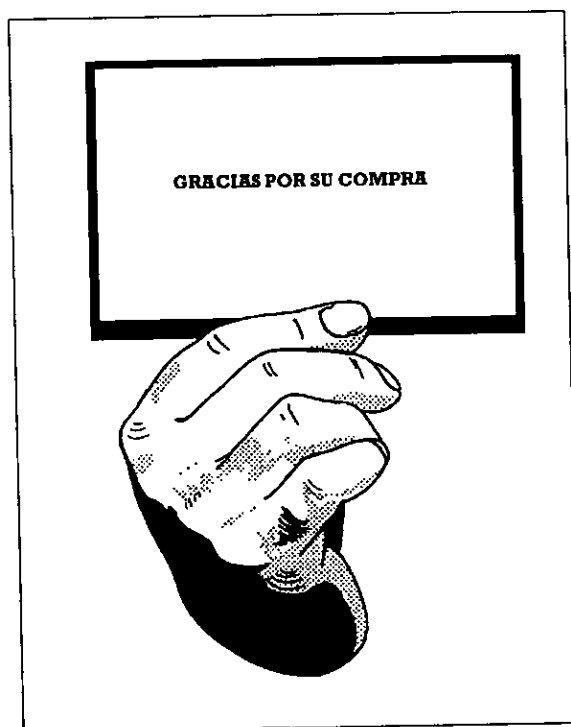
Los programas de servicio al cliente pueden llevarlos a cabo de manera eficiente solamente un personal competente y calificado. El servicio a proporcionar es tan profesional como lo son las personas que lo prestan, de ahí que al contratarlos es necesario capacitarlos para poder ofrecer lo último en servicios y aseguramiento del cliente; así como también es importante hacerles saber cuáles son las normas o reglas del negocio y recompensarlos adecuadamente cuando la atención que ofrecen corresponda a las expectativas de la empresa.

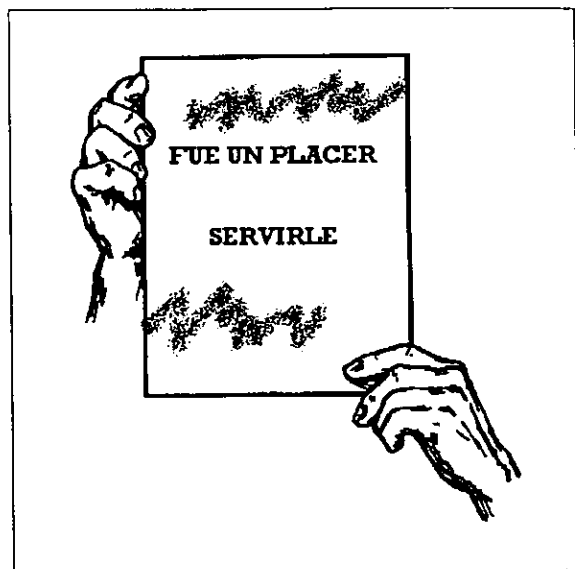
De acuerdo con los conceptos anteriores y con el apoyo de la investigación de mercados, realizada con el fin de conocer aspectos relevantes de la prestación de servicios a los clientes, estamos en condiciones de proponer un programa de servicio para las micro y pequeñas empresas, viable de planearse y aplicarse para lograr una posición de liderazgo y competitividad en el mercado en el que se desarrollan.

Como cualquier plan de mercadotecnia es básico incluir cuatro componentes de gran importancia para descubrir el alcance de un negocio : los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas .

Es preciso de inicio, enfocarse en mejorar los puntos fuertes, reducir al máximo los débiles, aprovechar las oportunidades y establecer planes y cursos de acción para eventuales amenazas.

SISTEMAS DE AGRADECIMIENTO A LOS CLIENTES A TRAVES DE TARJETAS







Para cumplir con estas premisas es necesario primero, identificar si efectivamente lo que desean los clientes esta en función del servicio y productos que ofrece la empresa; si es así, la segunda prioridad es superar esos niveles de satisfacción del consumidor; si no es así es conveniente que el negocio oriente sus actividades hacia el intento de proporcionar una alta capacitación y desarrollo desde la dirección o gerencia hasta los empleados, que permita optimizar al máximo el servicio que se brinda. Para poder cumplir con esta misión es necesario implementar un programa de satisfacción al cliente que se adapte a sus necesidades y a lo que puede ofrecer el negocio (véase apéndices Nos. 2, 4 y 7).

Al proponer un programa de servicio al cliente es necesario establecer el enfoque estratégico bajo el cual se desarrollará la planificación, implementación y control de este, y para ello es conveniente señalar cinco características fundamentales de la estrategia que todo programa de mejoramiento de servicio debe seguir :

a) Horizonte temporal.

Esto es, que el enfoque estratégico debe responder a un amplio horizonte de tiempo; en relación con el tiempo que tarda en efectuarlo y el que se tarda en observar su impacto.

b) Impacto.

Toda estrategia de mejoramiento de la satisfacción del cliente, tendrá al final un impacto muy importante.

c) Concentración del esfuerzo.

Una estrategia eficaz por lo general suele requerir concentrar la actividad, el esfuerzo o la atención, en un numero reducido de objetivos; por lo tanto ayuda a orientar las energías y recursos de la empresa hacia las actividades de alta prioridad.

d) Patrón de decisiones.

La mayor parte de las estrategias exigen que ciertos tipo de decisión sean tomadas en base a los resultados del programa. Estas decisiones han de apoyarse las unas a las otras, en el sentido de que sigan un patrón uniforme.

e) Capacidad de penetración.

Una estrategia engloba un amplio aspecto de actividades, las cuales influyen desde los procesos de asignación de recursos hasta las operaciones diarias. Además, la necesidad de congruencia a través del tiempo en esas actividades, requiere que todos los niveles de una organización actúen.

El programa de servicio al cliente para micro y pequeñas empresas se sustenta en tres aspectos principales :

- 1.- Calidad de la empresa o negocio y la de sus empleados.
- 2.- Calidad del sistema de servicio.
- 3.- Calidad de los productos o servicios.

Hablemos en primer termino de la calidad de la empresa o negocio y las de sus empleados:

Un programa de servicio al cliente tendrá mayores probabilidades de éxito si es impulsado por la dirección de la empresa. Si el negocio esta centrado en una persona o dueño, este tendrá que entender los beneficios de la atención al cliente y debe poseer la energía y personalidad necesaria para lograr que los demás entren en acción.

Todo programa de satisfacción del cliente debe tener un líder o jefe que se encargue de definir los cursos de acción que deberán llevar a cabo los empleados para elevar el nivel de eficiencia en la prestación del servicio a sus consumidores; es por ello que todos deben creer que el objetivo primordial del negocio es elevar los niveles de satisfacción del cliente y conservarlos por largo tiempo.

Para lograr una eficaz coordinación entre la gerencia y sus empleados, es importante que se expongan todas las políticas de servicio por escrito, para que de esta forma no haya equivocaciones ni malentendidos. Es conveniente también dar a los empleados autoridad de acuerdo con sus responsabilidades para satisfacer en primera instancia a los clientes.

Los empleados no deben recurrir siempre a su jefe o gerente, cada vez que un cliente necesita algo fuera de lo común ya que esto puede representar falta de una buena selección, capacitación e iniciativa de los empleados; es por ello que resulta indispensable que se contrate un personal apto y calificado, ya que las cualidades de estos elevarán los niveles de servicio requeridos por el negocio.

El implementar un sistema de premios y recompensas ayudará favorablemente al aumento de la productividad de los empleados.

Muchos dueños de micro y pequeñas empresas, cometen el error de pensar que el dinero o los estímulos financieros son los únicos tipos de recompensas a los que responde el personal. Es evidente que esto no es del todo cierto, por lo tanto cuando un micro o pequeño empresario diseñe un sistema de motivaciones para integrarlo al programa de servicio debe tener presentes los siguientes aspectos :

- a) ¿Cuál es el objetivo del programa ?
- b) ¿ A quién va dirigido ?

- c) Comprobar que encaja en la escala de salarios.
- d) Proyectar posibles gastos en el programa y establecer el presupuesto necesario.
- e) Nombrar a alguien para supervisar y gestionar el programa.

CUADRO No. 6

| ESCALA DE CALIFICACION DEL SERVICIO | | |
|--|--------------|--------------------|
| Empleando una escala del 1 al 10 califique que tan bien usted y su personal prestan el servicio | | |
| SERVICIO | USTED | SU PERSONAL |
| a) Prestar atención individual y personalizada a cada cliente | _____ | _____ |
| b) Mercadear y promover su negocio con organizaciones profesionales, de recomendaciones y otras | _____ | _____ |
| c) Prestar un servicio de alta calidad, ser cortés y amistoso con los clientes | _____ | _____ |
| d) Indagar y resolver rápidamente las quejas de los clientes | _____ | _____ |
| e) Investigación de la eficiencia del mercadeo y de los esfuerzos en la prestación del servicio | _____ | _____ |
| f) Responder rápida y cortésmente | _____ | _____ |

Es necesario también, establecer un programa de sugerencias que ayude a generar ideas de interés por parte de los empleados y que algunas de estas estén en condiciones de aplicarse a las actividades del negocio; para ello es muy recomendable utilizar un buzón de sugerencias, que forme parte de una de las más importantes fuentes de información para mejorar el servicio.

El segundo aspecto de gran relevancia en el que se sustenta el programa de servicio al cliente, es la calidad en el sistema de satisfacción del consumidor, del cual hablaremos a continuación:

Nunca se obtendrá suficiente información acerca de los clientes, por ello es conveniente que las micro y pequeñas empresas lleven a cabo encuestas, entrevistas y todo lo necesario para detectar las necesidades de los consumidores y después adapten sus actividades de acuerdo a ello. Algunas alternativas para obtener esta información, son las siguientes:

- a) Entrevistas a los empleados.
- c) Preguntar a los clientes que opinan de la empresa o negocio (véase apéndices Nos. 3 y 5).

El programa de servicio al cliente debe estar al alcance de estos para que puedan ponerse en contacto con alguna persona tan pronto como tengan alguna duda o queja y permitirles hablar con un empleado tan pronto como lleguen al negocio; es por esto que las políticas de las micro y pequeñas empresas deben mantenerse siempre flexibles por que cada cliente y cada situación son diferentes.

El programa de servicio debe basarse en los valores, creencias y normas de los clientes, por lo que resulta importante que exista una retroalimentación que permita poner en práctica sus sugerencias, ya que así no solo continuarán realizando compras al negocio, sino que también lo recomendarán a sus amigos y conocidos

Al capacitar a los empleados para que desarrollen eficientes habilidades de comunicación, se podrá fomentar una gran afinidad con los clientes y algunas sugerencias para lograrlo son las siguientes:

- a) Llame a cada cliente por su nombre.
- b) Escuche lo que tiene que decir cada uno de ellos.
- c) Muestre interés en cada cliente como persona.
- d) Sea cortés con todos sus clientes
- e) Trate de satisfacer las peticiones del cliente lo más que pueda.
- f) Dedique un tiempo suficiente a cada cliente
- g) Involucre a los clientes en las actividades del negocio. Pídale consejos y sugerencias.
- h) Haga que sus clientes se sientan importantes.
- i) Escuche antes para comprender bien lo que desea cada cliente y después hable para que lo comprendan bien a usted.

Uno de los aspectos más importantes para ofrecer un servicio de calidad, lo es el sistema de resolución de quejas de consumidores que se sienten molestos o engañados. Sin embargo, "si se les resuelve el problema presentado, del 50% al 75% de esos clientes volverán a hacer tratos con la empresa."¹⁴ ; Siendo así necesario adaptar los cinco pasos siguientes al sistema de resolución de quejas del programa de servicio:

- a) Disculparse.

Es muy importante manifestar a los clientes que sienten mucho los inconvenientes causados; una disculpa sincera hace disminuir el disgusto del cliente; además es necesario aceptar la responsabilidad del problema ocurrido.

- b) Aclarar el problema inmediatamente.

Es muy importante decirle al cliente que se hará todo lo que este alcance de la empresa para resolver la queja de inmediato. Aún si no puede resolver el problema a su entera satisfacción, el cliente podrá ver que existe una verdadera convicción por ayudarlo.

- c) Se debe ser comprensivo.

¹⁴Gerson Richard F. Más allá del servicio al cliente . Ed. Iberoamericana, México, 1993.p.41

Es necesario asegurarse de decir claramente al cliente que quien lo atiende lo comprende como se siente y es muy bueno utilizar frases como: “se como debe sentirse “ o “yo comprendo”.

d) Ofrecer una restitución o reembolso.

Cuando se tiene la completa responsabilidad sobre la queja de un cliente, es conveniente mostrar que de alguna manera se compensará la falta y se pueden utilizar opciones, tales como: reembolsarles su dinero, cambiar el producto u otorgar un crédito.

e) Seguir de cerca el problema.

Esta es la fase en la que en muchas ocasiones se falla, es por ello que debe asegurarse la empresa de que su cliente este realmente satisfecho con la resolución que se le dio al problema, para estos casos es conveniente realizar preguntas como: ¿ hemos resuelto su queja a su entera satisfacción?; ¿qué otra cosa podemos hacer por usted?; así como llamar telefónicamente al cliente.

Es importante mencionar que de un eficiente sistema de resolución de quejas se pueden convertir éstas en ventas adicionales para el negocio, ya que más del 75% de las personas que se quejan y logran que sus problemas se resuelvan inmediatamente, harán otra compra.

El ultimo aspecto de nuestro programa de servicio al cliente, es la calidad de los productos o servicios que se venden y de aquí es importante señalar que debe existir un control de calidad eficiente que garantice ofrecer productos o servicios de calidad y que resulten competitivos en el mercado :

a) Establecimiento de normas, evaluación de rendimiento, fiabilidad y estándares en los costos.

b) Evaluación de conformidad comparando los productos fabricados con los estándares establecidos.

c) Utilización de acciones correctivas cuando no se cumpla con los estándares establecidos.

Todos los miembros del negocio deben de desempeñar un papel de control de calidad y para estos casos es muy conveniente hacer uso de los llamados "círculos de calidad", que es un grupo reducido de empleados que realizan trabajos similares y se reúnen voluntariamente en forma regular, por lo general bajo la dirección de su jefe para identificar, analizar y buscar soluciones a los problemas relacionados con el trabajo.

CUADRO No. 8

| AUTOEVALUACION DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE | |
|---|---|
| <p>Use la siguiente escala : (1) Frecuentemente (2) Generalmente (3) A veces (4) Raras veces (5) Nunca</p> | |
| _____ | a) Acepto a las personas sin prejuizarlas |
| _____ | b) Tengo paciencia, cortesía y respeto con la gente |
| _____ | c) Trato a los demás como quisiera que me trataran a mi |
| _____ | d) No estoy a la defensiva al interactuar con otras personas |
| _____ | e) Mantengo mi compostura y me niego a dejarme irritar con una persona molesta o enojada |
| _____ | f) Se que cada persona cree que su problema es lo mas importante y trato de ayudarla a resolver la situación inmediatamente |
| _____ | g) Trato a todos de manera positiva, sin importar como me vean, estén vestidos o hablen |
| _____ | h) Ayudo a otros a mantener su estimación propia, aun si la situación requiere de una opinión critica o negativa |

4.3.1 Mecanismos de implantación del programa de servicio al cliente.

Son muchos los mecanismos que pueden ser utilizados para implantar un programa de servicio al cliente eficiente y entre los más importantes están los siguientes :

- a) Establecimiento de Políticas, sistemas y procedimientos del negocio, orientados al servicio al cliente.
- b) Creación de equipos de personal : desarrollo de equipos coherentes y autodirigidos.
- c) Estimulo y desarrollo de habilidades de comunicación (incluyendo el escuchar con atención).
- d) Entrenamiento básico en las ventas.
- e) Establecimiento de normas de desempeño.
- f) Designación de un jefe o gestor que oriente las actividades del negocio hacia el servicio.
- g) Contratación analítica y capacitación eficiente de los empleados.

Estos mecanismos no son muy difíciles de implementar. Si la empresa carece de recursos para desarrollarlos, los asesores externos pueden ofrecer ofrecer una opción muy viable en este sentido. Si se decide trabajar con un asesor o consultor externo para mejorar las habilidades desde la dirección hasta los empleados, es para desarrollar las áreas de oportunidad del negocio; sin tener que realizar inversiones adicionales en un área específica.. La gente escoge hacer negocios con alguien por razones como la conveniencia, el precio, la ubicación física o las recomendaciones personales.

4.3.2 Mecanismos de operación del programa de servicio al cliente.

Después de contar con un ambiente orientado al servicio, es necesario establecer los criterios bajo los cuales marchará el programa de servicio, entre los cuales están :

- a) Autorizar a los empleados de acuerdo con sus responsabilidades para satisfacer y conservar a los clientes.
- b) Mercadeo del programa de servicio; es decir, comunicar a los consumidores que se presta un servicio de excelencia. Este mensaje debe aparecer en todo lo que se envíe al público y a los medios comerciales externos.
- c) Recompensar los logros del buen servicio. Es necesario ofrecer retribuciones financieras y motivacionales al personal de acuerdo con sus logros.
- d) Sistemas de servicio que estén al alcance de los clientes. Que puedan ponerse en contacto con un empleado tan pronto llamen por teléfono o lleguen al establecimiento.
- e) Manejo de las quejas de manera eficiente. Escuche con atención y asegure al cliente que se resolverá lo mas pronto posible su queja.
- f) Competir en los beneficios, no en los productos o precios. De alguna forma los clientes siempre pueden encontrar otro producto sustituto mas barato, recuerde siempre a los clientes las ventajas que obtienen al realizar alguna compra en el negocio, quizás puedan encontrar las mismas características en todos los productos, pero los beneficios son únicos a través del servicio que se ofrece.
- g) Estudio de la competencia. Es conveniente averiguar que clase de servicio al cliente esta prestando la competencia y si ofrecen mas ventajas o mejores políticas de servicio.
- h) Efectuar investigaciones de mercado. Es conveniente llevar a cabo encuestas, entrevistas y todo lo necesario para averiguar los requerimientos del mercado.

DIAGRAMA No. 1

PRINCIPIOS CLAVES DEL SERVICIO

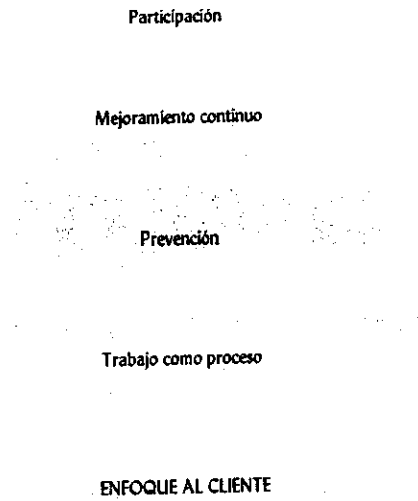


DIAGRAMA No. 2

LOS TRES ANILLOS DE PERCEPCION DEL VALOR

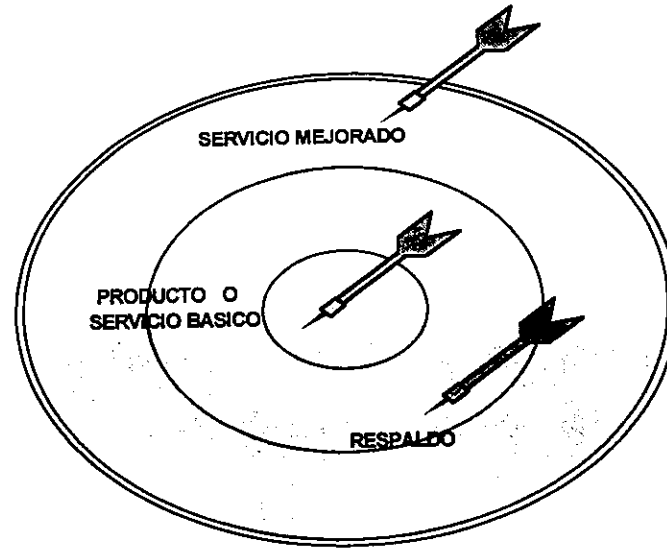


DIAGRAMA No. 3

LOS TRES ANILLOS DE PERCEPCION DEL VALOR

Lo que los empleados pueden agregar a lo estrictamente rutinario para hacer feliz al cliente

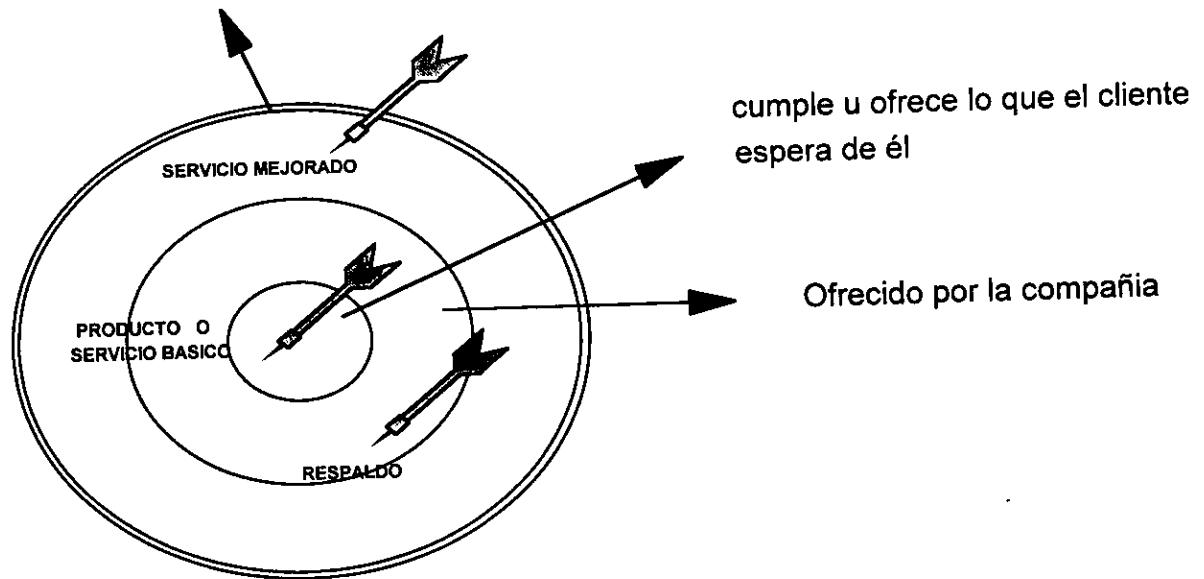
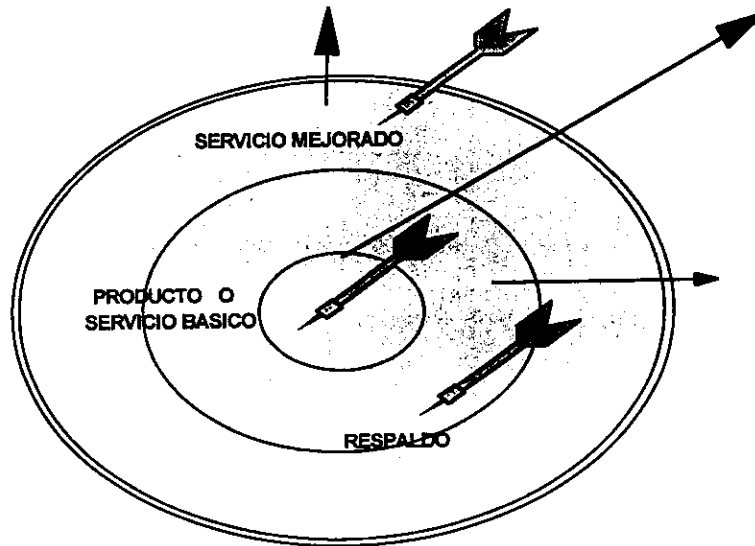


DIAGRAMA No. 4

LOS TRES ANILLOS DE PERCEPCION DEL VALOR

Los meseros traerán muestras de la comida para ayudar a decidir a los clientes.
La comida es gratis para los clientes que están de cumpleaños. Los meseros dan sugerencias antes de que se les ordene.
El personal llama a los clientes por su nombre.
El personal recuerda el lugar preferido de los clientes y lo que les gusta comer y beber.
El personal trae juguetes para que los niños se mantengan entretenidos.



La comida (estuvo deliciosa)

Se respetan las reservaciones.
Menú fácil de entender.
Se aceptan todo tipo de tarjetas de crédito.
Areas para fumadores y no fumadores
Menú para niños.
Cuenta fácil de leer.
Atención rápida

Utilizando como ejemplo los tres anillos de percepción del valor, mencionaremos la experiencia de Karina durante su estancia en un restaurante y haremos el análisis de la misma tomando en cuenta la percepción que ella tuvo del servicio que se le brindó y que servirá como un parámetro de mejora continua en el proceso de la calidad del servicio:

Karina: La otra noche fuimos a un restaurante fabuloso. Cuando llegamos, nuestra mesa ya estaba lista, el mesero nos hizo unas cuantas sugerencias sobre lo que podíamos pedir y todo estuvo delicioso. Además, el servicio fue excelente y, para lo que pedimos, la cuenta fue bastante razonable. El mesero incluso le sirvió a Lorena un postre como cortesía de la casa porque se enteró de que era su cumpleaños.

Cuadro No. 8

Los clientes sangran.
Los clientes lloran.
Los clientes sufren.
Los clientes son caprichosos.
Los clientes son exigentes.
Los clientes son ridículos.
Los clientes no escuchan.
Y los clientes y solamente ellos
son quienes pagan el salario
que pone a nuestros niños en la
escuela.

Tom Peters

CALIDAD TOTAL ES

Dar al cliente lo que necesita,
En el momento en que lo requiera,
A un precio que le agrade pagar,
A un costo que se pueda soportar,
Pensando siempre en darle algo mejor.

SERVICIO

Es el resultado de la actividad del hombre y/o máquinas,
que no se presenta en forma material e implícita el efecto
de servir obteniendo con ello utilidad o beneficio.

CUADRO No. 9

**SUGERENCIAS PARA CONSERVAR A LOS
CLIENTES POR LARGO TIEMPO**

- a) Llame a cada cliente por su nombre
- b) Trate de satisfacer las peticiones de los clientes
- c) Dedique un tiempo suficiente a cada cliente
- d) Haga que los clientes se sientan importantes
- e) Sea cortés con todos sus clientes
- f) Escuche lo que tiene que decir cada cliente
- g) Involucre a los clientes en las actividades del negocio
- h) Escuche antes para comprender bien lo que desea el cliente
- i) Conozca la trayectoria de compras de cada cliente

CUADRO No. 10

**DERECHOS DE LOS CLIENTES EN LA PRESTACION DEL
SERVICIO**

CADA CLIENTE TIENE DERECHO :

- a) A un servicio profesional, cortes y rápido
- b) A productos y servicios de alta calidad
- c) A tratar con personal competente, conocedor y bien capacitado
- d) A un precio equitativo y razonable por sus productos o servicios
- e) A la resolución de sus quejas
- f) A la satisfacción de sus deseos de manera consistente
- g) A vías despejadas para la comunicación de opiniones, quejas o cumplidos
- h) A los beneficios de todos los recursos y trabajo en equipo para ofrecer servicios de alta calidad

CUADRO No. 11

**PUNTOS DE VERIFICACION PARA EL EXITO EN LA
SATISFACCION DE LOS CLIENTES**

1. Trate a sus clientes con respeto, sinceridad, honradez e integridad.
2. Tenga bien claras la misión, visión y filosofía del servicio a los consumidores y comuníquese las a sus empleados.
3. Ofrezca a sus clientes productos y servicios de alta calidad y además ofrezca una atención inmejorable.
4. Escuche bien a sus clientes y después actúe de acuerdo a sus sugerencias; haga lo mismo con sus empleados.
5. Amplíe con cuidado sus ofertas de productos o servicios, asegurándose de que sigue prestando la misma calidad de servicios mientras crece su empresa y sus oportunidades de negocio.

4.3.3 Mecanismos de evaluación de resultados de resultados del programa de servicio.

Es muy importante controlar y evaluar los resultados que se obtienen del programa de servicio, y para ello es necesario establecer algunos mecanismos de evaluación que permitan reconocer las aportaciones del programa y entre las mas importantes que podemos mencionar estan :

a) Supervisión de las actividades de los empleados.

Es necesario medir el desempeño de los miembros del personal, ya que así se verán aumentados los niveles de productividad, calidad y rendimiento.

b) Efectuar evaluaciones internas.

Es conveniente evaluar constantemente los servicios que se prestan a los clientes y los niveles de satisfacción y conservación. Entrevistar y aplicar cuestionarios a los empleados, preguntar a los clientes, son opciones muy viables de aplicarse.

c) Hacer visibles los resultados del servicio.

La visibilidad destaca la credibilidad y esta se realiza solamente con un alto nivel de desempeño. Preparar un libro de testimonios que los clientes puedan leer y hacer visibles los resultados del servicio a todos los miembros y clientes del negocio, a traves de circulares y cartulinas informativas; son alternativas que ayudan a mejorar los niveles de eficiencia en el servicio.

d) Evaluar periódicamente los beneficios que trae consigo la aplicación del programa de servicio de acuerdo al costo que este implica.

Esto es analizar constantemente si el costo del programa de servicio se ajusta a los requerimientos y recursos del negocio.

CUADRO No. 12

| ENCUESTA SUGERIDA SOBRE LA SATISFACCION DEL CLIENTE | |
|---|--|
| Use la siguiente escala : (1) Muy satisfecho (2) Poco satisfecho (3) Ni contento ni descontento (4) Algo descontento (5) Muy descontento | |
| Esta satisfecho con : | |
| _____ | a) La ubicación del local (o establecimiento) |
| _____ | b) El ambiente y decorado del local |
| _____ | c) La calidad de los productos o servicios |
| _____ | d) El precio de los productos o servicios |
| _____ | e) La manera en que se atienden las quejas |
| _____ | f) Los horarios de trabajo |
| _____ | g) El profesionalismo del personal |
| _____ | h) Los programas de mercadeo y publicidad |
| _____ | i) La manera en que se responden las preguntas |
| _____ | j) Las condiciones de pago |

4.3.4 Costo del programa de servicio al cliente.

El servicio al cliente proporciona ingresos no gastos. Muchos negocios saben lo que cuesta adquirir un cliente, pero no lo que cuesta perder a uno de ellos. En realidad, adquirir un cliente tiene un costo cinco o seis veces mayor que el de tener negocios con un cliente actual o antiguo.

De ahí que es necesario establecer el costo del programa de servicio para así contar con las bases necesarias para implementarlo; al fijar el costo es necesario analizar diversos factores y entre los mas importantes estan :

- a) Costos de selección y contratación de empleados.
- b) Costos de capacitar y entrenar al personal.
- c) Cambio del personal como un porcentaje de las ventas o utilidades.
- d) Costo del mercadeo del servicio al cliente :
 - Programas de compradores frecuentes.
 - Programas de recomendaciones.
 - Promoción.
 - Publicidad.
 - Boletines internos.
 - Eventos con clientes.
 - Eventos con empleados.
- e) Costo de investigaciones de mercado.

Un modelo que podemos sugerir para establecer el costo de un programa de servicio que creemos se ajusta a las necesidades de la mayoría de los micro y pequeños negocios es el siguiente:

- 1 Costo de los clientes perdidos
 - a) Ingresos anuales
 - b) Numero total de clientes

- c) Porcentaje de los clientes descontentos (15%)
- d) Numero de clientes descontentos ($b \times c$)
- e) Ingresos perdidos por mal servicio ($(a/b) \times d$)
- 2 Costo de pérdida de oportunidades
 - f) Numero de personas a quienes los clientes comunican su descontento ($d \times 10$)
 - g) Numero de posibles clientes que compraran en otra parte debido a la mala propaganda
(suponga que uno de cada cincuenta lo hará por lo tanto $b \times 0.02$)
 - h) Perdida potencial del ingreso ($g \times (a / b)$)
- 3 Costo de reemplazo de los clientes perdidos
 - i) Costo de adquisición de clientes ($66 \% \times a$)
 - j) Costo promedio por cliente (i / b)
 - k) Costo de reemplazar los clientes perdidos ($j \times 5$)
- 4 Costo total
 - l) Costo total anual ($e + h + k$)

Para ejemplificar lo anterior, supongamos que tenemos una taquería con ingresos anuales de \$120, 000.00 con un promedio de 50 clientes diarios y que labora 360 días al año; este establecimiento se encuentra ubicado en el rango de las micro empresas y con base a ello determinamos el costo anual por pérdida de clientes de este negocio:

EJEMPLO:

| | MONTO |
|--|-------------------------|
| 1.- Costo de clientes perdidos | |
| a) Ingresos anuales | 120,000.00 |
| b) Numero total de clientes | 21,600.00 |
| c) Porcentaje de los clientes descontentos | 15.00% |
| d) Número de clientes descontentos (b x c) | 3,240.00 |
| e) Ingresos perdidos por mal servicio ((a/b) x d) | <u>18,000.00</u> |
| 2.- Costo de pérdida de oportunidades | |
| f) Número de personas a quienes los clientes comunican su descontento (d x 10) | 32,400.00 |
| g) Número de posibles clientes que comprarán en otra parte debido a la mala propaganda (Suponga que 1 de cada 50 lo hará, por lo tanto b X 0.02) | 432.00 |
| h) Pérdida potencial del ingreso (g x (a/b)) | <u>2,400.00</u> |
| 3.- Costo de reemplazo de los clientes perdidos | |
| i) Costo de adquisición de clientes (66% x a) | 79,200.00 |
| j) Costo promedio por cliente (i/b) | 3.67 |
| k) Costo de reemplazar los clientes perdidos (j x 5) | <u>18.33</u> |
| 4.- Costo total | |
| l) Costo total anual (e+h+k) | <u>20,418.33</u> |

Del resultado de este análisis dependerá el costo de inversión en el programa de servicio y así las micro y pequeñas empresas deberán decidir si orientan o no sus recursos hacia el mejoramiento del servicio que ofrecen.

CUADRO No. 13

| | | |
|--|---|---|
| <p>PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA ASESORAR Y AYUDAR A LAS EMPRESAS</p> | <p>1.- Calidad de la empresa ó negocio y la de sus empleados.</p> | <p>a) Reclutamiento y selección. b) Capacitación y entrenamiento para directores y empleados. c) Desarrollo de conciencia de servicio d) Sistema de premios y recompensas.</p> |
| | <p>2.- Calidad del sistema de servicio</p> | <p>a) Entrevistas a empleados. b) Buzón de sugerencias. c) Habilidades de comunicación. d) Resolución de quejas. e) Ambientación del lugar.</p> |
| | <p>3.- Calidad de los productos ó servicios vendidos.</p> | <p>a) Establecimiento de normas de evaluación, rendimiento y fiabilidad. b) Evaluación de conformidad comparando los productos con los estándares establecidos. c) Utilización de acciones correctivas.</p> |

CAPÍTULO 5. Conclusiones

Después del estudio realizado consideramos que las micro y pequeñas empresas enfrentan carencias y limitaciones que no les permiten implementar eficientes programas de servicio al cliente, esto se debe principalmente al poco interés que dichos negocios tienen por estudiar y aplicar de manera profesional el concepto servicio.

En algunos casos nos encontramos con que las micro y pequeñas empresas intentan mejorar el servicio que actualmente brindan sin embargo, no cuentan con la información, experiencia y capacitación necesaria para hacerlo; es por ello que resulta interesante ocuparnos en presentar alternativas viables que ayuden a estas empresas a ser más competitivas, a que logren permanecer en el mercado por largo tiempo.

Es necesario tomar en cuenta, que los programas de servicio al cliente no deben responder únicamente a la necesidad de generar mayor volumen de ventas, sino también formar parte integral de un plan de mercadotecnia, que traiga consigo mayores beneficios a corto, mediano y largo plazo. Entre los factores de influencia en un programa de servicio que tuvimos la oportunidad de analizar, estuvieron: competitividad, calidad en el servicio, conciencia de servicio por parte de empleados y directores o dueños, capacitación y rentabilidad.

Con el análisis realizado pudimos visualizar que actualmente, los clientes buscan con mayor interés negocios que les brinden una atención profesional y eficiente, de ahí que quien este preparado para satisfacer estos requerimientos tendrá la oportunidad de ampliar sus expectativas de desarrollo, generando alternativas de aplicación a futuros programas de servicio. Sobre este particular es conveniente señalar que los micro y pequeños empresarios deben ocuparse aún más en lo referente a la planificación, implementación, verificación, y control de programas de atención al cliente, ya que de ellos depende el que los empleados adopten el interés por ofrecer un servicio de excelencia a los consumidores; aunado a esto, resulta necesario poner en marcha

programas de capacitación y desarrollo para directores y empleados que les permitan contar con los elementos necesarios para implementar un programa de servicio que se ajuste a las necesidades y recursos de la empresa.

Los estudios que sobre servicio han sido realizados, tienen la desventaja de que son aplicables en su mayoría a las grandes empresas; por lo que resulta necesario desarrollar alternativas que sean aplicables a los micro y pequeños negocios . El presente estudio forma parte del interes que para nosotros representa el mejoramiento del servicio al cliente en dichas empresas dado que estas forman parte del tamaño de negocio más numeroso en la actividad económica de México.

En muchas ocasiones hemos tenido la oportunidad de acudir a los micro y pequeños negocios como clientes, con la intención de obtener un buen servicio sin embargo en la mayoría de los casos estos no resulta así, mucho de ello se debe a que los dueños o directores no contemplan necesario ocuparse en mejorar el servicio que brindan y mucho menos implementar e invertir en un programa bien definido de atención al cliente.

Dicha resistencia al cambio solo trae consigo molestia en los consumidores y tarde o temprano ocasiona el cierre del negocio. Por lo tanto para quien se interese por mejorar los logros de su empresa, los factores que deberá considerar prioritariamente, serán como ya lo señalamos en el estudio realizado:

- La competencia
- Los proveedores
- Los clientes
- Los empleados

En base al estudio realizado pudimos darnos cuenta que este tipo de establecimientos son visitados frecuentemente porque su giro y ubicación estan previamente definidos a las necesidades de la población que habita en las zonas donde se encuentran ubicados; tomando en consideración que existen otros negocios con giros similares. Esto

representa la oportunidad de mejorar en diversos ámbitos dentro de la empresa para con esto lograr mayores niveles de rentabilidad.

El factor de mayor influencia en la preferencia de los clientes, sin duda es el servicio que ofrece el negocio y es aquí donde los micro y pequeños empresarios deben comenzar a reconocer la importancia de este y pensar en implementar un programa de servicio .

Una de las conclusiones mas importantes derivada de la presente investigación es la necesidad que todo cliente tiene por obtener una atención inmejorable, rapidez en el servicio, un ambiente agradable, tener acceso a ofertas y promociones y si es posible encontrar precios mas bajos.

Es importante mencionar que los micro y pequeños empresarios no deben olvidar establecer en su negocio un sistema de atención de quejas eficiente que logre satisfacer en lo posible las inconformidades de los clientes.

Todo esfuerzo encaminado a obtener beneficios, tiene como actor principal a las personas que integran el negocio y es aquí donde los programas de reclutamiento selección y capacitación de los empleados cobra mayor importancia ya que son ellos el principal eslabon de la cadena de servicio. Sin embargo no podemos olvidar que los dueños y directores deben poseer la visión y capacidad para tomar decisiones acertadas, entre las cuales estan :

- Selección y capacitación de los empleados.
- Establecimiento de una filosofía de servicio y calidad.
- Planteamiento de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.
- Selección del tipo de programa de servicio.
- Prever posibles fallas y tomar acciones correctivas.

Para concluir hemos de recalcar que todo micro y pequeño empresario que quiera tener un negocio competitivo y con proyección deberá dirigir sus esfuerzos a todos los

factores que forman parte del desarrollo de un programa de servicio, mismos que fueron señalados durante la presente investigación, por lo que pensamos que nuestra propuesta es una opción viable de aplicarse ya que se ajusta a las características actuales de las micro y pequeñas empresas.

IV. APENDICES

| OBJETIVO | ENFOQUE DE INVESTIGACION | TIPO DE INVESTIGACION | DISEÑO DE INVESTIGACION | FUENTES DE INVESTIGACION | SUJETOS DE INVESTIGACION |
|--|--------------------------|-------------------------------|-------------------------|---|--------------------------|
| 1.- Estudio de los diversos factores que inciden en la implementación de un programa de servicio al cliente para un número de pequeñas empresas. | No Experimental | Exploratorio Transeccional | Descriptivo | Documental Bibliográfica | Casos |
| 2.- Análisis de las ventajas competitivas que se pueden obtener de un eficiente programa de servicio al cliente. | No Experimental | Exploratorio Transeccional | Descriptivo | Documental Bibliográfica | Casos |
| 3.- Promoción de un alto nivel de aceptación de los programas de servicio al cliente para un número de pequeñas empresas. | No Experimental | Exploratorio Transeccional | Descriptivo | Bibliográfica Experiencia Documental Encuestas | Casos |

Fuente: Sampieri H. Roberto, Fernandez C. Carlos, Baptista L. Pilar. Metodología de la investigación. Ed. McGraw Hill, México 1991

1. Método de Investigación.

La investigación se basa en tres objetivos principales:

- Estudio de los diversos factores que deben ser tomados en consideración para la implementación de un programa de servicio al cliente para micro y pequeñas empresas.
- Análisis de las ventajas competitivas que se pueden obtener de un eficiente programa de servicio al cliente.
- Propuesta de alternativas de acción aplicables a programas de servicio al cliente para micro y pequeñas empresas.

a) Enfoque de investigación.

El enfoque utilizado para el diseño de nuestra investigación fue de tipo no experimental, debido a que el objetivo que se pretende lograr no involucra la utilización de variables que puedan ser manipuladas; sino por el contrario, la intención es descubrir mediante la utilización de herramientas de investigación tales como cuestionarios, entrevistas, etc. el grado de importancia que actualmente se le da a la implementación de programas de servicio al cliente en las micro y pequeñas empresas.

Con la evaluación anterior, estaremos en condiciones de señalar las ventajas competitivas que se obtienen con la utilización de un programa de servicio y con esto proponer alternativas de acción que sean aplicables al diseño de este, que de a los micro y pequeños empresarios las herramientas necesarias para ser más competitivos, en el mercado en el que se desarrollen.

b) Tipo de investigación.

Para la realización de la investigación nos auxiliamos del método exploratorio transeccional, que consiste en reconocer e identificar la problemática existente en las

micro y pequeñas empresas en relación a las actividades de servicio que realizan; utilizando como aspecto principal el empleo o no de un programa de satisfacción al cliente.

En base a lo anterior decidimos enfocarnos a las micro y pequeñas empresas como el objeto de nuestro estudio, ya que conforman el grupo más extenso de la actividad económica en México; y al servicio al cliente como el vehículo para que estas logren ser más productivas y tengan mayor trascendencia en el mercado.

c) Diseño de investigación.

El diseño de investigación que se utilizó fue el descriptivo, ya que lo que se pretende es señalar la problemática y las carencias que enfrentan los micro y pequeños empresarios en sus actividades de servicio. Con esto intentamos describir de manera clara y precisa la tendencia que existe actualmente en relación a la aplicación de programas de servicio al cliente a través de las opiniones que se obtengan de los consumidores que visitan este tipo de negocios.

d) Fuentes de Investigación

Para obtener los datos e información necesaria para llevar a cabo la presente investigación nos auxiliamos de la recopilación de información documental y bibliográfica. En el primer caso las revistas fueron la principal fuente, ya que nos dieron a conocer las tendencias actuales en relación al servicio, así como los tipos de micro y pequeños negocios que actualmente operan en México. En el segundo los libros más actuales dedicados al estudio del servicio fueron las principales fuentes, ayudándonos con esto a tener la base o soporte bibliográfico para sustentar nuestra investigación. Asimismo las encuestas y nuestra experiencia como consumidores

ayudaron a identificar la problemática actual en relación al servicio y proponer los cursos de acción viables para este tipo de negocios.

e) Sujetos de Investigación.

Los sujetos de investigación que utilizamos, se ubicaron en la zona de Naucalpan dedicados principalmente al ramo restaurantero y de servicio. Todos ellos por su magnitud ubicados en el rango de micro y pequeñas empresas.

f) Selección de los elementos de investigación.

Para tener una visión más amplia de los elementos de influencia en las micro y pequeñas empresas, es necesario identificar el contexto en el que se desenvuelven. Para ello tuvimos que elegir una zona de investigación que nos permitiera encontrar diversos estratos sociales, por lo tanto diferentes tipos de consumidores y opiniones ; así como una gama muy amplia de negocios, dedicadas a diversas ramas productivas.

Otro aspecto que consideramos fue el encontrarnos en esta zona con medianas y grandes empresas, que permiten contrastar sus actividades con las de las micro y pequeñas.

g) Herramientas de recopilación de datos.

El uso de cuestionarios y entrevistas fueron las principales herramientas para recopilar información valiosa para nuestra investigación, ya que con estas percibimos de manera más real la situación que prevalece actualmente en relación al servicio, en las micro y pequeñas empresas.

Asimismo el uso de entrevistas nos dio la oportunidad de tomar en cuenta las reacciones de las personas y tener un contexto más amplio acerca de las inquietudes que

tienen los clientes en relación a la prestación de un servicio y poder así plantear alternativas que sean viables de aplicarse en las micro y pequeñas empresa.

h) Procesamiento de información.

La información que obtuvimos de la aplicación del cuestionario (Véase estructura del cuestionario cuadro No. 15), fue procesada de la siguiente manera:

Se manejaron preguntas con respuestas sugeridas, preguntas abiertas y cerradas.

En el caso de las primeras, se realizaron con el objeto de que las personas entrevistadas pudieran darnos su opinión en base a la jerarquización de sus necesidades mediante parametros de servicio preestablecidos y se contaron el número de respuestas por cada parametro mismo que fue plasmado en una gráfica que representa las tendencias que todo cliente espera en la satisfacción de sus necesidades.

En el caso de las segundas, se buscó que los clientes externará los hábitos y costumbres que actualmente presentan , para en base a ello determinar que canales de comunicación pueden ser utilizados para mejorar el servicio.Se contabilizaron las respuestas que se obtuvieron en torno a un mismo tema o concepto y se representaron en una gráfica que muestra dicha tendencia.

Para el tercer tipo de pregunta, se trató de conocer la tendencia que presentan los clientes para asistir a determinado tipo de negocios, en base preguntas con respuestas concretas.El conteo se realizó sumando el número de respuestas, mismas que se plasmaron en gráficas para analizar de manera clara la tendencia obtenida .

CUADRO No. 16
ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO APLICADO

CUESTIONARIO

NOMBRE: _____
SEXO: _____ EDAD: _____
DIRECCION: _____
TELEFONO: _____

1.- ¿ Con qué frecuencia acude a este establecimiento a realizar algún consumo?.

A diario Cada tercer día Semanalmente Quincenalmente Mensualmente

2.- Considera el servicio que ofrece este establecimiento como:

Excelente Bueno Regular Malo

3.- ¿Qué toma en consideración para realizar algún consumo en este establecimiento?.
(Puede elegir una o más opciones)

Atención Ambiente agradable
 Calidad Comodidad
 Rapidez en el servicio Ofertas y promociones
 Precios Bajos

4.- Los gerentes o empleados se preocupan por atender a la brevedad sus inconformidades.

Si No A veces

5.- ¿ Cómo le gustaría que fuera el servicio en este establecimiento?
(Puede elegir una o más opciones)

Personalizado Con productos de alta calidad
 Profesional y Cortés Con una mejor atención a sus quejas
 Rápido

6.- Considera que los empleados de este establecimiento están capacitados para ofrecer un buen servicio.

Si No A veces

7.- Piensa que este establecimiento se preocupa por mejorar el servicio que brinda.

Si No A veces

8.- ¿ Qué periódico prefiere?.

9.- ¿ Qué estación de radio escucha?.

10.- ¿ Qué programas de televisión son sus favoritos?.

2. Análisis de los resultados.

a) Relación de variables.

Para realizar el análisis de los resultados, relacionamos estos con nuestras preguntas de investigación, para así obtener la información necesaria y realizar así nuestra propuesta de servicio.

Iniciaremos analizando la relación que guardan los resultados con la primera pregunta, que es: ¿Cuáles son las causas por las que no se implementan de manera eficiente programas de servicio al cliente en las micro y pequeñas empresas? y encontramos que los dueños de estos están más preocupados por obtener mayores utilidades y no por satisfacer las necesidades de los clientes, ya que no cuentan con una cultura de servicio que les permita tener una mentalidad de ganar-ganar; es decir, que al momento de la relación cliente-negocio ambos obtengan los beneficios que esperan. De esta forma se logra la fidelidad de los clientes actuales y la captación de nuevos.

Ahora bien, encontramos que los micro y pequeños empresarios no cuentan con programas de servicio adecuados a las necesidades de los mercados en los cuales interactúan, perdiendo con esto oportunidades de negocio que son cada vez más escasas debido a la gran competencia existente.

Nuestra segunda pregunta de investigación nos dice: ¿Cómo podría implementarse un programa de servicio al cliente que funcione como una estrategia competitiva en un plan de mercadotecnia y que sea parte de la cultura del micro y pequeño negocio?; esta pregunta tiene mucha relación con la anterior, debido a que la gran mayoría de este tipo de negocio no cuenta con un programa de servicio al cliente, de ahí que encontramos que

para poder implementarlo se debe tener la disposición a aceptar el cambio y los recursos necesarios para lograrlo.

Hablamos de cultura de servicio, refiriéndonos principalmente a crear un cambio de actitud de todos los miembros que conforman el negocio, comenzando desde los dueños hasta el último empleado, todo ello encaminado a mejorar el servicio al cliente; logrando tener una calidad de servicio que permita cumplir con los requerimientos de estos y asimismo fomentar las buenas relaciones entre el cliente y proveedor, haciendo de esto un hábito de mejora continua.

En relación a la tercera pregunta que dice: ¿ Cuándo y en que forma es necesario modificar el servicio al cliente que ofrecen los micro y pequeños negocios ? . Comenzaremos diciendo que de acuerdo con nuestros resultados el servicio que actualmente se brinda no cubre las expectativas de los clientes , esto debido a la limitada o nula aplicación de programas de servicio y cuando estos existen carecen del soporte necesario para cumplir su función con éxito. Es necesario señalar adicionalmente que una de las claves para detectar cuando un programa tiene que ser modificado es la disminución de los niveles de asistencia al negocio y el grado de insatisfacción de los clientes teniendo con esto la necesidad de aplicar acciones correctivas o implementar otro tipo de estrategias de servicio.

En relación a la cuarta pregunta que dice : ¿ Qué otras alternativas de acción son aplicables a las micro y pequeñas empresas en favor de mejorar el servicio que ofrecen?.

Hemos de señalar que existen cursos de acción que se basan en la comunicación con el cliente principalmente; a partir de las sugerencias de estos podemos integrar tareas que

nos permitan lograr un proceso de mejora continua en la aplicación de un programa de servicio.

En relación a nuestra quinta pregunta que dice: ¿ Qué se debiera tomar en consideración para decidir la implementación de programas de servicio al cliente para micro y pequeños negocios ?.

A través de los resultados obtenidos pudimos detectar que una de las principales consideraciones para decidir la implementación de un programa de servicio es la pérdida de oportunidades de negocio que disminuyen sus niveles de rentabilidad e incluso frenan su desarrollo; es aquí donde los dueños de estos negocios deben decidir si quieren continuar o no y una de las alternativas más exitosas en la actualidad es la aplicación eficiente de un programa de servicio.

Para finalizar nuestra sexta pregunta nos dice : ¿ Porqué existe desinformación y falta de capacitación de los directores o dueños de los micro y pequeños negocios en la planeación e implementación de programas de servicio al cliente ?.

El desinterés fué uno de los factores que con mayor énfasis afectan la implementación de un programa de servicio; es decir corresponde a los dueños de estos negocios reconocer la importancia de ofrecer un buen servicio, y estos deben comenzar a capacitarse e informarse sobre las actuales tendencias, teniendo así la visión de elegir adecuadamente a sus colaboradores y empleados.

b) Criterios de validación de la hipótesis.

La hipótesis planteada en nuestra investigación es la siguiente :

“ Gran parte de las micro y pequeñas empresas no implementan adecuados programas de servicio al cliente “.

Derivado de la investigación realizada pudimos detectar diversas áreas de oportunidad que validan nuestra hipótesis mismas que mencionaremos como sigue:

- La mayor parte de estos negocios no cuentan con los recursos financieros y la estructura necesaria para implementar un programa de servicio al cliente.
- La mayoría de este tipo de negocios no cuentan con la cultura, visión y capacitación necesaria para implementar un programa de servicio.
- Los dueños de estos negocios prefieren incrementar sus ganancias y reducir al máximo los gastos, impidiendo la implementación de un programa de servicio que requiere de esfuerzo e inversión.
- Dado el desinterés que muestran los micro y pequeños empresarios para mejorar el servicio que brindan no logran establecer una cultura de servicio que permita que los empleados cumplan con la función de servicio.
- No existe la adecuada selección, capacitación y desarrollo que permita a los empleados contar con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo.
- Actualmente este tipo de negocios presentan serias deficiencias en sus actividades de servicio, entre las más importantes se encuentran : Desinterés de los empleados, falta de comunicación con los clientes, deficientes programas de resolución de quejas y deficiente supervisión de los dueños hacia las actividades de los empleados.

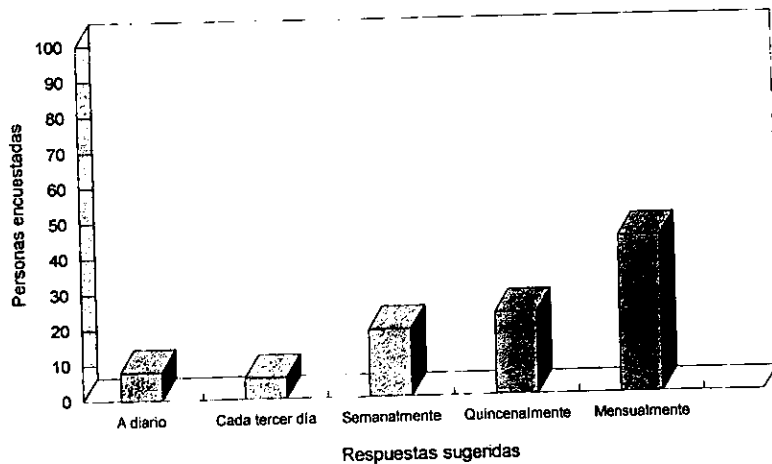
APENDICE No. 1

PREGUNTAS

1.- ¿ Con qué frecuencia acude a este establecimiento a realizar algún consumo?.

| Respuestas Sugeridas | Resultados |
|----------------------|------------|
| A diario | 8 |
| Cada tercer día | 6 |
| Semanalmente | 19 |
| Quincenalmente | 23 |
| Mensualmente | 44 |
| TOTAL | 100 |

1.- ¿Con qué frecuencia acude a este establecimiento a realizar algún consumo?



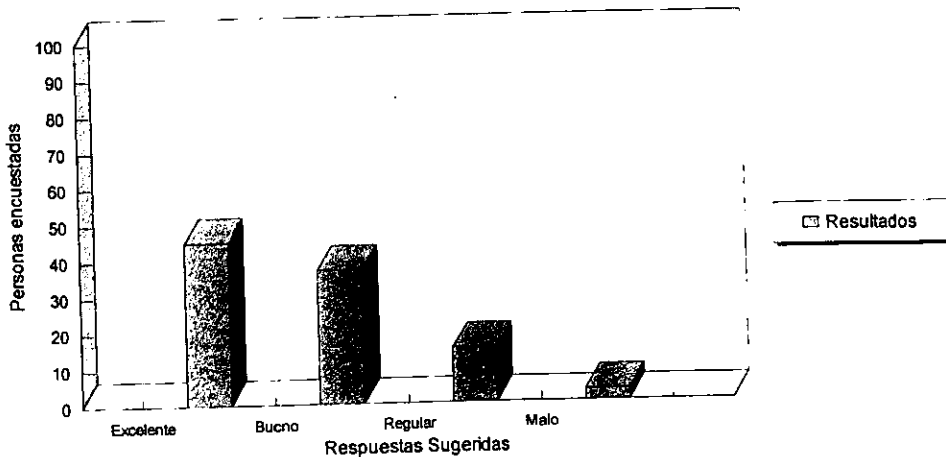
APENDICE No. 2

PREGUNTAS

2.- Considera el servicio que ofrece este establecimiento como:

| Respuestas Sugeridas | Resultados |
|----------------------|------------|
| Excelente | 45 |
| Bueno | 37 |
| Regular | 15 |
| Malo | 3 |
| TOTAL | 100 |

2.- Considera el servicio que ofrece este establecimiento como:



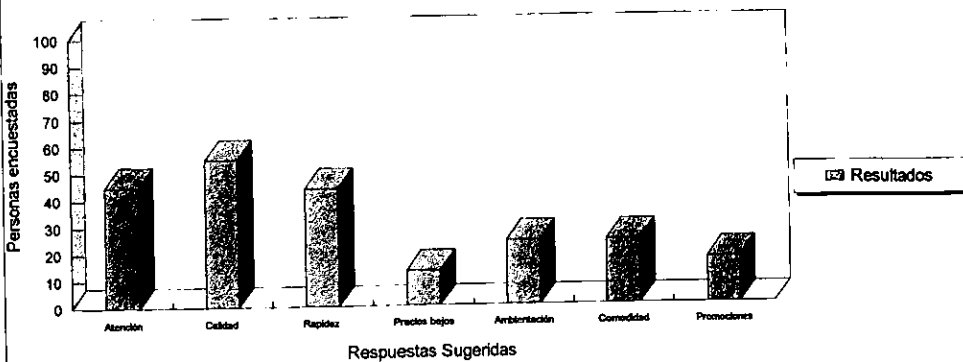
APENDICE No. 3

PREGUNTAS

3.- ¿Qué toma en consideración para realizar algún consumo en este establecimiento?

| Respuestas Sugeridas | Resultados |
|-----------------------------|-------------------|
| Atención | 45 |
| Calidad | 55 |
| Rapidez | 44 |
| Precios bajos | 13 |
| Ambientación | 24 |
| Comodidad | 24 |
| Promociones | 17 |
| TOTAL | 222 |

3.- ¿Qué toma en consideración para realizar algún consumo en este establecimiento?



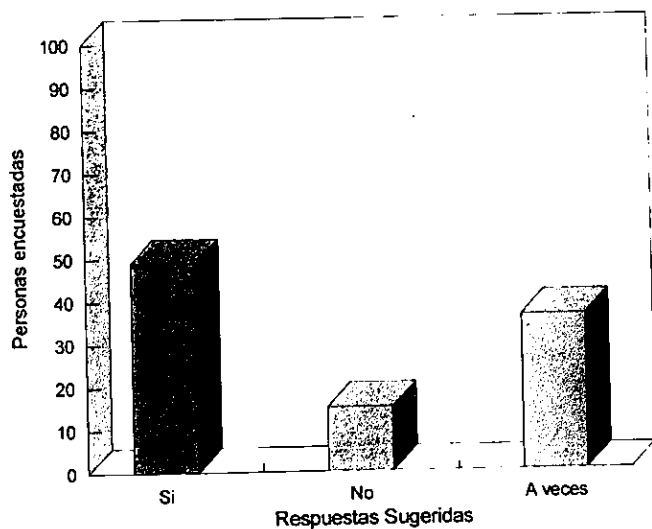
APENDICE No. 4

PREGUNTAS

4.- ¿Los gerentes del establecimiento se preocupan por atender a la brevedad sus inconformidades?

| Respuestas Sugeridas | Resultados |
|----------------------|------------|
| Si | 49 |
| No | 15 |
| A veces | 36 |
| TOTAL | 100 |

4.- ¿Los gerentes del establecimiento se preocupan por atender a la brevedad sus inconformidades?



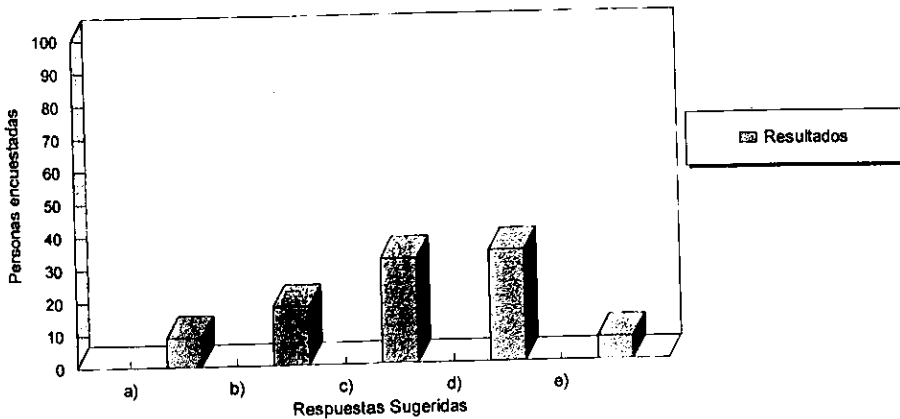
APENDICE No. 5

PREGUNTAS

5.- ¿Como le gustaría que fuera el servicio en este establecimiento?

| Respuestas Sugeridas | Resultados |
|-----------------------------|-------------------|
| a) Personalizado | 9 |
| b) Profesional y cortés | 18 |
| c) Rápido | 32 |
| d) Con productos de calidad | 34 |
| e) Con atención de quejas | 7 |
| TOTAL | 100 |

5.- ¿Como le gustaría que fuera el servicio en este establecimiento?



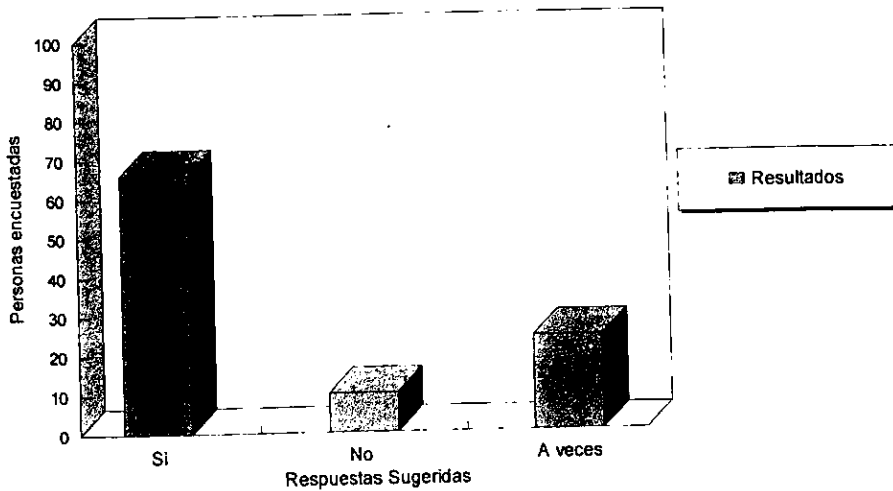
APENDICE No. 6

PREGUNTAS

6.- Considera que los empleados de este establecimiento estan capacitados para ofrecer un buen servicio:

| Respuestas Sugeridas | Resultados |
|-----------------------------|-------------------|
| Si | 66 |
| No | 10 |
| A veces | 24 |
| TOTAL | 100 |

6.- Considera que los empleados de este establecimiento estan capacitados para ofrecer un buen servicio:



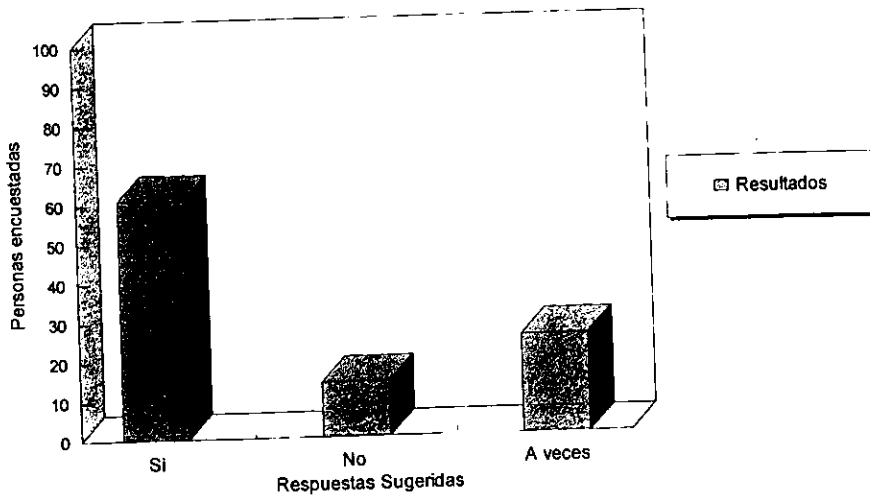
APENDICE No. 7

PREGUNTAS

7.- Piensa que este establecimiento se preocupa por mejorar el servicio que brinda:

| Respuestas Sugeridas | Resultados |
|----------------------|------------|
| Si | 61 |
| No | 14 |
| A veces | 25 |
| TOTAL | 100 |

7.- Piensa que este establecimiento se preocupa por mejorar el servicio que brinda:

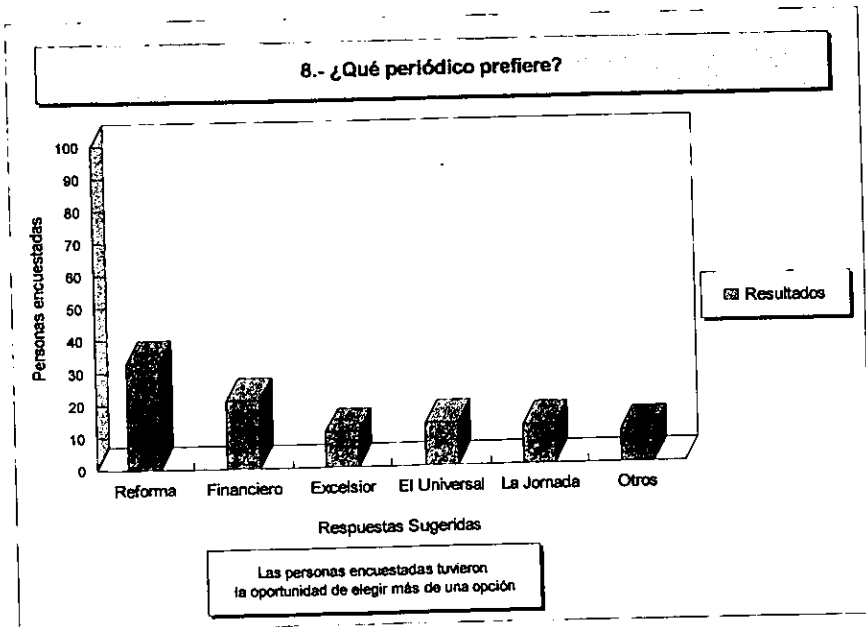


APENDICE No. 8

PREGUNTAS

8.- ¿Qué periódico prefiere?

| Respuestas Sugeridas | Resultados |
|----------------------|------------|
| Reforma | 33 |
| Financiero | 21 |
| Excelsior | 11 |
| El Universal | 13 |
| La Jornada | 12 |
| Otros | 10 |
| TOTAL | 100 |



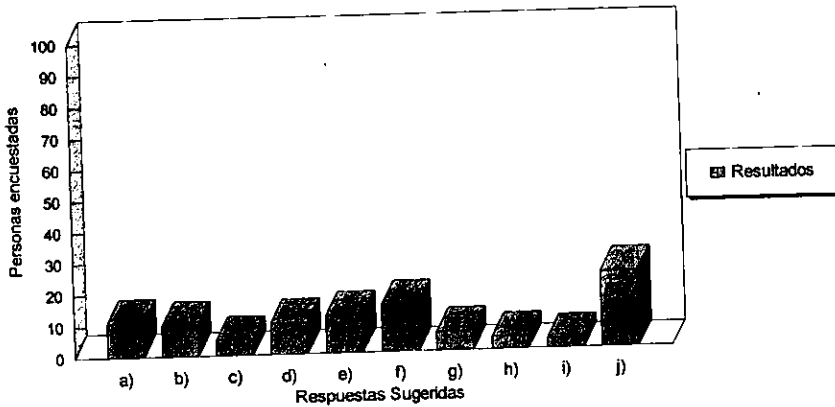
APENDICE No. 9

PREGUNTAS

9.- ¿Qué estación de radio escucha?

| Respuestas Sugeridas | Resultados |
|----------------------|------------|
| a) 102.5 | 11 |
| b) Radio Universal | 10 |
| c) 88.9 | 5 |
| d) Radio Red | 10 |
| e) Estéreo 100 | 12 |
| f) Estéreo Joya | 15 |
| g) Alfa Radio | 6 |
| h) 96.9 | 4 |
| i) 97.7 | 3 |
| j) Otros | 24 |
| TOTAL | 100 |

9.- ¿Qué estación de radio escucha?



Las personas encuestadas tuvieron la oportunidad de elegir más de una opción

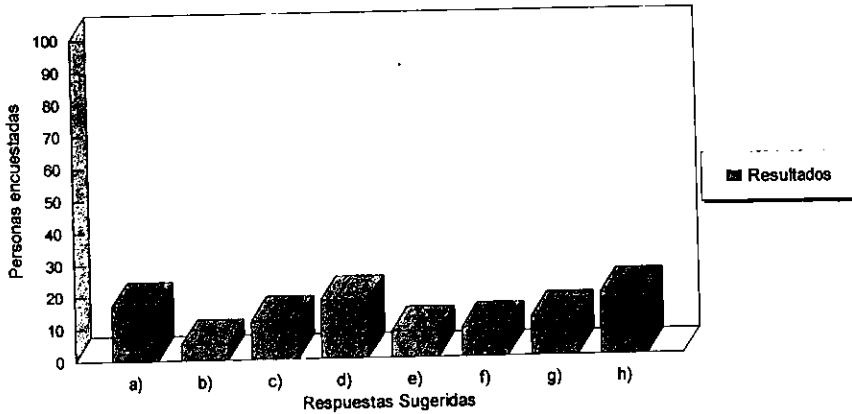
APENDICE No. 10

PREGUNTAS

10.- ¿Que tipo de programas de televisión son sus favoritos?

| Respuestas Sugeridas | Resultados |
|-------------------------|------------|
| a) Deportes | 17 |
| b) Documentales | 5 |
| c) Series | 12 |
| d) Noticieros | 18 |
| e) Caricaturas | 8 |
| f) Programas de opinión | 9 |
| g) Telenovelas | 12 |
| h) Otros | 19 |
| TOTAL | 100 |

10.- ¿Que tipo de programas de televisión son sus favoritos?



Las personas encuestadas tuvieron la oportunidad de elegir más de una opción

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Berry, L. Leonar y Parasuraman A. Marketing en las empresas de servicio. Ed. Norma. Colombia 1993. 271 p.
- 2.- Brown, Andrew. Gestión de la atención al cliente. Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid, 1992 133 p.
- 3.- Donald, J. Ulcek Jr. El efecto dominó. Ed. Mc Graw Hill. México, 1993. p.
- 4.- Gerson, f. Richard. Más allá del servicio al cliente. Ed. Grupo Editorial Iberoamericana. México, 1993. 88 p.
- 5.- Ian, Linton. El principio de la tela de araña en el nuevo marketing. Ed. Biblioteca Empresa Folio. Mexico, 1994. 350 p.
- 6.- La micro, pequeña y mediana empresa. Ed. INEGI y NAFIN. Vol.7. México, 1993.
- 7.- Michael, J. Spendolini. Benchmarking. Ed. Grupo Editorial Norma. México, 1994. p.
- 8.- Milind, M. Lele. El cliente es la clave. Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid, 1989. 215 p.
- 9.- Sampieri , H. Roberto-Fernandez, C. Carlos-Baptista, L. Pilar. Metodología de la investigación. Ed. McGraw Hill. México 1991. 505 p.
- 10.- Stanton, William. Mercadotecnia. Ed. McGraw-Hill. Mexico, 1992.
- 11.- Revista de Capacitación, Enlace al futuro. Num. 9. Ed. Abeja. México, 1995. 94 p.
- 12.- Revista, Estrategia industrial. Num 114. Ed. CIDETI. México, 1993. 39 p.