



# **UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.**



---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“PROCESO DE ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE”

**TESIS PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**ANA PATRICIA MIXTEGA VELAZCO**

ASESOR DE TESIS:

**LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN**

**Coatzacoalcos, Veracruz**

**2012.**



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.

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

## CAPITULO I METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

- 1.1.1 Planteamiento del problema
- 1.1.2 Formulación del problema
- 1.1.3 Justificación del problema

### 1.2 DELIMITACION DE LOS OBJETIVOS

- 1.2.1 Objetivo General
- 1.2.2 Objetivos Específicos

### 1.3 FORMULACION DE LA HIPOTESIS

- 1.3.1 Enunciación de la Hipótesis
- 1.3.2 Delimitación de las Variables
- 1.3.3 Operacionalización de las Variables

### 1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA

- 1.4.1 Investigación documental
- 1.4.2 Investigación de Campo
  - 1.4.2.1 Delimitación del universo
  - 1.4.2.2 Selección de la Muestra
  - 1.4.2.3 Instrumentación de la prueba

## **CAPITULO II MARCO TEORICO**

### **2.1 Conceptos de Servicio-cliente**

### **2.2 Naturaleza e importancia de los servicios**

### **2.3 Características de los servicios y sus implicaciones en la mercadotecnia**

2.3.1 Características del servicio

2.3.2 Los diez mandamientos del servicio

2.3.3 Los componentes básicos del buen servicio

### **2.4 El mercadeo de servicios y la mercadotecnia**

2.4.1 Las 4 C's

2.4.2 Estrategias del servicio al cliente

2.4.3 Clasificación de los servicios

2.4.3.1 La tecnología en el servicio al cliente

2.4.3.2 El producto en el servicio al cliente

2.4.4 Tipos de mercadotecnia de servicio

2.4.5 La comunicación componente de la calidad del servicio

2.4.5.1 Excelentes servicios o excelentes resultados

2.4.5.2 Comunicación efectiva

2.4.5.3 Elementos de la comunicación

### **2.5 El entorno de venta**

2.5.1 El contexto competitivo

2.5.2 La imagen

2.5.3 Las instalaciones

2.5.4 Los empleados

2.5.5 El vendedor como hombre de marketing

## **2.6 El control interno de los procesos de atención a clientes**

2.6.1 El control de los procesos de atención al cliente

## **2.7 Organización y estructura**

2.7.1 Concepto de estructura

2.7.2 Elementos de organización

2.7.3 Tipos de organización

2.7.3.1 Organización Lineal

2.7.3.2 Organización funcional

2.7.3.3 Organización Staff

2.7.3.4 Características de la organización lineal-Staff

2.7.4 Ambiente organizacional

2.7.5 La estructura y el proceso de organización

## **CAPITULO III ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**3.1 Reporte de resultados**

**3.2 Gráficas**

**3.3 Análisis de resultados**

## **CONCLUSIONES**

## **RECOMENDACIONES**

## **ANEXOS**

## **BIBLIOGRAFIA**

# Capítulo I

## Metodología de la Investigación

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas dan más interés en la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente y que cada día nos preocupamos en crecer pero no se toma importancia de cómo la competencia está creciendo y está incrementando sus carteras de clientes; debido al buen servicio y atención que brinda; para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer y ver que estrategias y técnicas se utilizaran.

La correcta relación con los clientes permite a las empresas conocer los cambios en sus actitudes y expectativas para poder anticiparse a sus necesidades. Las buenas relaciones con los clientes pueden constituir una ventaja competitiva real, ya que los entornos comerciales contemporáneos se perfilan cada vez más uniformes en cuanto al uso de tecnologías avanzadas de la información y comercialización de productos, pero se diferencian notablemente en el trato ofrecido a sus clientes

A través del estudio de las necesidades de los clientes se mejora la posibilidad de éxitos para la organización, se debe lograr, llamar la atención de la clientela; esto quiere decir conocer los elementos que determinan la aceptación o rechazo del servicio o producto que la organización ofrece. Este trabajo es el fruto de una profunda reflexión sobre la conveniencia de aprovechar los conocimientos que se tienen sobre el tema enfocándolo a encontrar soluciones y áreas de oportunidad para enfrentar los retos que se presentan, ya que vivimos en el proceso de la globalización.

## **1.1 Problema de la investigación**

### **1.1.1 Planteamiento de problema**

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.



Por ello esta investigación, tiene como finalidad determinar el siguiente cuestionamiento, para verificar el nivel de atención al cliente en la organización sujeta a estudio.

### **1.1.2 Formulación del problema**

Una vez descrito la panorámica general, de la evaluación de la satisfacción del cliente, se logra identificar la necesidad de conocer si existe, un proceso que oriente al empleado de la sucursal bancaria HSBC, en la prestación de un servicio con calidad y atención al mismo, bajo estándares definidos y orientados a la calidad.

Por todo lo anterior, surge la pregunta a resolver en esta investigación:

¿El servicio de atención al cliente del Banco HSBC, sucursal Coatzacoalcos, Ver, facilita y contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización, así como de sus clientes?

### **1.1.3 Justificación**

Para cualquier organización, incluso en una institución bancaria, en este caso particular, una de las prioridades es crear sensibilidad hacia el cliente debido a que es la única manera de mantener la relación a largo plazo y añade valor a la lealtad de este con la organización, para lo cual es necesario efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los clientes y de esta manera cumplir con las expectativas de los mismos así como también la aplicación de herramientas que permitan su mejoramiento continuo.

Por tal razón, se ha considerado necesario realizar una investigación con el propósito de evaluar la calidad de atención al cliente debido a la importancia que tiene la satisfacción del mismo porvenir de la organización. Debido a ello, los resultados obtenidos a través de esta investigación permitirán mejorar las políticas referentes al servicio que la institución ofrece a sus clientes pilares fundamentales para lograr los objetivos y metas de la organización constituyéndolo de esta manera al logro efectivo de la calidad de atención al cliente.

La posibilidad de realizar la investigación trae sustento en la disposición que ha manifestado la Gerencia General del Banco de apoyar en todo momento el estudio, puesto que su preocupación es tratar de conseguir una cartera de clientes satisfechos, que se conviertan en portavoces de la calidad de servicios prestados por la institución.

## **1.2 Delimitación de los objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Verificar si la empresa HSBC ofrece un servicio de atención a clientes eficiente en beneficio de las necesidades organizacionales para el cumplimiento de los objetivos.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Determinar la existencia de un servicio de atención a clientes eficiente.
- Mejorar la calidad del servicio al cliente
- Establecer un sistema de plan de servicio integral, enfocado al área de comercialización

## **1.3 Formulación de la hipótesis**

### **1.3.1. Enunciación de la hipótesis**

Se trabajo con hipótesis de primer grado, las cuales se enuncian a continuación:

- La falta de experiencia por parte de los empleados ocasiona que no ofrezcan un buen servicio, por lo que la empresa no obtiene buenos resultados.
- Las técnicas utilizadas por los empleados no son suficientes para ampliar el mercado de consumo.
- La falta de capacitación en procesos en atención a clientes ocasiona que el servicio no sea de calidad.

Lo cual, llevo a estructurar un planteamiento más complejo, integrando las distintas variables, para elaborar una relación causal entre las mismas, llegando a determinar una hipótesis de segundo grado, y con ella, iniciar el trabajo de investigación.

- ✓ La falta de identidad organizacional y la escasa capacitación en procesos de atención al cliente traen como resultado que los empleados no cuenten con las habilidades y características suficientes para ofrecer un servicio de atención al cliente eficiente, ocasionando con ello un servicio de baja calidad que impiden el logro de los objetivos organizacionales

### 1.3.2 Delimitación de las variables

#### Variable independiente

- Identidad organizacional
- Capacitación
- Proceso de atención al cliente

#### Variable dependiente

- Servicio de atención al cliente

### 1.3.3 Operacionalización de las variables

Variable independiente	Indicador
<ul style="list-style-type: none"><li>• identidad organizacional</li></ul>	Cultura organizacional Valores Motivación
<ul style="list-style-type: none"><li>• capacitación</li></ul>	Detección de necesidades de capacitación
<ul style="list-style-type: none"><li>• proceso de atención al cliente</li></ul>	Procesos Actividades, funciones

Variable dependiente	Indicador
<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de atención al cliente</li></ul>	Cliente Servicio de atención al cliente Atención al cliente Satisfacción de necesidades

## **1.4 Diseño de la prueba**

### **1.4.1 Investigación documental**

Se llevo a cabo una revisión bibliográfica de los temas que componen el marco teórico, para tener una referencia científica, acorde a las necesidades de la investigación. Asimismo como la consulta en fuentes electrónicas.

### **1.4.2 Investigación de Campo**

Para complementar y analizar la situación real del problema de investigación, se realizaron, varios instrumentos para recabar información, que facilite y ayude a la comprobación de la hipótesis, los instrumentos utilizados fueron, entrevistas, observación y encuestas.

#### **1.4.2.1 Delimitación del universo**

El conjunto poblacional del presente estudio está conformado por dos estratos claramente definidos. El primero, conformado por los veintitrés (23) empleados de la Sucursal Bancaria HSBC, los cuales por su naturaleza e importancia pasarán a formar parte de la muestra en su totalidad. El segundo estrato está representado por los siete mil seiscientos (7,600) clientes de la sucursal bancaria, quedando entonces la población de la siguiente manera:

**Cuadro N° 1**  
**Distribución de la Población**

<b>FUNCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE SUJETOS</b>
Personal de la Agencia	23
Clientes	7,600
Total Población	7.623

#### **1.4.2.2 Selección de la muestra**

##### **Muestra**

Fisher y Navarro (1994, Pág. 39) definen muestra como "una parte del universo que debe representar los mismos fenómenos que ocurren en aquel, con el fin de estudiarlos y medirlos".

Para determinar el tamaño de la muestra se calculará a través de la fórmula para poblaciones finitas, aplicándola sólo al segmento de clientes, ya que el de empleados pasará a formar parte de la muestra con probabilidad uno (1).

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

**Donde:**

n = Tamaño de la muestra

N = Población

K2 = 1,96 Constante que no debe ser menor del 95%

e2 = 0,1 Error máximo admisible

p = 0,50 Probabilidad a favor

q = 0,50 Probabilidad en contra

Al desarrollar la fórmula se obtiene que:

$$n = 7.600 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50 \cdot$$

$$(0,1)^2 \cdot (7.600 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50$$

$$n = 7299,04$$

$$76,9504$$

A este resultado se le suman los veintitrés (23) elementos correspondientes a los empleados para obtener una muestra global de ciento dieciocho elementos (118).

Respecto al método de muestreo se realizará el semi probabilístico superior. Aplicándose de manera aleatoria a los clientes que acudieron a la Sucursal en cuotas de diez (10) en los días de flujo regular hasta cumplir el tamaño muestral.

#### **1.4.2.3 Instrumentación de la Prueba**

Se diseñaron 2 encuestas que se aplicaron en dos estratos (empleados y clientes). Ver anexo.



# Capítulo II

## Marco Teórico

## **2.1 Conceptos de servicio – cliente**

La palabra servicio define a la acción y efecto de servir (estar sujeto a alguien por cualquier motivo haciendo lo que él quiere o dispone).

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible

En el campo del Marketing, un servicio es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente. De ésta forma, el servicio podría definirse como un bien no material. Por lo tanto, los proveedores de servicios no suelen manejar grandes materias primas y cuentan con pocas restricciones físicas. Por otro lado, su principal valor es la experiencia. Cabe destacar que los proveedores de servicios forman lo que se conocen como el sector terciario de la industria.

Cliente:

El cliente es la parte más importante para la publicidad y el mercadeo pues es la razón de ser de estas áreas. Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Cualquier elemento de un sistema de información que requiere un servicio mediante el envío de solicitudes al servidor.

Es el que inicia un requerimiento de servicio. El requerimiento inicial puede convertirse en múltiples requerimientos de trabajo a través de redes LAN o WAN.

La ubicación de los datos o de las aplicaciones es totalmente transparente para el cliente.

Cuando dos programas se comunican por una red, el cliente es el que inicia la comunicación, mientras que el programa que espera ser contactado es el servidor. Cualquier programa puede actuar como servidor para un servicio y como cliente para otro.

Por otra parte el servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

## **2.2 Naturaleza e importancia de los servicios**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible que proporciona la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio. Para producir un servicio se puede o no requerir el empleo de bienes tangibles.

Sin embargo, cuando dicho uso se requiere no hay transferencia de la propiedad (en forma permanente) de estos bienes tangibles.

Estados Unidos se mueve más allá de la etapa de la economía industrial, hacia el punto donde está llegando a ser la primera economía de servicios del mundo. Casi las tres cuartas partes de la fuerza de trabajo no agrícola se emplean en proporcionar servicios.

Los trabajos en el área de servicios, de modo característico, se mantienen mejor en una recesión que los trabajos en las industrias productoras de mercancías.

Casi la mitad de los gastos del consumidor son para la compra de servicios. Además, la proyección para los próximos años indica que los servicios tendrán una participación aun mayor en el empleo y en los gastos del consumidor. Desafortunadamente, un aspecto del auge de la economía de servicios es que los precios de la mayor parte de los servicios suben a un ritmo considerablemente más rápido que los precios de la mayor parte de los productos.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing, por lo tanto hay que considerar las siguientes 3 preguntas:

1.- ¿Que servicios se ofrecerán?

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

2.- ¿Qué nivel de servicio se debe ofrecer?

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios

elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

3.- ¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PC's tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional el mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; respecto al suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos prestaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren.

### **Elementos Del Servicio Al Cliente**

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

## **2.3 Características de los servicios y sus implicaciones en la mercadotecnia.**

### **2.3.1 Características de los servicios**

Los servicios en forma típica poseen características distintivas que crean retos y oportunidades especiales de mercadotecnia. Estas características dan por resultado programas de mercadotecnia que a menudo son substancialmente distintos de aquellos que encontramos en la mercadotecnia de productos.

### **Intangibilidad:**

Los servicios son intangibles, no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. Quienes hacen una operación de cirugía cosmética no pueden ver el resultado antes de la adquisición; los pasajeros de una aerolínea no tienen más que un boleto y la promesa de llegar sanos y salvos a su destino. Para reducir la incertidumbre, los compradores deben analizar la calidad del servicio. Sacan conclusión respecto de esta por la ubicación, las personas, el equipo, el material de comunicación y el precio, que es lo que pueden ver. Por lo tanto el prestador del servicio debe procurar que en cierta forma sea tangible.

### **Inseparabilidad:**

Los bienes físicos se producen, después se almacenan, mas tarde se venden y mucho más tarde se consumen, por eso son inseparables de quien los proporcionan, ya sean personas o maquinas. Si una persona es prestadora de servicios, forma parte del servicio.

Como su cliente también está presente cuando el servicio se produce, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado.

### **Variabilidad (Heterogeneidad):**

Los servicios son muy variables; su calidad depende del proveedor y de cuánto, dónde y cómo lo hace. Por ejemplo, ciertos hoteles tienen una mejor reputación que otros. En determinado hotel, uno de los empleados del mostrador de registro

puede ser alegre y eficiente, mientras que el de la siguiente ventanilla es desagradable y lento. Incluso la calidad del servicio de un solo empleado puede variar según su energía y estado de ánimo en el momento de atender al cliente.

### **Calidad de perecedero del servicio:**

Los servicios son perecederos, no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos posteriormente. Ciertos médicos cobran a sus pacientes por las citas a las que no asisten porque el valor del servicio existía sólo en el momento en que el paciente no llegó. Esta característica de los servicios no es problema cuando la demanda es constante, pero cuando ésta fluctúa, los proveedores enfrentan problemas.

### **2.3.2 Los diez mandamientos de la Atención al cliente**

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

- 1.- El cliente por encima de todo. Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.
- 2.- No hay nada imposibles cuando se quiere, a veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que él desea.
- 3.- Cumple todo lo que prometas. Son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera. Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de los esperado ¿Cómo

lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5.- Para el cliente tú marcas la diferencia. Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6.- Fallar en un punto significa fallar en todo. Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.

7.- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8.- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente. La única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9.- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar. Si se logro alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

10.- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo. Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

### **2.3.3 componentes básicos del buen servicio**



Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras.

**Seguridad.** Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio. **Credibilidad.-** Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.

**Comunicación.** Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.

**Comprensión del cliente.** No se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.

**Accesibilidad.-** Para Dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sácales provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

**Cortesía.** Tensión, simpatía, respecto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarles una gran atención.

**Profesionalismo.** Pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización,

recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.

**Capacidad de respuesta.** Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.

**Fiabilidad.** Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

**Elementos tangibles.** Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

## **2.4 El mercadeo de servicios y la mercadotecnia.**

Cuando comercializamos servicios debemos tener presente que estos tienen características particulares que los hacen diferentes de los productos tangibles, la principal es justamente que son intangibles, es decir no los podemos evaluar con alguno de nuestros cinco sentidos como la vista, el oído, el olfato, el tacto o el gusto y por tanto deben mercadearse de manera diferente.

Esto no es nuevo y sin embargo es sumamente importante para nuestro éxito dentro del mercado tan competitivo que enfrentamos día a día, y me refiero a "4c" que son: cliente, comodidad, comunicación y costo.

### **2.4.1 Las 4 C's**

**El cliente:**

Es la persona que puede satisfacer una necesidad a través del servicio que brinda nuestra empresa, y por esto es vital contar con la absoluta disposición de complacerlo; es decir, diseñar el servicio en la medida de lo posible, de acuerdo con sus necesidades: si lo hacemos mejor que nuestra competencia, el cliente se va a sentir satisfecho con nuestros servicios y será leal a la empresa.

Muchas veces a pesar de que sabemos esto no lo aplicamos, y puede ser que (según nuestra forma de verlo) nuestro negocio no esté mal y no necesite hacer cambios, pero si consultáramos con nuestros clientes qué cosas se podrían hacer para que el servicio que les damos les brindara mayor satisfacción nos asombraríamos de ver el abanico de posibilidades que tenemos de mejorar.

Lo más importante es que debemos saber quien es nuestro cliente, el mercado es muy amplio y está compuesto por personas con necesidades muy diversas, es sumamente difícil por no decir imposible para una empresa, especialmente una PYME (pequeña y mediana empresa) satisfacer las necesidades de todo el mercado, por esto debemos conocer qué segmento(s) del mercado son los que podemos atender mejor, y canalizar todos nuestros esfuerzos hacia este o estos segmentos.

Como bien dice el dicho " el que mucho abarca poco aprieta" es decir; si queremos atender más segmentos de mercado de los que somos capaces, no lo vamos a hacer bien, más vale atender a uno solo, pero atenderlo tan bien, que nuestra competencia no pueda alcanzarnos.

Para poner un ejemplo, podemos hablar de un restaurante; imaginemos que un joven empresario tiene el capital para iniciar su propio negocio, y decide poner un restaurante ya que trabajo varios años, mientras realizaba sus estudios

universitarios en una cadena de comida rápida y tiene experiencia en el área de alimentos y bebidas.

Para determinar el tipo de comida que se servirá ya sea internacional, mexicana, italiana, o japonesa; y la categoría del sitio; es decir si es un restaurante casual o formal, debe definir primero quiénes son sus clientes potenciales y que buscan del servicio que ofrece (esa información puede obtenerse a través de un estudio de mercado); que quede muy claro que debe ser en ese orden: 1.¿Qué quiere el cliente? 2.¿Qué tipo de comida voy a ofrecer?.

Suponiendo que el joven hizo un estudio de mercado y se dio cuenta que sus clientes potenciales son jóvenes profesionales que trabajan por la zona, que quieren tener un menú bien variado, para poder almorzar o cenar ahí frecuentemente (recordemos que esta cerca de su lugar de trabajo) sin aburrirse, y que los precios sean accesibles.

Entonces, ¿a qué me refiero con tener la absoluta disposición de complacer al cliente?, Pensemos por un momento en una situación que el joven podría enfrentar: tal vez el tenía en su mente la idea de poner un restaurante de comida rápida, similar al que él trabajó, porque conoce la operación, y sin embargo se dio cuenta de que el mercado necesita otra cosa.

Muchas veces cometemos el error de hacer lo que consideramos mejor, sin informarnos adecuadamente de lo que el mercado desea y dirigimos todo nuestro esfuerzo al lugar equivocado, lo que nos resulta en una pérdida de recursos.

Es nuestra obligación invertir tiempo y recursos en conocer que es lo que quiere nuestro cliente para poder diseñar el servicio a su medida, en cualquier área de servicios que nos desempeñemos.

Frecuentemente tenemos al alcance la información de lo que el mercado quiere, y solo debemos hacer un pequeño esfuerzo para obtenerla (por ejemplo realizar un estudio de mercado) sin embargo seguimos haciendo lo que mejor sabemos hacer, ignorando las señales que nos dan nuestros clientes, nos resistimos al cambio y no queremos abandonar nuestra "zona de confort" y por tanto no obtenemos los resultados que quisiéramos.

Muchas veces, (la mayoría, pensaría yo), satisfacer a nuestros clientes significa cambiar nuestra forma de hacer las cosas, evolucionar, seguir haciendo lo que sabemos pero de una manera que satisfaga mejor las necesidades de nuestros clientes y por eso es vital romper paradigmas y vencer el miedo al cambio.

Continuando con el ejemplo, si el joven pone en su restaurante un menú de acuerdo con el resultado del estudio de mercado, va a seguir haciendo lo que sabe, es decir va a seguir trabajando en el área de alimentos y bebidas, pero de una manera diferente, evidentemente esto significa más trabajo: deberá definir un número suficiente de platillos para lograr un menú variado, que además pueda ofrecerlos a un precio accesible, pero eso significa complacer al cliente, diseñar el servicio de acuerdo con sus necesidades, buscar la lealtad del cliente y por añadidura el éxito de su negocio.

### **La comodidad:**

Se refiere a que se debe contar con un buen servicio, ese es el primer paso para atender las expectativas del consumidor; pero además deben brindarse al cliente comodidades para que este se sienta satisfecho, la lista de comodidades que se pueden brindar es sumamente amplia; puede ser un personal amable y capacitado que atienda al cliente con cortesía y eficiencia, centros de atención al cliente agradables, contar con suficientes puntos de venta, ofrecer servicios personalizados, entre otros. Cada empresa debe esforzarse por conocer a sus

clientes, saber qué aspectos del servicio les proporcionan mayor comodidad y ofrecerlos.

Retomando el ejemplo del restaurante el joven empresario además del menú deberá considerar aspectos como parqueo, la posibilidad de hacer reserva previa, si está ubicado en un lugar caliente que tenga aire acondicionado, si es un lugar frío que tenga calentadores, el tipo de música que les gusta a sus clientes, que su mobiliario además de decorativo sea cómodo, que el personal que atiende sea muy cortés, que se acepten tarjetas de crédito en fin adaptar siempre las "comodidades ofrecidas" a lo que el cliente busca.

En el sector de servicios que se encuentre cada uno de nosotros definitivamente podemos implementar o mejorar condiciones que harán a nuestros clientes sentirse más cómodos, en muchos casos basta con utilizar el sentido común para saber qué podemos hacer, solo debemos contestarnos una simple pregunta ¿si yo fuera cliente de mi negocio qué me gustaría encontrar en el servicio que me hiciera sentir más cómodo?

### **La comunicación:**

Mediante esta se divulga y promueve el servicio que se quiere vender, lo cual implica informar y persuadir al comprador; de acuerdo con Cobra (\*): "es el momento de la seducción, que trata de entusiasmar al cliente para que compre el servicio." Los medios idóneos para comunicar el servicio son aquellos que generen la mayor cantidad de clientes al menor costo.

Para promover algún servicio brindado por una PYME lo más importante es analizar donde se encuentran sus clientes y cuáles son los medios idóneos para alcanzarlos como radio, Internet, revistas, mercadeo directo, etc.

Considerando que el restaurante de nuestro ejemplo es un lugar que esta cerca de su público meta, en este caso la comunicación visual puede ser un medio efectivo para alcanzar a sus clientes, hacer un volante con fotografías llamativas de algunos platos del menú (los mas pedidos por los clientes), que además describa con texto algunos otros platos,

Es conveniente incluir alguna oferta especial como regalar el postre o la bebida, en fin "entusiasmar" a la persona que lo vea para que visite el restaurante, y distribuirlos en los centros de trabajo cercanos. Considerando que este restaurante busca atraer a jóvenes profesionales (nivel de ingreso medio y alto) el volante debe tener un diseño adecuado, imprimirse en color, en un buen papel, etc.

Hay definitivamente muchas maneras de comunicar a los clientes nuestro servicio, lo importante a la hora de definir las estrategias de comunicación de su empresa es evaluar el costo/beneficio. Es importante chequear que nuestra estrategia de comunicación esté acorde con el posicionamiento que queremos lograr en nuestros clientes.

### **El costo:**

Establecer el precio de los bienes terminados es más fácil que con los servicios, porque los bienes son productos homogéneos que se realizan bajo procesos que se repiten de la misma manera una y otra vez, los servicios, en cambio, son brindados por personas, y esto significa que el mismo servicio puede variar dependiendo de quién lo proporcione.

Volviendo al ejemplo del restaurante para brindar el servicio se debe contratar meseros(as, y evidentemente habrá personas que hagan mejor su trabajo que otras, sin embargo los precios en el menú deben ser iguales, esto puede hacer que un cliente se lleve una impresión muy agradable, y otro que fue atendido en el mismo restaurante no piense lo mismo, porque la atención que le brindaron no fue la más adecuada.

Si usted trabaja en el sector servicios puede disminuir las diferencias estableciendo un perfil para la contratación del Recurso Humano de acuerdo con las cualidades requeridas para el puesto específico (puntualidad, proactividad, actitud de servicio, honestidad o cualquier otra que usted requiera), a través de capacitaciones al personal también puede disminuirse la diferencia, si todas las personas dentro de la organización que desempeñan el mismo puesto, reciben el mismo nivel de capacitación, es más fácil estandarizar de alguna manera el servicio.

Sin embargo es importante que el costo no esté por encima de las posibilidades de pago de nuestros clientes; y ojo con esto; no quiere decir que el precio de su servicio tiene que ser bajo, sino, que el cliente sienta que pago un precio justo por el servicio recibido de acuerdo con sus expectativas.

Es importante saber que el momento de la verdad es aquel en que nuestro cliente confronta las expectativas que tiene de nuestro servicio; y que fueron creadas por la publicidad, los comentarios de gente cercana a él, o lo dicho por un vendedor; con el servicio recibido y decide si este satisface su necesidad o no.

Para lograr siempre una imagen positiva de la empresa debemos ser congruentes con lo que ofrecemos a nuestros clientes a través de la publicidad o los



vendedores y lo que realmente le brinda el servicio, para que balance sea siempre a nuestro favor.

#### **2.4.2 Estrategia Del Servicio Al Cliente**

La estrategia de mercadotecnia de servicios tiene que centrarse en las relaciones y en la comunicación como una forma de relación. Según el propio termino lo implica, el propósito de la estrategia es que el prestador del servicio se coloque en la posición más conveniente y ventajosa para competir y ganar el mercado que se fije como meta. Se trata de que sirva a quien busque servir y que lo haga satisfactoriamente.

La importancia de la mercadotecnia en general se refleja en los tipos de mercadotecnia que pueden aplicarse:

1. Mercadotecnia lucrativa: se interesa principalmente por obtener utilidades. Cubrir las necesidades de las personas no son su principal preocupación. El mayor porcentaje de los comerciales y en TV, en revistas o en periódicos, o programas en TV, pertenecen a esta categoría. Ejemplos: Sears, Sabritas, Mc Donald's, Pepsi, Coca-Cola, American Express, Levi's, Marlboro, entre otros.

2. Mercadotecnia social: No vende productos, vende ideas. Se preocupa por cambiar actitudes que considera como peligrosas o que pueden ser peligrosas en las personas. Nos invita a hacer cosas de que debiéramos hacer (ejercitarnos, leer, ejercer nuestro voto ciudadano, abrigarnos en épocas de frío, lavarnos las manos antes de comer, superarnos) o a dejar de hacer cosas que hacemos

actualmente (fumar, embriagarnos, consumir drogas, gastar dinero que no tenemos, automedicarnos). Ejemplos: Cruz Roja, Museos, Bibliotecas, Seguro Social, Sría. del Trabajo y Previsión Social, PROFECO, INBA, Consejo Nacional de Salud.

3. Mercadotecnia política o de personas: Se aplica sobre todo para promover a partidos políticos y a sus candidatos. La utilizan también los personajes famosos para "vender su imagen": artistas y deportistas.

4. Mercadotecnia negativa o "del escándalo": su base es la utilización del morbo para promocionar y vender un producto. Mientras el producto sea más escandaloso, mientras más ataque a los valores y las creencias positivas de una sociedad, más se venderá ese producto. Puede decirse que el producto se vende solo, " como pan caliente".

Ejemplos:

- Los " espectáculos " de Gloria Trevi en los palenques bajándole los pantalones a los jóvenes, sus "calendarios".
- Programas de T.V. como: " Ocurrió Así " , " Primer impacto " , "Y usted que Opina?", "Cristina", "Sevcec", "Ciudad Desnuda", "Duro y Directo", "Hasta en las mejores familias", "Big Brother" y otros.
- Los juegos de video de Nintendo, Sega, Arcadia y otras compañías ("Street Fighter", "Killer Instinct", "Mortal Kombat II y III", "Phantasmagoria", "Doom II", y otros.)
- Las telenovelas de ambas televisoras en México.

- Discos y videos de cantantes de rock como "Madonna", "Guns n´Roses", "Madeleine Manson", "Michael Jackson", el antiguamente llamado "Prince", "Red Hot Chili Peppers", "Alejandra Guzmán", "Joaquin Sabina", "Mecano", "Maná", "Spice Girls" y otros.
- Películas como "Seven", "KIDS", "Asesinos por naturaleza", "Set It Of", "La jaula de las locas", "Pulp Fiction", "La Letra Escarlata", "La última tentación de Jesucristo", "Dogma" y otras.
- Caricaturas y programas de T.V. como "Ranma y medio", "Vaca y Pollito", "Los Simpsons", "Dinosaurios", "Dos perros estúpidos", "Beavis y Butthead", "Monstruos", "Gárgolas", "Beverly Hills 90220", "Melrose Place", "Married with Children", "Ellen", "Alf", "Dragon Ball", "Las aventuras de Fly", "Dragon Ball-Z", "NYPD Blue" y otros.

Se puede identificar también los aspectos que van a posicionar el servicio en la mente del consumidor considerando los objetivos organizacionales, como punta de lanza para elaborar la mejor estrategia que atraiga, retenga y mantenga a los clientes, por lo tanto cualquier medio que se utilice deberá considerar los siguientes aspectos:

- El liderazgo de la alta gerenciales la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.

- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

### **2.4.3 Clasificación de los servicios**

Son los servicios, las actividades que tienden a localizarse en el centro, es decir, los servicios como actividad constituyen la principal base económica de los centros.

Existen diversas percepciones acerca de lo que son los servicios y de la manera en cómo se clasifican. Por ejemplo, algunos autores conciben los servicios superiores, los servicios a los particulares (comercio al detalle, cines, teatros, hoteles, restaurantes, etc.), los servicios a las empresas (sociedades de transporte, instituciones financieras, servicios especializados, etc.) y servicios públicos (escuelas, universidades, hospitales, administraciones públicas, etc.) (Polèse, 1998), otros más, como servicios superiores (servicios financieros y servicios a las empresas) y servicios al consumidor (servicios de educación, salud, bienestar, de recreación, personales, técnicos, etc.) (Pérez, et al., 1996).

De esta manera, la clasificación hecha por Pérez, et al., es la más cercana al objeto de análisis y fines de aplicación de este trabajo de investigación a la Ciudad de Puebla, por lo que se presenta de manera esquemática lo que engloba cada una de ellas en la siguiente tabla:

Tabla 1. Clasificación de los Servicios

S	Servicios Superiores	<i>Servicios Financieros:</i> son aquellas instituciones cuya actividad principal gire en torno al sistema monetario y sus variantes como pueden ser instituciones de crédito y auxiliares, instituciones bancarias y monetarias, bolsas de valores, aseguradoras y afianzadoras, entre otras.
E		
R		
V	Servicios al Consumidor	<i>Servicios a las empresas:</i> son aquellas que se brindan como apoyo a las personas morales y físicas, siendo muy especializados, incluyéndose en ellas, las consultorías, bufetes jurídicos y/o contables, informática, publicidad, diseño gráfico, etc. Es un sector considerado de alta jerarquía, y que a medida que las empresas se desarrollan y sofistican, van apareciendo de manera vital.
I		
C		
I	Otros	<i>Servicios de educación, salud y bienestar:</i> tienen que ver con los prestados a los consumidores directamente, y donde quedan incluidas escuelas, universidades, hospitales, etc.
O		
S		
	Otros	<i>Servicios de recreación:</i> aquí se incluyen los prestados por centros de recreación, así como hoteles, bares, restaurantes, cines, teatros, etc.
	Otros	<i>Servicios personales:</i> se componen por estéticas, tintorerías, etc.
	Otros	<i>Servicios de reparación:</i> constituyen un sector más especializado en cuanto a que no sólo va dirigido a los consumidores, sino algunas veces también a las empresas.

FUENTE: Elaboración propia y adaptada de Pérez, Salvador, et. al., (1996), Modelos de Análisis y de Planificación Urbana. Estudio sobre la Evolución y tendencias de la Ciudad de Puebla, 1a. ed., Plaza y Valdés, México, pp. 24-25.

Dada la clasificación anterior, y considerando el objetivo de la presente investigación -el estudio de los servicios superiores-, se toman de los servicios financieros, las instituciones bancarias, casas de bolsa e instituciones de seguros;

en tanto, se toman de igual manera los servicios a las empresas (actividades de oficina), y como su propia definición lo señala se trata de servicios especializados. En función de la categoría en que se encuentran los servicios especializados en la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP), habremos de denominarla aquí, servicios profesionales.

#### **2.4.3.1 La tecnología en el servicio al cliente**

La tecnología es la base del servicio al cliente rentable. Numerosas medianas empresas pueden convertir los contactos de clientes entrantes en una fuente de beneficios, si aprenden a ponerse en contacto con los clientes de forma cuidadosa y en contexto.

Para ello, necesita una vista del cliente desde todas las perspectivas para que todo el mundo trabaje con los mismos datos. Necesita también invertir en formación de servicio al cliente, en la tecnología de administración de relaciones con los clientes (CRM) y en nuevas formas de medición que se centren en las ventas y no en reducir costes.

Para la mayoría de los directivos de las medianas empresas, la idea de transformar el servicio al cliente de un centro de costes en un centro de beneficios no es posible. Después de todo, la mayoría de las empresas ven los centros de llamadas como un pozo sin fondo por el que se van los beneficios de la empresa. Las empresas pequeñas usan la Web para reducir costes de servicio al cliente e integran varios canales de contacto de cliente para que los datos residan en una ubicación centralizada.

Pero con la denominada "vista desde todas las perspectivas" del cliente, unas cuantas compañías realizaron el siguiente paso lógico y están aprovechando esos datos para la venta cruzada y la de mayor volumen, cuando el cliente establece el contacto.

Por ejemplo, supongamos que un cliente con un registro de seguimiento de compra de una marca determinada de zapatos se pone en contacto para realizar una pregunta o exponer una duda. Una vez que el representante de servicio al cliente solucione apropiadamente el problema, puede, a continuación, conversar acerca de las ventas o las promociones de esa marca en particular.

Pero es fácil cometer errores. Grandes bancos y compañías de tarjetas de crédito empezaron a proponerles ofertas específicas a las personas que contactan con el centro de llamadas. Sin embargo, algunas veces el servicio al cliente transfiere la persona que llama al experto en inversiones, por ejemplo, antes de ayudarlo a resolver el problema original con su cuenta bancaria. En ese caso, no es sólo improbable que el banco realice una venta extra sino que molestará al cliente durante el proceso.

La formación de los empleados es crucial, porque la otra mitad de la ecuación es su información: un sistema CRM eficaz que ofrezca a todos los miembros de la organización acceso a los perfiles completos de clientes puede ser un buen comienzo. Este sistema incluiría datos de todos los productos o servicios que el cliente le compró, para que no intente venderle algún producto que ya tenga o que no coincida con su perfil.

#### **2.4.3.2 El producto en el servicio al cliente**

##### **Significado del producto:**

En sentido muy estricto, el producto es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo o genérico que todo mundo comprende: manzanas, pelotas de beisbol, etc.

Los atributos del producto que suscitan la motivación del consumidor o provocan los patrones de compra no se incluyen en esta definición tan estricta. Por ejemplo un Volkswagen y un Datsun son el mismo producto: un automóvil.

Una interpretación más amplia del término reconoce que cada marca es un producto individual. En este sentido un traje Giorgio Armani y un traje Gucci son diferentes productos.

Pero el nombre de marca indica una diferencia en el producto al consumidor, y ello introduce en la definición el concepto de satisfacción de necesidades o deseos del consumidor.

Cualquier cambio de una característica física (diseño, color, tamaño, etc.) por pequeño que sea, crea otro producto. Cada cambio brinda al productor la oportunidad de utilizar un nuevo conjunto de mensajes para llegar a lo que esencialmente es un mercado nuevo.

Podemos ampliar aun más esta interpretación. Un televisor RCA adquirido en una tienda de descuento y pagarlo en efectivo es un producto diferente al modelo idéntico que se compra en una tienda de departamentos. En ella el cliente paga un precio más alto por el televisor. Pero la compra a crédito, se lo entregan sin costo adicional y recibe otros servicios de la tienda.

El concepto de producto incluye ahora los servicios que acompañan a la venta, y así nos hemos acercado a una definición que es de utilidad para el personal de mercadotecnia.

**El producto:** Es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan este y el fabricante.



La idea básica en esta definición es que los consumidores están comprando algo más que un conjunto de atributos físicos. En lo fundamental están comprando la satisfacción de sus necesidades o deseos. Así una firma inteligente vende los beneficios de un producto más que el mero producto.

El producto tal vez no sea un producto

En realidad, el producto que vende una compañía para proporcionar los beneficios y la satisfacción de los deseos del consumidor quizá no sea en absoluto un artículo físico y tangible. Conforme a nuestra definición general, el producto puede ser un servicio, lugar o idea.

El producto de Holiday Inn es un servicio que ofrece el beneficio de un cómodo descanso nocturno a un precio razonable.

### **¿Qué es un nuevo producto?**

En este caso no necesitamos buscar una definición muy limitada. Por el contrario, podemos reconocer varias categorías posibles de nuevos productos. Pero lo importante es que cada uno tal vez requiere un programa especial de mercadotecnia para asegurar una probabilidad razonable de éxito.

### **Clasificación de los productos**

Del mismo modo que es necesario segmentar los mercados para mejorar los programas de mercadotecnia en muchas firmas, también es útil dividir los productos en clasificación homogénea.

Buscando estrategias de mercadotecnia para ciertos productos en especial, los mercadólogos han desarrollado varios sistemas de clasificación de productos normalmente en una o dos veces que se basan en sus características.

Los productos pueden clasificarse en tres grupos según su durabilidad o tangibilidad.

Los bienes no duraderos son bienes tangibles que se consumen por lo general en una o varias veces que se usen. Ejemplos de ello son la cerveza, el jabón y la sal.

Los bienes duraderos son bienes tangibles que suelen sobrevivir al uso. Los ejemplos incluyen refrigeradores, maquinas herramientas y ropa. Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta; por ejemplo, cortes de cabello y reparaciones.

Bienes de consumo. Los bienes de consumo son los que compran los consumidores definitivos para su propio consumo. Por lo general, los mercadólogos clasifican estos bienes basándose en los hábitos de compra del consumidor.

#### **2.4.4 Tipos de mercadotecnia en los servicios**

La mercadotecnia de servicios busca la mejor manera de satisfacer necesidades y deseos mediante el intercambio de un satisfactor intangible por otro valor generalmente tangible en forma mutuamente benéfica.

Como sistema de pensamiento, estudia los métodos eficaces para entablar la relación entre quien está dispuesto a prestar el servicio y quien lo necesita, facilita el mutuo conocimiento de las condiciones del servicio y busca la eficacia para hacerlo llegar al usuario en la forma, cantidad, calidad y oportunidad que requiere y a un precio convenido.

Como subsistema funcional de la administración, se ocupa de la planeación, ejecución y control de las actividades que establecen y mantienen las relaciones e intercambios con el mercado de servicios para que las personas logren sus objetivos, de rentabilidad en el caso del prestador y de satisfacción en el caso del usuario.

#### **2.4.5 La comunicación componente de la calidad del servicio**

Las Habilidades De Comunicación

Componente de la calidad del servicio. Existen ciertas habilidades que debe desarrollar todo el personal de una organización, no solo los empleados del frente, en orden de cumplir las expectativas del cliente, esas destrezas se refieren a la comunicación son:

- Diagnosticar
- Escuchar
- Preguntar
- Sentir

### **Diagnosticar**

Por ello, para lograr esta sensación del impacto en los clientes, es muy importante cuidar lo que comúnmente se conoce como comportamiento no verbal, porque es la primera impresión que se lleva el cliente.

Este comportamiento no verbal está compuesto por las características mencionadas anteriormente, a las cuales se les suma el entorno y lo que los expertos llaman el PARALENGUAJE (signos, tonos y gestos que acompañan el lenguaje).

La que se refiere entonces a que las personas, son solo nuestro clientes, sino nosotros mismos en nuestra vida diaria, como clientes y como empresa, determinamos por nuestras primeras apreciaciones, ciertos niveles de calidad y necesidad relacionados con la apariencia.

### **Escuchar**

El Sentido del oído es una de las exclusivas con las que contamos los seres humanos y los animales, oír es un comportamiento deliberado con el cual nacemos casi todos. Escuchar va mas allá del hecho de oír, oír es una acción refleja, mientras que escuchar es una habilidad, que aunque natural desde ser desarrollada.

Es una manera natural de adquirir información Así podemos entablar relaciones, hacer amigos, para que quien habla se sienta reconocido, para disfrutar, para relajarnos.

### **Preguntar**

Es la manera más sencilla para recoger la información de quien tenemos en frente, además es una forma de mostrar interés y empatía por nuestro interlocutor. La expresión de la pregunta se relaciona con el ritmo, que no es más que la cantidad, frecuencia y secuencia de las palabras y con la actitud, es decir, expresiones de aprobación o reprobación intolerancia o cercanías al efectuar la pregunta demos ser neutrales.

### **Sentir**

Mediante Esta habilidad transmitimos empatía y aplanamos el camino a los buenos resultados. Nos referimos a ponernos en el lugar de nuestros clientes a sentir lo que el otro se siente con respecto a una situación o problema particular.

#### **2.4.5.1 Excelentes Servicios o Excelentes Resultados**

El servicio cobra cada día más importancia en una empresa. Desarrollar los mejores métodos para que este sea eficiente, es un factor indispensable para el correcto funcionamiento y el buen resultado de una organización.

#### **2.4.5.2 Comunicación Efectiva y gestión de ventas**

La venta está ligada al eterno juego de convencer, de influir, de seducir de entrar en los demás. Todos lo practican abrir los ojos al mundo. En el primero están: el autoconocimiento, la gestión de los propios recursos y hábitos, y el desarrollo de habilidades sociales. Y dentro del ámbito colectivo, se abordan: los programa de mejora del rendimiento que se habla de su dinámica, creatividad y tecnología y la formación y los premios

El vendedor es responsable de que la empresa consiga el volumen y calidad de ventas necesarias, así como del mantenimiento de una buena imagen de la empresa.

Se Endiosa Al Departamento De Ventas: La mayoría de las empresas no están orientadas hacia el cliente sino hacia los vendedores. Son los únicos que ganan bien; los únicos por cuya capacitación se preocupa la empresa constantemente y a quienes motiva con bonificaciones.

Esto ocasiona fricciones con otros departamentos y una mentalidad de resultado que, muchas veces, olvida las necesidades del cliente.

### Comunicación Efectiva

Si una empresa quiere generar flujos de caja positivos, obtener utilidades y crecer, debe vender y vender bastante. Por esto, las ventas se constituyen en el núcleo de las estrategias comerciales.

#### **2.4.5.3 Elementos de comunicación**

Receptor (cliente) \* Emisor (vendedor) \* Entorno

Aunque en la gran mayoría de empresas se tienen bien establecidos los procedimientos y estrategias de marketing, muchas veces se descuida a los vendedores que son últimas quienes tienen el contacto con el cliente y por ende, la responsabilidad de captar clientes y realizar ventas efectivas. Los vendedores, como cualquier otra persona de una organización, cometen faltas, veamos cuales

son los principales enfoques que llevan a algunos vendedores a cometer errores en el proceso de negociación (venta).

### **1. Enfoque De Conquista.**

Bajo este enfoque podemos situar a las empresas y vendedores que basan su fortaleza de negociación en las debilidades del cliente, son empresas (vendedores) que creen que su producto y/o servicio es el único que puede serle útil al cliente, es decir, se consideran imprescindibles y por ello miran por encima del hombro al cliente. Además tienen un concepto distorsionado del cliente, ya que lo ven como usuario y no como socio, que es como debe ser visto.

### **2. Enfoque De Regateo.**

En este enfoque el vendedor busca conseguir un alto nivel de resignación por parte del cliente, con lo cual pierde la oportunidad de conocer sus necesidades.

### **3. Enfoque Del Jugador De Un Papel.**

Aquí se localizan los vendedores que buscan cerrar la venta rápidamente, sin calcular las consecuencias del negocio y sin el debido estudio de las necesidades del cliente.

El escenario más adecuado para lograr ventas productivas se da a través de la comunicación de ventas efectiva y para alcanzarlo se debe estructurar un proceso de comunicación que solo implique ofrecer (emisor) sino que incluya escuchar y entender las necesidades del cliente, el del sector (receptor) teniendo en cuenta no sólo el entorno de nuestra empresa sino el del cliente, el del sector y el de la economía.

## **2.5 El entorno de venta**

### El Entorno De Venta

El entorno es importante en muchas situaciones de la vida, por ejemplo, si quieres conquistar a una persona, lo más lógico es que quieras estar a solas con ella, en un sitio donde no sean molestados, donde puedan conversar,... bueno, de acuerdo a lo que estés buscando con esa persona querrás un ambiente especial. En la venta, además de las personas influye el entorno y nuestro cliente potencial es esa persona a la que queremos conquistar.

El entorno cuenta básicamente con cuatro elementos.

#### **2.5.1 El Contexto Competitivo.**

En el contexto competitivo ubicamos a todos los competidores, tanto como complementarios directos son los demás restaurantes que se localizan dentro del centro comercial o en la zona de influencia del centro; También ubicamos los catálogos de producto y servicio nuestros y de nuestros adversarios, a nuestros proveedores, la nueva tecnología y las regulaciones gubernamentales. Este contexto puede presentarnos grandes oportunidades, pero tan bien nuevas amenazas, por lo general, están fuera de nuestro alcance y nos afecta desde afuera.

#### **2.5.2 La Imagen.**

La imagen empresarial es un reflejos de lo que es en si la organización como la imagen personal, crea la primera impresión en el cliente y todos sabemos lo que significa una buena primera impresión, es más muy probablemente, antes de entrar a uno de nuestros locales, el cliente ya se habrá formado una imagen de nosotros por lo que le han contado terceros o la publicidad que ha visto (en caso

de que la haya). La imagen crea la carnada y las carnadas atraen o repelen, de acuerdo a esa primera impresión el cliente se forma una expectativa de calidad, si le gusta nuestra imagen probablemente la asocie con buena calidad y viceversa. La imagen, como componente del entorno, potencia o dificulta la venta, dependiendo de qué tan positiva o negativa resulta par el potencial consumidor.

### **2.5.3 Las Instalaciones.**

Este componente está totalmente ligado al anterior, ya que tiene que ver con dos aspectos fundamentales:

- La apariencia física de las instalaciones en la que cuentan factores como la iluminación, la temperatura, la limpieza y el orden, además de la posible labor de merchandising que se despliegue.
- La atmósfera profesional en la que destacan aspectos como la atención y el trato al cliente, la organización de los puestos de trabajo, la eficiencia, el grado de colaboración de todas las personas, tanto entre empleados como entre empleados directivos.

El propósito final es no sólo generar la impresión de organización y eficiencia sino ser organizados y eficientes.

### **2.5.4 Los Empleados.**

Los aspectos que el cliente evalúa son:



- La apariencia: es la imagen personal que se quiere proyectar, la impresión que queremos que el cliente se lleve con relación a lo que somos.
- La actitud: es la base de una buena relación con nuestros clientes, ellos siempre esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.
- Los valores: son los aspectos que le garantizan al cliente que está es una entidad sólida, honradez, credibilidad y confianza son los factores críticos.

Si el servicio es el mejor, más clientes estarán interesados en hacer a las compañías que se lo proporcionen.

### **2.5.6 El vendedor como hombre de marketing**

El vendedor forma parte de un equipo de marketing que conoce y asume los objetivos de su empresa.

La correcta realización de sus funciones permite al vendedor vender con beneficio, portando un buen servicio al cliente, difundir la imagen de su empresa y la suya propia, obtener la información adecuada del mercado y apoyar la publicidad y/o promociones de ventas que su empresa realiza.

#### **Psicología Aplicada A La Venta**

El conocimiento del comportamiento interno de los clientes en el proceso de decisión de compra, permite al vender incrementar sus posibilidades de éxito, aplicando técnicas más ajustadas y diferencias en función de las características personales y psicológicas de los clientes.

### **2.6 Control interno de los procesos de servicio al cliente**

Un control adecuado de los procesos de servicio al cliente puede garantizar mayor fidelización de una marca, así como garantizar un mayor número de clientes. El

servicio al cliente, es la parte en donde el consumidor puede hacerse a una idea personal, de lo que es la calidad de la empresa.

Existen cinco elementos fundamentales que se deben considerar al hacer un seguimiento de los procesos de atención al cliente en las empresas: la determinación de necesidades del cliente, la revisión de los ciclos de servicio, las encuestas, la evaluación de calidad y el análisis de recompensas. Dichos elementos serán explicados brevemente en el presente artículo.

### **2.6.1 El control de los procesos de atención al cliente:**

Cualquier empresa, debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. El seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior a la competencia.

Está comprobado que más del 20% de las personas que desisten de comprar un producto o servicio, declinan su decisión de compra debido a fallas de información o de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información concreta y precisa, con un nivel de **atención** adecuado para que la persona que recibe la información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

A continuación los cinco elementos básicos a valorar para mantener un eficiente control sobre los procesos de atención al cliente.

#### **Elementos:**

1. Determinación de las necesidades del cliente.

2. Ciclos de servicio.
3. Encuestas.
4. Evaluación de servicio de calidad.
5. Análisis de recompensas y motivación.

### 1. Las necesidades del consumidor:

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

- **¿Quiénes son mis clientes?:** Determinar con qué tipos de personas va a tratar la empresa.
- **¿Qué buscarán las personas que voy a tratar?:** Consiste en tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas, material) de la persona con que se va a tratar.
- **¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente?:** Determinar lo que existe.
- **¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes?:** Determinar las falencias mediante un ejercicio de auto evaluación.
- **¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente?:** Determinar la importancia que el proceso de atención al cliente tiene en la empresa.
- **¿Cómo puedo mejorar?:** Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

Este análisis genera una base interna de información inicial, que servirá para analizar posteriormente y con más detalle el sistema de atención al cliente de la empresa.

## **2. Análisis de los ciclos de servicio:**

Consiste en determinar dos elementos fundamentales.

**a) Las tendencias temporales** de la necesidad de atención de los clientes: (cada cuanto piden ayuda, en qué épocas del año se necesita mayor atención etc.) Un ejemplo claro es el turismo, en donde dependiendo de la temporada se hace más necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.

**b) Determinar las necesidades del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención.** Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

**Importante: "Cuando se tiene información adecuada sobre las preferencias de atención del cliente, es más factible ofrecerle nuevos productos o servicios"**

## **3. Encuestas de servicio con los clientes:**

Este punto es fundamental. En muchas ocasiones las empresas colocan simples buzones de quejas, pensando que con esto van a mejorar su servicio de atención integralmente.

Un correcto control de atención, debe partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

Siempre **debe existir una persona responsable**, de controlar, atender e investigar sobre las preferencias, molestias, reclamos o aclaraciones de los usuarios.

**Un consejo:** Cuando se presente una queja, no enviarla a través de todos los departamentos, para encontrar a la persona con la información adecuada. No vacilar al usuario. Cualquier persona debe estar en condiciones de atender y arreglar una queja o reclamo y debe estar en capacidad de atender.

#### **4. Evaluación del comportamiento de atención:**

**Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente:**

Reglas importantes para la persona que atiende:

1. Mostrar atención.
2. Tener una presentación adecuada.
3. Atención personal y amable.
4. Tener a mano la información adecuada.
5. Expresión corporal y oral adecuada.

El trato personalizado, es la mejor manera de **"amarrar" y "fidelizar clientes"**.

#### **5. Motivación y recompensas:**

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen dos factores fundamentales:

**a) Valoración del trabajo:** Hay que saber valorar el trabajo personalizado.

**Instrumentos:** Remuneración monetaria adicional, sistemas de bonos o comisiones etc. Incentivos en empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación, integración, dinámicas de participación etc.

**b) Motivación:** Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.

La constante retroalimentación entre clientes y trabajadores, perfeccionará paulatinamente todos los procesos de atención. Los elementos anteriores garantizarán un mayor control sobre la atención del cliente en un comienzo y un mejor servicio de atención en el mediano plazo.

## **2.7 Organización y estructura**

### **2.7.1 Conceptos**

La creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

A continuación se enumeran y explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvaran en una mejor administración:

### **2.7.2 Elementos de la organización:**

**División del trabajo.** Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

**Coordinación.** Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

### **¿Qué es Organización?**

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

### **¿Qué es Estructura Organizacional?**

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

### **¿Qué es el Departamento?**

El departamento es una o varias divisiones de la organización. Departamento es un área bien determinada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

### **2.7.3 Tipos de organización**

#### **La organización formal**

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

#### **Características Básicas De La Organización Formal**

- Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama
- Es racional
- Es una de las principales características de la teoría clásica
- Según Taylor(defensor de este tipo de organización) la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional súper especializada.
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad

#### **2.7.3.1 Organización Lineal**

Es la estructura más simple y más antigua, está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.



### **Características De La Organización Lineal**

- Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos), muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.
- Tiene Líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.
- Centralizar las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización
- Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.

### **Ventajas De La Organización Lineal**

- Estructura sencilla y de fácil comprensión.
- Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.
- Facilidad de implantación.
- Estabilidad considerable.
- Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

### **Desventajas De La Organización Lineal**

- La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.
- No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.

- Está basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.
- Enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.
- La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización).
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

### **Campo De Aplicación De La Organización Lineal**

- Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.
- Cuando la organización está comenzando su desarrollo.
- Cuando las tareas llevadas a cabo por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones
- Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del mismo.
- Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría.

### **2.7.3.2 Organización Funcional**

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea

#### **Características De La Organización Funcional**

-Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.

-Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

-Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.

-Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.

### **Ventajas De La Organización Funcional**

-Máxima especialización.

-Mejor suspensión técnica.

-Comunicación directa más rápida

-Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.

### **Desventajas De La Organización Funcional**

-Pérdida de la autoridad de mando: la exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional.

-Subordinación múltiple: si la organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.

-Tendencia a la competencia entre los especialistas: puesto que los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.

-Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos creando conflictos entre los especialistas.

-Confusión en cuanto a los objetivos: puesto que la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.

### **Campo De Aplicación De La Organización Funcional**

-Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.

-Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

### **2.7.3.3 Organización De Tipo Línea-Staff**

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

### **Criterios Para Diferenciar Línea Y Staff**

Relación con los objetivos de la organización: las actividades están directas e íntimamente ligadas a los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff están asociadas indiferentes.

Ejemplo: los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades metas los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea-staff también lo cambiará.

Generalmente todos los órganos de línea están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff

están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.

Tipos de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

#### **Las principales funciones del staff son:**

Servicios

Consultoría y asesoría.

Monitoreo

Planeación y control

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

#### **2.7.3.4 Características De La Organización Línea-Staff**

Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.

El departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquellas recomendaciones. Aquel no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.

Coexistencia de las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.

Separación entre órganos operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría), la organización línea-staff representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.

Jerarquía versus especialización, la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

### **Desarrollo De La Organización Línea-Staff**

La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas:

1° Fase: no existe especialización de servicios.

2° Fase: especialización de servicios en la sección .

3° Fase: comienza la especialización de servicios en el departamento.

4° Fase: las actividades de servicios, centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección

### **Ventajas De La Organización Línea-Staff**

-Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.

-Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

### **Desventajas de la organización línea- staff.**

-La organización línea-staff presenta algunas desventajas y limitaciones que no afectan las ventajas que ofrece.

-El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.

-El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.

-El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.

-Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.

Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presenten muchos planes e ideas para justificar su costo.

Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero también puede ser muy útil.

### **Campo De Aplicación De La Organización Línea-Staff**

La organización línea-staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada en todo el mundo hasta los momentos.

Hay una tendencia a considerar la organización y la departamentación como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad de departamento.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, más los costos de las instalaciones para ese personal. En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con niveles tiene mayores dificultades para comunicar. Objetivos,

planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.

Por último, la existencia de numerosos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede estar bien definido y completo en el nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que es subdividido en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes, mientras que al mismo tiempo las complejidades de la planeación y las dificultades de la comunicación hacen más importante este control. Así, el principio del tramo de control establece que tiene un límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores subyacentes que afectan la dificultad y los requerimientos de tiempo de la administración.

### **Factores que determinan su amplitud.**

Existen varios factores que influyen materialmente en el número de niveles que se establezcan estos son:

1. Cuanto mejor sea la capacitación, menor será el impacto de las relaciones necesarios entre superior y subordinado.

Los subordinados bien capacitados no solo requieren menos tiempo del gerente, sino también menos contacto con el.

2. Capacitación del subordinado.

Aunque la capacitación permite a los gerentes reducir la frecuencia y la duración de contactos que consumen tiempo, la causa principal de la gran carga de tiempo en las relaciones entre superior y subordinado ha de buscarse en una organización mal diseñada y confusa.

Si un administrador delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida un subordinado bien capacitado puede llevarla a cabo con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior.



### 3. Claridad de la delegación de autoridad.

Gran parte del carácter del trabajo de un subordinado queda definido por los planes a llevar a cabo, si están bien estructurados, si se ha delegado la autoridad para llevarlos a cabo y el subordinado comprende lo que se espera, se necesitará menos supervisión.

### 4. Claridad de los planes.

Un gerente debe averiguar, por observación personal o mediante normas objetivas si los planes se están cumpliendo.

### 5. Uso de estándares objetivos.

Esta es una determinante importante ya que pueden formularse políticas y mantener la estabilidad de las mismas.

### 6. Rapidez de cambio

La eficacia con la cual se usen las técnicas de comunicación también influye en el tramo de control. La habilidad de comunicar planes e instrucciones con claridad y de modo conciso también tende a acrecentar el tramo de un gerente.

Uno de los placeres de ser subordinado es tener superiores que puedan expresarse bien.

### 7. Técnicas de comunicación

Un gerente puede descubrir que es valioso y estimulante para los subordinados reunirse y discutir problemas que muchas veces no pueden manejarse con informes escritos, menos, declaraciones de políticas, documentos de planeación u otras y necesitan reuniones personales.

### 8. Contacto personal necesario

En varios proyectos de investigación se descubrió que el tamaño del tramo más eficaz difiere de acuerdo al nivel organizacional.

9. Variación por nivel organizacional

10. Otros factores.

Existen otros factores que influyen, como: un gerente competente y capacitado puede supervisar eficazmente a más personas que uno que carezca de estos atributos.

Otro factor sería la actitud positiva de los subordinados hacia la aceptación de responsabilidad, así como su buena disposición a correr riesgos razonables.

#### **2.7.4 Ambiente Organizacional**

Tom Burns y G.M. Stalker desarrollaron un enfoque para diseñar organizaciones que incorporaran el ambiente de la organización. Ellos señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización:

El mecanicista.

El orgánico.

El mecanicista: en este las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

El orgánico: en éste es probable que las personas trabajen en forma de grupo. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes menos importancia al hecho de aceptar órdenes de gerentes o de girar órdenes para los empleados, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Después de estudios Burns y Stalker llegaron a la conclusión que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el

orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de ambos.

En un ambiente estable la especialización de habilidades es conveniente, ya que, es probable que cada miembro repita la misma tarea. En un ambiente turbulento los trabajadores se deben definir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante.

Reducción de tamaño.

Este tipo de toma de decisiones se conoce con el nombre de reestructuración y consiste en una disminución de la organización para convertirse en estructuras más delgadas y flexibles, que puedan responder con más agilidad al ritmo de cambios de los mercados mundiales.

### **2.7.5 La Estructura Y El Proceso De La Organización**

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz.

#### **Organización Funcional**

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llama funciones.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo

debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

### **Organización Por Producto/Mercadeo**

La organización por producto/mercadeo, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

La organización por producto/mercadeo puede seguir uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, la división por cliente, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

### **Organización Matricial**

La estructura matricial, en ocasiones llamada sistema de mandos múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto negocio,

encabezado por un gerente de proyecto a un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales, ser flexibles y cooperativos.

### **Estructura Formal O Informal De La Organización**

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización.

# Capítulo III

## Análisis e Interpretación de la Investigación

### 3.1 Reporte de resultados

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas, y de las entrevistas realizadas, así como también de la observación hecha durante la duración de la investigación. Se hace un cuadro comparativo, donde se muestra de forma específica, la situación actual de la percepción que tienen, tanto el personal como los clientes de la sucursal bancaria.

**CUADRO Nº 2**  
**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

VALORES	ANÁLISIS
Ubicación de la Agencia	Según los resultados obtenidos se infiere que el usuario está excelente con la ubicación que tiene la Agencia.
Vías de acceso	La Mayoría de los usuarios manifestaron estar conformes con las vías de acceso de la Agencia.
Seguridad	En este ítem se evidencia por parte del usuario, una percepción de falta de seguridad en las áreas de los cajeros automáticos y falta de personal para la vigilancia.
Comodidad de las instalaciones.	Por tratarse de uno de los aspectos tangibles de los servicios debe tener especial cuidado, por ser lo que le brinda al usuario algo concreto para relacionarse con sus impresiones.
Tecnología (Equipos, sistemas, servicios).	En este ítem los usuarios manifestaron que la tecnología es excelente.

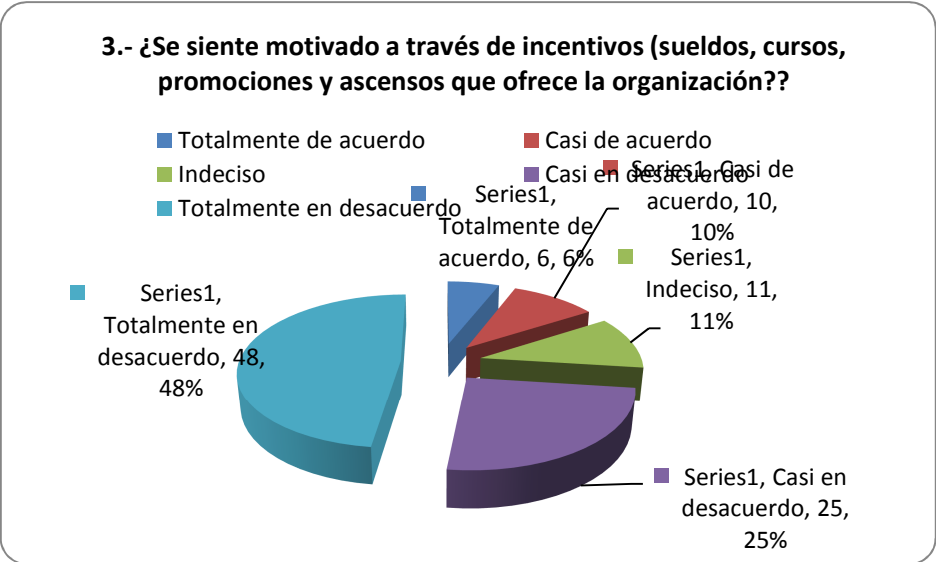
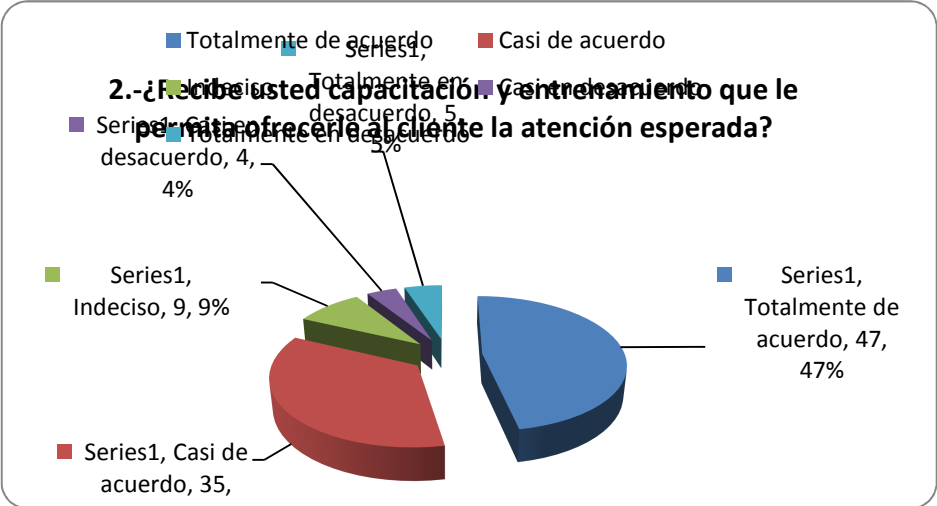
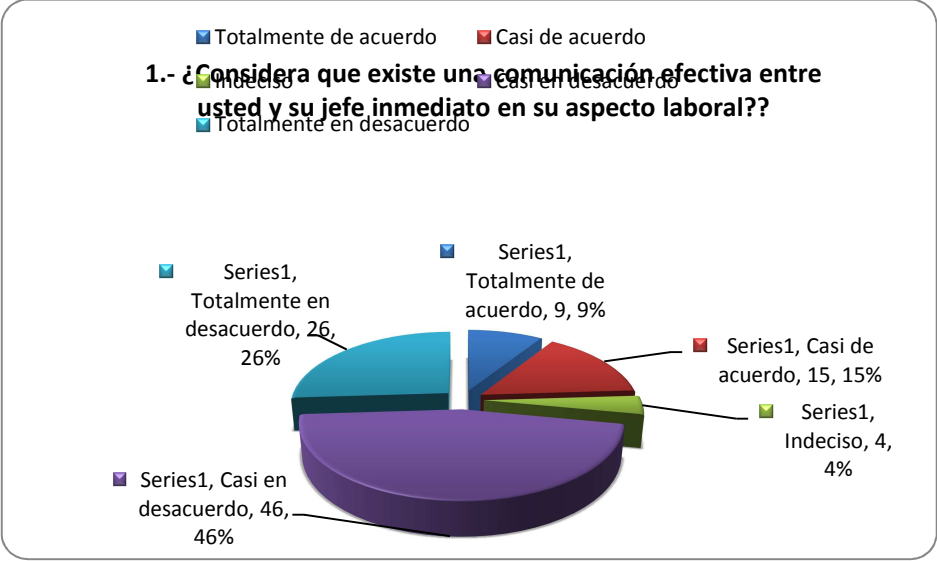
**CUADRO Nº 2.**  
**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

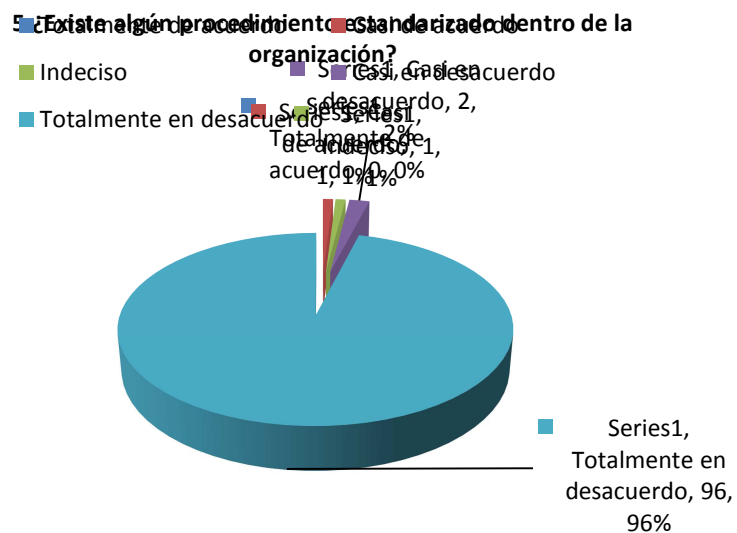
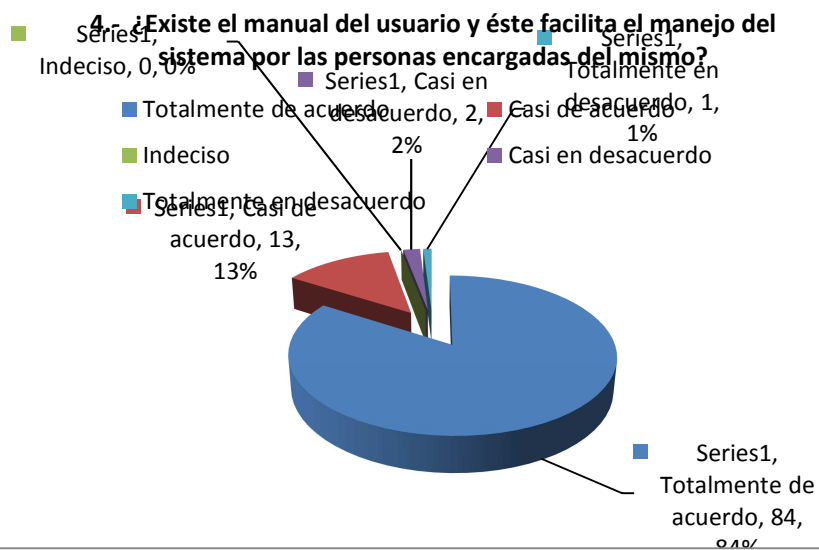
Horario de Trabajo	Los usuarios manifestaron estar conforme con el horario de atención al cliente.
Disponibilidad del personal para el servicio	Se presume de la actitud del usuario una disminución en la confiabilidad por no cumplir las expectativas referentes a la satisfacción oportuna de sus necesidades.
Tiempos de espera en las transacciones	Los usuarios se quejan constantemente de la demora de las transacciones.
Ética de los empleados	Los clientes manifestaron que son tratados con respeto y suficiente profesionalismo.
Manejo de las quejas y reclamos y calidad de experiencias de compras	Los usuarios manifestaron que el manejo de las quejas y reclamos no son solucionadas en su totalidad ni a su debido tiempo. Y esto marca la insatisfacción del cliente

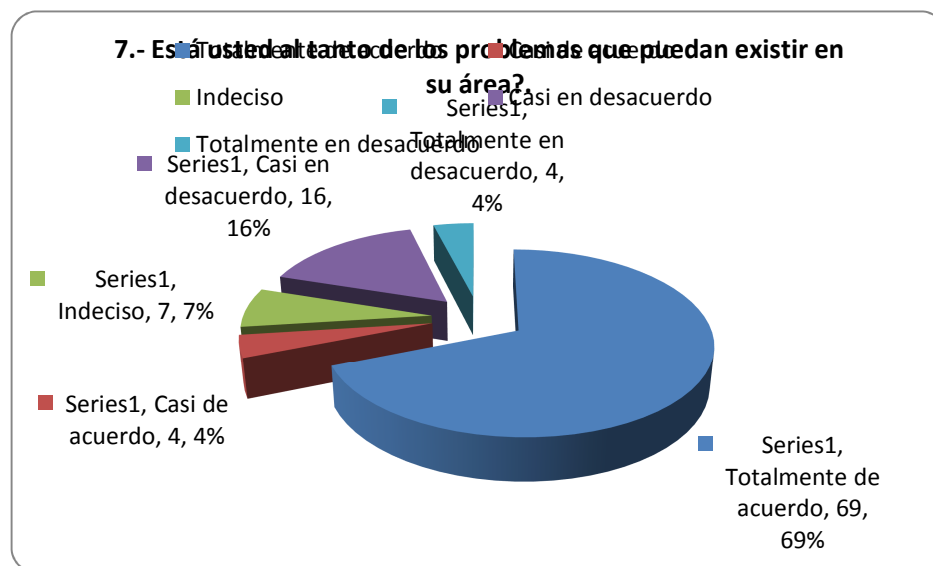
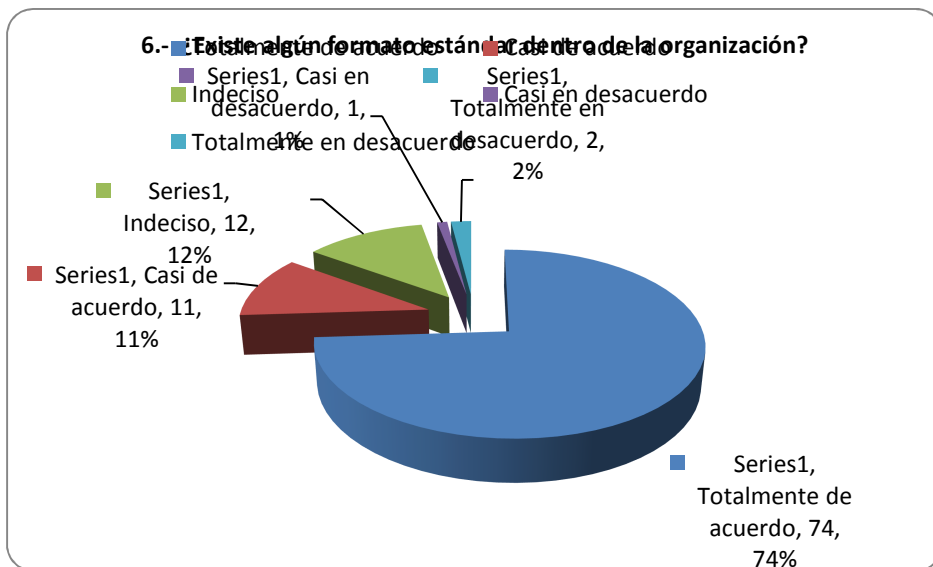
### 3.2 Gráficas

Encuestas aplicadas a los empleados de la sucursal bancaria

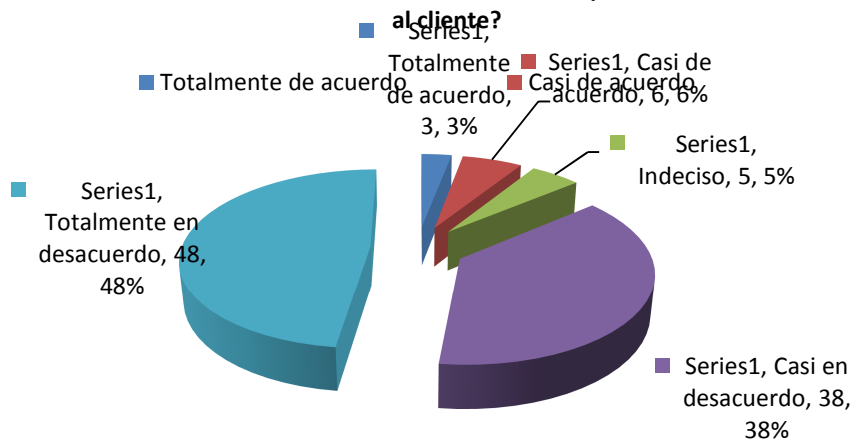




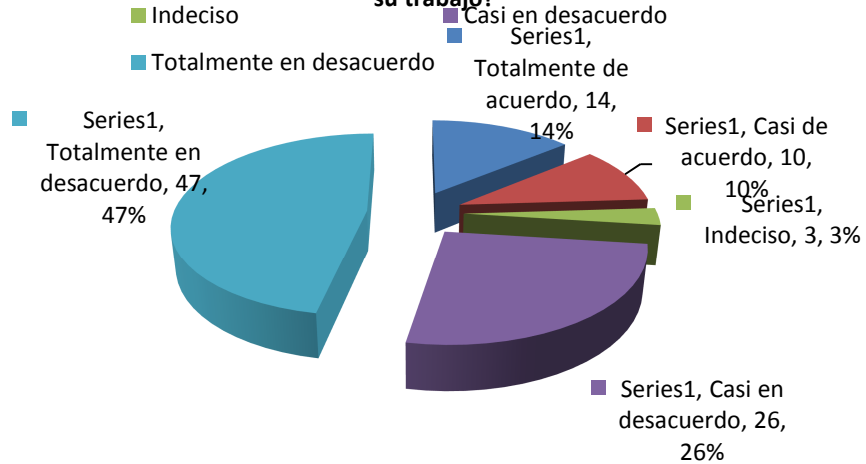


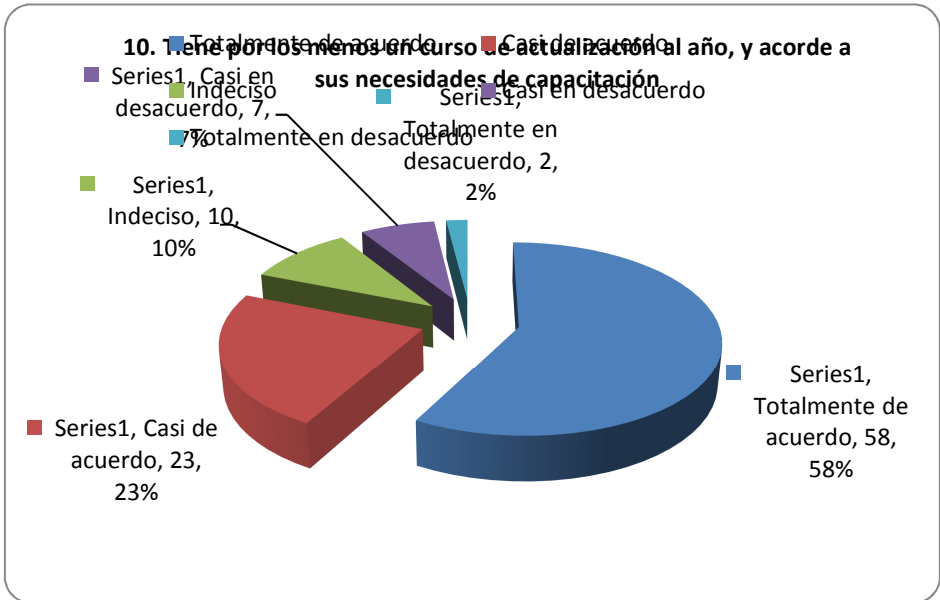


**8.- Cuenta la Agencia con algún Departamento de Control y Verificación, tanto de los materiales, como del proceso de atención al cliente?**

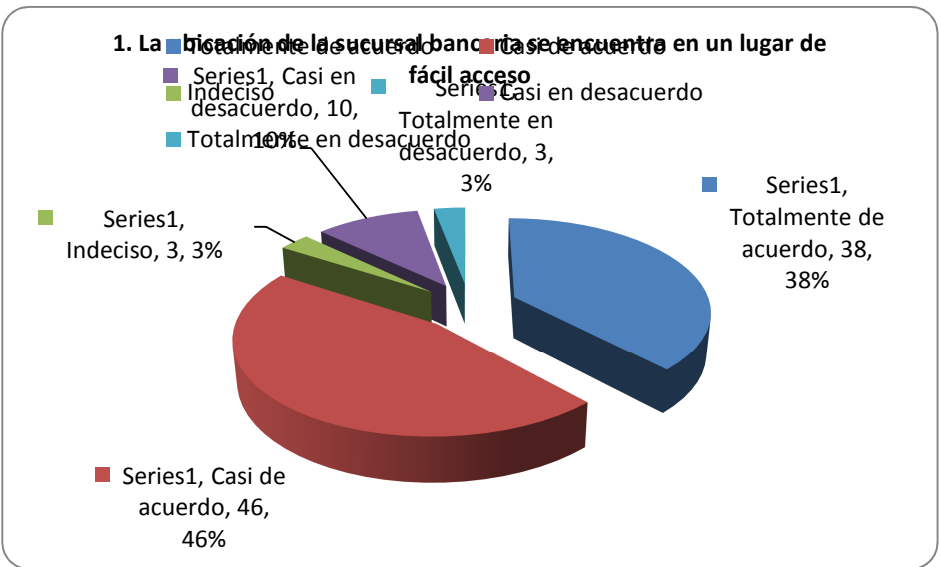


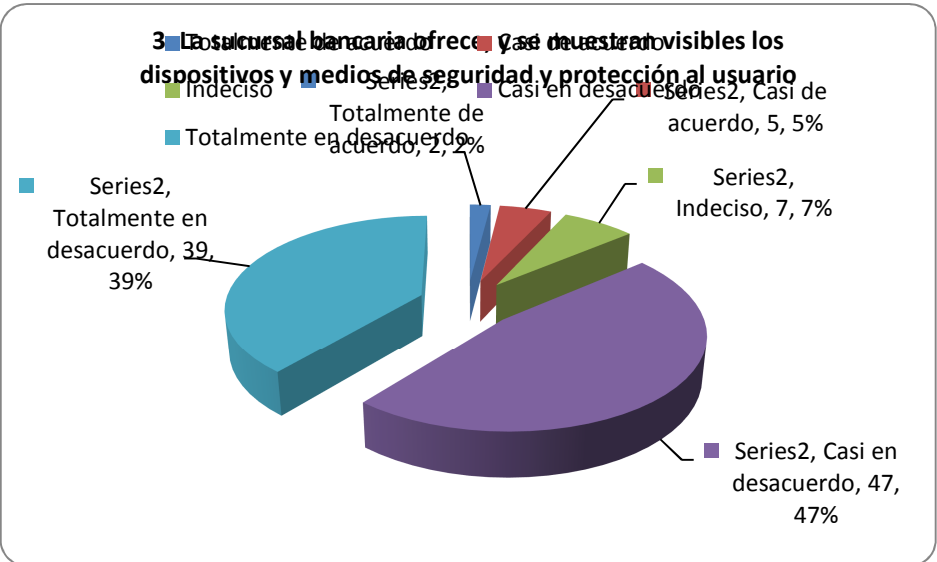
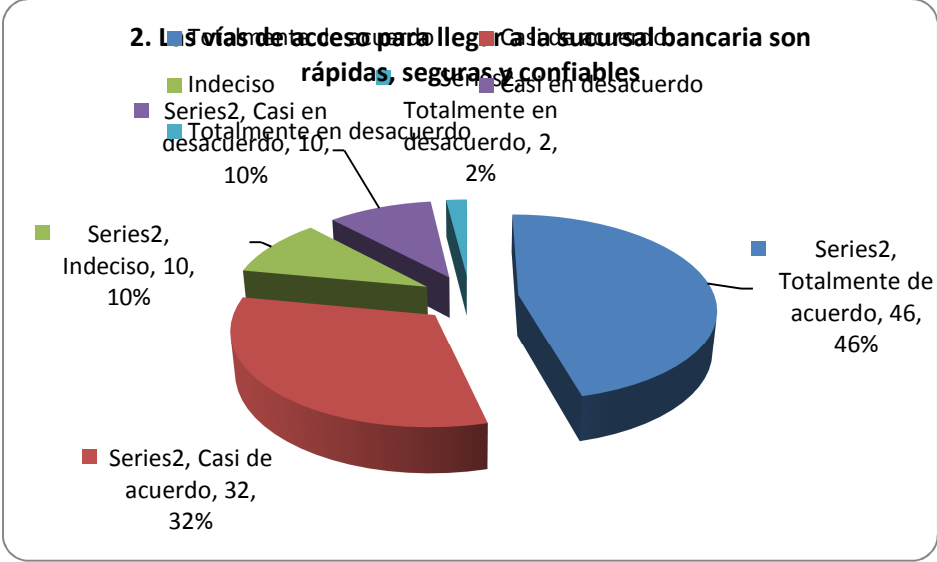
**9.- ¿Por ser el jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo?**

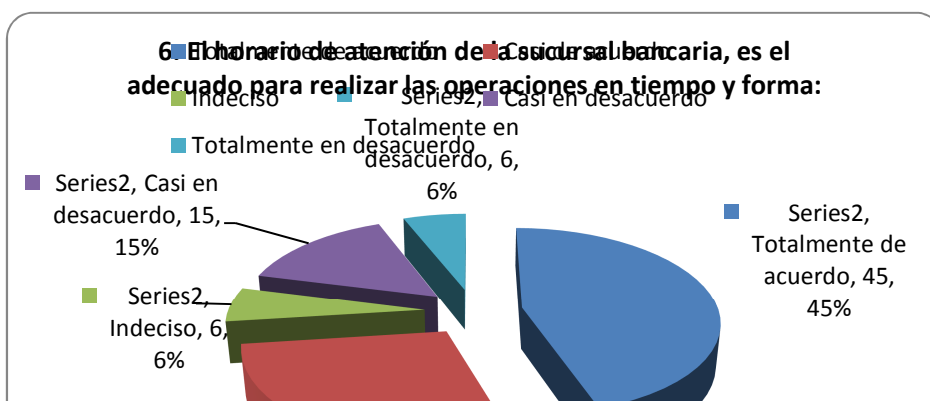
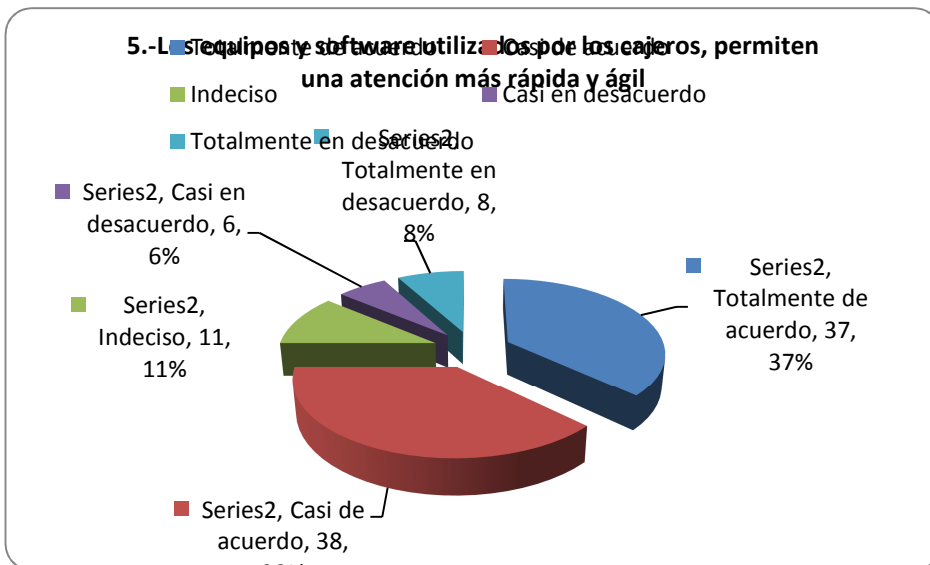
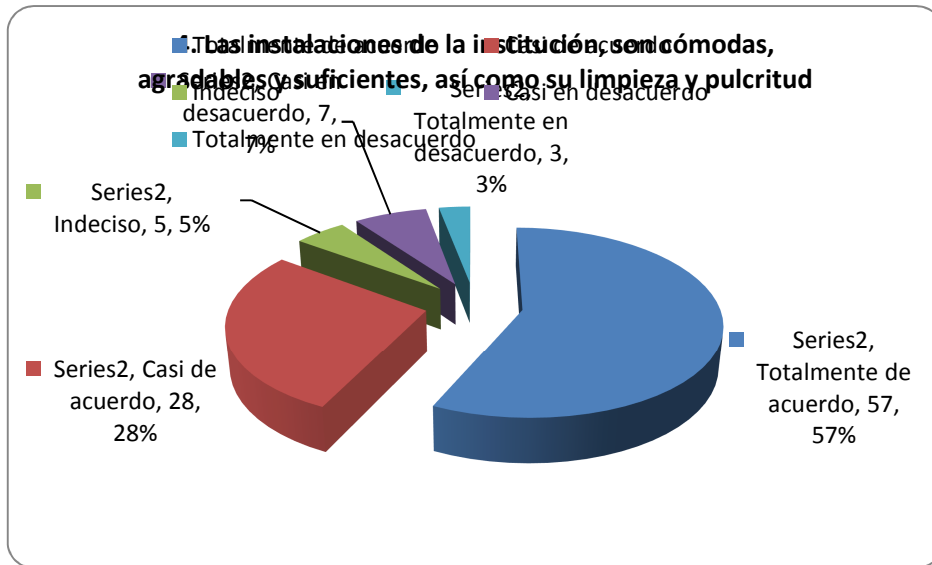




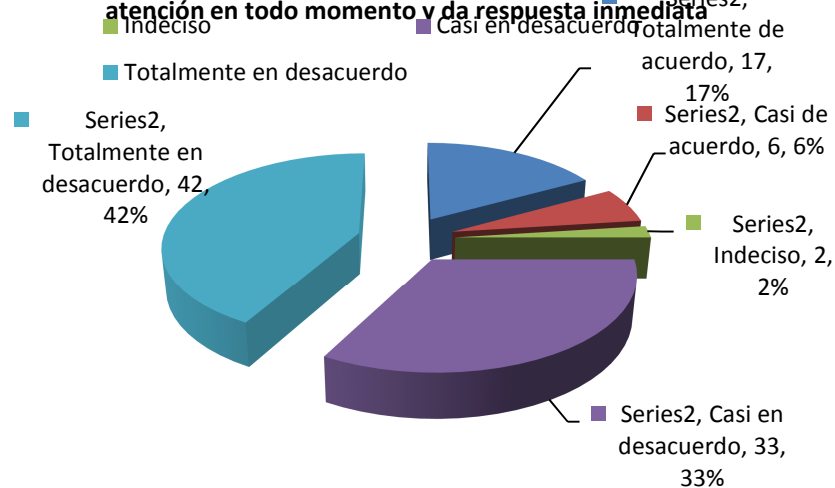
**Encuestas aplicadas a los clientes**



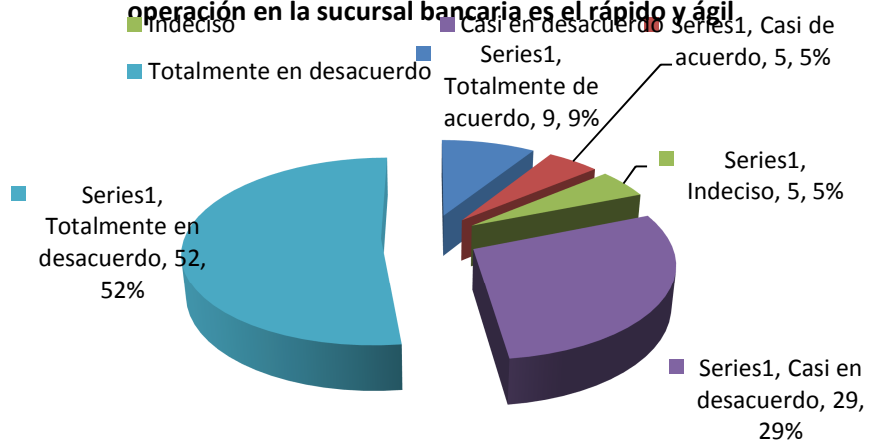




**7. El personal de la institución, muestra una actitud de servicio y atención en todo momento y da respuesta inmediata**

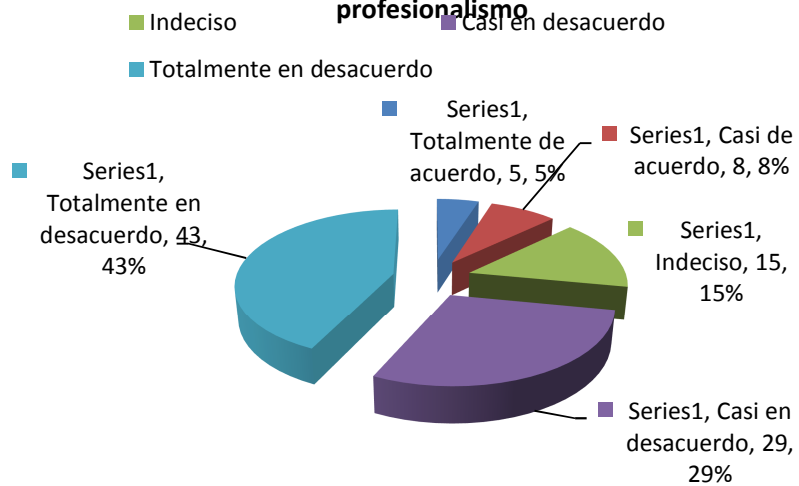


**8. El tiempo de atención y espera en cada transacción u operación en la sucursal bancaria es el rápido y ágil**

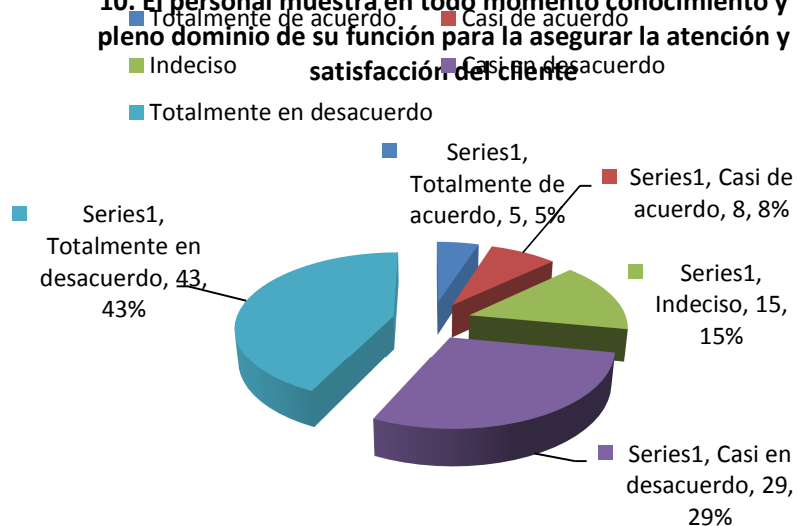




**9. Tratamiento del personal hacia el cliente es profesionalismo**



**10. El personal muestra en todo momento conocimiento y pleno dominio de su función para la asegurar la atención y satisfacción del cliente**



### 3.3 Análisis de resultados

Considerando todas las evidencias obtenidas mediante las encuestas, la observación, se procedió a concentrar la información y presentarla mediante un cuadro, donde se establecieron los parámetros evaluados, así como mostrar en un escenario ideal, el estado que deberá conservar o tener una organización para desempeñar de una manera eficiente su proceso de atención al cliente, ya que como se ha mencionado anteriormente, para ofrecer un excelente servicio al cliente, en primer instancia, se deberá contar con un personal, satisfecho y en pleno ejercicio y dominio de sus funciones, por tal motivo, primero se tiene que hacer un diagnóstico interno y determinar la situación real, respecto a la misma. Entonces para mostrar ambos escenarios y de allí, los directivos tomarán las decisiones pertinentes, para mejorar y aprovechar las áreas de oportunidad detectadas.

En el siguiente cuadro se resumen los datos más significativos de las encuestas realizadas.

**Cuadro 3. Análisis Comparativo Personal**

<b>Parámetros</b>	<b>Ideal</b>	<b>Real / Actual</b>
<b>Comunicación</b>	La comunicación entre los empleados y sus superiores debe ser permanente, ya que al lograr canales efectivos la	La mayoría del personal expresó que no existe comunicación con su jefe inmediato, mientras una minoría define la comunicación como el

	información fluye de manera más precisa y las fallas pueden enmendarse con rapidez.	informe de las tareas efectuadas.
<b>Entrenamiento</b>	Entrenamiento y capacitación permanente para lograr la optimización del servicio.	Todo el personal manifestó que recibe capacitación y entrenamiento permanente.
<b>Motivación e Incentivos</b>	La institución debe implementar políticas de estímulos para sus empleados, ya que un trabajador motivado aumenta su capacidad de producción.	Un porcentaje considerable del personal exteriorizó que no siente ninguna motivación por parte de la institución.
<b>Empowerment</b>	La Gerencia debe considerar todos los aportes de sus empleados, pues éstos son quienes están en contacto directo con el público. Y por otro lado, éstos se sienten útiles dando ideas.	Una mayoría significativa del personal manifestó que la gerencia no considera las sugerencias que se proponen para mejorar el servicio. Lo cual trae como consecuencia que los empleados creen que la gerencia no le da importancia a sus inquietudes y aportes.
<b>Manuales</b>	Los manuales son una herramienta laboral que todos los empleados de la institución deben conocer sin excusas, debido que al tener conocimientos del mismo se le facilitarán las actividades a realizar.	Casi todo el personal expresó que le es de utilidad el manual, mientras una minoría expresó no tener tiempo disponible para consultarlo.
<b>Procedimientos Estandarizados</b>	Toda organización debe poseer procedimientos estandarizados, pues al lograr la estandarización y normalizar sus procesos se asegura un mejor cumplimiento de las actividades por parte de los empleados	No existe
<b>Formatos estandarizados</b>	Formatos estandarizados que faciliten las actividades a realizar	Los empleados manifestaron que la agencia cuenta con formatos estandarizados, lo cual les permite un mayor desempeño laboral.

<p><b>Gerencia Visual</b></p>	<p>El personal debe percatarse de su entorno laboral y tener iniciativa para proponer soluciones a los problemas que se presenten.</p>	<p>Un porcentaje significativo expresó que están al tanto de los problemas en su área pero no aplican ningún correctivo.</p>
<p><b>Puntos de Control Y Verificación</b></p>	<p>La institución debería contar con alguna estructura de control y verificación que le permita evaluar la calidad del servicio y aplicar correctivos cuando sea necesario.</p>	<p>No existe ningún punto de control y verificación.</p>
<p><b>Supervisores</b></p>	<p>La cadena de mando es un factor de cuidado dentro de las organizaciones, por lo tanto, lo ideal es que un empleado tenga un solo jefe a quien darle explicaciones y recibir órdenes, logrando con ello una comunicación efectiva.</p>	<p>La mayoría de los empleados expresaron que tienen varios jefes de quienes reciben órdenes y dan explicaciones.</p>

### Cuadro 4 Análisis Comparativo Clientes

<b>Parámetros</b>	<b>Ideal</b>	<b>Real / Actual</b>
<b>Ubicación</b>	Toda organización debe estar ubicada en sitios estratégicos	Todos los encuestados opinaron que la institución posee una buena ubicación.
<b>Acceso</b>	Al tener la organización una ubicación estratégica y una buena infraestructura sus vías de acceso se facilitan.	Los usuarios manifestaron que el acceso en la institución es bastante bueno.
<b>Seguridad y Comodidad</b>	La institución debe aumentar su personal de seguridad, ya que si el cliente no se siente seguro no utilizará el servicio.	Un porcentaje significativo considera que la seguridad de la agencia es muy deficiente, sobre todo el área de los tele-cajeros.
<b>Tecnología (Equipos, Servicios)</b> <b>Sistemas,</b>	Además de poseer una tecnología de vanguardia, la institución debe crear políticas como una acción que le permita el buen uso del mismo.	La mayoría expresó que la tecnología utilizada por la institución es avanzada pero poco difundida.
<b>Horas Comerciales</b>	El horario se adapta a las expectativas del cliente.	Un porcentaje considerable opinó que se encuentran conformes con el horario de la institución

<b>Accesibilidad y Disponibilidad</b>	<p>La institución debe ofrecer a su clientela la mayor atención posible a la hora de prestar el servicio, ya que si éstos no encuentran personal disponible, y acceso a las operaciones que tengan que realizar en la institución, se darán cuenta de que no cubren sus expectativas en forma oportuna.</p>	<p>La mayoría de los usuarios opinaron que no cubrían sus necesidades oportunamente.</p>
<b>Velocidad de las Transacciones</b>	<p>La institución debe garantizar al usuario que sus transacciones se realizarán en un período de tiempo.</p>	<p>Casi la totalidad de los usuarios coinciden en que el tiempo de espera para realizar las transacciones es sumamente lento.</p>
<b>Ética y Conducta</b>	<p>La agencia debe procurar que el personal a cargo de prestar el servicio, sea justo y honesto en la labor que desempeña.</p>	<p>La mayoría de los usuarios manifestaron que no son tratados justamente, y que existe personal que no tiene suficiente ética para tratar con cliente.</p>
<b>Calidad de Experiencia de Compras</b>	<p>La institución debe crearse una percepción que sea plenamente consistente con los derechos de los clientes al recibir atención y satisfacción total.</p>	<p>La mayoría opinó que la agencia no cumple con la calidad requerida por los clientes.</p>

# Conclusiones

Según el análisis realizado y sobre la base de los objetivos de la investigación se establecieron las siguientes conclusiones:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la escala de estimación aplicada a los clientes de la institución para el desarrollo el estudio, se diagnosticó la necesidad de mejorar la atención al cliente de la SUCURSAL BANCARIA HSBC, para con ello mejorar la productividad de la institución ya que son los clientes quienes definirán el porvenir de la misma.

De igual manera, mediante la escala mencionada anteriormente se pudo observar que la demora al realizar las transacciones es un factor determinante para los usuarios al momento de evaluar la institución, y en nuestro caso nos encontramos en que este aspecto perjudica la relación cliente-empresa, ya que estos manifiestan descontento general al respecto.

Del mismo modo, la inseguridad en el área de los cajeros automáticos ocasiona que la mayoría de los usuarios se limiten en el uso de los mismos.

Por otro lado, por medio de las encuestas realizadas al personal de la institución, se puede inferir que la presión que ejerce la gerencia en la relación laboral aunado a la poca motivación hacia los empleados, hace que éstos últimos no se encuentren en las mejores condiciones como para lograr una óptima atención al cliente.



Además, se observó que la gerencia no considera las sugerencias que realiza el personal en pro del buen desempeño de la institución, lo cual trae como consecuencia la pérdida de interés de los empleados para aplicar correctivos en los problemas que pudiesen presentarse.

Por último, la evaluación de la calidad de atención al cliente de la, SUCURSAL BANCARIA HSBC busca ofrecer una alternativa factible para el mejoramiento del problema existente en la institución bajo el uso de un proceso que garantice la satisfacción total de los clientes.

Podemos concluir del presente trabajo efectuado que el empleado como un profesional; debe estar preparado psicológicamente y capacitado en ventas de acuerdo a las exigencias del mercado competitivo. Las empresas de hoy requieren poner más énfasis en los servicios del cliente, utilizando las estrategias y técnicas de marketing para que cada día siga creciendo y aumentando sus carteras de clientes

# Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones de la investigación realizada se sugiere las siguientes recomendaciones:

Se propone a la gerencia de la institución evaluar los procedimientos de sus transacciones e implementar un mecanismo que garantice al usuario un tiempo justo de espera.

De igual manera, se recomienda la contratación de personal de seguridad para el área de los cajeros automáticos logrando con ello que la clientela se sienta cómoda al realizar sus transacciones.

Así mismo, se sugiere implementar políticas de motivación e incentivos hacia los empleados, pues un empleado a gusto aumenta su productividad al máximo. Se propone crear un buzón de sugerencias o delegar en un departamento el manejo de las mismas, logrando con ello tomar medidas correctivas a tiempo y mejorar la calidad del servicio.

Para finalizar, se recomienda la creación de procedimientos estandarizados que permitan al personal realizar sus actividades de una manera óptima.

Debemos puntualizar que el principal mecanismo para que haya una atención de calidad al cliente, primero se deberá tener satisfecho a los clientes internos, para que este proyecte, gusto por su trabajo y muestre un interés sincero y genuino por satisfacer las necesidades del cliente.

# **BIBLIOGRAFIA**

## **Gestión de la Calidad Total**

Paul James.

Prentice Hall

2ª. Reimpresión 200

321 páginas

## **Como medir la satisfacción del cliente**

Richard T Gerson

Serie 50 Minutos

Editorial Iberoamericana

México D.F.

112 páginas

## **Calidad en el servicio**

Serie 50 minutos

Editorial Iberoamericana

México D.F

143 páginas

### **Calidad Total**

Ishikawa

Mc. Graw Hill

México D.F.

237 páginas

### **Cultura de Calidad**

Humberto Cantú

Mc. Graw Hill

México 1997

# **Anexos**

## Encuesta

**Buen día. La siguiente encuesta es con la finalidad de conocer el proceso de atención a clientes, su uso será exclusivo para fines académicos. Favor de contestar de forma honesta, sus respuestas serán anónimas y de mucha utilidad.**

**Sexo**  F  M

**Marque la respuesta tomando en cuenta los siguientes criterios:**

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Totalmente de acuerdo	Casi de acuerdo	Indeciso	Casi en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

<b>1</b>	Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato en su aspecto laboral?	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>2</b>	¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>3</b>	¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos que ofrece la organización?	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>4</b>	¿Existe el manual del usuario y éste facilita el manejo del sistema por las personas encargadas del mismo?	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>5</b>	¿Existe algún procedimiento estandarizado dentro de la organización?	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>6</b>	¿Existe algún formato estándar dentro de la organización?	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>7</b>	Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>8</b>	¿Cuenta la Agencia con algún Departamento de Control y Verificación, tanto de los materiales, como del proceso de atención al cliente?	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>9</b>	¿Posee un solo jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo?	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>10</b>	Tiene por los menos un curso de actualización al año, y acorde a sus necesidades de capacitación	<b>5 4 3 2 1</b>

## Encuesta

**Buen día. La siguiente encuesta es con la finalidad de conocer el proceso de atención a clientes, su uso será exclusivo para fines académicos. Favor de contestar de forma honesta, sus respuestas serán anónimas y de mucha utilidad.**

Sexo  F  M

**Marque la respuesta tomando en cuenta los siguientes criterios:**

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Totalmente de acuerdo	Casi de acuerdo	Indeciso	Casi en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

<b>1</b>	La ubicación de la sucursal bancaria se encuentra en un lugar de fácil acceso	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>2</b>	Las vías de acceso para llegar a la sucursal bancaria son rápidas, seguras y confiables	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>3</b>	La sucursal bancaria ofrece, y se muestran visibles los dispositivos y medios de seguridad y protección al usuario	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>4</b>	Las instalaciones de la institución, son cómodas, agradables y suficientes, así como su limpieza y pulcritud	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>5</b>	Los equipos y software utilizados por los cajeros, permiten una atención más rápida y ágil	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>6</b>	El horario de atención de la sucursal bancaria, es el adecuado para realizar las operaciones en tiempo y forma	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>7</b>	El personal de la institución, muestra una actitud de servicio y atención en todo momento y da respuesta inmediata	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>8</b>	El tiempo de atención y espera en cada transacción u operación en la sucursal bancaria es rápido y ágil	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>9</b>	El trato del personal hacia el usuario es con respeto y profesionalismo	<b>5 4 3 2 1</b>
<b>10</b>	El personal muestra en todo momento conocimiento y pleno dominio de su función para la asegurar la atención y satisfacción del cliente	<b>5 4 3 2 1</b>