

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL
DESARROLLO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
SUPERVISIÓN Y CONTROL DE NORMAS DE CALIDAD**

BLANCA MARIANA HERNÁNDEZ SAGASTUME

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL DESARROLLO DE
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SUPERVISIÓN Y CONTROL DE
NORMAS DE CALIDAD”**

TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR:
BLANCA MARIANA HERNÁNDEZ SAGASTUME

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JULIO DE 2006

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Angel Jacobo Meléndez Mayorga
Vocal 1º	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	P.C Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal 5º	P.C José Abraham González Lemus

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXÁMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Área Administración-Finanzas	Licda. Astrid Violeta Reina Calmo
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. María del Carmen Mejía García
Secretario:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Examinador:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DOS DE AGOSTO DE DOS MIL SEIS.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.6, subinciso 6.6.1 del Acta 24-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 26 de julio de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 068-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de mayo de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SUPERVISIÓN Y CONTROL DE NORMAS DE CALIDAD", que para su graduación profesional presentó la estudiante **BLANCA MARIANA HERNÁNDEZ SAGASTUME**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. ANGEL JACOBO MELÉNDEZ MAYORGA
SECRETARIO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA
DECANO



Snp.

"Todo Por Ti Carolingia Mia"
Dr. Carlos Martínez Durán
2006: Centenario de su Nacimiento.

R.

Guatemala, 21 de abril de 2006

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha 23 de octubre de 2005, procedí a asesorar a la estudiante Blanca Mariana Hernández Sagastume en la elaboración de la tesis titulada: **“ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SUPERVISIÓN Y CONTROL DE NORMAS DE CALIDAD”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un novedoso aporte para la Facultad.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Licenciada en Ciencias de la Comunicación
Colegiado No. 6525

DEDICATORIA

- A Dios: Por escuchar mis plegarias, iluminar mi mente y darme la bendición de lograr con éxito mis metas.
- A mis padres: Mario Hernández y Blanca Sagastume de Hernández, por el esfuerzo para guiarme por el buen camino.
- A mis hermanos: Por el apoyo que me han brindado.
- A mi esposo: Marlon Rodríguez, por la paciencia, esfuerzo y apoyo que me ha brindado.
- A mi hijo: Razón de mi existir.
- A la señora Miriam Natareno: Por brindar de su tiempo para poder culminar mis estudios
- A mis asesoras: Y amigas, gracias por guiarme, aconsejarme y brindarme un camino de sabiduría.
- Ing. Miguel Ángel García,
Ing. Carlos Juárez
- Gracias por abrirme las puertas de su prestigiosa empresa, proporcionarme de su valioso tiempo y colaborar con mi persona.

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1. Empresa de servicios de supervisión y control de normas de calidad	1
1.1 Laboratorio textil	1
1.2 Norma	2
1.2.1 Norma de calidad	2
1.2.2 Normas ISO	3
a. Descripción general de las normas ISO 9000	4
b. Ventajas del registro ISO 9000	5
1.3 Servicio	6
1.3.1 Importancia de los servicios	6
1.3.2 Características de los servicios	6
a. Intangibilidad del servicio	7
b. Inseparabilidad del servicio	7
c. Variabilidad del servicio	7
d. La naturaleza perecedera del servicio	7
1.3.3 Clasificación de los servicios	8
1.3.4 Mezcla de marketing de servicios	8
1.3.5 Triángulo del marketing de servicios	9
a. Marketing externo: formulando la promesa	9
b. Marketing interactivo: cumpliendo las promesas	10
c. Marketing interno: facilitando la promesa	10
d. Alineación de los lados del triángulo	10
1.3.6 Expectativas del servicio	12
a. Servicio esperado	12
b. Servicio adecuado	12

1.3.7	Modelo de brechas del servicio	12
a.	Brecha 1: no saber lo que el cliente espera	13
b.	Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio	13
c.	Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo a los estándares	13
d.	Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño	14
1.4	Cliente	15
1.4.1	Categorías de clientes	15
a.	Cliente interno	15
b.	Cliente externo	15
1.4.2	Valor del cliente	15
1.4.3	Satisfacción del cliente	16
1.4.4	Medición de la satisfacción del cliente	16
a.	Solicitud de reclamos o quejas	16
b.	Estudios de incidentes críticos	17
c.	Investigación de requerimientos	17
d.	Encuestas de relación	18
e.	Llamadas de seguimiento	18
1.5	Servicio al cliente	18
1.5.1	Elementos del servicio al cliente	19
a.	Contacto cara a cara	19
b.	Relación con el cliente difícil	19
c.	El contacto telefónico	19
d.	La comunicación por correo	20
e.	La atención de reclamos y cumplidos	20
f.	Instalaciones	20
1.5.2	Importancia del servicio al cliente	20
1.6	Planeación estratégica	21
1.6.1	Estrategia	21
1.6.2	Estrategia de servicio	21
a.	Características de una estrategia de servicio	22

1.7	Calidad	22
1.7.1	Calidad del servicio	22
1.8	La comunicación	23
1.8.1	El proceso de comunicación	23
1.9	Recursos humanos	25
1.9.1	Capacitación	25
1.9.2	Motivación al personal	26
1.10	Cultura organizacional	26
1.11	Matriz FODA	26
CAPÍTULO II		
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DE SUPERVISIÓN Y CONTROL DE NORMAS DE CALIDAD		
2.1	SGS de Guatemala Central	28
2.1.1	Antecedentes	28
2.1.2	Estructura organizacional actual	32
2.1.3	Diagnóstico de la situación actual del cliente interno	35
	a. Entrevista a gerencias de SGS de Guatemala	35
	b. Clientes internos de SGS de Guatemala	45
2.1.4	Diagnóstico de la situación actual del cliente externo	62
2.2	Laboratorio textil de SGS de Guatemala	73
2.2.1	Antecedentes	73
2.2.2	Estructura organizacional actual	75
	a. Descripción de puestos	76
2.2.3	Análisis de la aplicación de estrategias de servicio al cliente	83
2.2.4	Diagnóstico de la situación actual al cliente interno	84
	a. Entrevista a gerencias del laboratorio textil de SGS de Guatemala	84
	b. Clientes internos del laboratorio textil de SGS de Guatemala	93
2.2.5	Diagnóstico de la situación actual del cliente externo	106

2.2.6 Análisis de la matriz FODA de SGS de Guatemala y el laboratorio textil de SGS de Guatemala	115
--	-----

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DE SUPERVISIÓN Y CONTROL DE NORMAS DE CALIDAD

3.1 Introducción	118
3.2 Estrategias del servicio al cliente para SGS Guatemala Central	118
a. Objetivos	119
b. Mezcla y triángulo del servicio al cliente interno y externo	119
c. El sistema de brechas de servicio al cliente interno y externo	121
3.2.1 Estrategia 1: evaluación del servicio al cliente para SGS Guatemala Central	125
a. Evaluación del servicio al cliente interno para SGS Guatemala	125
• Cuestionario de evaluación del servicio al cliente interno	126
b. Evaluación del servicio al cliente externo para SGS Guatemala	127
• Cuestionario de evaluación del servicio al cliente externo (cuestionario de satisfacción post-venta)	127
3.2.2 Estrategia 2: recepción de manejo de quejas y sugerencias para SGS Guatemala Central	130
a. Motivación a clientes internos y externos a presentar quejas y sugerencias	131
b. Boleta para presentar quejas y sugerencias del cliente interno y externo de SGS Guatemala Central	133
c. Guía para solucionar quejas, sugerencias y recuperación del servicio	134
3.2.3 Estrategia 3: motivación al cliente interno	138
a. Programa de capacitación de servicio al cliente	138
b. Incentivos	139
c. Guía de servicio al cliente y motivación a clientes internos	141
3.3 Estrategias de servicio al cliente del laboratorio textil de SGS Guatemala	143
a. Objetivos	143

b. Mezcla y triángulo de servicio al cliente interno y externo	144
c. El sistema de brechas del servicio al cliente interno y externo	147
3.3.1 Estrategia 1: evaluación del servicio al cliente del laboratorio textil de SGS de Guatemala	149
a. Evaluación del servicio al cliente interno del laboratorio textil de SGS Guatemala	151
• Cuestionario de evaluación del servicio al cliente interno	152
b. Estrategia de evaluación del servicio al cliente externo	153
• Cuestionario de evaluación del servicio al cliente externo	154
3.3.2 Estrategia 2: recepción de manejo de quejas y sugerencias del laboratorio textil de SGS de Guatemala	157
a. Estrategia de motivación a clientes internos y externos a presentar quejas y sugerencias	158
b. Boleta para presentar quejas y sugerencias del cliente interno y externo	159
c. Guía para solucionar las quejas, sugerencias y recuperación del servicio	160
3.3.3 Estrategia 3: motivación al cliente interno	164
3.3.4 Descripción técnica del puesto de coordinador del servicio al cliente	164
3.3.5 Contratación de mensajero	167
3.4 Presupuesto general	
Estrategias del servicio al cliente para SGS Guatemala y laboratorio textil de SGS Guatemala	168
CONCLUSIONES	170
RECOMENDACIONES	172
BIBLIOGRAFÍA	174
ANEXOS	177

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Nombre de la figura	Página
1	Alcance del sistema de calidad	5
2	Triángulo de marketing de servicios	11
3	Modelo de las brechas sobre calidad en el servicio	14
4	Elementos del proceso de comunicación	25
5	Organigrama actual de SGS de Guatemala	34
6	Esquema de estructura del laboratorio textil de SGS Guatemala	81
7	Organigrama nominal del laboratorio textil de SGS de Guatemala	82

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Nombre del cuadro	Página
1	Matriz FODA de SGS Guatemala y laboratorio textil	117
2	Plan de acción de la estrategia de evaluación del servicio al cliente interno y externo de SGS Guatemala Central	129
3	Plan de acción para la estrategia de recepción de manejo de quejas y sugerencias para SGS Guatemala Central	137
4	Plan de acción para la estrategia de motivación del cliente interno de SGS Guatemala Central y laboratorio textil de SGS Guatemala Central	142
5	Plan de acción para las estrategias de evaluación del servicio al cliente interno y externo del laboratorio textil de SGS Guatemala	156
6	Plan de acción para la estrategia de recepción de manejo de quejas y sugerencias para el laboratorio textil de SGS Guatemala Central	163
7	Presupuesto general Estrategias del servicio al cliente para SGS Guatemala y Laboratorio textil de SGS de Guatemala	168

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Nombre de la gráfica	Página
1	Edades de los empleados de SGS de Guatemala	45
2	Estado civil de los empleados de SGS de Guatemala	46
3	Grado de escolaridad de los empleados de SGS de Guatemala	47
4	Tiempo de laborar en la empresa de los empleados de SGS Guatemala	48
5	Capacitación al integrarse a la empresa a los empleados de SGS Guatemala	49
6	Capacitación del servicio al cliente a los empleados de SGS Guatemala	50
7	Alguna otra capacitación para brindar un mejor servicio al cliente a los empleados de SGS Guatemala	51
8	Cómo se siente en la empresa, empleados de SGS de Guatemala	52
9	Salario adecuado al puesto de trabajo a los empleados de SGS Guatemala	53
10	Premios al desempeño laboral a los empleados de SGS Guatemala	54
11	Escucha la gerencia opiniones para mejorar el servicio al cliente, a los empleados de SGS Guatemala	55
12	Estimulación de la gerencia par mejorar relaciones con clientes internos y externos, a los empleados de SGS Guatemala	56
13	Existencia de guía de servicio al cliente en SGS Guatemala	57
14	Delegación de autoridad en SGS Guatemala	58
15	Problemas en la prestación del servicio al cliente	59
16	Aspectos para mejorar el servicio al cliente	60
17	Ideas para mejorar el servicio al cliente en SGS Guatemala	61
18	Cada cuánto utiliza el servicio de SGS de Guatemala	64
19	Calificación de la calidad del servicio	64
20	Tiempo de servicio prestado	65
21	Calidad del servicio prestado acorde al precio	66

22	Conocimiento de la existencia del laboratorio textil al usuario que requiere el servicio de SGS Guatemala	67
23	Interés de conocer el laboratorio textil de SGS Guatemala	68
24	Calificación del personal que atendió al cliente de SGS Guatemala	69
25	Problema con el servicio proporcionado	70
26	Tiempo de resolver el problema al cliente de SGS Guatemala	70
27	Medio de comunicación preferido por el cliente de SGS Guatemala, para información, necesidades o reclamos	71
28	Sexo del personal laboral del laboratorio textil de SGS Guatemala	94
29	Conocimiento de misión, visión y objetivos de SGS de Guatemala	95
30	Capacitación del servicio al cliente al personal del laboratorio textil de SGS Guatemala	96
31	Alguna otra capacitación para brindar un mejor servicio al cliente	97
32	Cómo se siente en la empresa el personal laboral del laboratorio textil de SGS Guatemala	98
33	Salario adecuado al personal laboral del laboratorio textil de SGS Guatemala	98
34	Reconocimiento y premios de un desempeño eficiente al personal del laboratorio textil de SGS Guatemala	99
35	Escucha la gerencia opiniones del personal laboral del laboratorio textil para la mejora del servicio al cliente	100
36	Estimula la gerencia para mejorar las relaciones con los clientes internos y externos	101
37	Existencia de guía del servicio al cliente en el laboratorio textil de SGS Guatemala	102
38	Delegación de autoridad al personal laboral del laboratorio textil de SGS Guatemala	103
39	Problemas de servicio al cliente del personal laboral del laboratorio textil de SGS Guatemala	104
40	Aspectos para mejorar el servicio al cliente en el laboratorio textil de SGS Guatemala	105
41	Cada cuánto tiempo utiliza el servicio del laboratorio textil	108

42	Calidad del servicio prestado por el laboratorio textil	109
43	Tiempo del servicio prestado por el laboratorio textil	109
44	Solicitud del servicio del laboratorio textil	111
45	Ha utilizado el servicio de SGS Guatemala	111
46	Algún problema con el servicio prestado al cliente del laboratorio textil de SGS Guatemala	113
47	Medio de información de necesidades y reclamos del cliente del laboratorio textil de SGS Guatemala	114

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción
1	Boleta de entrevista dirigido a la gerencia
2	Boleta de encuesta dirigida al cliente interno (personal laboral)
3	Boleta de encuesta dirigido al cliente externo que requiere del servicio que presta SGS de Guatemala
4	Boleta de encuesta dirigido al cliente externo que requiere el servicio que presta el laboratorio textil de SGS Guatemala
5	Guía del servicio al cliente
6	Guía de motivación al cliente interno
7	Programa de capacitación de servicio al cliente
8	Presupuesto de subcontratación de mensajero y contratación de mensajero por parte de la empresa
9	Cuestionario de evaluación al cliente interno
10	Cuestionario de evaluación al cliente externo
11	Boleta de quejas y sugerencias del cliente interno
12	Boleta de quejas y sugerencias del cliente externo
13	Guía para solucionar quejas, sugerencias y recuperación del servicio

INTRODUCCIÓN

El trabajo de tesis titulado “Estrategias del servicio al cliente para el desarrollo de una empresa de servicios de supervisión y control de normas de calidad”, se elaboró con el fin de proporcionar a la empresa, una propuesta que sirva de guía para poder brindar un servicio al cliente de calidad, la forma en que debe capacitarse a los empleados y ayudar a crear una buena comunicación entre empleados, que le permita conocer las quejas y sugerencias tanto del cliente interno como externo para poder tomar las decisiones correctas.

Aplicar estrategias del servicio al cliente es importante para que una empresa logre cumplir sus metas y objetivos, ya que en la actualidad es un elemento principal para el éxito de cualquier empresa.

De forma lógica y ordenada se incluyen los siguientes contenidos:

El capítulo I constituye el marco teórico, el cual abarca todos los conceptos administrativos y del servicio al cliente que se utilizarán en el capítulo III.

En el capítulo II se presentan la situación actual que posee la empresa en estudio, a través del diagnóstico efectuado, el cual se realizó para poder dar solución a la problemática actual referente al servicio que presta.

El capítulo III contiene las estrategias a aplicar para poder solucionar los problemas encontrados en el diagnóstico, se proponen estrategias de evaluación al cliente interno y externo, cuestionario de quejas y sugerencias para el cliente interno y externo, así también una guía para poder solucionar las quejas, sugerencias y recuperar el servicio, motivación al cliente interno que incluye: el programa de capacitación del servicio al cliente, guía del servicio al cliente y los tipos de incentivos que puede utilizar la empresa. Y por último la contratación de una empresa de mensajería o de un mensajero

Finalmente se plantean las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos producto de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Empresa de servicios de supervisión y control de normas de la calidad

Es una empresa de servicios en: inspección, verificación, control y certificación de normas de calidad.

Cuyo objetivo es ofrecer solvencia técnica y credibilidad, creando así un beneficio a la empresa que se le presta el servicio.

Los servicios ofrecidos se dividen en tres categorías:

- Servicio de inspección: inspecciona y verifica la calidad y peso de los productos.
- Servicio de prueba: prueba la calidad de los productos y el cumplimiento de los estándares regulados. Se operan estas pruebas en sus laboratorios.
- Servicio de certificación: certifica los sistemas o servicios con los requerimientos o estándares de cada certificación.

1.1 Laboratorio textil

Brinda una variedad de servicios, como el análisis de pre-producción, inspección de materias primas y de productos terminados, así como un rango de entrenamientos basados en el mejoramiento del negocio.

Los servicios que presta cada laboratorio textil aseguran que la calidad del producto estudiado, y el de las instalaciones de producción de la empresa que fabrica el producto, sean satisfactorios a las demandas actuales y futuras del mercado.

1.2 Norma

“Una norma es un documento de aplicación voluntaria que contiene especificaciones técnicas basadas en los resultados de la experiencia y del desarrollo tecnológico. Las normas son el fruto del consenso entre todas las partes interesadas e involucradas en la actividad objeto de la misma. Además, debe aprobarse por un Organismo de Normalización reconocido.”(19:00)

Las normas son la herramienta fundamental para el desarrollo industrial y comercial de un país, ya que sirven como base para mejorar la calidad en la gestión de las empresas, en el diseño y fabricación de los productos, en la prestación de servicios, etc., aumentando la competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

No hay que olvidar la ayuda que las normas de calidad prestan a los consumidores y usuarios, permitiéndoles obtener una referencia para conocer el nivel de calidad y seguridad que deben exigir a los productos o servicios que utilizan, y a la sociedad en general, ayudando a preservar el medio ambiente, y mejorar la sanidad o adecuar el entorno para permitir la accesibilidad de las personas con discapacidad.

1.2.1 Norma de calidad

Las normas de calidad constituyen especificaciones técnicas voluntarias en las que han participado las partes interesadas y se han aprobado dentro de un comité técnico de normalización del organismo correspondiente. Estos comités son grupos de trabajo que se organizan sectorialmente y en ellos participan fabricantes, usuarios, administración, laboratorios, etc.

1.2.2 Normas ISO

El Organismo Internacional de Normalización, denominado "ISO", define a la normalización como: "el proceso de formular y aplicar reglas con el propósito de realizar en orden una actividad específica para el beneficio y obtención de una economía de conjunto óptimo teniendo en cuenta las características funcionales y los requisitos de seguridad. Se basa en los resultados consolidados de la ciencia, la técnica y la experiencia. Determina no solamente la base para el presente, sino también para el desarrollo futuro y debe mantener su paso acorde con el progreso.

La norma ISO es el documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona para uso común y repetido, reglas, directrices o características para ciertas actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo en un contexto dado."(19:00)

Las normas ISO-9000 son normas para sistemas de aseguramiento de calidad. Su utilidad radica en que es un estándar para proporcionar a un consumidor, la confianza de que un producto o servicio determinado cumple con los requisitos de calidad especificados. Para un comprador, el hecho de que el sistema de aseguramiento de la calidad de una compañía cumpla con las normas ISO-9000, implica que está adquiriendo un producto cuya elaboración siguió un proceso que garantiza la calidad del mismo. Y es precisamente, en la necesidad de simplificar la labor de compra-venta en donde tienen su origen estas normas.

a. Descripción general de las normas ISO 9000

“La familia de normas ISO 9000 se compone por cuatro aplicaciones fundamentales denominadas 9001, 9002, 9003 y 9004, las cuales se describen a continuación:

- La Norma ISO 9001, es aplicable a sistemas que comprendan las actividades de diseño, desarrollo, fabricación.
- La Norma ISO 9002, es aplicable a sistemas que comprendan las actividades de producción, instalación y servicio.
- La Norma ISO 9003, es aplicable a sistemas que comprendan inspección y pruebas finales.
- La Norma ISO 9004, describe las directrices generales de la gestión de calidad y los elementos de un sistema de calidad.”(17:00)

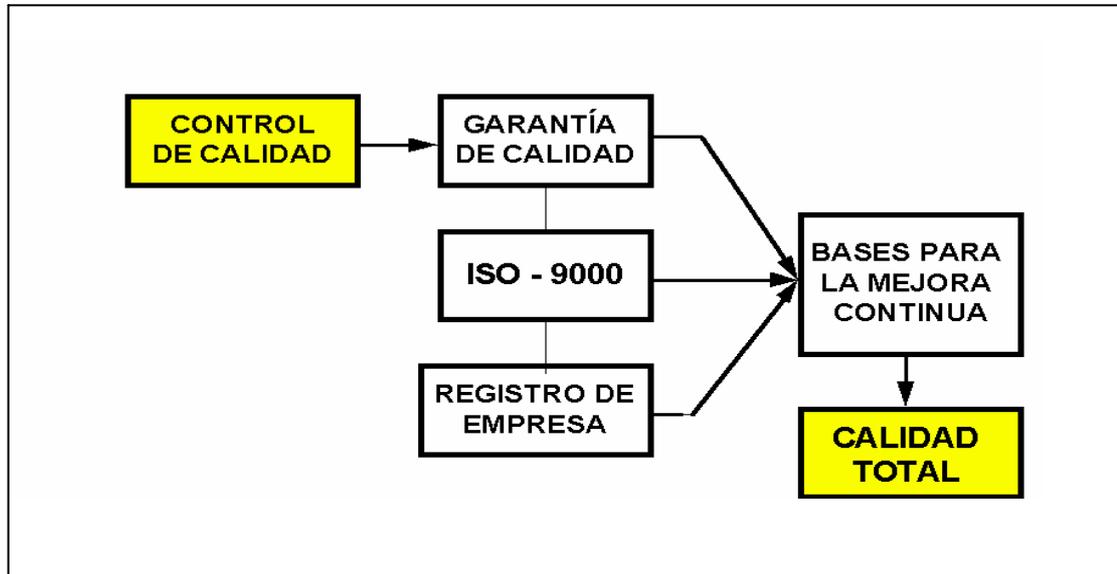
Así, las firmas que diseñen, fabriquen o comercialicen sus mercancías podrán aspirar a conseguir la ISO 9001, esta norma certifica calidad de diseño y desarrollo.

La producción, instalación y servicio postventa, se aplica la ISO 9002. La ISO 9003 mide los ensayos finales de los productos y las inspecciones. El cumplimiento de las normas ISO sólo es obligatorio cuando así lo estipule una cláusula contractual entre proveedor y cliente, o por exigencias de la administración pública.

Estas normas son tan sólo un sistema de aseguramiento de la calidad. Certifican un mínimo de excelencia y garantizan que la calidad es estable de acuerdo con los objetivos marcados por la empresa. Lo verdaderamente importante no es la obtención de las normas ISO, sino el proceso por el que pasa la empresa para conseguir el certificado. (Véase figura No. 1)

Figura No. 1

Alcance del sistema de calidad



FUENTE: www.mx/normas.htm

b. Ventajas del registro ISO 9000

Entre las ventajas de registrarse bajo ISO 9000 se pueden mencionar:

- “La optimización de la estructura de la empresa y motivación e integración del personal
- Mejor conocimiento de los objetivos de la empresa
- Mejora en las comunicaciones y en la calidad de la información
- Definición clara de autoridades y responsabilidades
- Análisis de las causas de los problemas de calidad
- Mejora en la utilización del tiempo y los materiales
- Aseguramiento de una calidad constante, con sistemas formalizados y certificados
- Disminución de defectos, menos trabajos repetidos y reducción de costos de calidad
- Prevención de errores
- Mejores relaciones con clientes y proveedores

- Mejora de la imagen corporativa
- Presentación de ofertas más competitivas
- Posible reducción de auditorías de clientes
- Documentación más adecuada en caso de reclamos”. (19:00)

1.3 Servicio

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es necesariamente intangible y que no da como resultado la propiedad de algo.” (7:265)

Los servicios están creciendo con mayor rapidez en la economía mundial y constituyen una cuarta parte del valor de todo el comercio internacional.

1.3.1 Importancia de los servicios

La importancia del servicio cobra interés para el cliente a través de actividades de análisis de problemas, las reuniones con el proveedor, las llamadas de seguimiento y el reporte de una serie de acciones, procesos y ejecuciones.

La importancia del servicio se justifica por varias razones:

- a. “Puede ser uno de los medios para lograr una ventaja competitiva sostenible vía diferenciación.
- b. Es un factor importante para la percepción de la calidad por parte del cliente.
- c. Aumenta el valor agregado del producto.
- d. La creciente demanda hace que se convierta en un requisito para competir.” (10:8)

1.3.2 Características de los servicios

Una compañía debe considerar cuatro características especiales del servicio, por ser un medio para poder diferenciarlos de un bien o producto:

a. Intangibilidad del servicio

“Significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de comprarlos. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan señales de la calidad del servicio. Llegan a conclusiones de la calidad basándose en el lugar, personas, precio, equipo y las comunicaciones que ven.

b. Inseparabilidad del servicio

Significa que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, no importa si esos proveedores son personas o máquinas. Debido a que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor-cliente es una característica esencial del servicio; tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

c. Variabilidad del servicio

Significa que la calidad de los servicios depende de quienes lo proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan.

Debido a que los servicios son acciones con frecuencia realizadas por seres humanos, dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes.

d. La naturaleza perecedera del servicio

Los servicios no se pueden almacenar, revenderse o regresarse. El hecho de que por lo general los servicios no pueden regresarse o venderse de nuevo implica la necesidad de contar con sólidas estrategias de recuperación para cuando las cosas no resultan correctamente.” (6:265)

1.3.3 Clasificación de los servicios

Los servicios se pueden clasificar de acuerdo a cuatro direcciones que implican lo siguiente:

1. *“Acciones tangibles a procesamiento de personas:* en el que los clientes deben estar físicamente presentes durante la prestación del servicio para recibir los beneficios deseados.
2. *Acciones tangibles a procesamientos de posesiones:* en el cual el objeto que requiere del procesamiento debe estar presente, pero no el cliente.
3. *Acciones intangibles a procesamiento del estímulo mental:* en el cual los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar en una ubicación distante, conectados por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación.
4. *Acciones intangibles a procesamiento de información:* en el cual la participación directa del cliente puede no ser necesaria una vez iniciada la solicitud del servicio.” (9:29)

1.3.4 Mezcla del marketing de servicios:

“La mezcla de marketing de servicios comprende los elementos bajo el control de la organización que pueden emplearse para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos. Además de las cuatro Ps tradicionales (producto, precio, plaza, promoción), la mezcla de marketing de servicios incorpora a las personas, evidencia física y el proceso.” (14:23)

a. Personas

Todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador: el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente de servicio.

b. Evidencia física

Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.

La evidencia física del servicio incorpora todas las representaciones tangibles, entre ellos folletos, membretes, tarjetas de presentación, formatos de reporte, señalización y equipo.

c. Proceso

Son los procedimientos, mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.

Cada uno de los pasos de la prestación o del flujo operacional del servicio que experimenta el cliente, proporcionará evidencias para juzgarlo.

1.3.5 Triángulo del marketing de servicios

“Muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía (o unidad de servicios del negocio), los clientes y los proveedores. Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing externo, interno e interactivo. El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes.”(14:19) (Véase figura No. 2)

a. Marketing externo: formulando la promesa

Por medio de los esfuerzos del marketing externo, la compañía formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden recibir y la forma en que se entregará. Las garantías del servicio y la comunicación de ida y vuelta (en especial en aquellas situaciones

en las que las promesas pueden negociarse y las expectativas pueden manejarse individualmente) son formas adicionales de comunicar las promesas del servicio.

b. Marketing interactivo: cumpliendo las promesas

Las promesas que se formulan deben cumplirse. Por lo tanto, cumplir las promesas representa el segundo tipo de actividad de marketing que se contempla en el triángulo y, desde el punto de vista del cliente, la más crítica. Los que generalmente cumplen o rompen las promesas del servicio son los empleados de la compañía o las terceras partes proveedoras, con mayor frecuencia en tiempo real. El marketing interactivo ocurre en el momento de la verdad, es decir, cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume, es donde la confiabilidad del cliente se pone a prueba.

c. Marketing interno: facilitando la promesa

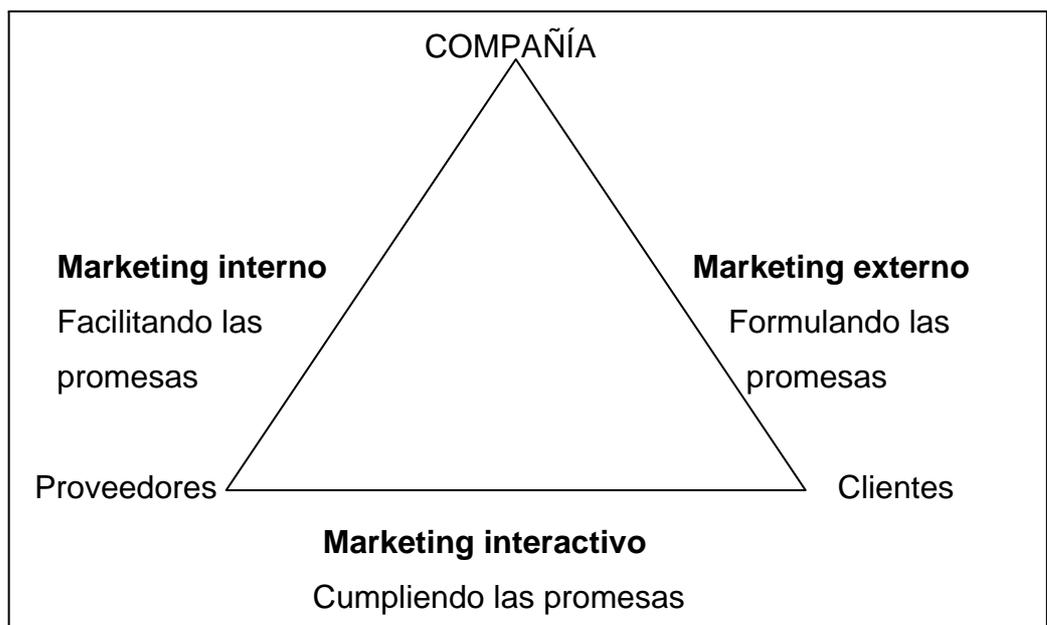
Tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio. El marketing interno depende del reconocimiento de un estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.

d. Alineación de los lados del triángulo

Para que un triángulo se constituya como un todo, cada uno de sus lados resulta esencial. En el caso de los servicios, cada una de las tres actividades de marketing representadas por los lados del triángulo son primordiales para el éxito; por ello, cuando alguno de los lados no ocupa espacio, será imposible dar soporte óptimo al triángulo o al esfuerzo total del marketing.

En relación al marketing externo la empresa tiene que comprender a sus clientes, realizar investigaciones de mercados, medir y escuchar la satisfacción de los clientes en periodos cortos. Por otra parte, está la comunicación de sus promesas al mercado de manera eficaz a través de mensajes publicitarios y de las afirmaciones del personal. El marketing interactivo cumpliendo la promesa, se basa en transmitir a todos aquellos que laboran en la empresa que cada uno de los encuentros con el cliente tiene que ser impecable desde el punto de vista del cliente. En el marketing interactivo para poder lograr el éxito se necesita de recursos tecnológicos, recompensas, sistemas de soporte y *empowerment* (delegación de autoridad). La comunicación abierta a los empleados es otra de las claves que se puede lograr exitosamente, aportando nuevas iniciativas y la lealtad del trabajador hace que las promesas que formule la empresa hacia los clientes se logre.

Figura No. 2
Triángulo de marketing de servicios



FUENTE: Zeithaml, Valarie; Bitner Jo, Mary. Marketing de servicios. México. McGraw- Hill, 2001. Segunda edición. Pág. 20

1.3.6 Expectativas del servicio

Los clientes sostienen varios y distintos tipos de expectativas de servicio en las cuales se pueden mencionar:

a. Servicio esperado

Es el nivel de servicio que el cliente espera recibir, o sea, el nivel de desempeño que se podría desear. El servicio deseado es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera que debe ser.

b. Servicio adecuado

Representa la expectativa mínima tolerable, es el inferior de desempeño aceptable por el consumidor y refleja el nivel de servicio que los clientes creen que van a obtener de acuerdo con su experiencia en los servicios.

1.3.7 Modelo de brechas del servicio

Para poder cumplir las estrategias y procesos así como lograr un servicio de calidad es primordial poner en práctica el modelo de las brechas. “El modelo de brechas posiciona los conceptos clave, estrategias y decisiones en el marketing de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente”. (14:586)

El enfoque central del modelo de brechas es la brecha del cliente, la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Las empresas necesitan cerrar esta brecha (entre aquello que los clientes esperan y reciben) con el fin de satisfacer a sus clientes y crear relaciones duraderas con ellos. Para cerrar esta brecha, se tienen que cerrar las otras cuatro brechas que son las del proveedor del servicio,

que se encuentran por debajo de la línea horizontal (véase figura No. 3).

a. *Brecha 1: No saber lo que el cliente espera*

“Es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas. Deben desarrollarse métodos formales e informales mediante la investigación de mercados para conseguir información respecto de las expectativas del cliente, así como también utilizar técnicas que impliquen diversos enfoques tradicionales de investigación para permanecer cerca del cliente; entre ellos, visitas al cliente, encuestas, sistemas de quejas y paneles de clientes.

b. *Brecha 2: No tener los diseños y estándares de calidad correctos en el servicio*

Es traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre la calidad en el servicio, es decir, la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente. Los estándares establecidos para igualar las expectativas y prioridades tienen que ser acerca del cliente en vez de los intereses de la empresa.

c. *Brecha 3: No entregar el servicio de acuerdo con los estándares*

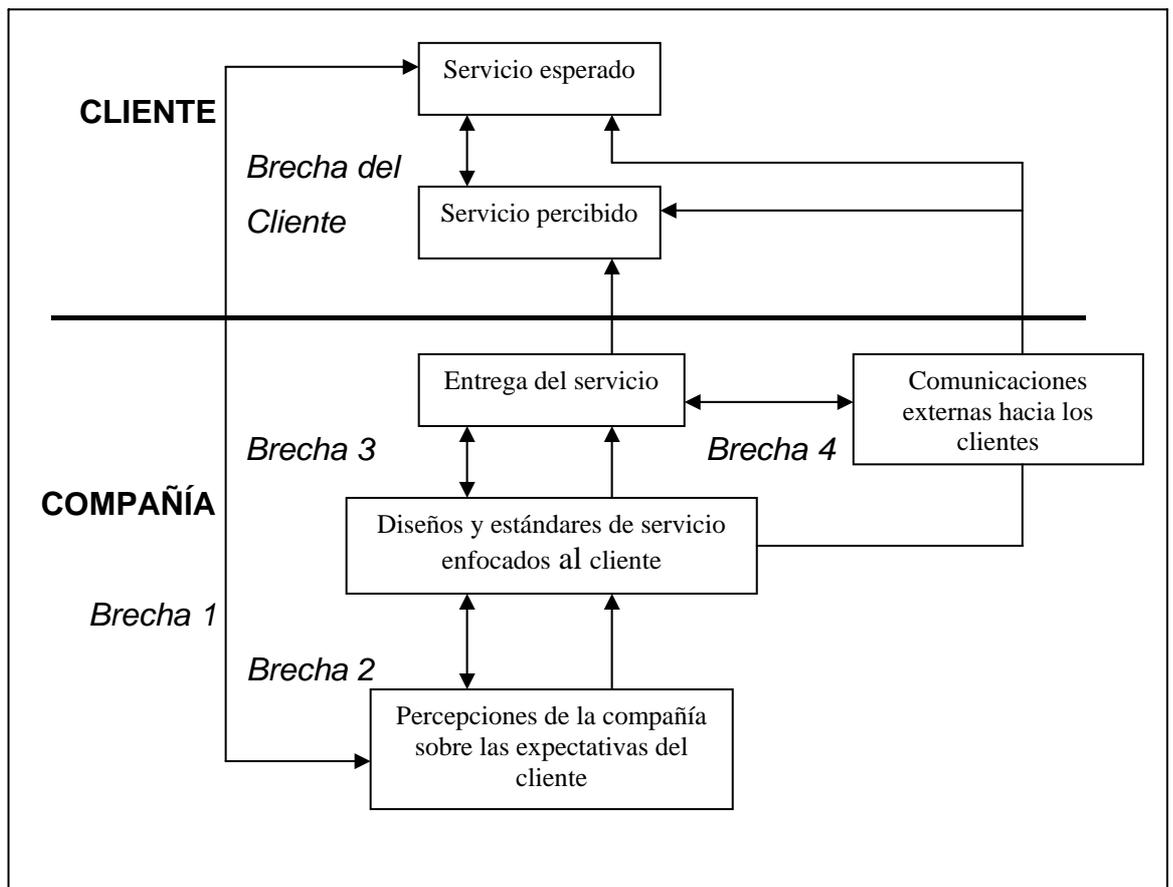
Es la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la empresa. Los estándares deben respaldarse con recursos apropiados (gente, sistemas y tecnología) y también deben reforzarse para que sean efectivos, es decir, saber medir y compensar a los empleados de acuerdo con el desempeño de dichos estándares.

d. *Brecha 4: Cuando las promesas no son iguales al desempeño*

Muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. Las promesas que hace una compañía de servicio mediante su publicidad, su equipo de ventas y otras comunicaciones pueden elevar las expectativas del cliente que sirven como el estándar con que éste evalúa la calidad en el servicio. Las promesas pueden romperse por muchas razones: promesas exageradas de la publicidad o personal de ventas, coordinación inadecuada entre operaciones y marketing, diferencias en las políticas y los procedimientos entre los establecimientos de servicio". (14:588)

Figura No. 3

Modelo de las brechas sobre calidad en el servicio



FUENTE: Zeithmal, Valarie; Bitner Jo, Mary. Marketing de Servicios. México. McGraw-Hill, Segunda edición, 2001. Pág. 587.

1.4 El cliente

Es una persona o entidad que es llevada por un interés, y que busca un producto o servicio: con base en ello selecciona una entidad que sea capaz de proporcionárselo.

El cliente es el punto central de cualquier institución, sin él no habría razón de ser de las empresas, por ello cada empresa deberá atender a sus clientes de manera particular.

1.4.1 Categorías de clientes

Los tipos de clientes que se pueden encontrar en una organización son:

a. Cliente interno

Son los empleados de una organización quienes, en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma organización para proveer internamente bienes y servicios.

b. Cliente externo

Se refiere a las personas o negocios que compran bienes y servicios a dicha organización.

1.4.2 Valor del cliente

Es la diferencia entre los valores que obtiene el comprador por la propiedad y el empleo de un producto o la prestación de un servicio y los costos de obtener un producto o servicio.

“Es la evaluación que hace el consumidor de la capacidad general del producto o servicio de satisfacer sus necesidades. La diferencia entre el valor total del cliente y el costo total para el cliente de una oferta de mercadotecnia, es decir, la utilidad para el cliente.” (7:8)

1.4.3 Satisfacción del cliente

“Es el grado hasta el cual el desempeño percibido de un producto es igual a las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no está a la altura de las expectativas, el cliente se siente descontento. Si el desempeño del producto está a la altura de las expectativas, o las excede, el comprador se siente satisfecho o complacido.”(7:8)

Las expectativas del cliente se basan en parte en las experiencias de compra, en las opiniones de amigos y en la información, así como en las promesas de la empresa y de sus competidores.

1.4.4 Medición de la satisfacción del cliente

Los niveles en la satisfacción del cliente son el resultado de una serie de factores que interactúan entre sí y dan origen a mayores o menores niveles, más o menos aceptables. Es responsabilidad de la gerencia identificar esos factores y medir el resultado final.

Para poder medir y analizar la satisfacción de los clientes se debe investigar cuáles son los factores que inciden en la satisfacción del cliente. Se realiza preguntándoles a los mismos usuarios del servicio o a los clientes potenciales, cuáles son sus deseos y de qué depende su satisfacción.

A partir de ello organizar los medios y formas de recabar la calidad del servicio suministrado. Para ello se pueden utilizar varias técnicas entre ellas las siguientes:

- a. *Solicitud de reclamos o quejas*: a través de esta forma de investigación, la empresa recolecta y documenta los reclamos de los clientes y después emplea dicha información con el propósito de identificar a los clientes insatisfechos, de corregir

los problemas individuales cuando es posible y reconocer los puntos donde el servicio falla regularmente.

- b. *Estudios de incidentes críticos*: es la técnica por medio de la cual los clientes narran de manera literal las historias relacionadas con la satisfacción o insatisfacción que experimentaron con los contactos de servicio. Como resultado del estudio de los incidentes críticos, el investigador obtiene una lista de los comportamientos deseables e indeseables de los empleados en esos encuentros de servicio, y puede comunicar a los empleados de contacto, vívidamente, los tipos de comportamientos que satisfacen y los que no satisfacen a los clientes.

Se pueden realizar las siguientes preguntas:

¿Cuándo ocurrió dicho incidente?, ¿Cuáles fueron las circunstancias específicas que lo llevaron a esa situación?, ¿Qué fué exactamente lo que el empleado (compañía) hizo?, ¿Cuál fué el resultado que le hizo sentir que la interacción fuera satisfactoria o insatisfactoria?, ¿Qué pudo o debió hacerse de manera distinta?

- c. *Investigación de requerimientos*: implica identificar los beneficios y los atributos que los clientes esperan de un servicio. Este tipo de investigación es muy básica y esencial porque determina el tipo de preguntas que se plantearán en las encuestas y finalmente las mejoras que la empresa intentará poner en práctica. Un ejemplo de investigaciones de requerimientos es la lluvia de ideas estructurada, que consiste en reunir una muestra de clientes actuales y potenciales. Un facilitador dirige el grupo a través de una serie de ejercicios creativos y después permite que los clientes describan a su proveedor ideal del servicio, es

decir, lo que ellos querrían si pudieran contar con el servicio ideal. El facilitador pregunta a los clientes qué desean, por qué lo desean y cómo sabrían si lo reciben.

- d. *Encuestas de relación*: se formulan preguntas sobre todos los elementos de la relación entre el cliente y el servicio (incluyendo servicio, producto y precio). Su amplio enfoque puede ayudar a que la compañía realice un útil diagnóstico de sus fortalezas y debilidades.
- e. *Llamadas de seguimientos o encuestas postransacción*: radica en captar información acerca de uno o todos los encuentros del servicio básico con el cliente. Se solicita al cliente que responda una breve lista de preguntas inmediatamente después de realizar una transacción particular.

1.5 Servicio al cliente

“Es una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar ventaja competitiva sostenible.” (16:00)

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”. (18:00)

El servicio al cliente no se tiene que ver como un gasto sino como una inversión de rentabilidad. Este tiene que ser excepcional, ya que construye lealtad de los clientes lo cual produce ganancias.

1.5.1 Elementos del servicio al cliente

Entre los elementos se encuentra:

- a. *Contacto cara a cara*: es la esencia del servicio al cliente, así como también, representa la primera herramienta. Algunas técnicas que se pueden aplicar: respeto a las personas, sonrisa en el momento de conversar con el cliente, formas adecuadas de conversación (de acuerdo con la cultura del medio que rodea la empresa), ofrecer información y ayuda, evitar actitudes emotivas en este contacto, nunca dar órdenes al cliente.
- b. *Relación con el cliente difícil*: se debe estar consciente que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías como las sorderas, parálisis o mal humor entre otros; que hacen “difícil” su atención, por lo que en lo posible, cada empleado debe servir al cliente de este tipo de la manera más natural posible. El personal debe comprender el verdadero arte de tratar con este tipo de personas, consideradas difíciles y por ningún motivo se debe cambiar la forma de tratar con ellos.
- c. *El contacto telefónico*: es un factor trascendental en el servicio que se ofrece al cliente. La empresa debe abordar desde el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata sobre el tiempo que se tarda en atender una llamada, así como en la cuestión de recibir llamadas telefónicas sin presencia física. Un cliente al otro lado del teléfono puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el empleado y enfatiza en el temor por parte de éste, al momento de hacer una llamada después de que el teléfono timbra más de lo debido.

- d. *La comunicación por correo*: una carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la empresa. La correspondencia debe dirigirse a cada cliente de forma particular y no entregada como folletos o similares. Por ningún motivo debe considerarse al cliente, como un número más al que hay que enviarle correspondencia, al contrario, al momento de hacerlo se debe pensar en que a través de eso, se llega también al no-cliente, porque es probable que el cliente actual se lo comunique.

- e. *La atención de reclamos y cumplidos*: atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, un cliente insatisfecho puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con el no-cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente debe ser considerado como un elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud ya sea con el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse. Cien quejas recibidas en la empresa, son mejores que un cumplido, porque así será más fácil darse cuenta en qué se equivocó y lo que se puede hacer al respecto.

- f. *Instalaciones*: son los edificios, recepción, etc. en donde pueden hacer la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible.

1.5.2 Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la

venta personal. Atraer un nuevo cliente es más costoso que mantener uno; por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, consciente o inconsciente; el cliente siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaba que le trataran a él.

1.6 Planeación Estratégica

“Es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. El propósito de la planeación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa de modo que produzcan mayores utilidades y crecimiento”. (8:65).

1.6.1 Estrategia

“Es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas.” (18:00)

1.6.2 Estrategia de servicio

“La estrategia de servicio define cuál es el negocio en que la empresa se encuentra. Proporciona una guía para diseñar los productos, sistemas de suministros del servicio y mediciones”. (12:165)

Proporciona una visión de la clase y tipo de servicio que la compañía debe proveer. Describe la manera en que los clientes perciben a la empresa así como los empleados, o por lo menos cómo la deberían percibir.

a. Características de una estrategia de servicio:

Tiene varias características, entre las más importantes se pueden mencionar:

- *“Confiabilidad:* significa servicio exacto y seriedad; implica cumplir lo prometido.
- *Sorpresa:* es algo que sucede cuando se da más de lo que se espera.
- *Recuperación:* implica ganarse nuevamente la confianza del cliente en caso de que el servicio haya sido deficiente; significa prestar apoyo al servicio.
- *Equidad:* se traduce en reglas iguales de juego para el cliente y la empresa; los negocios se hacen en un contexto de ética.”
(21:00)

1.7 Calidad

“Es el grado en que se cumplen las especificaciones y estándares predeterminados de un producto de acuerdo con las necesidades del cliente o consumidor.” (4:349)

La calidad del producto o servicio que se presta es una de las bases de competitividad de las empresas.

1.7.1 Calidad del servicio

“Un componente primordial de las percepciones del cliente. En el caso de los servicios puros, la calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones de los usuarios.” (14:101)

“El cliente es el que define la calidad en el servicio prestado, la conformidad con las especificaciones establecidas por la empresa no es calidad; calidad en el servicio es la conformidad con las

especificaciones del cliente. Para esforzarse y gastar inteligentemente en mejorar el servicio, es necesario conocer y entender las percepciones y expectativas de los consumidores y de los que no lo son.” (1:56)

1.8 La comunicación

“Es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Es esencialmente un puente de significados entre las personas. Toda comunicación incluye por lo menos a dos personas: la que envía y la que recibe.” (2:76)

1.8.1 El Proceso de comunicación

Actualmente las comunicaciones se ven como un diálogo interactivo entre la empresa y sus clientes que ocurre durante las etapas de preventa, venta, consumo y postconsumo. Las organizaciones deben preguntarse ¿Cómo podemos llegar a nuestros clientes?, ¿Cómo pueden nuestros clientes comunicarse con nosotros?

Para comunicarse con eficacia se necesita entender los elementos funcionales en los que se basa una comunicación eficaz.

“Está formado de nueve elementos: dos de ellos representan las principales partes de una comunicación (emisor y receptor). Otros dos representan las principales herramientas de comunicación (mensaje y medios). Cuatro de los elementos representan las principales funciones de comunicación (codificación, decodificación, respuesta y retroalimentación). Y el último elemento del sistema es el ruido (mensajes aleatorios y competidores que podrían interferir la comunicación deseada).” (8:550) (Véase figura N. 4)

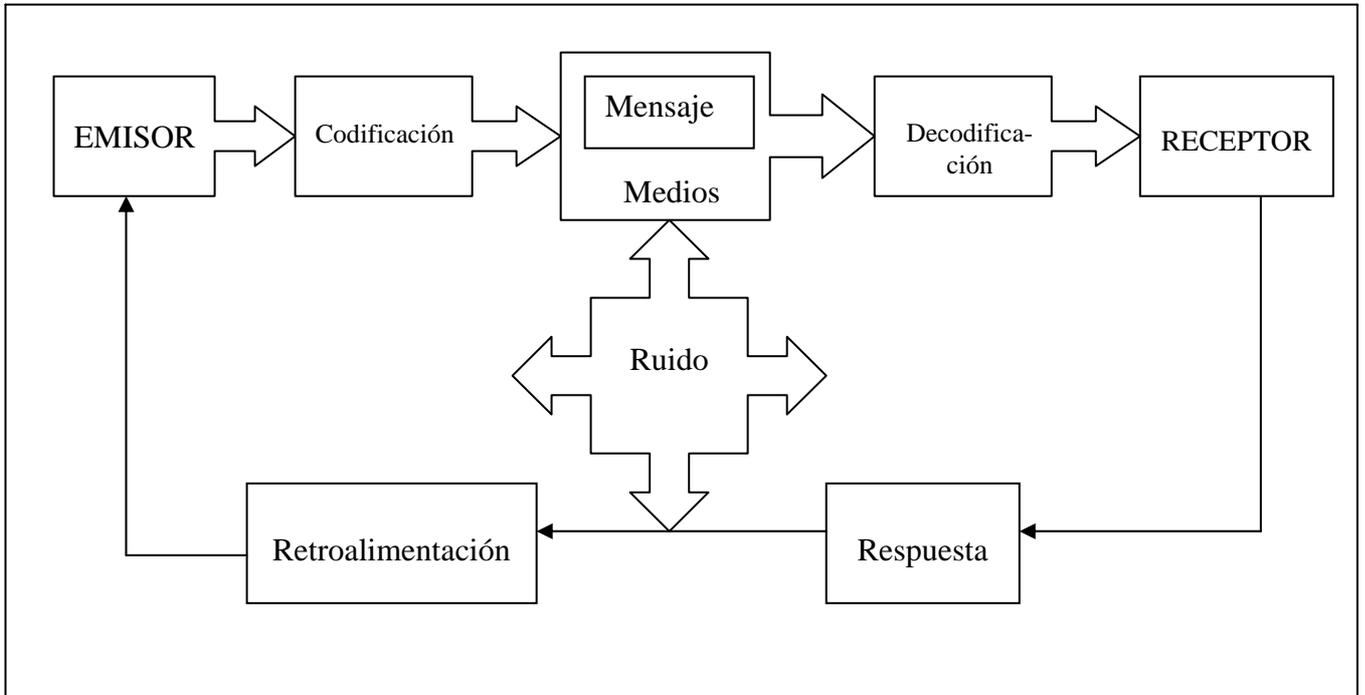
Destaca los factores clave de una comunicación eficaz. Los emisores deben saber a qué clientes quieren llegar y qué respuestas desean

obtener. Se debe codificar los mensajes basándose en que el mercado meta por lo general decodifica los mensajes. El mensaje se debe transmitir a través de medios eficientes para llegar al mercado meta y se deben desarrollar canales de retroalimentación para monitorear las respuestas.

La tarea del emisor es lograr que su mensaje llegue al receptor. El mercado meta no podría recibir el mensaje deseado por alguna de tres razones:

1. "Atención selectiva: la atención selectiva explica por qué los anuncios con encabezados gruesos que prometen algo, tiene grandes posibilidades de captar la atención.
2. Distorsión selectiva: los receptores escuchan lo que encajan en sus sistemas de creencias. Por ello los receptores añaden al mensaje cosas que no contiene (amplificación) y no advierten otras cosas que sí contiene (nivelación). La tarea del comunicador es esforzarse por lograr sencillez, claridad, interés y repetición para comunicar el mensaje principal.
3. Retención selectiva: la gente conserva un recuerdo a largo plazo sólo de una fracción pequeña de los mensajes que le llegan. Si la actitud inicial del receptor hacia el objeto es positiva y él repasa argumentos de apoyo, es probable que lo acepte y que lo recuerde claramente. Si la actitud inicial es negativa y la persona repasa argumentos en contra, es probable que el mensaje se rechace pero se conserve en la memoria a largo plazo. Dado que una buena parte de la persuasión requiere que el receptor repase sus propios pensamientos, mucho de lo que se denomina persuasión en realidad es auto persuasión."
(8:551)

Figura No. 4
Elementos del proceso de comunicación



FUENTE: Kotler, Philip. Dirección de marketing. Prentice may, México, 2001. Pág. 551.

1.9 Recursos humanos

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando dentro de las organizaciones. La producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas. Las personas nacen, crecen, son educadas, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Las empresas están constituidas por personas, sin las organizaciones y sin las personas que en ellas actúan, no habría administración de recursos humanos.

1.9.1 Capacitación

Es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos. Así como también

la transmisión de conocimientos específicos relacionados al puesto de trabajo.

1.9.2 Motivación al personal

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. “Es motivo todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma que dé origen a un comportamiento específico.” (2:57)

Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención al cliente, mediante incentivos, mejores condiciones laborales y talleres de motivación para que los empleados demuestren una actitud positiva al cliente.

1.10 Cultura organizacional

Significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado e interpretado. La cultura organizacional influye poderosamente en el clima de la organización.

1.11 Matriz FODA

Es una matriz que se utiliza para analizar la situación competitiva de la compañía o incluso de una nación, y permite determinar cuatro conjuntos definidos de alternativas estratégicas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

“Es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.” (6:167)

Las fortalezas y oportunidades son elementos positivos que determinan un campo atractivo para la acción, con la cual tendría una ventaja competitiva.

Las debilidades y amenazas son elementos negativos que plantean situaciones de peligro por acontecimientos particulares que necesitan se tome la acción correspondiente.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DE SUPERVISIÓN Y CONTROL DE NORMAS DE CALIDAD

En este capítulo se presentan los antecedentes de la empresa, junto con la estructura organizacional actual, tanto de SGS central como del Laboratorio Textil de SGS de Guatemala.

Se describe el diagnóstico del servicio al cliente, el cual se dividió en un enfoque a SGS central Guatemala y al Laboratorio Textil de SGS Guatemala. El motivo de realizar el diagnóstico del cliente interno y externo por partes separadas (SGS Guatemala y Laboratorio textil); es que la primera se dedica a la rama de supervisión, certificación y el laboratorio al control de las normas de calidad.

Realizando un análisis a cada uno de ellos, este sirvió de base para desarrollar la matriz FODA que detalla los factores que afectan o benefician a las mismas, junto con las estrategias que se utilizarán para mejorar la prestación del servicio.

2.1 SGS de Guatemala Central (Empresa general de supervisión de la calidad)

2.1.1 Antecedentes

SGS originalmente se fundó en 1878 en Rouen, Francia, y posteriormente fué registrada en Alemania en 1919, se instaló en Suiza en 1985. Hasta el 2001 SGS era la única compañía dedicada al registro de normas de calidad.

SGS opera con 39,000 empleados, 1,000 oficinas y laboratorios alrededor del mundo. SGS tiene una cultura basada en la ética, independencia e integridad.

Declaración de integridad.

Por más de un siglo SGS se ha ido creando una reputación como líder mundial en los servicios de comprobación, ensayos y certificación independientes, fiables y de alta calidad. La piedra angular de esta reputación es nuestra integridad, en la cual hemos basado nuestro código de ética. Este código subraya detalladamente los cimientos sobre los cuales esta integridad se basa: honestidad y transparencia en todas las actividades de SGS; evitar conflictos de intereses; acatar todas las leyes y normas aplicables; mantener una cultura en la que se reconozca y valore la conducta ética.

Misión: asegurar la calidad de productos y servicios para nuestros clientes y consumidores alrededor del mundo, a través de un servicio profesional e independiente en el campo de la verificación, certificación y pruebas, creando un valor para nuestros accionistas, clientes, empleados y el público en general.

Visión: ser claramente el líder mundial e innovador en los servicios de verificación, certificación y pruebas, basándonos en nuestra marca, integridad, una red mundial sin paralelo y en la excelencia de nuestros colaboradores.

Guiaremos nuestro liderazgo con pasión y vigor hacia nuevos mercados relacionados, y con el compromiso total de proveer soluciones para nuestros clientes.

SGS es una empresa transnacional tiene, 84 oficinas y 100 laboratorios en el Norte de América, 90 oficinas y 30 laboratorios en

América Latina, 410 oficinas y 115 laboratorios en Europa, 128 oficinas y 39 laboratorios en África, 133 oficinas y 54 laboratorios en Asia.

A continuación se presentan algunos países en donde posee oficinas y laboratorios:

- **África:** Algeria, Angola, República Democrática del Congo, Egipto, Etiopía, Guinea, Libia, Madagascar, Mozambique, Siria, Sudáfrica, etc.
- **América:** Argentina, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, Trinidad y Tobago, Uruguay, Estados Unidos, Venezuela, Haití, República Dominicana.
- **Asia:** Irán, Kuwait, Camboya, China, India, Indonesia, Israel, Japón, Corea, Malasia, Taiwan, Tailandia, Vietnam, etc.
- **Oceanía:** Australia, Nueva Zelanda
- **Europa:** Albania, Austria, Bulgaria, Croacia, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Portugal, Rusia, España, Suiza, Turquía, Ucrania, etc.

SGS inició operaciones en Guatemala a raíz de un contrato de verificación de importaciones y exportaciones con el gobierno de Vinicio Cerezo, en 1986.

Este contrato es dejado sin efecto por el gobierno en 1987. Originalmente estaba para dos años, y solo se cumplió por un año.

SGS decide dejar en operación el área comercial, y se trasladó en 1988 a las oficinas de la 6ta. Calle 14-08 zona 13 de la ciudad capital de Guatemala.

Originalmente se ofrecían los servicios Agri y Coprod, ahora CTS (*Customer Testing Services*) que significa prueba de productos de consumo. Luego se fueron incorporando otros servicios como el Redwood, ahora OGC (*Oil, Gas & Chemicals*) su traducción es pruebas a aceites, gas y químicos. En 1996 se incorporó el área de ICS, ahora S&SC (*Systems & Services Certification*) sistemas y servicios de certificación, ofreciendo certificación ISO 9000 únicamente. En 1998 se agregó el área HACCP (*Hazard Analysis & Critical Control Point*) análisis de riesgo y puntos críticos de control de la industria alimenticia. De 1999 a la fecha se han incrementado los servicios de certificación:

- Minerales, aceites
- Químicos
- Productos comestibles
- Maquinaria
- Agricultura
- Medicinas
- Servicios de emergencia a industrias
- Automóviles
- Sistemas y servicios de certificación

En los servicios de valor agregado para construir relaciones exitosas a largo plazo, SGS pone especial cuidado en cumplir las necesidades únicas de sus clientes, brindando servicios en las siguientes áreas:

- Servicios de análisis personalizados
- Consultoría técnica
- Actualización de regulaciones
- Seminarios y entrenamiento
- Recolección de muestras complementarias y servicio de entrega de reportes

- Manejo de cuentas clave
- Auditorias de seguridad
- Auditorias de responsabilidad social

2.1.2 Estructura organizacional actual

El organigrama que se presenta, muestra que la empresa en estudio la dirige la Gerencia General la cual supervisa todas las funciones que realizan los demás departamentos de la empresa. (Véase figura No. 5)

Luego de la Gerencia General se encuentran:

- Gerencia de agricultura
- Gerencia de gas, químicos y aceites
- Gerencia de finanzas
- Gerencia del Laboratorio Textil, (se define más adelante)
- Gerencia del Laboratorio de minerales

La Gerencia General tiene la función de controlar que se cumplan todas las actividades de todas las gerencias. Así también, verifica a una persona en el puesto de sistemas y servicios de certificación y otra en IST (pruebas de supervisión e inspección). Además de supervisar el trabajo de las gerencias de oficina en el Puerto Quetzal y Santo Tomás y a los coordinadores, inspectores tanto en la ciudad como en los puertos antes mencionados.

La función de la Gerencia de Agricultura es controlar que se cumplan los requisitos de exportación o importación y normas de calidad de productos vegetales, animales, etc. Así como también el mercadeo y ventas de esta rama, esta tiene un subalterno en el Puerto Quetzal el cual es el gerente de oficina que inspecciona, supervisa y recibe o envía los embarques destinados.

El gerente de Gas, Químicos y Aceites vela que se cumplan los estándares de calidad de estos productos así también tiene la función de ventas y mercadeo de esta rama. Este tiene de subalterno a un gerente de oficina en el Puerto de Santo Tomás para inspeccionar embarques o envíos.

La Gerencia Financiera tiene la supervisión de asistentes de contabilidad, del servicio al cliente y al mensajero.

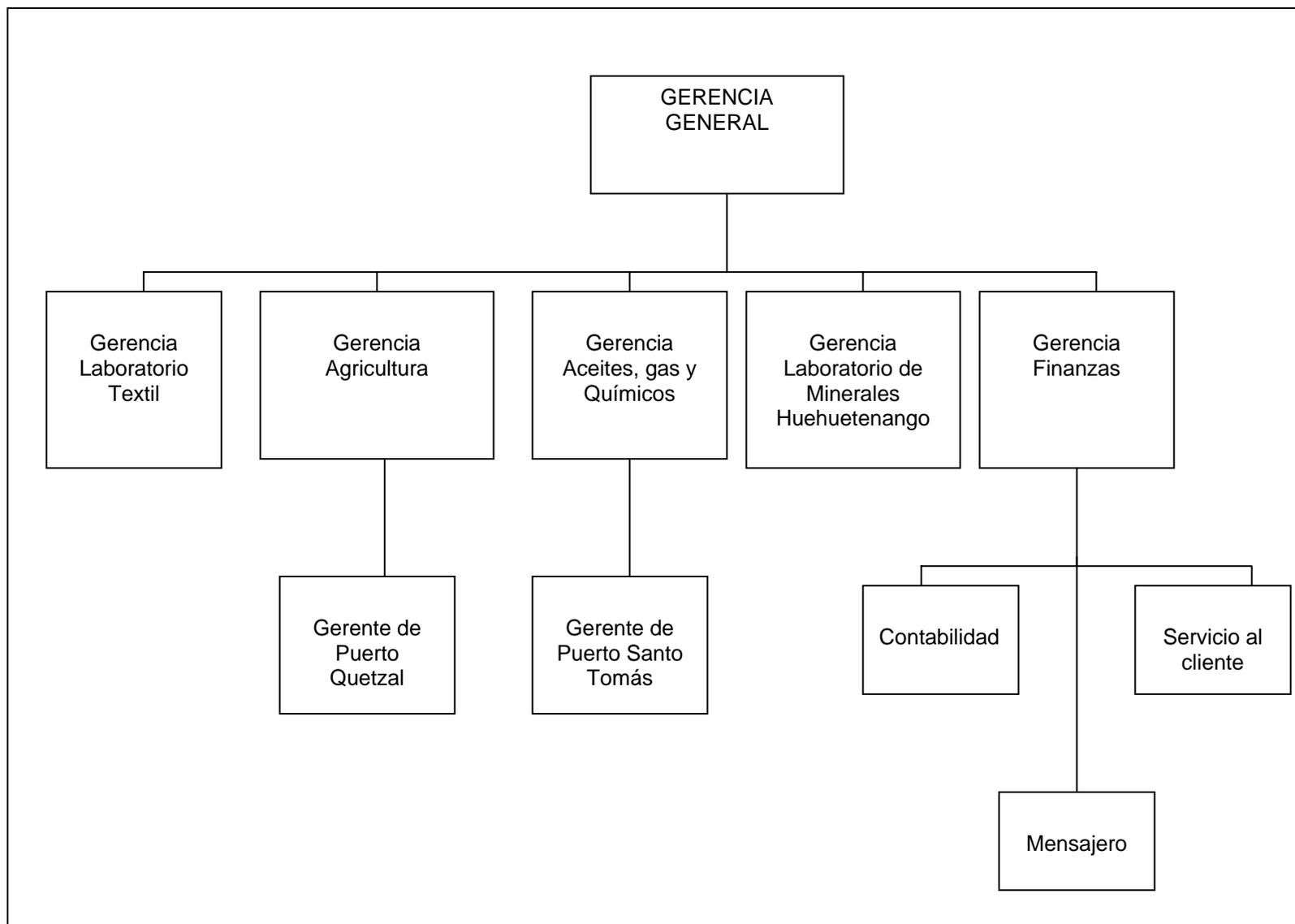
Las actividades de la Gerencia de Finanzas son:

- a. *Recursos Humanos*: realiza el contrato con las compañías de preselección de personal para que estas busquen candidatos para los puestos de trabajo. Además, este ve lo relacionado con las prestaciones laborales, documentos legales, y pagos al personal.
- b. *Finanzas*: realiza la emisión de cheques para pago a proveedores, panilla salarial, y otras funciones de aspecto financiero.

La Gerencia del Laboratorio de minerales se encuentra ubicada en Huehuetenango, se dedica a velar que se cumplan los estándares y normas de los diferentes minerales existentes.

Este laboratorio se ubicó en esa área, ya que es un lugar rico en minerales y las empresas dedicadas a este rubro se encuentran en departamentos aledaños.

Figura No. 5
ORGANIGRAMA ACTUAL DE SGS DE GUATEMALA



Fuente: Empresa SGS de Guatemala, 2005

2.1.3 Diagnóstico de la situación actual del cliente interno

La investigación realizada a las gerencias y a los empleados de la empresa se llevó a cabo a través de la técnica de entrevista y boleta de encuesta para los clientes internos. Estas boletas tanto la de encuesta como la de entrevista se realizaron con preguntas abiertas y cerradas, así como la observación directa en las instalaciones de la misma. Para las boletas de encuesta a empleados se realizaron a un total de nueve personas que conforman los diferentes departamentos que integran la empresa.

a) Entrevista a Gerencias de SGS de Guatemala

La entrevista fue realizada a la Gerencia General, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Agricultura, Gerencia de Aceites, Químicos y Gas de SGS de Guatemala, ya que son las cuatro gerencias de la empresa en estudio. La Gerencia del Laboratorio Textil se evalúa por aparte y la Gerencia del Laboratorio de Minerales por su ubicación fue imposible evaluarla ya que no contestó la entrevista enviada por correo electrónico. (Véase anexo 1)

▪ Datos generales

Según las cuatro entrevistas realizadas, se puede establecer que el sexo de las personas a cargo de las gerencias es: dos sexo femenino y dos sexo masculino.

La pregunta de edad no fué respondida por ninguno. Pero aproximadamente su edad está comprendida entre los treinta a cuarenta años.

El estado civil: tres casados y una soltera. Así como también el grado de escolaridad es universitario con licenciatura, el tiempo

promedio de laborar de cada uno es de tres años y medio a cinco.

Lo que muestra según las respuestas obtenidas que los entrevistados tienen conocimientos adecuados, pues tienen grado de licenciatura para desempeñar el puesto que ocupan, y la experiencia que tienen, ya que poseen estabilidad laboral por el tiempo que llevan desempeñando sus funciones.

Acerca de si han recibido capacitación de servicio al cliente; tres respondieron no y uno respondió afirmativo.

Según las respuestas la empresa no está interesada en capacitar a sus empleados en el tema del servicio al cliente, provocando deficiencias en las relaciones con los clientes tanto internos como externos.

Según la pregunta, ¿capacitan a sus empleados para mejorar el servicio al cliente?; los cuatro respondieron que sí, especificando que no es una capacitación formal, sino que recomiendan a sus empleados de cómo tienen que tratar a sus clientes.

Esto demuestra nuevamente que los clientes internos no tienen los conocimientos adecuados para dar un servicio de calidad.

A la pregunta ¿está satisfecho con su trabajo?; todos expresaron que sí, explicando que se ha logrado cumplir con los objetivos de la empresa.

Con respecto a, si sus empleados están satisfechos con su trabajo, tres respondieron que algunos si y otros no, uno dijo que no.

Lo que se determina que si tienen conocimiento de que algunos trabajadores están o no satisfechos con su puesto de trabajo. Por lo cual estos tienen que dar importancia para motivar a sus empleados y así se sientan cómodos para desempeñar sus funciones eficientemente y preservar a los empleados más dedicados.

Al momento de preguntar, si brindan alguna motivación para que el desempeño de sus empleados sea excelente; uno respondió que sí, especificando que a veces se les invita a almorzar, y el resto expresó que no.

Demostrando que no se tienen técnicas apropiadas para motivación de empleados, lo puede provocar baja productividad de sus trabajadores.

Acerca de la pregunta, ¿califican el desempeño de los encargados del servicio al cliente?; estos respondieron que sí, especificando que los evalúan en base a evaluaciones corporativas, para ver si se cumplieron los objetivos de esta.

La falta de conocimientos para evaluar el desempeño de los encargados del servicio al cliente, se observa en las respuestas de las gerencias, por lo que es necesaria una guía para que estos los evalúen de forma correcta.

Según la pregunta, ¿tienen un programa de sugerencias para que el empleado opine y mejorar el servicio al cliente?; todos los entrevistados respondieron que no.

Es por ello, que se debe realizar un programa que permita a los empleados opinar, para tomar en cuenta sus observaciones y así brindar un servicio eficiente.

Sobre la segmentación de mercado meta, tres gerencias respondieron: agrícola, aceites, químicos y gas, minerales, textiles, y otras ramas a las que se dedica la empresa, una no contestó.

Acerca de si tienen una base de datos actualizada de sus clientes; todos respondieron afirmativo.

Por lo que si están a la vanguardia de la tecnología y tienen un orden en su cartera de clientes.

En lo que respecta a si conocen las expectativas de sus clientes; todas las gerencias respondieron que sí, explicando que se les ofrece el mejor servicio al mejor precio en el menor tiempo posible.

La gerencia tiene enfocado lo que les quiere brindar a sus clientes, y hacer todo lo posible por cumplir lo prometido para tener una buena imagen empresarial.

Sobre la forma que utilizan para escuchar o saber sobre las necesidades de los clientes; tres gerencias respondieron que realizan visitas y se comunican por teléfono o correo electrónico. Solamente la Gerencia de Finanzas por su función no trata directamente con los clientes, por lo cual no respondió.

La Gerencia General si tiene buena comunicación con sus clientes, lo cual es importante para conocer a fondo las

necesidades de estos y para que el cliente tenga la confianza de acercarse para poder establecer cualquier duda o queja.

Cuando el cliente desea un servicio en menos tiempo de lo normal, se lo brinda la empresa; todos respondieron que sí, especificando si es en peso, calidad, cantidad, empaque, marcas o fumigación, ya que hay ciertas pruebas que necesitan cierto tiempo.

Lo que da la opción al cliente que tiene una emergencia de dar este servicio con valor agregado.

En lo referente a la forma en que garantizan el servicio prestado; tres gerencias respondieron que le preguntan al cliente si está satisfecho con el servicio y si es necesario lo vuelven a repetir sin ningún costo. Debido a sus funciones la gerencia de finanzas no contestó.

Por lo que tienen un interés para lograr la satisfacción del cliente, si este no está contento con el servicio prestado tratan de mejorarlo de manera rápida y eficaz.

Con respecto al conocimiento de las ofertas de la competencia; tres respondieron que sí, especificando que algunas como: pruebas de telas y productos de consumo humano. La gerencia de finanzas contestó que no tiene conocimientos sobre esto.

Especificando que en Guatemala solo existe una empresa más en relación a este tipo de servicios, es una empresa francesa, la cual es la única competencia de la empresa en estudio, además existe otra empresa colombiana pero no está certificada.

Según las respuestas, se determina que por solo tener a una empresa como competencia, no se preocupan en investigar que servicios en total ofrece dicha empresa, lo que ayudaría a la organización para poder ampliar su gama de servicios y atraer nuevos clientes.

Los tipos de encuentro que utilizan para llegar a los clientes varían; tres respondieron que por correo electrónico, teléfono y personal, una expresó por correo electrónico y teléfono.

Si los clientes son extranjeros utilizan la tecnología para acercarse a ellos, especificando que si es necesario tienen que visitar a los clientes al extranjero. Si es cliente local la visita personal es la más adecuada, aunque también se comunican por correo electrónico y teléfono. Demostrando que utilizan lo necesario para escuchar a sus clientes y brindar un servicio eficiente.

Al preguntar sobre si alguna vez se ha brindado un servicio insatisfactorio, ¿qué hacen para recuperar al cliente?; tres respondieron que realizan una visita personal, dan explicaciones de los factores que influyeron y se comprometen a mejorar el servicio, una no respondió. Se determina que las gerencias de cada rama y la general es la obligatoria de solucionar el problema con el cliente, por lo que es adecuado, ya que el cliente necesita el apoyo de la persona que representa la empresa y que cumpla su palabra para mejorar dicho servicio.

Según la pregunta, ¿cómo miden la satisfacción del cliente y la calidad de su servicio?; tres respondieron que en base a la retroalimentación del cliente, especifican que si vuelven a requerir de sus servicios es porque brindaron un buen servicio, así como también preguntándoles como les pareció el servicio prestado. Una no respondió.

Las gerencias que tienen contacto directo con el cliente se preocupan para que queden satisfechos y tener una buena imagen hacia estos, y que los clientes regresen a demandar o requerir los servicios que la empresa ofrece. Sin embargo no utilizan las herramientas adecuadas para evaluar la satisfacción de los clientes.

Cuando se les abordó sobre si han tenido clientes difíciles y que táctica utilizan para tratar con ellos; tres dijeron que se les brinda un servicio rápido y personalizado, una no respondió.

Se determina que cuando los clientes son difíciles o muy exigentes, la manera de hacer lo mejor, es que las gerencias se encarguen del cliente para estar seguro que el servicio se le brindó de manera correcta.

A las gerencias se les pidió que respondieran sobre las estrategias que utilizan para retener a los clientes y fortalecer las relaciones con estos; dos especificaron que mantienen atención personalizada, proveerles de soluciones o ideas a los diferentes problemas que estos tengan y buenas relaciones personales. Las otras dos expresaron que dan un servicio de calidad.

Se demuestra que las gerencias están interesadas en retener a sus clientes ofreciéndoles diferentes soluciones a problemas, buen servicio, manteniendo buena y constante comunicación y con esto lograr que sigan solicitando los servicios de la empresa.

Tres gerencias respondieron que a veces realizan llamadas de seguimiento o post-transacción para verificar que el cliente ha quedado satisfecho; una expresó que no se hace un seguimiento.

Según las respuestas, no le dan importancia para ver si el cliente ha quedado satisfecho con el servicio prestado, lo que puede provocar pérdida de clientes. Así también se muestra la deficiencia en la utilización de técnicas del servicio al cliente.

Acerca de la pregunta, ¿han realizado investigación de clientes perdidos?; las cuatro gerencias respondieron que no.

Lo que demuestra que no toman importancia a los clientes perdidos, ya que puede ser por no haber brindado un servicio efectivo, y estos no se quejan sino simplemente optan por la competencia, brindando también una mala comunicación de boca en boca.

Según la pregunta, ¿tienen clientes a los que les brinda trato especial?; las cuatro gerencias respondieron que sí, especificando que tienen clientes ya por muchos años, que se les puede dar crédito.

Lo que determina que se le da confianza al cliente, ya que este ha requerido de los servicios de la empresa por varios años.

Acerca del beneficio que trae a la empresa los clientes con trato especial; tres respondieron que da un incremento en volumen de ventas, en tanto una no respondió.

Analizando las respuestas de las tres gerencias, se puede inferir que si se les da un trato especial a los clientes estos van a requerir más de sus servicios, ya que están satisfechos con el servicio prestado.

En lo referente a si la empresa posee un documento que mantenga informados a los empleados de la importancia del servicio al cliente; los cuatro expresaron que no se cuenta con un documento de ese tipo.

La falta de dicho documento provoca que los clientes internos no tengan los conocimientos básicos de un buen servicio de calidad, para incrementar la rentabilidad de la empresa y tener una buena imagen empresarial.

En el área del servicio al cliente, es revisado el trabajo al final del día para tomar medidas correctivas; tres respondieron que sí, concretando que dependiendo del caso o problema se toman las medidas adecuadas, una respondió que no.

Según lo respondido por las tres gerencias si toman en cuenta el revisar el trabajo y tomar medidas correctivas, solamente si es un problema de gravedad para la empresa.

Las funciones del encargado del servicio al cliente, según la opinión de tres gerencias son: coordinar inspecciones (cliente-inspector), actualización de estadísticas, seguimiento a análisis y emisión de certificados y facturas. Una no respondió.

Analizando la respuesta se determina que los encargados del servicio al cliente, si tienen actividades específicas en su puesto de trabajo, faltando en sí las tareas de atención al cliente como el manejo de quejas y sugerencias de estos.

Las personas que se dedican al servicio al cliente, según lo expresado por una gerencia son tres. Las demás no respondieron.

Demostrando que si tienen personal que se dedique a los clientes, sin embargo no están capacitadas para dicho trabajo, ya que por las respuestas de los empleados en la boleta de encuesta no han recibido capacitaciones sobre servicio al cliente.

Acerca de que si les dan oportunidad a los empleados de tomar decisiones para solventar algún problema relacionado con el cliente; la gerencia general expresó que solamente pueden tomar decisiones de coordinación de operaciones, o sea, el lugar a donde mandan a los inspectores. Las demás no respondieron.

Según la respuesta, se puede observar que a los encargados del servicio al cliente no les delega para solventar otro tipo de problemas, así también no les proporcionan la confianza suficiente, ya que el gerente general se preocupa por resolver los problemas relacionados con el cliente.

Se les pidió a las gerencias que enumeraran los factores que podrían influir para lograr que el servicio al cliente sea más eficiente; solamente respondió la gerencia general especificando: en mensajería, respuesta inmediata, servicio eficiente, buenas relaciones con proveedores y clientes.

Lo que demuestra que la gerencia general si tiene claro que medidas utilizar para poder brindar un buen servicio al cliente, sin embargo está la tarea de mejorarlas para brindar un servicio de calidad al cliente.

b) Clientes internos de SGS de Guatemala

La encuesta se realizó a un total de nueve empleados que conforman los diferentes departamentos que está integrada la empresa. (Véase anexo 2)

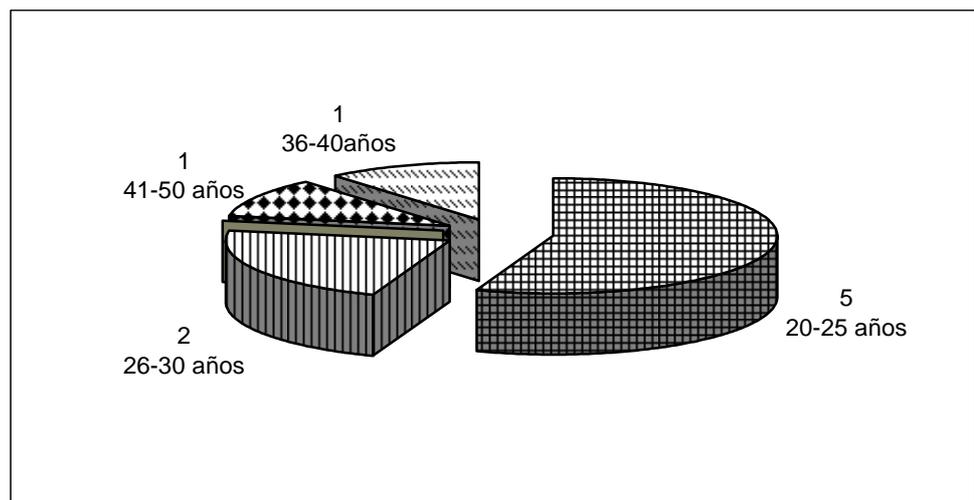
▪ Datos generales

En la boleta de encuesta realizada a los empleados se recolectó información acerca de aspectos personales y laborales, lo que permitió conocer que todas las personas que ocupan un puesto en la empresa son de sexo femenino.

La edad de las personas que laboran en la empresa es veinte años hasta cincuenta años, siendo la mayoría entre los veinte años a veintisiete años. (Véase gráfica No.1)

Gráfica No. 1

Edades de los empleados de SGS de Guatemala

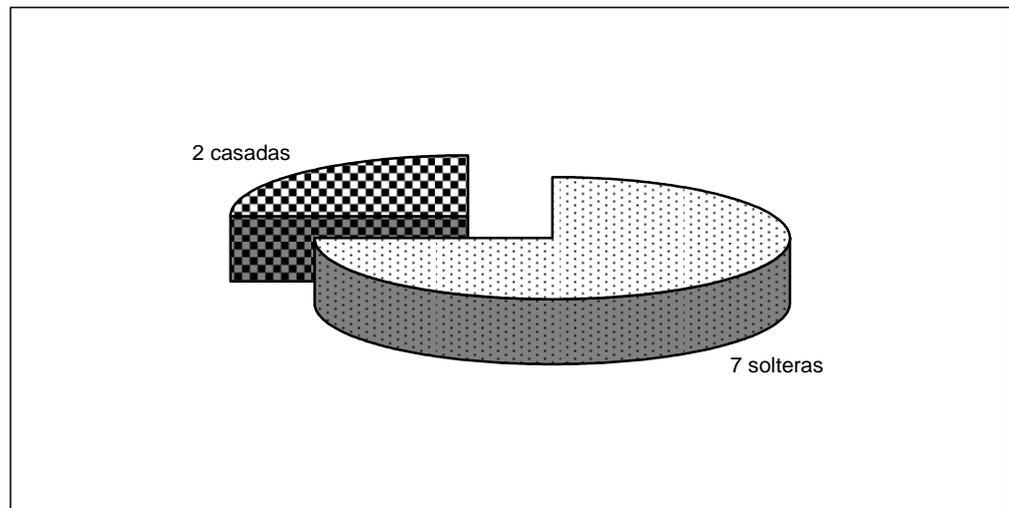


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Otro dato general que se obtuvo es el estado civil del empleado, en ocasiones el estar casado o soltero influye en la madurez y

responsabilidad, esta se ve reflejada en la forma de desarrollar su trabajo. (Véase gráfica No.2)

Gráfica No. 2
Estado civil de los empleados de SGS de Guatemala

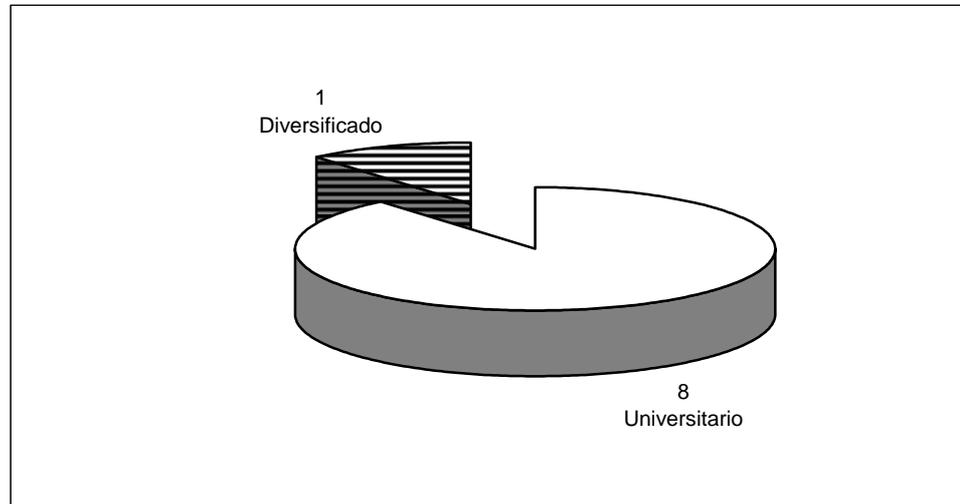


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

El grado de escolaridad de los empleados muestra que ocho personas tienen un nivel de estudios universitario y una persona diversificado. Lo que significa que las personas están preparadas y capacitadas para sus puestos de trabajo. (Véase gráfica No. 3)

Gráfica No. 3

Grado de escolaridad de los empleados de SGS de Guatemala

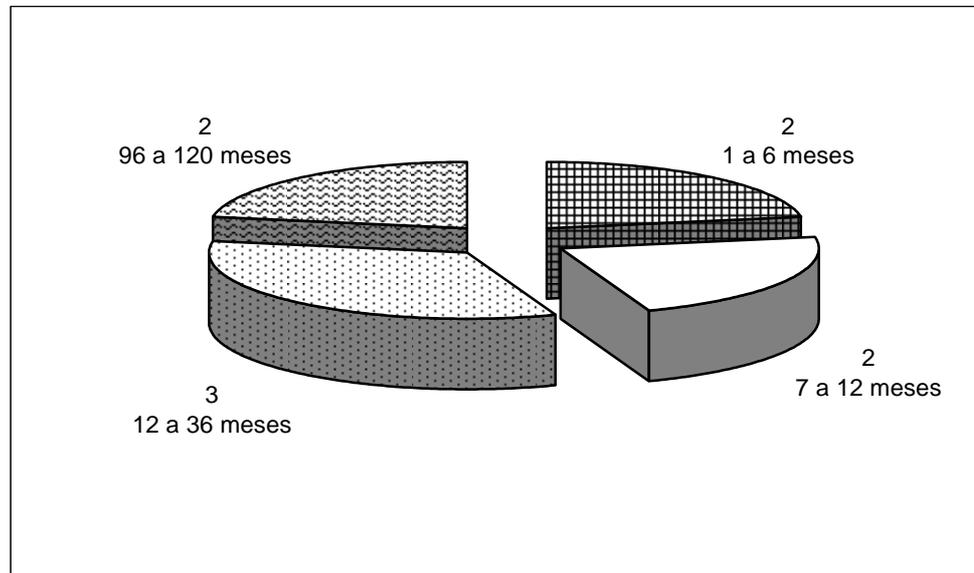


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

El tiempo de laborar del personal es variable entre los encuestados, el cual va de tres meses hasta nueve años con ocho meses.

Esto significa que hay personas que tienen estabilidad laboral en la empresa, ya que la mayoría de encuestados tienen de un año en adelante trabajando para dicha organización. (Véase gráfica No. 4)

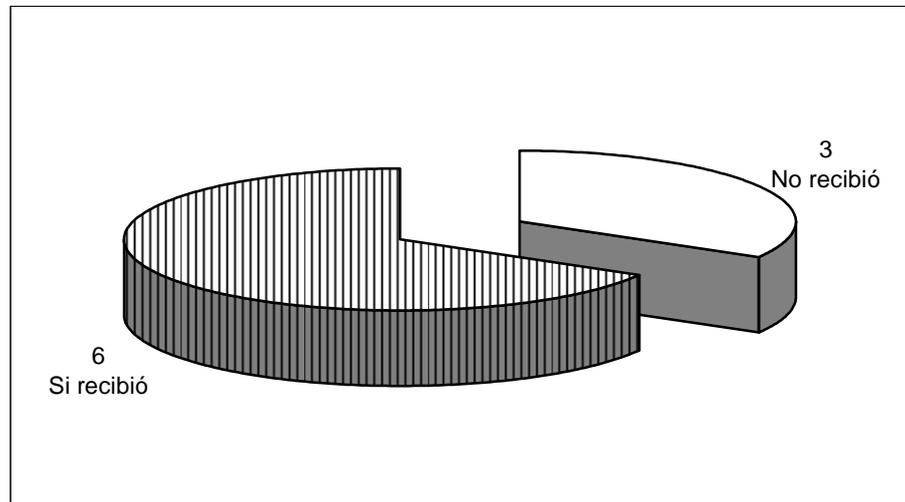
Gráfica No. 4
Tiempo de laborar en la empresa de los empleados de
SGS de Guatemala



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Actualmente, la empresa SGS de Guatemala cuenta con una misión, visión y objetivos propuestos, lo cual se pudo observar en la boleta de encuesta que todos los empleados tienen conocimiento de estos, ya que al momento de ingresar a laborar a la empresa la gerencia les da información de la misión, visión y objetivos de la organización.

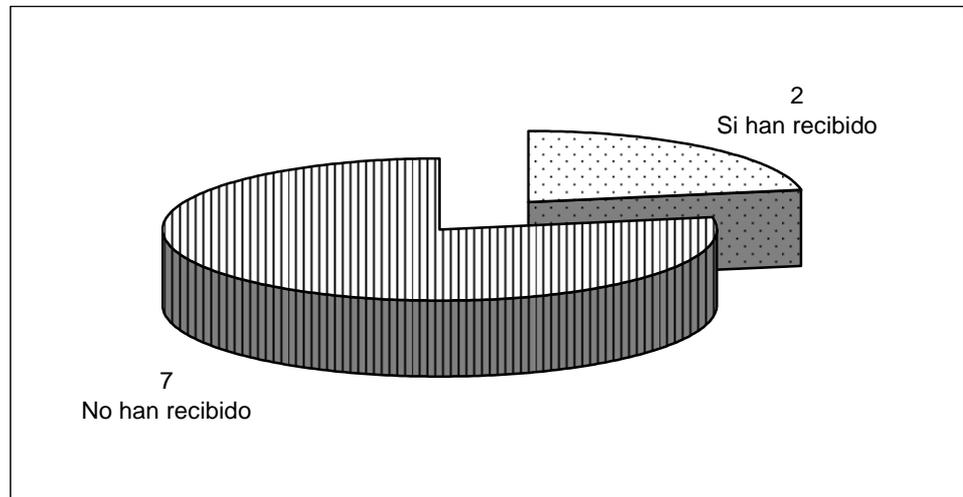
Gráfica No. 5
Capacitación al integrarse a la empresa
a los empleados de SGS Guatemala



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

La gráfica No. 5, indica que los empleados al momento de integrarse a la empresa, a seis personas sí les brindaron capacitación para el cargo que iba a ocupar y tres personas indicaron que no se le brindó dicha capacitación. Se puede determinar que no hay conciencia por parte de la empresa sobre la importancia de la capacitación a todo el personal por muy simple que sean sus obligaciones, para así poder desarrollar adecuadamente las funciones asignadas a cada puesto de trabajo.

Gráfica No. 6
Capacitación del servicio al cliente a los empleados de SGS
Guatemala



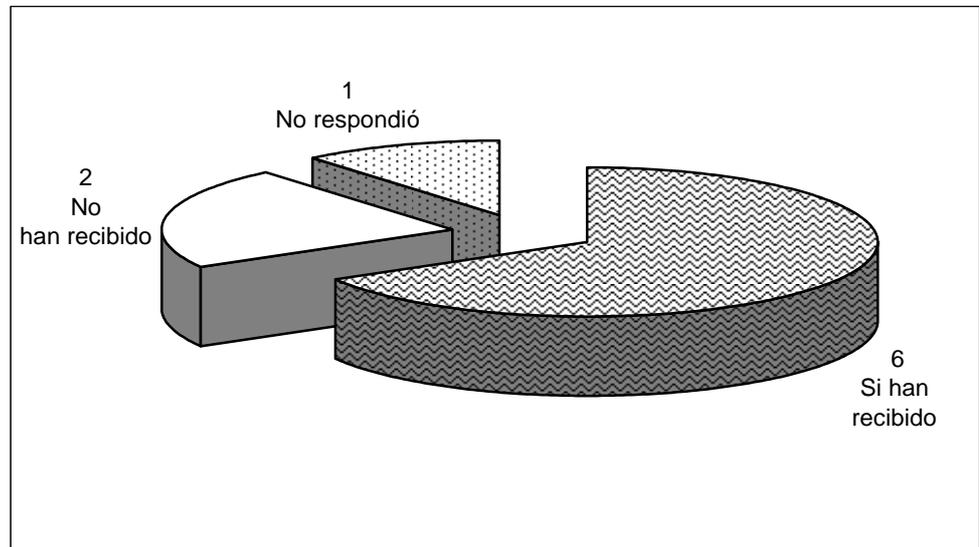
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Dos de los entrevistados indicaron que si se les ha otorgado capacitación relacionada con el servicio al cliente, una del Departamento de Contabilidad y otra del Departamento de Servicio al Cliente, especificando el curso de código de integridad y ética de la empresa y solamente una vez lo han recibido al momento de ingresar a la empresa, dicho código no es precisamente un curso de servicio al cliente. Las siete personas restantes respondieron que no han recibido ninguna capacitación sobre este tema. (Véase gráfica No. 6)

Analizando las respuestas de las personas entrevistadas se determinó que la empresa en estudio no le da importancia al tema del servicio al cliente, ya que no es posible brindar un servicio de calidad orientado a la satisfacción del cliente si no se tienen dichos conocimientos por parte de los empleados.

Gráfica No. 7

Alguna otra capacitación para brindar un mejor servicio al cliente a los empelados de SGS Guatemala



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

De acuerdo a la gráfica No. 7, seis de los entrevistados respondieron que sí han recibido capacitación en otras ramas que ayuda a brindar un mejor servicio al cliente, ya que especificaron que adquieren más conocimientos para informar a los clientes de los servicios que presta la empresa.

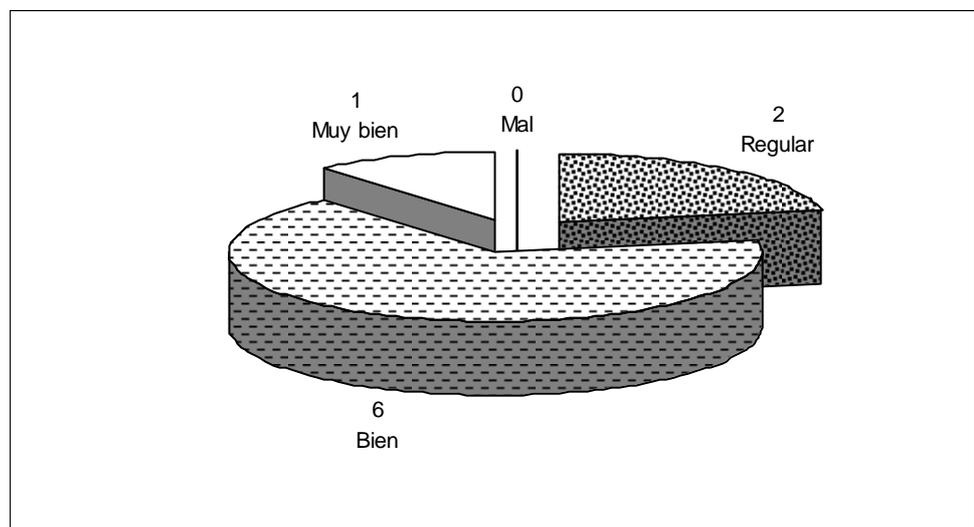
Entre las capacitaciones que se les ha brindado a los empleados están:

- Gestión de calidad
- Normas ISO
- Código de integridad
- Curso de azúcar
- Auditor líder

Dos de ellos expresaron no haber recibido alguna otra capacitación que ayude a brindar un mejor servicio al cliente, y una no respondió.

En lo que se refiere a la capacitación para brindar un servicio al cliente de calidad, no todos los empleados han sido capacitados, ello indica que la empresa aún no le ha dado mucho énfasis a la importancia de capacitar a su personal, y ante todo al personal que tiene contacto directo con el cliente, por lo que la misma debe implementar cursos para mantener motivados a sus clientes internos y así ellos poder brindar un servicio de calidad.

Gráfica No. 8
Cómo se siente en la empresa, empleados de SGS de Guatemala



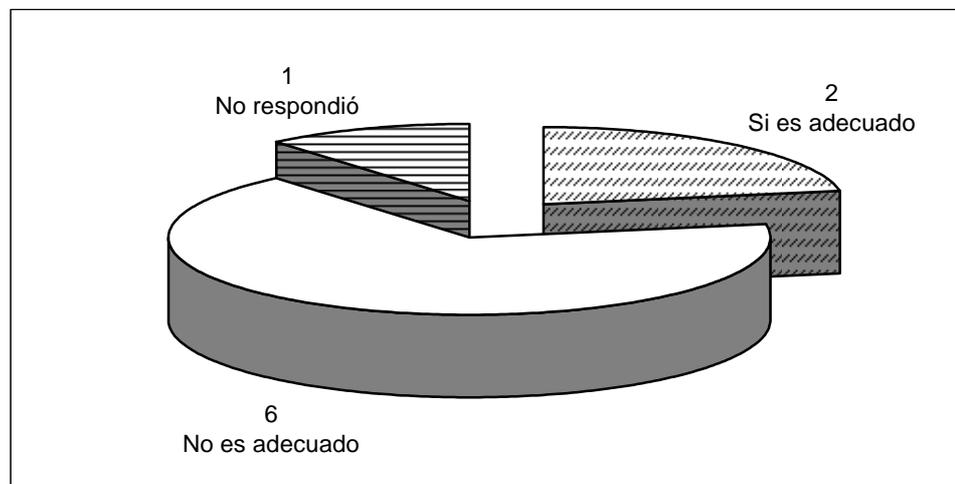
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Observando la gráfica No. 8, se puede determinar que una persona se siente muy bien, seis de las personas entrevistadas se sienten bien con su trabajo y dos regular.

Analizando las respuestas de los entrevistados la mayoría de los empleados se encuentran satisfechos en su trabajo, mientras que menos de la mitad no están suficientemente cómodos. Por lo cual

la empresa debe poner énfasis en los empleados que no están satisfechos con su puesto de trabajo para que estos realicen sus funciones adecuadamente.

Gráfica No. 9
Salario adecuado al puesto de trabajo a los empleados de
SGS Guatemala

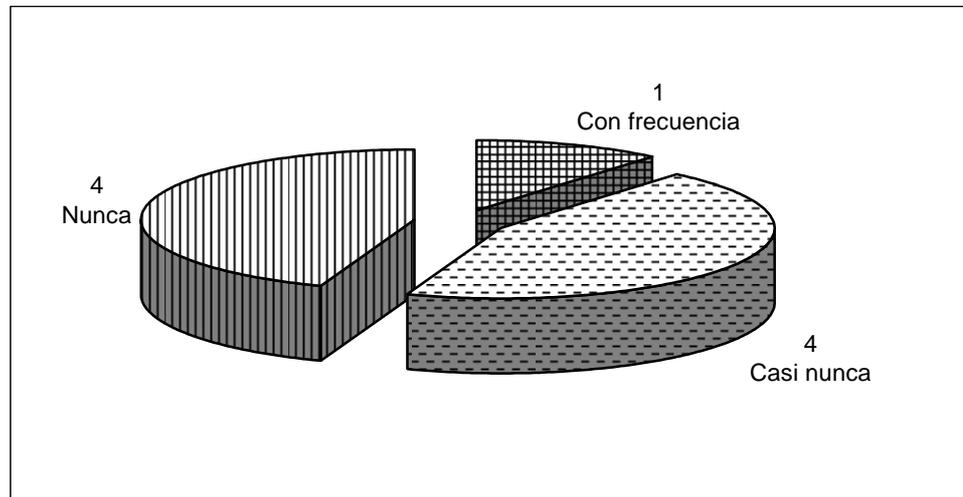


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Según la gráfica No.9, seis de los entrevistados expresaron que no estaban de acuerdo con el salario que se les paga, especificando que la carga, responsabilidad y la capacidad de los trabajadores no van acorde con el salario, así también que les han aumentado de horas laborales, ya que se han incrementado los clientes pero no el salario. Dos respondieron que sí se encuentran satisfechos con el salario que se les proporciona y una no contestó.

Analizando los resultados, la organización está incrementando su cartera de clientes, y por este motivo incrementando la carga de trabajo a sus empleados. Es por ello que la empresa tendrá que motivarlos con un sueldo justo y equitativo, o utilizando diferentes técnicas de motivación cuando sea época de excesivo trabajo.

Gráfica No. 10
Premios al desempeño laboral a los empleados de SGS
Guatemala



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

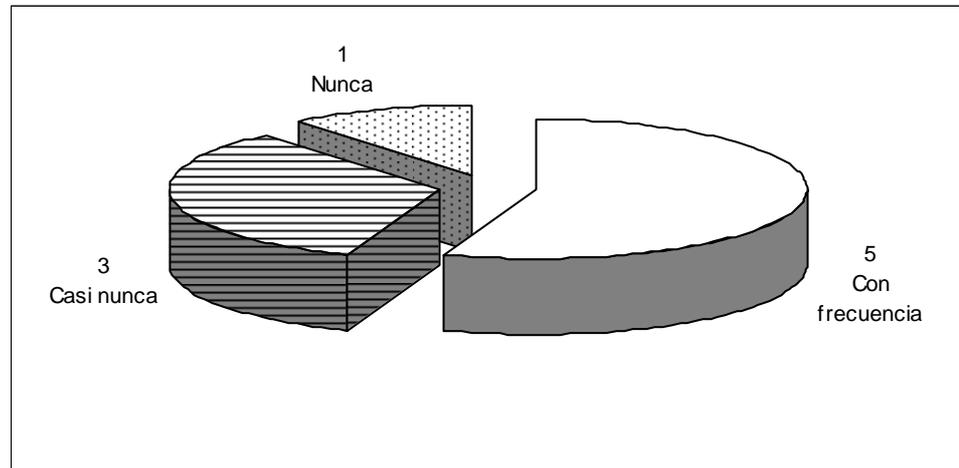
En la gráfica No. 10, se puede observar que cuatro de los entrevistados respondieron que nunca se les ha reconocido o premiado si su desempeño ha sido eficiente, así como también cuatro empleados expresaron que nunca y una persona respondió que con frecuencia se le reconocía y premiaba su desempeño.

De los que respondieron que casi nunca y con frecuencia se les reconocía o premiaba por su desempeño, especificaron que las formas que la empresa utiliza para premiarlos son: por medio de almuerzos o cenas y dan privilegios en los ascensos.

Por lo que la unidad en estudio no tiene conocimientos en mantener motivados a sus empleados reconociendo un buen desempeño, para que realicen sus funciones de trabajo de manera óptima y eficiente, especialmente cuando hay excesivo trabajo.

Gráfica No. 11

Escucha la gerencia opiniones para mejorar el servicio al cliente a los empleados de SGS Guatemala

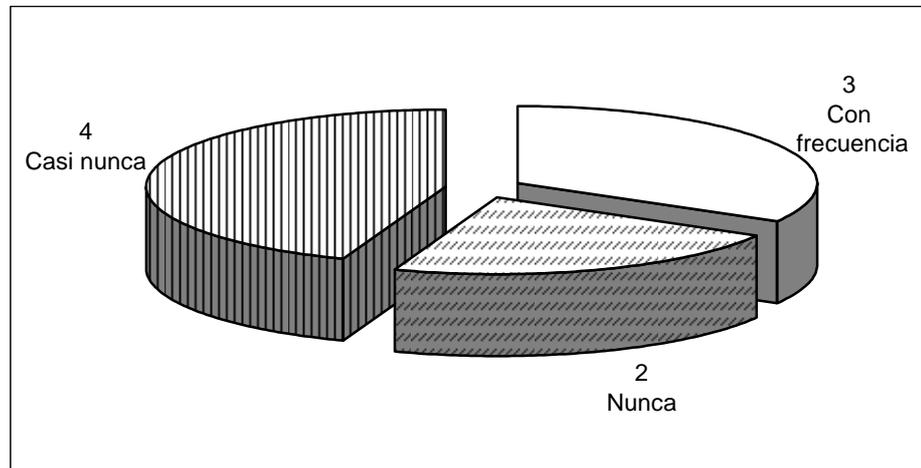


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005.

La mayoría de los empleados, siendo cinco, respondieron que con frecuencia la gerencia escucha y toma en cuenta sus opiniones para mejorar el servicio al cliente. Así mismo tres respondieron que casi nunca y una respondió que nunca se les escucha y toman en cuenta sus opiniones. Lo que expresa que la gerencia no utiliza diferentes técnicas para escuchar a sus empleados y acercarse a estos para conocer sus opiniones, lo cual sería de mucha importancia para los trabajadores, pues es necesario que se les escuche a todos y no solo a una parte de estos. (Veáse gráfica No. 11)

Gráfica No. 12

Estimulación de la gerencia para mejorar relaciones con clientes internos y externos, a los empleados de SGS Guatemala

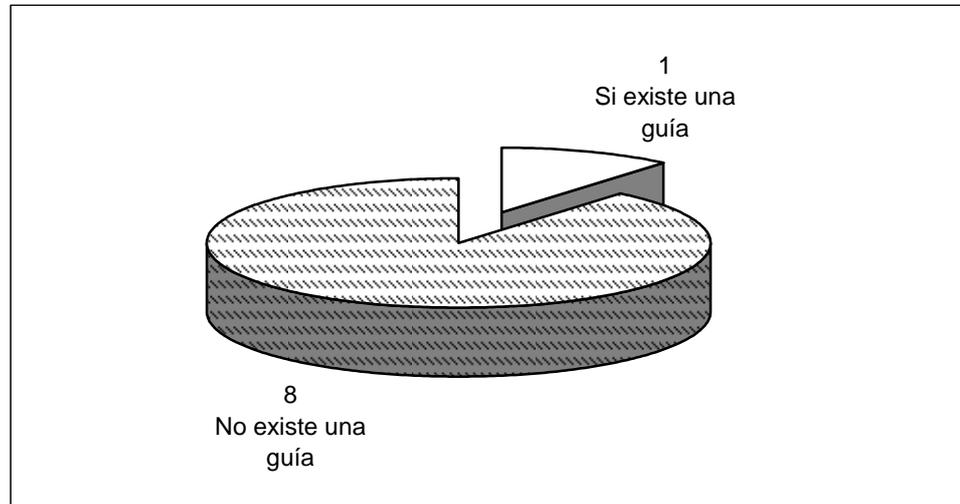


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005.

Respecto a la gráfica anterior, tres encuestados respondieron que con frecuencia reciben estímulos, cuatro expresaron que casi nunca y dos nunca; lo que muestra que la gerencia no pone énfasis a los empleados para mejorar las relaciones tanto con los clientes internos como externos, lo que provoca una deficiente comunicación de gerencia hacia empleados. (Véase gráfica No. 12)

Gráfica No. 13

Existencia de guía de servicio al cliente en SGS Guatemala

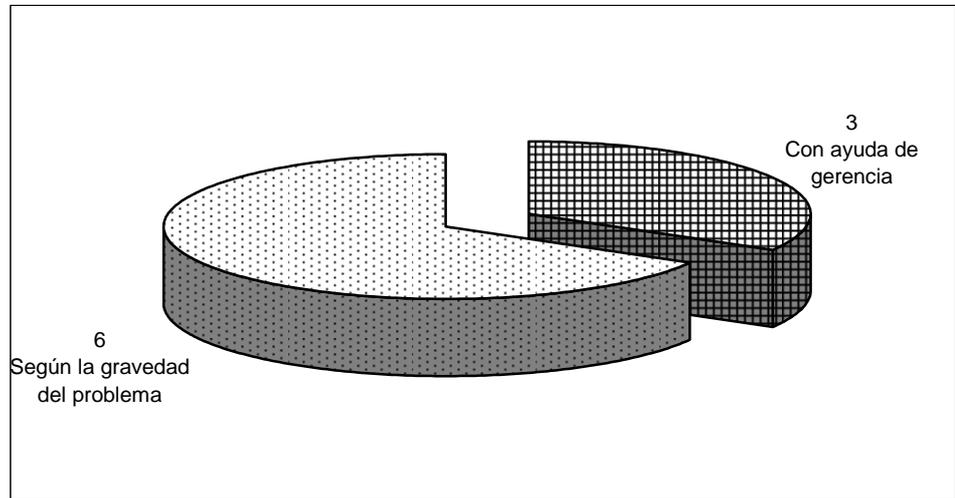


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005.

Según la gráfica No. 13, del personal encuestado ocho respondieron que la empresa no les ha proporcionado una guía que de los lineamientos para prestar un eficiente servicio al cliente, cuando se presenta algún problema o inconveniente, lo cual indica que la Gerencia General no le ha dado la importancia que merece dicho documento; una persona respondió que si tiene una guía.

De los nueve trabajadores solamente a una persona se le ha proporcionado dicho documento. Esta situación afecta a la empresa, ya que sus empleados no tienen los conocimientos adecuados para manejar algún problema con el cliente, por ello es necesario divulgar o dar una revisión al documento para que estos estén orientados al manejo de problemas con clientes.

Gráfica No. 14
Delegación de autoridad en SGS Guatemala

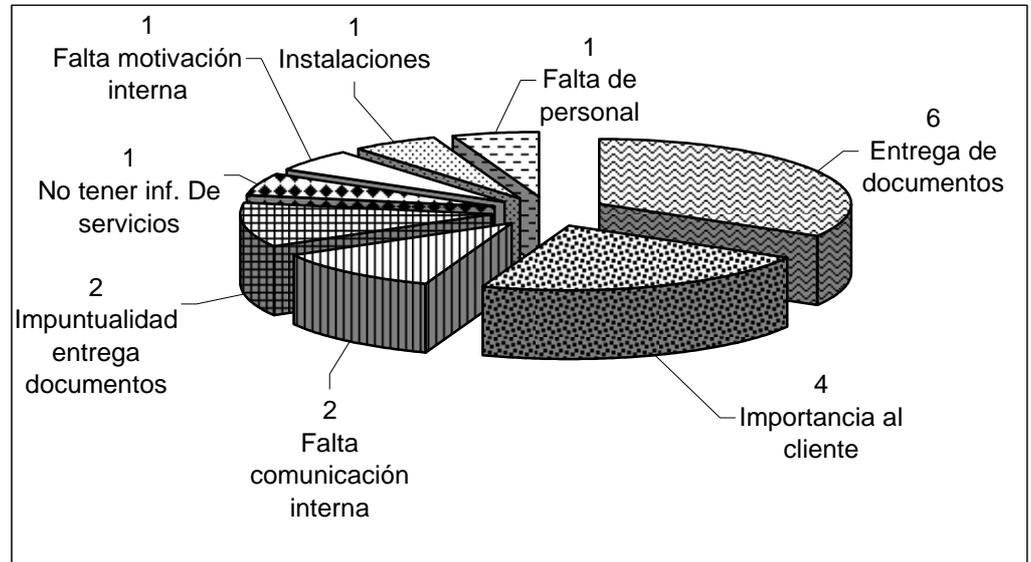


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005.

Según la gráfica No. 14, se pudo constatar que tres de los encuestados respondieron que siempre pedían ayuda a la gerencia para estar más seguros para resolver algún problema; seis respondieron que dependiendo de la gravedad del problema consultaban con la gerencia. Lo que demuestra que si hay apoyo por parte de la gerencia para ayudar a resolver problemas, así como también le da la oportunidad al empleado a resolver problemas, siempre y cuando se informe al gerente de dicho acontecimiento.

Gráfica No. 15

Problemas en la prestación del servicio al cliente



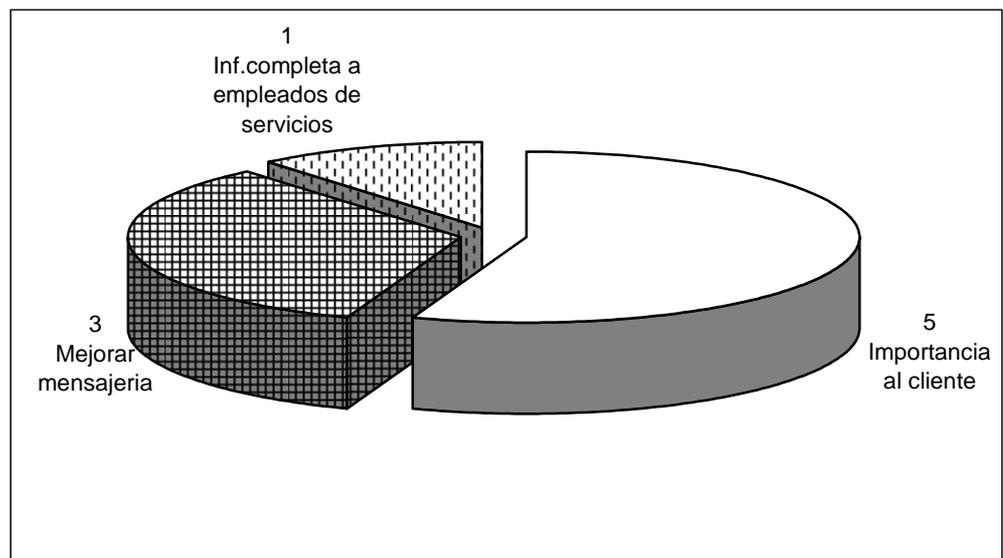
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005.

Respondiendo la pregunta acerca de enumerar los problemas que ocasionan debilidad en la prestación del servicio, una persona respondió que no hay motivación para dar un buen servicio, otra persona expresó que las instalaciones para recibir a los clientes no son adecuadas, otra comentó que falta personal para dar un buen servicio, especificando la falta de inspectores; una más respondió no tener la información de todos los servicios ofrecidos por la empresa, dos empleadas respondieron que no hay comunicación entre ellos, dos más dijeron que hay impuntualidad a la hora de entrega de certificados, cuatro respondieron que los empleados no le dan la importancia real al cliente y seis respondieron que tienen problemas de entrega de documentos a clientes internos y externos por parte de la mensajería, ya que solamente hay un mensajero para todas las diligencias existentes y no le da tiempo de realizarlas todas.

Analizando las respuestas se puede observar que la mayoría de empleados tiene un problema específico; así también

respondiendo más de la mitad de los encuestados en el problema de la entrega de documentos por parte de la mensajería. Un punto muy importante que expresaron los encuestados, es que al cliente no se le da la importancia que merece, lo que muestra que la empresa no tiene conocimientos de cómo tratar adecuadamente a sus clientes, lo que puede provocar la pérdida de clientes y no poder tener una buena imagen en dar un buen servicio de calidad. (Véase gráfica No. 15)

Gráfica No. 16
Aspectos para mejorar el servicio al cliente



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

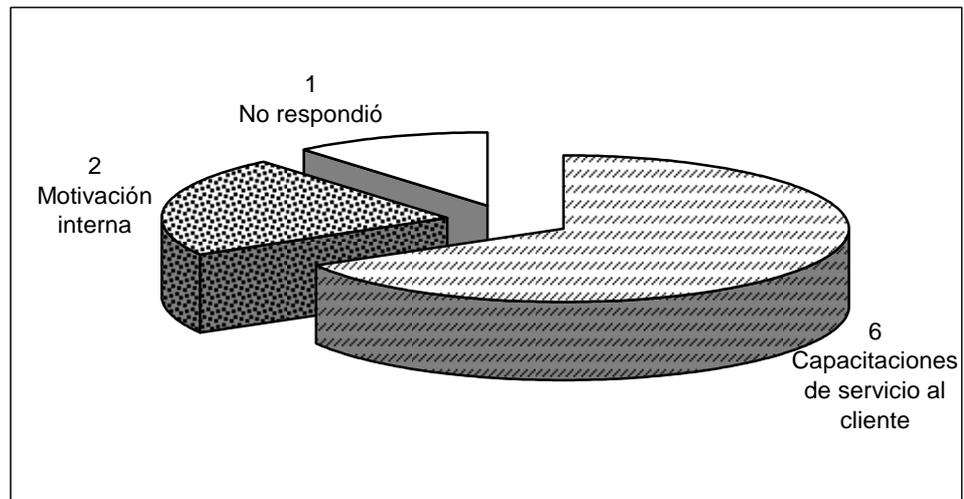
Según la gráfica No. 16, se determinó que cinco trabajadores respondieron que hay que mejorar la importancia al cliente; tres mejorar el tiempo de entrega de documentos y una persona opinó en brindar más información a los empleados de los servicios que proporciona la empresa.

Lo que se puede observar que los trabajadores están concientes de la importancia de brindar un buen servicio al cliente, para poder mantenerlos e incrementar su cartera de clientes; así como

también la contratación de otro mensajero o la subcontratación de una empresa de mensajería para que cuando existan demasiadas diligencias esta pueda ayudar al mensajero de la empresa.

Gráfica No. 17

Ideas para mejorar el servicio al cliente en SGS Guatemala



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Según la pregunta que se les hace a los clientes internos de la empresa sobre propuestas para mejorar el servicio al cliente, seis personas opinaron sobre recibir capacitaciones periódicas del servicio al cliente; dos empleados expresaron que dar motivación a los empleados y una persona no respondió.

Al observar los resultados se puede determinar que los empleados están interesados en adquirir conocimientos para dar un servicio de calidad a los clientes, así como una minoría pone énfasis en la motivación a los empleados, ya que como se ha observado en la pregunta No. 8 casi nunca se le motiva para desempeñar sus funciones adecuadamente y poner más empeño en sus labores cotidianas. (Véase gráfica No. 17)

2.1.4 Diagnóstico de la situación actual del cliente externo

El presente diagnóstico se elaboró con base en la información recolectada con los clientes externos de la empresa utilizando la técnica de encuesta, por medio de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. El contacto con los clientes realizado por el Gerente General el cual les proporcionó dicho cuestionario a través de correo electrónico, fax y a los clientes que visitan la empresa, los clientes que respondieron el cuestionario fueron seleccionados aleatoriamente de los distintos servicios que presta la empresa en investigación. (Véase anexo 3)

MUESTRA

La empresa cuenta con un total de 125 clientes pertenecientes al área del país de Guatemala, lo cual la fórmula para el tamaño de la muestra que se ha utilizado es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = 1.96 (número de unidades de desviación estándar desde la media, bajo la curva normal para una confianza del 95%).

P = Proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia) por no existir estudios anteriores para usar de base, se utilizará 50%.

Q = Complemento de la proporción poblacional (probabilidad de no ocurrencia) por no existir estudios anteriores se utiliza 100%-P = 50%.

E = Límite de error de 0.05 para una confianza del 95%.

Entonces,

$$n = \frac{1.96^2 (0.5 \times 0.5 \times 125)}{0.05 (125-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 94.49$$

$$n = 95 \text{ clientes}$$

Debido a que la muestra es mayor al cinco por ciento de los elementos de la población ($n/N = (95/125 = 0.76 = 76\%)$), se utilizó el factor finito de corrección.

Fórmula del Factor Finito de Corrección:

$$F.F.C = \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$$

Entonces,

$$n = \frac{1.96^2 (0.5 \times 0.5 \times 125)}{0.05 (125-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} * \sqrt{\frac{125 - 95}{125 - 1}}$$

$$n = 95 * \sqrt{30/124}$$

$$n = 95 * 0.4918$$

$$n = 46.72$$

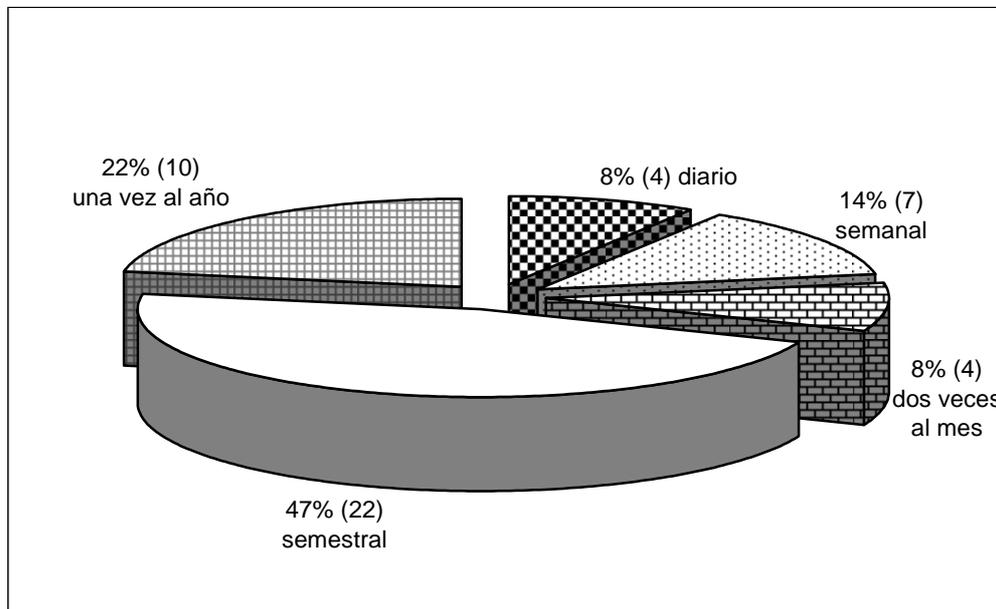
$$n = 47 \text{ clientes}$$

En base en la cantidad de clientes con que cuenta la empresa se obtuvo una muestra de cuarenta y siete clientes.

De acuerdo con los datos proporcionados por los sujetos de investigación, se detalla la situación actual externa obtenida de dicha investigación.

Gráfica No. 18

Cada cuánto utiliza el servicio de SGS de Guatemala

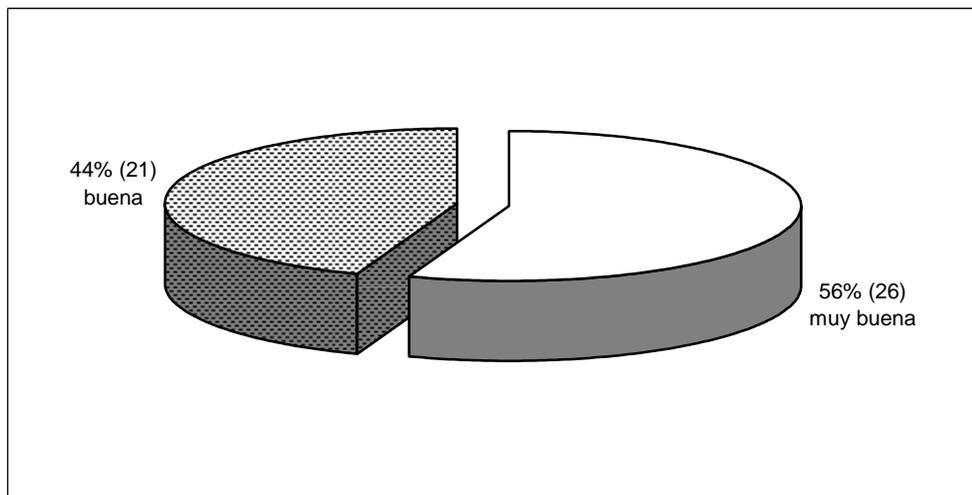


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Según la gráfica No.18; se puede observar que cuatro clientes utilizan el servicio diariamente, siete semanalmente, cuatro dos veces al mes, veintidos semestralmente y diez una vez al año.

Gráfica No. 19

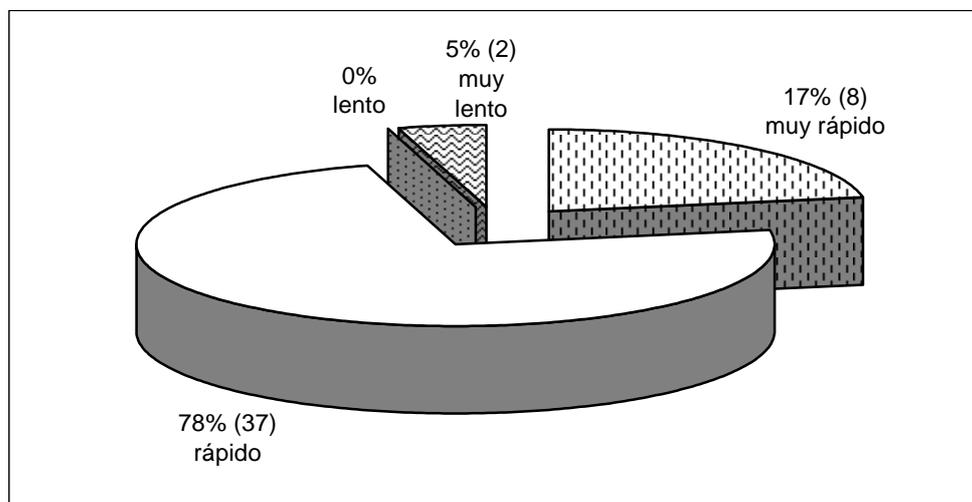
Calificación de la calidad del servicio



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Con respuesta a la calificación de la calidad del servicio que presta la empresa en estudio; veintiseis respondieron que es muy buena y veintiuno clientes respondieron buena. Lo que demuestra que el servicio que se les proporciona tiene buena aceptación buena aceptación. (Véase gráfica No. 19)

Gráfica No. 20
Tiempo de servicio prestado



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

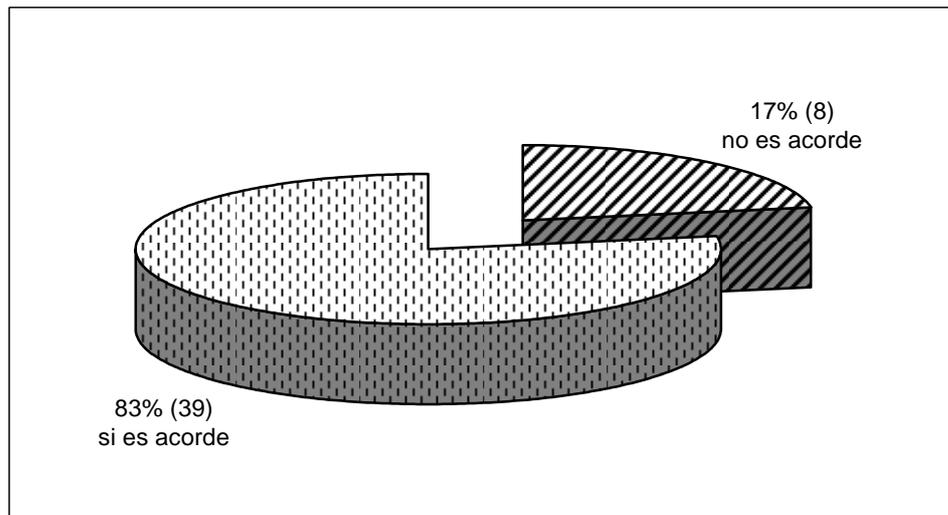
En relación a la calificación del tiempo del servicio prestado a los clientes, estos respondieron: treinta y siete rápido, ocho muy rápido y dos muy lento.

Determinando que a la mayoría de los clientes si se les proporciona un servicio eficaz, ya que una de las expectativas de los clientes es un servicio rápido. A los dos clientes que respondieron muy lento, fue debido a errores en la factura de cobro, ya que no se las corrigieron rápidamente. (Véase gráfica No. 20)

Según la pregunta, sobre ¿el servicio cumplió con sus expectativas? todos los clientes respondieron que sí, especificando que la atención es rápida y de primera calidad, así como también que la empresa es

flexible a la hora de hacer algún cambio, tienen capacidad de respuesta, dan solución a diferentes inconvenientes, resuelven dudas, cumplen con lo prometido y proporcionan un servicio profesional.

Gráfica No. 21
Calidad del servicio acorde al precio



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

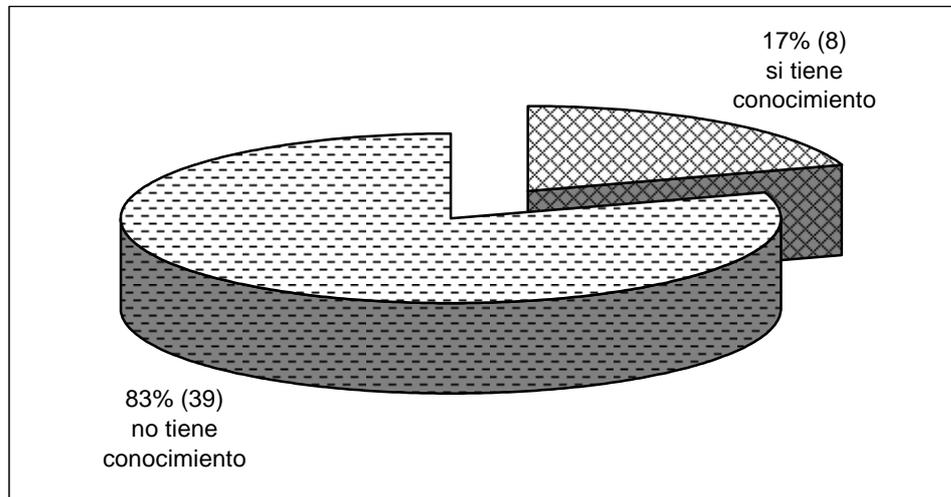
La gráfica No. 21 demuestra que treinta y nueve clientes si están de acuerdo con el precio que pagan por el servicio, pero ocho no están de acuerdo, ya que especificaron que es el más alto del mercado.

Según la opinión de los encuestados los aspectos que puede mejorar el servicio que le presta la empresa en estudio son:

- Dar a conocer todos los servicios que proporciona la empresa
- Brindar información para actualizar normas
- Retroalimentación del envío de análisis
- Mantener el buen servicio

Lo que demuestra que los clientes siempre quieren informarse más de la empresa y que se le brinde un buen servicio al cliente.

Gráfica No. 22
Conocimiento de la existencia del laboratorio textil al usuario
que requiere el servicio de SGS Guatemala



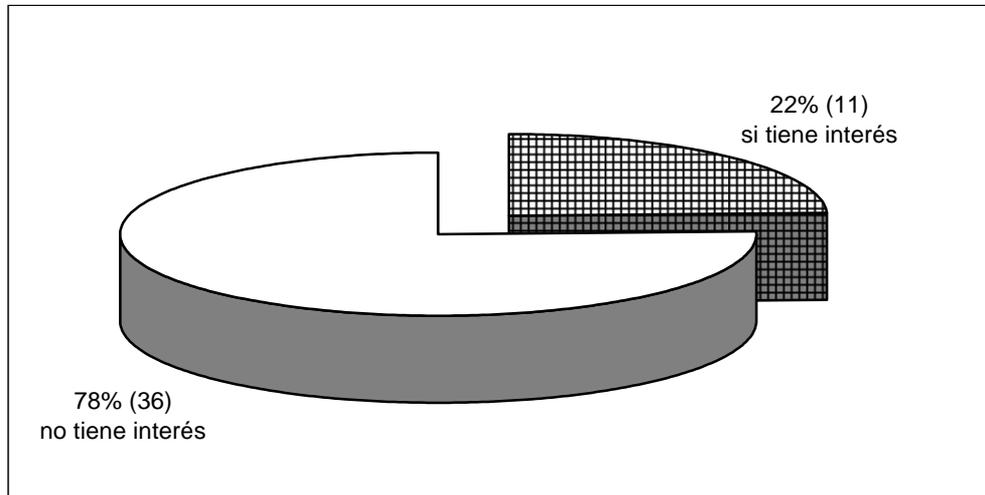
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Como se puede observar en la gráfica No. 22 treinta y nueve clientes respondieron que no saben de la existencia del laboratorio textil y ocho sí conocen de la existencia de este.

Acercas de la pregunta si han utilizado el servicio del laboratorio textil los cuarenta y siete respondieron que no, ya que esta no es la rama a que se dedican las empresas encuestadas.

Gráfica No. 23

Interés en conocer el laboratorio textil de SGS de Guatemala



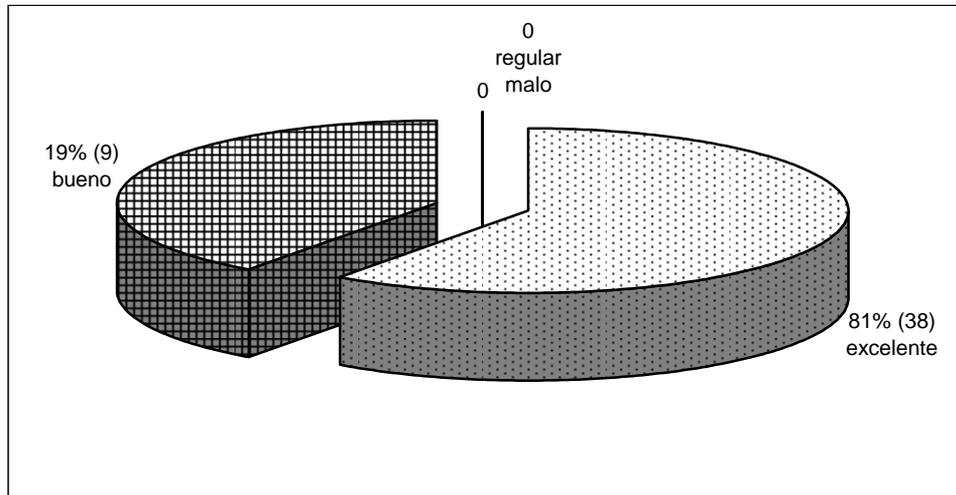
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Como se muestra en la gráfica No. 23 treinta y seis clientes no están interesados en conocer el laboratorio textil de la empresa, especificando que no es el rubro de estos; así también once respondieron afirmativo explicando que les interesa saber a que se dedica el laboratorio para tenerlo en cuenta en caso de necesitar este tipo de servicio.

La totalidad de los clientes respondieron que sí se les brindó toda la información necesaria para efectuar el servicio que requieren. Lo que significa que la empresa se preocupa por informar al cliente y resolver dudas, para que en el futuro no haya ningún tipo de problema.

Gráfica No. 24

Calificación del personal que atendió al cliente



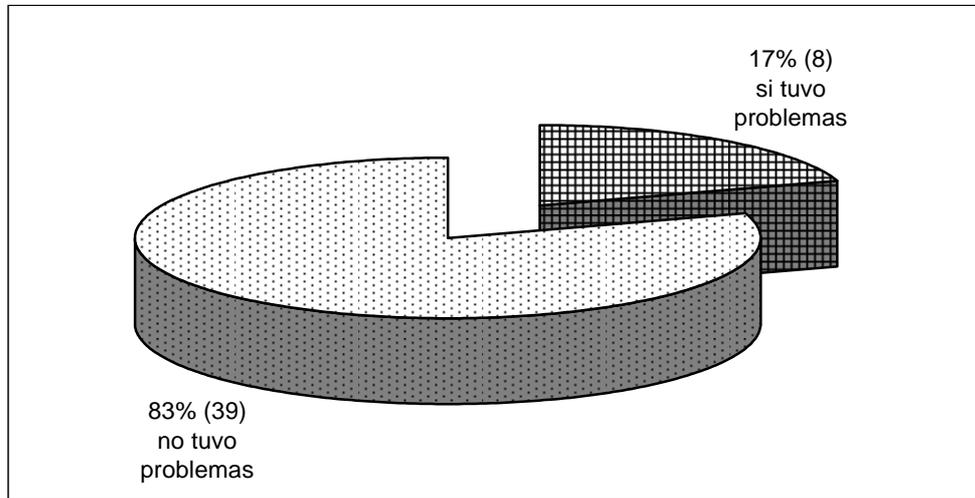
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Treinta y ocho clientes calificaron al personal de la empresa en estudio de excelente y nueve respondieron que es bueno.

Lo que determina que el personal que labora en la empresa da un buen trato al cliente, tratando de cumplir las expectativas de estos. (Véase gráfica No. 24)

La totalidad de los encuestados respondieron afirmativo, sobre si el personal que lo atendió es calificado. Especificando que conocen bien su trabajo, son profesionales, realizan las actividades requeridas y brindan una buena orientación al cliente.

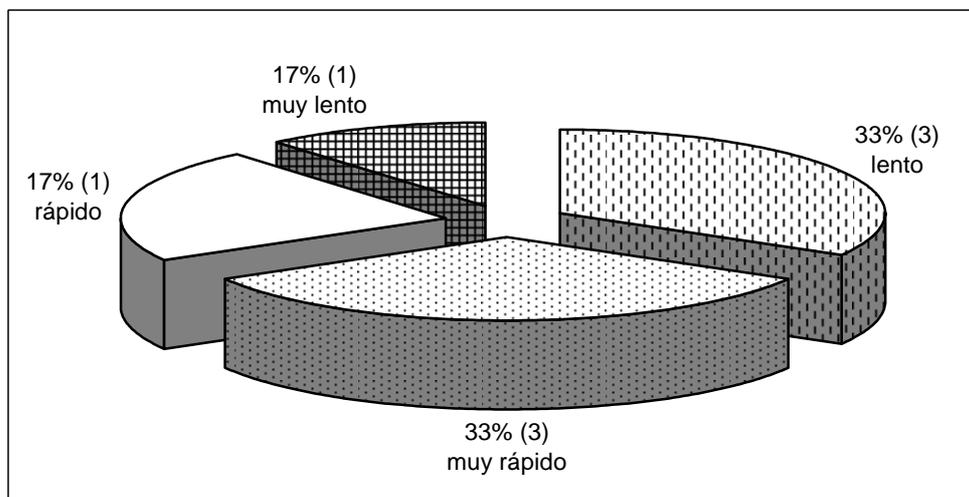
Gráfica No. 25
Problema con el servicio proporcionado



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Treinta y nueve clientes respondieron no haber tenido ningún tipo de problema cuando se les proporciona un servicio y ocho clientes respondieron que sí. Los clientes que respondieron que sí, especificaron que hubo errores a la hora de emitir factura de cobro y tardanza en la entrega de documentación. (Véase gráfica No. 25)

Gráfica No. 26
Tiempo de resolver el problema al cliente de SGS Guatemala



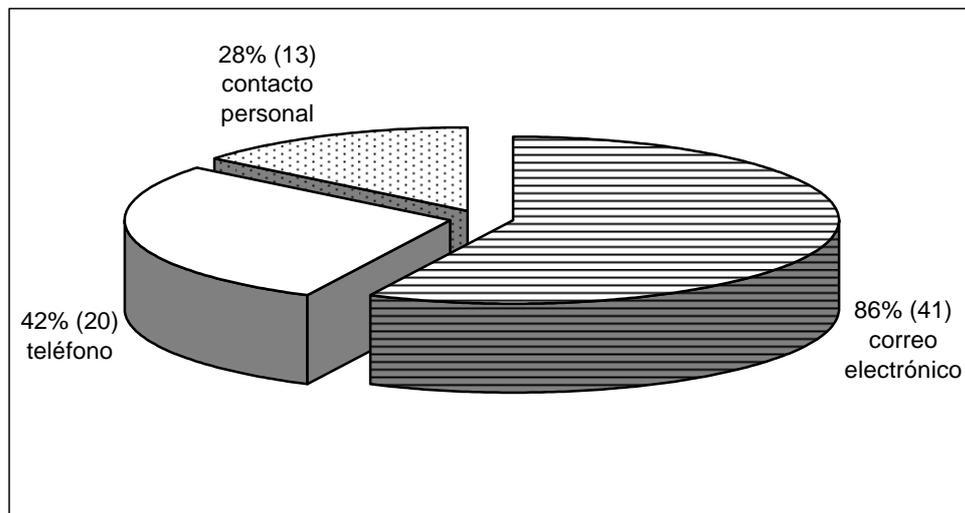
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

De los clientes que tuvieron algún problema con el servicio proporcionado, tres respondieron que se resolvió muy rápido, uno rápido, tres lento y una muy lento.

Por lo que la empresa en estudio tiene que mejorar el sistema de resolver los problemas para que sea rápido y así el cliente no quede decepcionado del servicio. (Véase gráfica No. 26)

Gráfica No. 27

Medio de comunicación preferido por el cliente de SGS Guatemala para información, necesidades o reclamos



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

El medio de comunicación preferido por los clientes es el correo electrónico, seguido por el teléfono y por último el contacto personal.

Explicando que por falta de tiempo es difícil tener alguna cita con el proveedor del servicio, ya que en un tiempo que tengan es más fácil comunicarse por teléfono y alguna información más larga o detallada por correo electrónico. (Véase gráfica No. 27)

La totalidad de los encuestados respondieron afirmativamente acerca de volver a utilizar el servicio que presta la empresa. Estos

especificaron que están muy contentos con el servicio que se les ha proporcionado, es una empresa confiable, llenan sus expectativas y tienen un respaldo internacional. Demostrando que la empresa si ha llenado las necesidades de estos, haciendo así clientes leales a esta.

Así también, todos los clientes encuestados respondieron afirmativamente en declarar que el servicio prestado por la empresa en estudio es suficientemente bueno para recomendarla a un amigo.

Explicando que si la recomendarían, ya que brindan una buena atención, eficiente y dan un servicio satisfactorio.

En relación a los servicios que la empresa no ofrece a los clientes y que les gustaría que se le ofrecieran, estos respondieron:

- Capacitación a auditores
- Capacitación de normas y supervisión
- Capacitación en calibración de equipos

Por lo que algunos de estos servicios ya los presta la empresa, esta tiene que brindar más información a los clientes de la gama de servicios que se les puede proporcionar y no solamente por el que los busca el cliente.

Lo que proponen los clientes para mejorar el servicio al cliente, es:

- Mantener una buena comunicación con el cliente.
- Información sobre el movimiento de calidad en Guatemala o toda la región.
- Reunión con clientes cada cierto tiempo para actualizar temas relacionados con sistemas de calidad.
- Biblioteca exclusiva a clientes para encontrar borradores de las normas en revisión, normas ya publicadas y textos del tema.

- Informar a clientes cuando haya eventos nacionales e internacionales para capacitación a empleados acerca de sistemas de calidad.
- Promover eventos en Guatemala con participación de expertos extranjeros en sistemas de gestión de calidad.
- Brindar más información de los servicios que proporciona la empresa.

2.2 Laboratorio Textil de SGS de Guatemala

2.2.1 Antecedentes

El laboratorio textil de SGS de Guatemala ubicado en la 42 calle 23-00 zona 12 Ofibodega No. 3, inició su construcción en abril del 2003, dicha construcción se terminó en noviembre del mismo año. Se iniciaron operaciones en mayo del 2004. El motivo que impulso su creación fué la necesidad de tener un centro de control de calidad para la industria textil centroamericana que exporta principalmente a Estados Unidos.

El laboratorio textil brinda una variedad de servicios como el análisis de pre-producción, inspección de materias primas y de productos terminados. (Véase figura No. 6)

- **Productos que cubre**

Los siguientes artículos son evaluados rutinariamente en programas de servicio de aseguramiento de calidad, para algunos de los fabricantes y distribuidores globales de las más renombradas marcas del ramo textil y de confección: fibra e hilo, prendas funcionales y telas industriales.

- Instrucciones de cuidado

Las instrucciones de cuidado son verificadas en el laboratorio de acuerdo a regulaciones internacionales: el reglamento de regulación de comercio para las instrucciones de cuidado, (*Trade Regulation Rule for Care Labelling of Textile Wearing Apparel and certain Peice Goods*), de la Comisión Federal de Comercio de los Estados Unidos.

La evaluación de cuidado incluye pruebas de durabilidad al lavado o al lavado en seco (*dry cleaning*), cambio dimensional/encogimiento, resistencia del color, resistencia al manchado y apariencia.

- Pruebas de rendimiento

Vela por la satisfacción de los clientes, verificando si las telas serán las adecuadas para el uso final requerido. La evaluación final del rendimiento de la tela en la etapa de pre-producción, puede prevenir que errores potencialmente costosos ocurran a lo largo del proceso de manufactura.

Las pruebas típicas de rendimiento son: resistencia a la abrasión, resistencia del color (*colorfastness*), estabilidad dimensional (encogimiento), construcción de tela, construcción de fibra, resistencia al deshilado y moteado (*snagging & pilling*), flamabilidad, estiramiento y recuperación, resistencia al rasgado, propiedades de la costura, y varias pruebas adicionales.

- Especificaciones de la industria

El laboratorio textil de SGS de Guatemala realiza muchas pruebas de acuerdo a las siguientes organizaciones, pero no limitadas a ellas:

- CPSC (*Consumer Products Safety Comisión*), Comisión de seguridad para productos de consumo.
- ISO (*International Standards Organization*), Organización internacional de estándares.
- MIL *Standards* (*Military/Government Specifications*), Especificaciones del Gobierno y Militar.
- FTMS (*Federal Test Method Standard*), Federación de métodos de prueba estándar.
- AATCC (*American Association of Textile Chemists and Colorists*), Asociación Americana de textiles, químicos y colores.
- ASTM (*American Society for Testing and Materials*), Sociedad Americana para prueba de materiales.

2.2.2 Estructura organizacional actual

A continuación se presenta la descripción del personal involucrado en la preparación, coordinación y ejecución de los procedimientos, verificación de resultados, emisión y envío de reportes y de todo el personal incluido en el sistema de calidad del laboratorio textil; como lo son el Gerente del Laboratorio, Gerente Técnico, Gerente de Mercadeo y Ventas, Coordinadoras de Servicio al Cliente, técnicos, secretaria-recepcionista y asistentes de laboratorio. (Véase figura No. 7).

El Gerente Técnico es el responsable de la función técnica y tiene la autoridad necesaria para asegurar la calidad e integridad de los resultados generados. Dicha posición reporta al Gerente de Laboratorio, quien asesora y dirige la administración del mismo dentro del ámbito del laboratorio, siendo el responsable último de la función de calidad. Este vela para que los recursos necesarios sean destinados al laboratorio para llevar a cabo su operación

adecuadamente. En caso de ausencia del Gerente de laboratorio, la función la asume el Gerente Técnico.

Un técnico tiene a su cargo el laboratorio físico, el segundo tiene a su cargo el laboratorio de cuidado, y el tercero se hace cargo del laboratorio químico y de flamabilidad. Dependiendo de la carga de trabajo de cada sección, cualquier técnico que esté debidamente entrenado puede ayudar en sus funciones al técnico de otra área con mayor afluencia o urgencia de trabajos de análisis.

a. Descripción de puestos del Laboratorio Textil

- *Gerente del Laboratorio*

Es el responsable último de la función de calidad del sistema ISO implantado en el laboratorio. Tiene acceso directo al nivel más alto de la Gerencia de SGS de Guatemala, en el cual se toman las decisiones relacionadas con los recursos asignados al laboratorio.

Está en contacto directo con el Gerente técnico, establece las necesidades de crecimiento y provee asistencia en los cambios requeridos, establece metas y objetivos en el área, a fin de optimizar el funcionamiento. Tiene como función la autorización de metodologías y manuales del sistema de calidad del laboratorio, y también la gestión de recursos humanos interna del laboratorio.

- *Gerente Técnico de Laboratorio*

Es el responsable de administrar y coordinar las actividades del laboratorio. Su función es verificar que los procedimientos y políticas expresadas en los manuales sean cumplidos a cabalidad. Tiene como responsabilidad la función técnica velando por que las operaciones sean llevadas a cabo de acuerdo a lo establecido en

el sistema de calidad. Coordina la capacitación necesaria, mantenimiento de los equipos y administración de los recursos para alcanzar el nivel óptimo de calidad, proporcionando a los clientes resultados confiables y precisos. Tiene como función la autorización de registros internos, informes de resultados y da recomendaciones al respecto de los mismos al gerente del laboratorio.

Es el responsable del control de documentos y registros del área técnica. En su ausencia el Gerente del Laboratorio asume la responsabilidad de la función técnica, o en su defecto, uno de los técnicos con mayor experiencia debe ser asignado para este fin. Este técnico experimentado, puede en cualquier momento, tomar a su cargo algunas de las responsabilidades del gerente técnico, como la revisión y autorización de las hojas de trabajo del laboratorio.

- *Gerente de Mercadeo y Ventas*

Fuera de las funciones propiamente enfocadas a la comercialización de los servicios del laboratorio, este dará seguimiento a los clientes, a través de visitas periódicas, llamadas telefónicas y/o correos directos, a través de lo cual se desea obtener retroalimentación constante de los mismos para corregir o mejorar aspectos del servicio al cliente brindado por el laboratorio.

En caso de ausencia del Gerente de Laboratorio y Gerente Técnico, el Gerente de Mercadeo y Ventas puede tomar su lugar para la revisión y autorización de registros, incluyendo los reportes de resultados. Supervisa los procesos de resolución de quejas y a él reportan directamente las coordinadoras del servicio al cliente, da seguimiento a la facturación y cobro a los clientes.

- *Técnicos de Laboratorio*

Analiza y organiza los planes de mantenimiento y calibración de los equipos del laboratorio, realiza y coordina la validación de resultados, y tiene a su cargo la ejecución de los análisis. Toma parte en el desarrollo de nuevos procedimientos e implementación de nuevos equipos. Asiste al gerente técnico en el procesamiento de la información y generación de reportes de resultados del laboratorio.

Auxilia y sustituye a otros técnicos en funciones específicas, en caso de ausencia o en caso de requerirse por una excesiva carga de trabajo en un área determinada. Elabora requisiciones de materiales para mantener los inventarios químicos, insumos y repuestos a niveles de seguridad que permitan la operación del laboratorio. En casos de necesidad el gerente técnico puede tomar bajo su responsabilidad, la ejecución de alguna de estas actividades. Además, puede considerarse la contratación de personal suplente o temporal, para cubrir los puestos de técnicos, siempre y cuando reciban la inducción y supervisión adecuada para la ejecución de análisis y el manejo de muestras, materiales, equipos y registros.

- *Asistentes de laboratorio*

Llevan a cabo tareas técnicas y operativas específicas, apoyando de esta forma a los técnicos de laboratorio en la preparación de muestras y realización de ensayos específicos. Reportan directamente a los técnicos de laboratorio de las áreas en que están laborando. Apoyan en otras áreas como es el de mantenimiento de registros, realización de mantenimientos y calibraciones, limpieza de las áreas y almacenamiento de muestras.

- *Coordinadoras de servicio al cliente*

Son las encargadas de: comunicación con los clientes, emisión y envío de reportes finales de análisis. Son el puente entre las necesidades y requerimientos del cliente y el laboratorio, tienen a su cargo la revisión de las solicitudes, ofertas y contratos para los trabajos de ensayo del laboratorio. Realizan la preparación, emisión y distribución de los informes de resultados. Y responsables de darle seguimiento a las solicitudes y quejas de los clientes. Deben brindar un servicio profesional a los clientes.

Pueden reemplazar a la secretaria recepcionista en tareas específicas como la coordinación de compra. Reportan al gerente del laboratorio y gerente de mercadeo y ventas.

- *Secretaria-recepcionista*

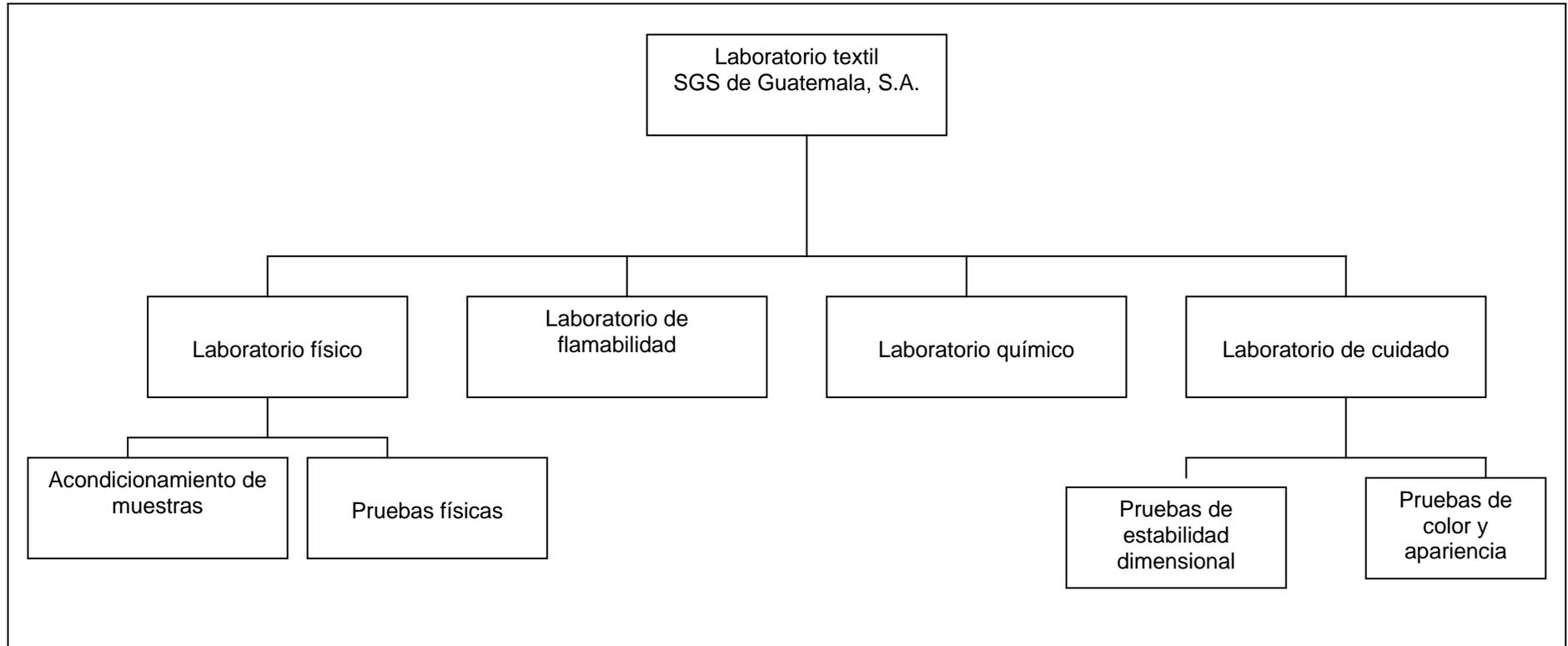
Tiene a su cargo hacer posible la comunicación con clientes y proveedores. Además, debe asistir al gerente del laboratorio, gerente técnico y técnicos de laboratorio, en lo relacionado a las compras, cotizaciones, comunicación con proveedores y con las oficinas centrales de SGS de Guatemala, S.A. una de sus funciones principales es la asistencia con las labores secretariales relacionadas con la elaboración de documentos, ya sea que estén o no relacionados directamente con el sistema de calidad del laboratorio textil. Puede tomar a su cargo las funciones relacionadas al servicio al cliente.

- *Personal suplente*

Todo personal suplente o temporal que trabaje en el laboratorio deberá estar capacitado para las funciones que desempeñará. Debe conocer las principales características del sistema de calidad del laboratorio. Esta persona será constantemente supervisada para verificar su capacidad para desempeñar la

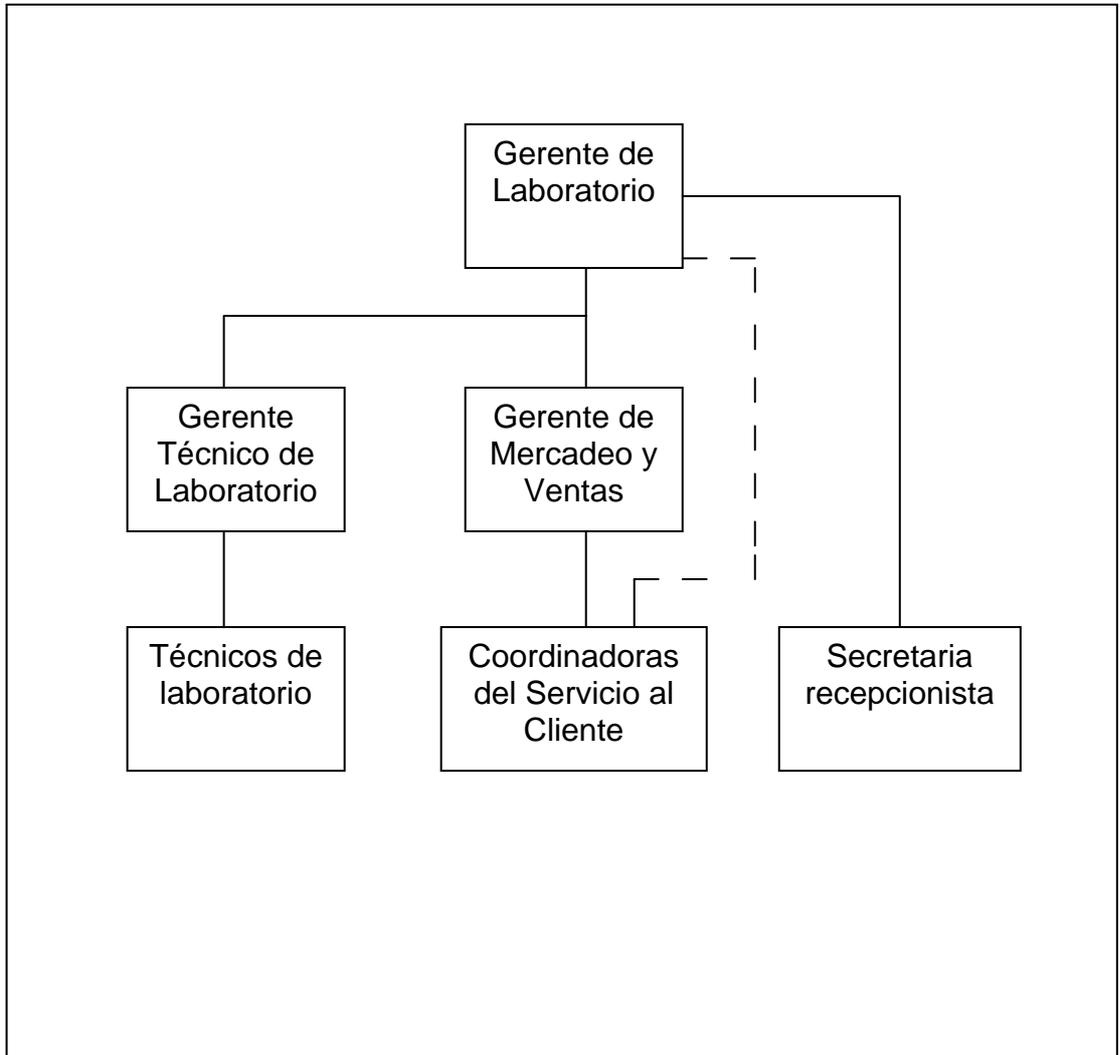
función que realiza. Sus supervisores llevan registros de su competencia para desarrollar los diferentes procedimientos operativos.

Figura No. 6
ESQUEMA DE ESTRUCTURA DEL LABORATORIO TEXTIL DE SGS DE GUATEMALA



Fuente: Laboratorio textil de SGS de Guatemala, 2005

Figura No. 7
ORGANIGRAMA NOMINAL DEL LABORATORIO TEXTIL DE SGS DE
GUATEMALA



Fuente: Laboratorio textil de SGS de Guatemala, 2005.

2.2.3 Análisis de la aplicación de estrategias del servicio al cliente

Se hace un análisis enfatizando los elementos que debe contener un buen servicio al cliente, para con ello poder realizar la comparación del servicio que actualmente brinda el laboratorio textil de SGS de Guatemala con un servicio al cliente eficiente.

- **Estrategias del servicio al cliente que utiliza el laboratorio textil de SGS de Guatemala**

Para realizar el diagnóstico de las estrategias del servicio al cliente que utiliza el laboratorio textil, se recurrió a las técnicas de entrevistas, encuestas y observación.

Dentro de las estrategias utilizadas por el laboratorio se encuentran las siguientes:

- a) Brindan capacitación de servicio al cliente al momento de ingresar a laborar a la empresa
- b) Toman en cuenta las sugerencias del empleado para mejorar el servicio al cliente, reuniéndose una vez al mes
- c) Base de datos actualizada de los clientes, por medio del equipo de cómputo existente en la empresa
- d) Conocen las expectativas de los clientes utilizando la técnica de escucharlos
- e) Comunicación y relación personalizada con clientes, por medio de visitas personales y la utilización de tecnología como: el correo electrónico y fax
- f) Garantizan el servicio prestado, a través de un contrato a la hora de requerir el servicio
- g) Conocen las ofertas de la competencia por medio de investigaciones que ha realizado la empresa
- h) Conocimiento de técnicas para recuperar al cliente, por medio de la inducción al puesto de trabajo

- i) Cumplen con lo prometido por medio de un servicio garantizado
- j) Servicio con valor agregado a través de varias opciones siendo una de ellas: si el cliente tiene una urgencia prestar el servicio y entregarlo antes del tiempo normal

Según el análisis realizado también se encontró deficiencias en la prestación de servicio al cliente, las cuales son:

- a) La capacitación a los empleados para mejorar el servicio al cliente solamente es al momento de la inducción de personal, y posteriormente solamente las brindan de forma esporádica
- b) No brindan motivación a los empleados para que su desempeño sea excelente
- c) Falta de técnicas adecuadas para evaluar la satisfacción del cliente interno y externo
- d) No poseen un documento que mantenga informados a los empleados acerca de servicio al cliente
- e) Deficiencia en personal técnico
- f) Herramientas de *hardware* y *software* lentas

2.2.4 Diagnóstico de la situación actual del cliente interno

Se presenta el diagnóstico situacional del cliente interno, en el cual se entrevistó a las tres gerencias del laboratorio textil y se realizó una encuesta al personal laboral de dicho laboratorio.

a) Entrevista a gerencias del laboratorio textil de SGS de Guatemala

La entrevista se realizó al Gerente General, Gerente de Mercadeo y Ventas y Gerente Técnico de Laboratorio, que son las tres

gerencias que existen en el laboratorio. (Véase anexo 1) Durante la entrevista los gerentes respondieron lo siguiente:

▪ **Datos generales**

La edad de la persona que ocupa la Gerencia General y la Gerencia Técnica es de veintiocho años para ambos, la de la Gerencia de Mercadeo es de treinta y ocho años. Siendo los tres de sexo masculino.

El grado de escolaridad de las tres gerencias es licenciatura y el tiempo de laborar en la empresa para los tres es aproximadamente dos años.

Las personas al frente de las tres gerencias están capacitadas para dichos puestos, así como también tienen la madurez para dirigir al personal.

Según la pregunta, ¿han recibido alguna capacitación acerca del servicio al cliente?; las tres gerencias respondieron que sí, especificando la gerencia general que solamente al inicio de ocupar su puesto, la gerencia de mercadeo ha recibido varias en los dos años de estar en la empresa y la gerencia técnica especifica que no hay programación para este tipo de capacitaciones.

Se observa que la gerencia no pone interés en tener un programa adecuado para que las demás gerencias tengan conocimientos enriquecidos del servicio al cliente.

Acerca de la pregunta, ¿capacitan a los empleados para mejorar el servicio al cliente?; dos gerencias respondieron que sí, explicando que se hace en la inducción al puesto de trabajo y

anualmente o esporádicamente reciben un curso solamente las coordinadoras de servicio al cliente. Una gerencia no respondió.

La capacitación no es constante, y solamente les dan interés a las personas que tienen contacto directo con los clientes, sin tener los conocimientos que todo el personal de la empresa ayuda a que el servicio sea de calidad, y estos deben tener conocimientos de servicio al cliente para poder brindarlo.

La pregunta, ¿está satisfecho con su trabajo?; los tres respondieron que sí.

Demostrando que están motivados con su puesto de trabajo, lo que ayuda que desempeñen eficazmente sus funciones.

Según la pregunta, ¿están satisfechos los trabajadores con su trabajo?; una gerencia respondió que sí, dos gerencias respondieron que no sabían.

Analizando las respuestas, una gerencia sí esta seguro que sus empleados están contentos con su trabajo, pero no los ha evaluado acerca de este tema, es una respuesta por lo que ha observado. Sin embargo las otras dos gerencias demuestran que no existen técnicas para la evaluación de satisfacción de trabajadores hacia sus funciones.

Las tres gerencias respondieron que no brindan alguna motivación a los empleados para que su desempeño sea excelente.

Lo que demuestra que existen deficiencias en las formas de motivación hacia los empleados, lo que provoca un deficiente desempeño laboral.

Una gerencia sí califica el desempeño de los encargados del servicio al cliente; especificando que se demuestra por la satisfacción del cliente, así como también realiza retroalimentación al cliente. Otra gerencia respondió que no, explicando que no le queda tiempo y finalmente una gerencia respondió que no porque no es su función.

Se puede decir que la Gerencia de Mercadeo no está realizando su función acerca de la evaluación de los encargados del servicio al cliente, ya que estos están bajo su cargo, dicha evaluación programada es muy importante para que se desempeñen eficazmente y no haya errores en la prestación del servicio al cliente.

Según la pregunta, ¿cuentan con algún programa de sugerencias del empleado para mejorar el servicio al cliente?; los tres respondieron que sí, especificando que se realiza una reunión cada mes para escuchar opiniones de los empleados.

Observando las respuestas, sí escuchan a sus empleados, sin embargo hay deficiencias en las técnicas para escuchar a estos, ya que una reunión no es suficiente para conocer lo que piensan todos los empleados.

Las tres gerencias coinciden en que el mercado meta del laboratorio textil es: sector textil y confección.

Las tres gerencias expresaron que sí se tiene una base de datos actualizada de los clientes.

Es decir, que tienen un orden en su cartera de clientes y utilizan la tecnología para realizar dicha tarea.

El conocer las expectativas de los clientes es importante; los tres respondieron que sí tratan de conocerlas, especificando que son: servicio a tiempo, confiabilidad de información y resultados fiables.

Todo esto demuestra que ponen empeño para tener conocimientos de lo que el cliente espera del servicio que ofrece el laboratorio.

Según la pregunta, ¿visitan o se comunican con sus clientes para escuchar sus necesidades?; dos gerencias respondieron que sí, una gerencia expresó que no, especificando solamente si es necesario.

Por lo que, las gerencias tratan la manera de estar siempre cerca del cliente para escuchar las necesidades de estos.

Cuando el cliente desea un servicio en menos tiempo de lo normal, o sea, una emergencia; las tres gerencias respondieron que sí lo hacen, especificando que es parte del sistema y si es requisito del cliente lo realizan, siempre ofreciendo garantías en todo trabajo realizado.

Esto demuestra un valor agregado al servicio que presta el laboratorio, provocando una buena comunicación de boca en boca.

Las tres gerencias expresaron que la forma en que garantizan el servicio prestado es realizar una cotización del servicio y un contrato, así como también explican a sus clientes la integridad de los procedimientos utilizados.

Le dan importancia al cliente al mantenerlo informado sobre un servicio seguro y de calidad.

Según la pregunta, ¿conocen las ofertas de la competencia?; los tres contestaron que sí, especificando que solamente hay otra empresa que presta los mismos servicios del laboratorio textil.

Los gerentes sí han investigado sobre los servicios que ofrece dicha empresa, opinan que es fuerte, ya que también es transnacional.

Los medios de comunicación que utilizan las tres gerencias para estar en contacto con el cliente son: correo electrónico, teléfono y personal.

Están utilizando varios métodos para estar cerca y comunicados con el cliente, ayudando a tener una relación de confianza.

Las tres gerencias indicaron que la forma en que recuperan a los clientes cuando han brindado un servicio insatisfactorio son: disculpas, corregir inmediatamente el error y no cobrar el servicio.

Según lo respondido se observa que si utilizan técnicas para solucionar algún problema que se presente durante la prestación del servicio, lo que ayuda a que los clientes queden satisfechos y tengan una buena imagen empresarial.

La satisfacción de los clientes la miden mediante una encuesta anual, sin embargo hay poca colaboración de los clientes. Influyendo a que la empresa no tenga los conocimientos de las verdaderas necesidades, para poder brindar un servicio deseado y si estos han quedado satisfechos con el servicio prestado actualmente.

La táctica que utiliza la gerencia general y la de mercadeo para tratar con clientes difíciles, es: escucharlos pacientemente y razonar con ellos, así como también cuando los clientes tienen mala reputación de no pagar los servicios por experiencias pasadas, se les cobra el pago por adelantado.

Esto demuestra que ponen interés de trabajar con todo tipo de clientes, ya que todos los clientes merecen un trato especial.

Las estrategias que utilizan para retener a sus clientes y fortalecer las relaciones con estos, según las respuestas de las tres gerencias son: cumplir con contratos, buen servicio, comunicación, cumplir con el cliente.

Es por ello que tratan de dar siempre un servicio eficiente, para así poder tenerlos en su cartera de clientes y lograr una buena imagen.

Al referirse a la pregunta sobre la realización de llamadas de seguimiento o de post-transacción para verificar que el cliente haya quedado satisfecho, una gerencia respondió que sí se realizan y las demás respondieron que no.

Según las respuestas obtenidas, la gerencia general es la que realiza la función de verificar que los clientes queden satisfechos, para poder brindar un servicio personalizado, sin embargo es importante que la gerencia de mercadeo con las coordinadoras del servicio al cliente también realicen dicha función para llevar un control de clientes satisfechos e insatisfechos.

Además, según las tres gerencias no han realizado investigaciones sobre clientes perdidos. Esto demuestra que no dan importancia a la razón del por qué los clientes ya no requieren

de sus servicios, por lo cual es necesario utilizar técnicas adecuadas de servicio al cliente para conocer las razones que han hecho que un cliente no requiera sus servicios o no regrese.

Las tres gerencias respondieron que sí tienen clientes con trato especial. Especificando que son clientes mundiales de SGS central.

Demostrando que por órdenes de la central, reciben clientes con beneficios y así tener la oportunidad de brindar un servicio eficiente, y tener una buena imagen empresarial a nivel mundial.

El beneficio que trae a la empresa los clientes con trato especial, según las tres gerencias es: mayor volumen de clientes.

Acerca de la pregunta, ¿poseen un documento que mantenga informados a los empleados de la importancia del servicio al cliente?; la gerencia general respondió que sí, especificando el manual de procedimientos, que contiene medidas de cómo manejar a los clientes y cuando surge una queja o reclamo, el cual no está muy enriquecido con procedimientos del servicio al cliente, la otras dos gerencias respondieron que no.

Observando las respuestas, las dos gerencias que respondieron negativamente, no tienen conocimientos de la existencia de dicho manual, el manual se encuentra en la oficina del gerente general y se encuentra a la mano de cualquier interesado, lo que provoca que no guíen a sus empleados a que presten un servicio eficiente.

Las tres gerencias respondieron que en el área del servicio al cliente es revisado el trabajo al final del día para tomar medidas

correctivas y preventivas. Así mismo explicaron que se realiza la revisión de todos los informes del día que han sido enviados, los reclamos del cliente se registran para tomarlos en cuenta en el futuro.

Esto demuestra que las tres gerencias tienen interés para mejorar la calidad del servicio proporcionado.

Las funciones del encargado de servicio al cliente según lo expresado por la gerencia general y la de mercadeo son: cotización, ingreso de muestras, elaboración y envío de reportes y cobros. La gerencia técnica no contestó.

Las gerencias que respondieron positivamente, si tienen conocimientos de las funciones que tienen que desempeñar las encargadas del servicio al cliente, lo que es importante para poder supervisar que realicen adecuadamente las tareas. Sin embargo, estas pueden realizar más funciones acerca del servicio al cliente.

Las personas que se dedican al servicio al cliente son dos, respondieron la Gerencia General y la de Mercadeo.

Los clientes solicitan el servicio del laboratorio cada cierto tiempo, por lo que las dos encargadas de servicio al cliente si son suficientes para desempeñar adecuadamente sus funciones.

Las tres gerencias respondieron que sí les dan la oportunidad a sus empleados a tomar decisiones para solventar algún problema relacionado con el servicio al cliente, explicando que cuando no sea de gravedad, si tienen a la mano resolverlo rápidamente, utilizar su buen criterio y regirse bajo las políticas de SGS.

Demostrando que sí hay delegación, dándoles a los empleados la oportunidad de demostrar que si son capaces de resolver problemas adecuadamente.

Las tres gerencias opinan que los factores que podrían influir para lograr que el servicio al cliente sea más eficiente son: conocimientos de manuales de servicio al cliente, personal técnico mejor preparado, herramientas de *hardware* y *software* más rápidas, uso de base de datos especializados en servicio al cliente.

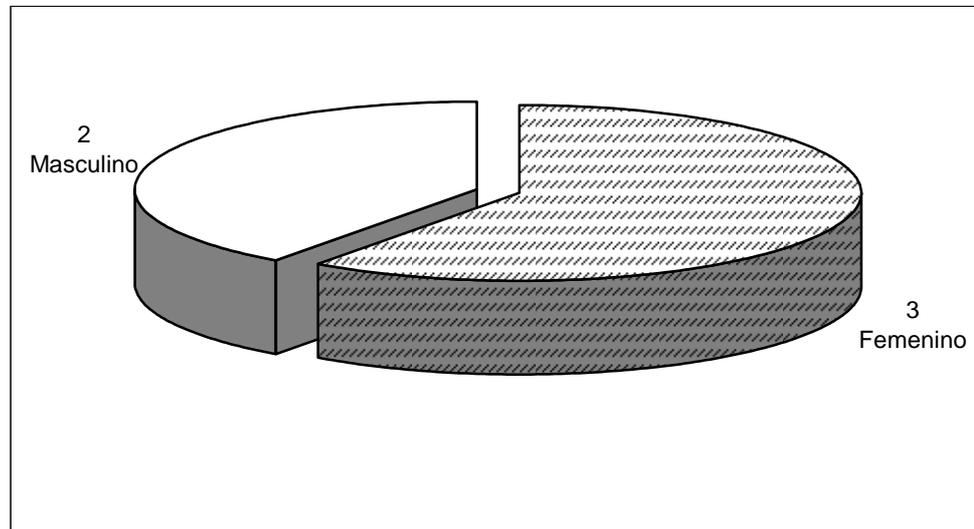
Analizando las respuestas se determina que sí le dan importancia a adquirir conocimientos del servicio al cliente. En lo que respecta al personal técnico, la capacitación constante es importante para que estos tengan los conocimientos adecuados al cargo, y la tecnología tendrá que mejorarse, ya que se utiliza para comunicarse con los clientes.

b) Clientes internos del laboratorio textil de SGS de Guatemala

La encuesta al personal laboral, se realizó a la totalidad de las personas que ocupan un puesto en la empresa siendo estos cinco empleados, (véase anexo 2) respondiendo lo siguiente:

▪ Datos generales

Gráfica No. 28
Sexo del personal laboral del laboratorio textil de SGS de Guatemala

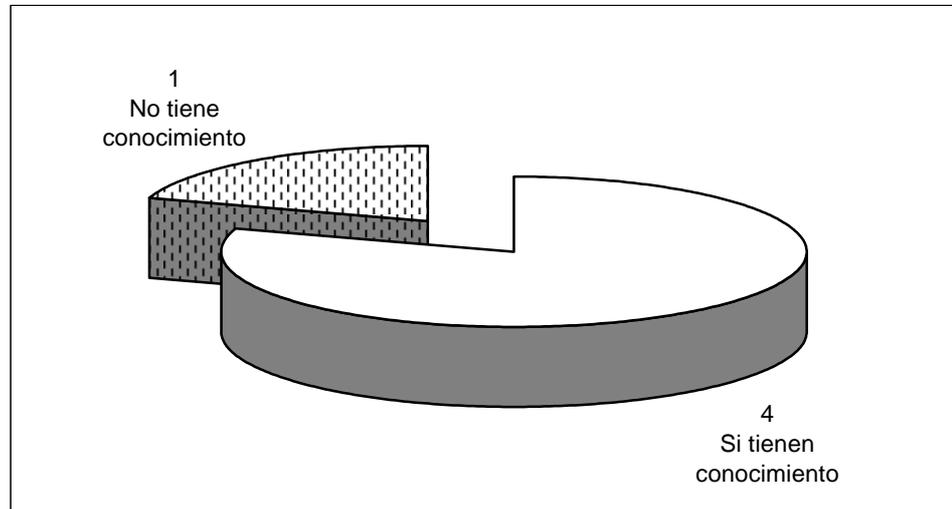


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Según las respuestas del personal laboral del laboratorio textil, se puede determinar que tres son de sexo femenino y dos de sexo masculino (véase gráfica No. 28); estando todos los encuestados entre el rango de veinte a veintinueve años de edad. Demostrando que son personas jóvenes y creativas las que ocupan dichos puestos. El grado de escolaridad es para todos universitario, por lo que sí tienen conocimientos para el cargo que desempeñan y el tiempo de laborar en la empresa es: de cinco meses a dos años.

Gráfica No. 29

Conocimiento de misión, visión y objetivos de la empresa



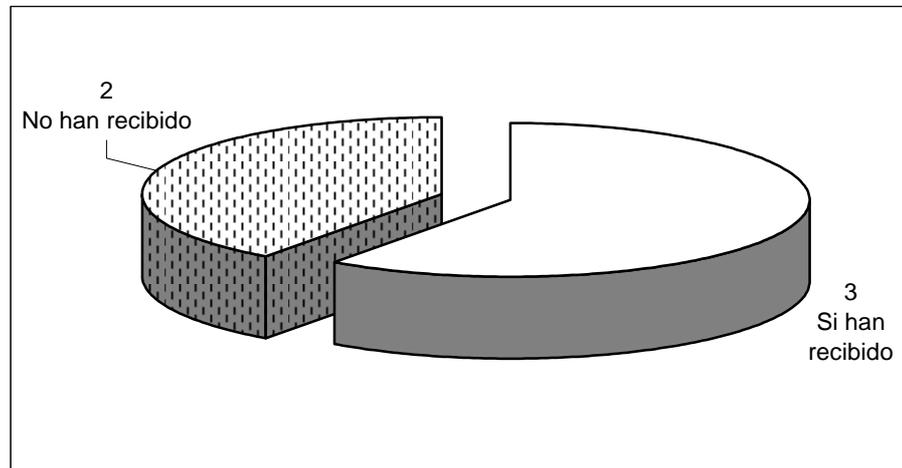
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Acerca de si tienen conocimientos de la misión y visión de la empresa; cuatro personas respondieron que sí, una persona respondió negativamente. (Véase gráfica No. 29)

Demostrando que si se les brinda información de dichos conceptos a las personas que ingresan a laborar a la empresa, haciendo hincapié que la misión y visión de la empresa está puesta en la entrada de las instalaciones, para que los clientes externos también conozcan dichas metas y propósito de la organización.

Todos respondieron que sí han recibido capacitación sobre las funciones que desempeñarían al integrarse a la empresa.

Gráfica No. 30
Capacitación del servicio al cliente al personal del laboratorio textil de SGS Guatemala



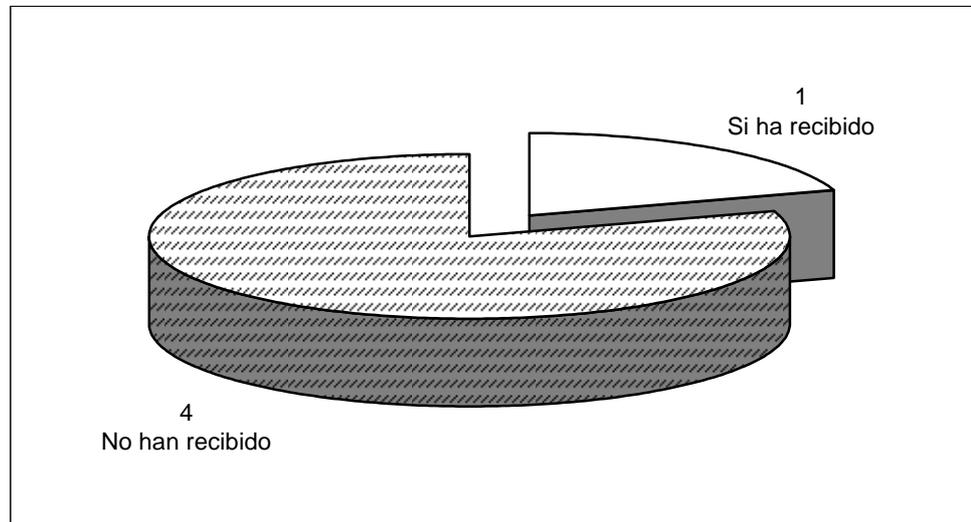
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Según las respuestas, por tres personas sí han recibido cursos del servicio al cliente, especificando que al momento de la inducción y una vez al año, otra respondió que no hay programación para dichos cursos. Los que respondieron negativamente, siendo dos, no tienen conocimiento si dan cursos de este tema al empleado. (Véase gráfica No. 30)

Por lo que no hay una programación adecuada para dar conocimientos al empleado de la importancia de un buen servicio al cliente, así como también los pocos cursos que se han impartido no se los proporcionan a todos los empleados, mostrando la falta de interés para que los clientes internos tengan un buen desempeño hacia los clientes externos e internos.

Gráfica No. 31

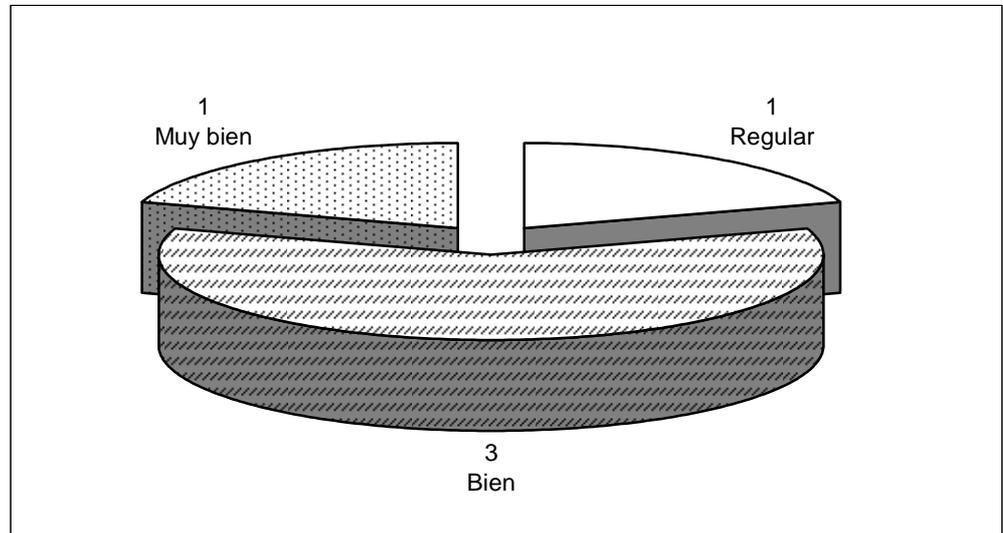
Alguna otra capacitación para brindar un mejor servicio al cliente



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Según la gráfica No. 31, se determinó que solamente una persona respondió positivamente sobre otras capacitaciones recibidas para brindar un mejor servicio al cliente, sin embargo no especificó los cursos que ha recibido, las otras cuatro personas opinaron que no han recibido otros cursos. Esto hace ver que la gerencia no le da importancia a la capacitación de los empleados aparte de la inducción al puesto a desempeñar, para que estos tengan más conocimientos y así poder brindar un servicio eficiente y eficaz.

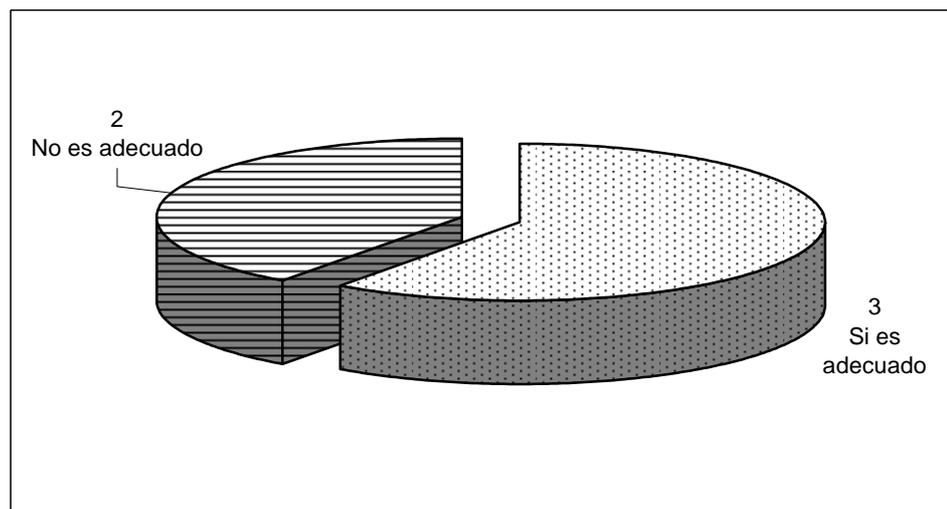
Gráfica No. 32
Cómo se siente en la empresa



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Según la gráfica No. 32, se puede establecer que tres personas respondieron que se sienten bien en la empresa, una muy bien y otra regular. Determinando por las respuestas que la mayoría de los empleados se sienten bien dentro de la empresa.

Gráfica No. 33
Salario adecuado al puesto que desempeña

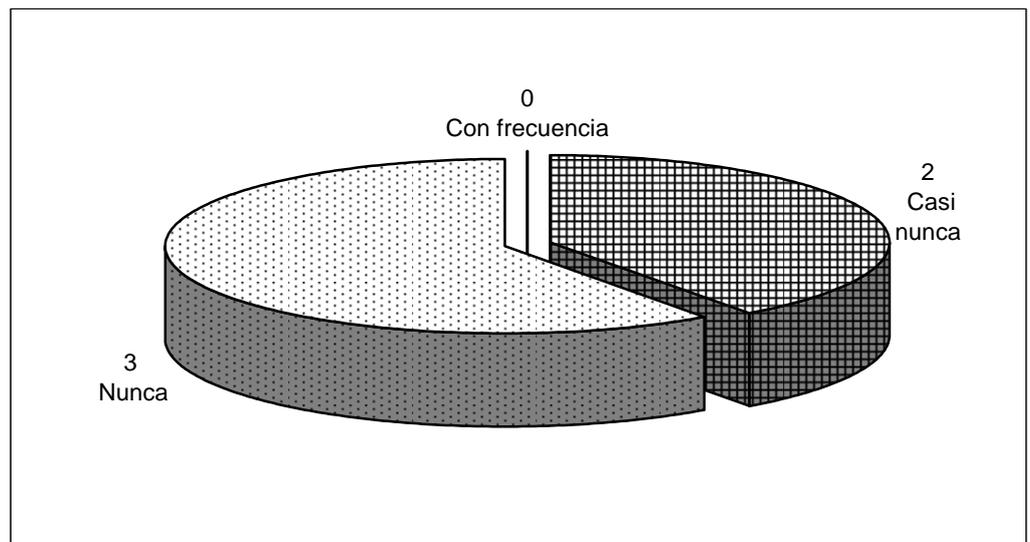


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Según la gráfica No. 33; se determinó que dos personas no están de acuerdo con su salario y tres están de acuerdo. Las que respondieron negativamente no dieron las razones del por qué su salario no es el adecuado.

Observando las respuestas de los trabajadores, la mayoría sí está satisfecha con el pago mensual por el cargo que desempeña en la empresa, creando así un mejor desempeño.

Gráfica No. 34
Reconocimiento y premios de un desempeño eficiente al personal del laboratorio textil de SGS Guatemala



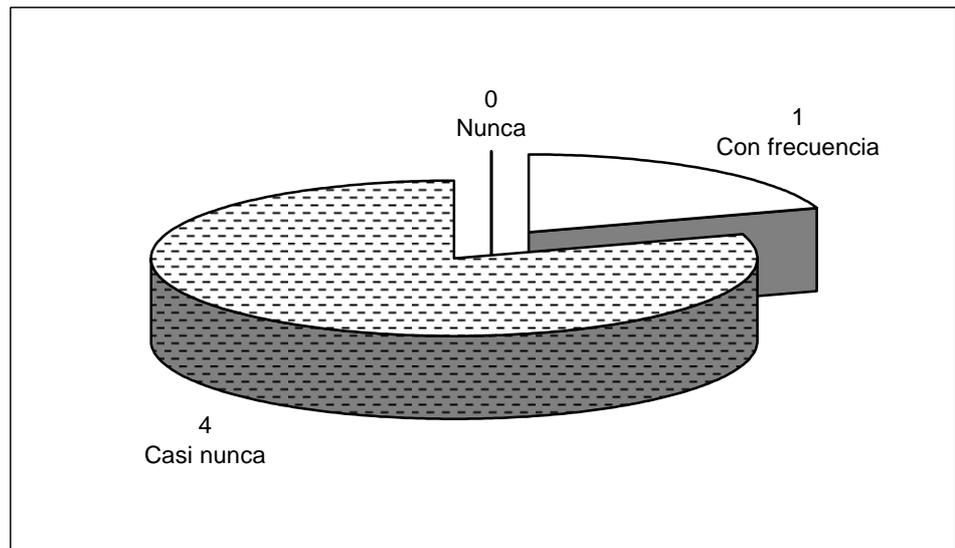
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

En lo referente a si los empleados reciben alguna motivación para realizar su trabajo, dos personas respondieron casi nunca y tres nunca; lo que demuestra que la empresa no utiliza herramientas para la motivación del empleado, para lograr un desempeño excelente, y se sientan contentos de poder laborar en la empresa. (Véase gráfica No. 34)

Es por ello que al preguntar sobre la forma en que se le reconoce y premia al empleado, ninguno opinó, ya que casi nunca y nunca se les reconoce.

Gráfica No. 35

Escucha la gerencia opiniones del personal laboral del laboratorio textil para la mejora del servicio al cliente

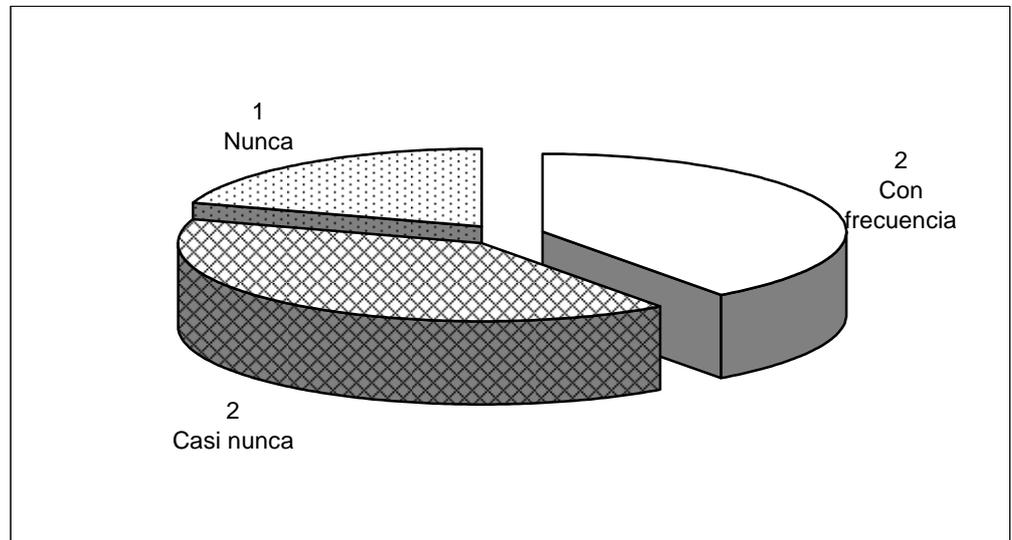


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Al momento de indagar sobre si la gerencia escucha opiniones de los empleados para mejorar el servicio al cliente, cuatro personas respondieron que casi nunca, y una respondió que con frecuencia.

Demostrando que la gerencia no utiliza las técnicas adecuadas para que estos tengan la confianza de dar sus opiniones para la mejora del servicio al cliente. (Véase gráfica No. 35)

Gráfica No. 36
Estimulación de la gerencia para mejorar las relaciones con los clientes internos y externos

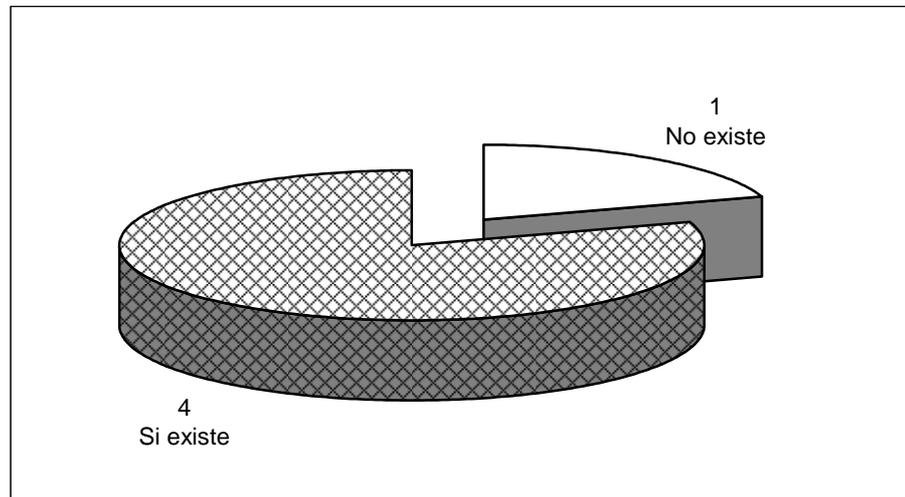


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

En la gráfica No. 36 se puede observar que, dos personas respondieron que con frecuencia la gerencia estimula buenas relaciones con los clientes internos y externos, dos personas casi nunca y una persona respondió nunca.

Así también se determinó que la gerencia toma solamente en cuenta a las personas más cercanas a esta para motivarlas a mantener relaciones de buena comunicación con sus compañeros de trabajo y los clientes. Las personas que no tienen un acercamiento, la gerencia no las motiva, por lo que es necesario motivar a todos los empleados por igual, para que el servicio que preste el laboratorio sea eficiente en todos sus departamentos.

Gráfica No. 37
Existencia de guía de servicio al cliente en el laboratorio textil
de SGS de Guatemala

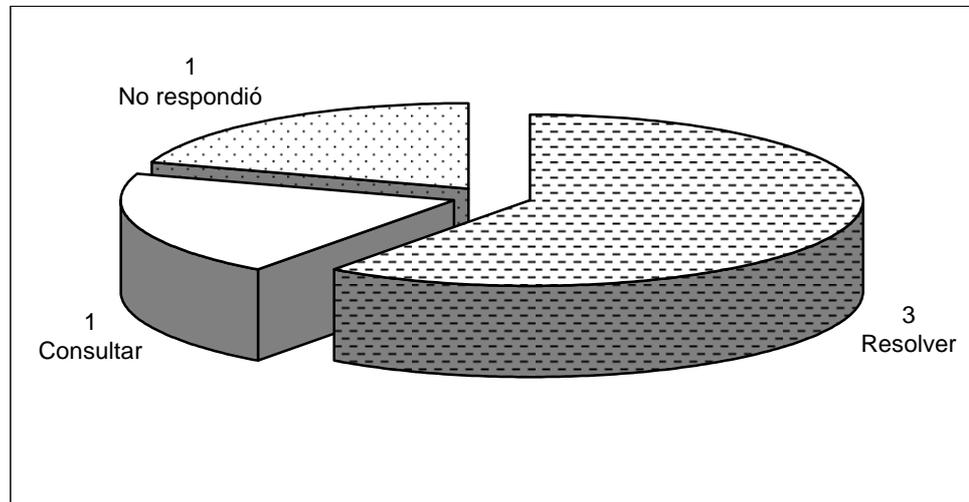


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Como se observa en la gráfica No. 37; cuatro trabajadores respondieron que sí existe una guía del servicio al cliente y una persona respondió que no existe.

Demostrando que si tienen conocimiento de dicha guía, y que la utilizan; sin embargo es necesario renovarla, adjuntando técnicas y herramientas de servicio al cliente para ampliar los conocimientos de las personas que laboran en la empresa.

Gráfica No. 38
Delegación de autoridad al personal laboral del laboratorio textil de SGS Guatemala

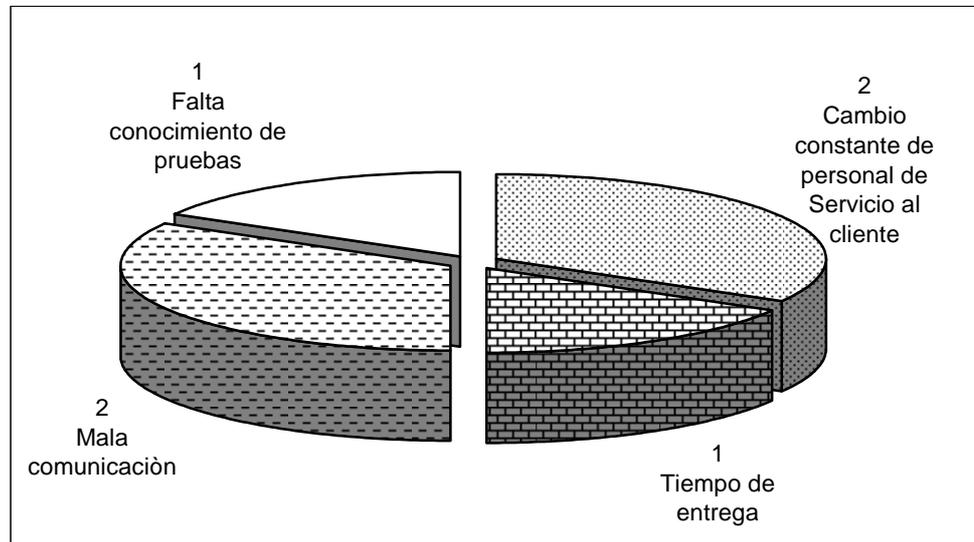


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Como se presenta en la gráfica No. 38; tres trabajadores respondieron que si se les da la oportunidad de resolver algún problema que se presente, especificando que si son muy complicados tienen que consultar a la gerencia. Así también una persona declaró que sí tiene que consultar a la gerencia por motivo de ser el laboratorista, ya que cuando hay problemas son delicados, una persona no respondió.

Gráfica No. 39

Problemas de servicio al cliente del personal laboral del laboratorio textil de SGS Guatemala



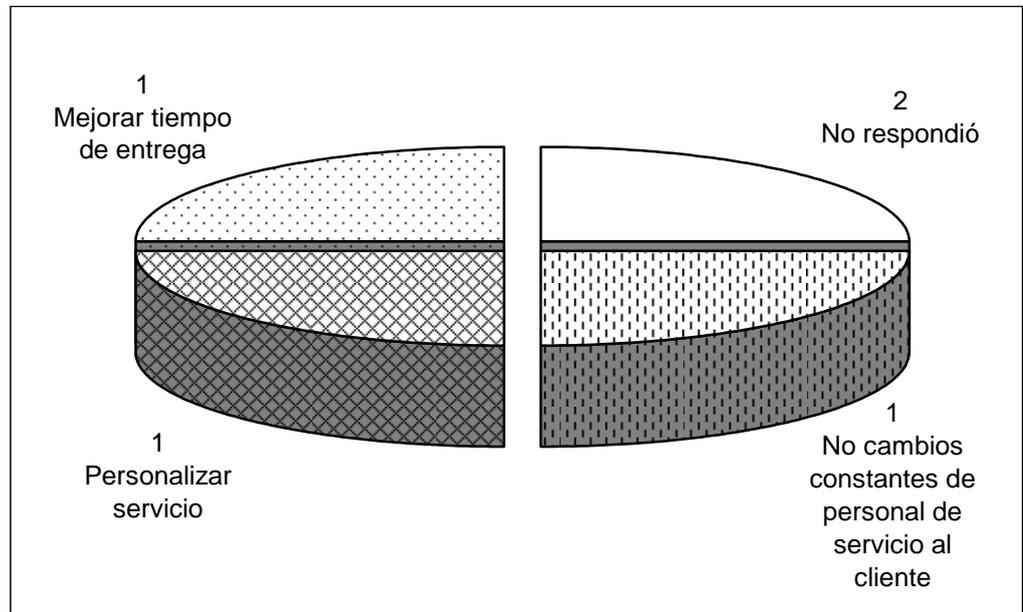
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Acerca de enumerar tres aspectos que provocan debilidad en la prestación del servicio al cliente, los encuestados respondieron: cambio constante del personal de servicio al cliente, mala comunicación interna, falta de conocimiento sobre pruebas.

Lo que demuestra que el cambio constante del personal del servicio al cliente provoca deficiencias en la prestación de un servicio de calidad. Así como también, tanto la mala comunicación entre empleados para mejorar el servicio y el tiempo de entrega como la falta de conocimientos de las pruebas provoca una mala atención a los clientes. Esto se puede mejorar con capacitaciones constantes a los empleados para que el servicio que se preste sea de calidad. (Véase gráfica No. 39)

Gráfica No. 40

Aspectos para mejorar el servicio al cliente en el laboratorio textil de SGS Guatemala



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Los aspectos que proponen los empleados para mejorar el servicio al cliente son: personalizar el servicio, mejorar tiempo de entrega, no hacer cambios constantes en el personal de servicio al cliente y dos personas no respondieron.

Según las respuestas, se determina que al mejorar el tiempo de entrega del servicio este se vuelve más eficiente. La personalización del servicio ya se está dando por parte del gerente del laboratorio y el gerente de mercadeo. (Véase gráfica No. 40)

Los empleados proponen para mejorar el servicio al cliente: mejorar la capacitación del personal para el mejor desempeño de sus funciones con los clientes internos y externos y la mejora de equipo del laboratorio, dos personas no opinaron.

2.2.5 Diagnóstico de la situación actual del cliente externo

El presente diagnóstico se ha elaborado con base en la información recolectada con los clientes externos de la empresa utilizando la técnica de encuesta a través de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas (véase anexo 4). La encuesta fue proporcionada por medio del Gerente del Laboratorio Textil, utilizando el correo electrónico, fax y entrevista personal. Los clientes fueron seleccionados aleatoriamente de los distintos servicios que presta el laboratorio.

MUESTRA

El laboratorio cuenta con un total de 80 clientes, para lo cual la fórmula para el tamaño de la muestra que se ha utilizado es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = 1.96 (número de unidades de desviación estándar desde la media, bajo la curva normal para una confianza del 95%).

P = Proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia) por no existir estudios anteriores para usar de base, se utilizará 50%.

Q = Complemento de la proporción poblacional (probabilidad de no ocurrencia) por no existir estudios anteriores se utiliza 100%-P = 50%.

E = Límite de error de 0.05 para una confianza del 95%.

Entonces,

$$n = \frac{1.96^2 (0.5 \times 0.5 \times 80)}{0.05 (80-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 66.35$$

$$n = 66 \text{ clientes}$$

Debido a que la muestra es mayor al cinco por ciento de los elementos de la población ($n/N = (66/80 = 0.8250 = 82.50\%)$), se utilizó el factor finito de corrección:

Fórmula del Factor Finito de Corrección:

$$\text{F.F.C} = \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$$

Entonces,

$$n = \frac{1.96^2 (0.5 \times 0.5 \times 80)}{0.05 (80-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} * \sqrt{\frac{80 - 66}{80 - 1}}$$

$$n = 66 * \sqrt{14/79}$$

$$n = 66 * 0.42097$$

$$n = 27.78$$

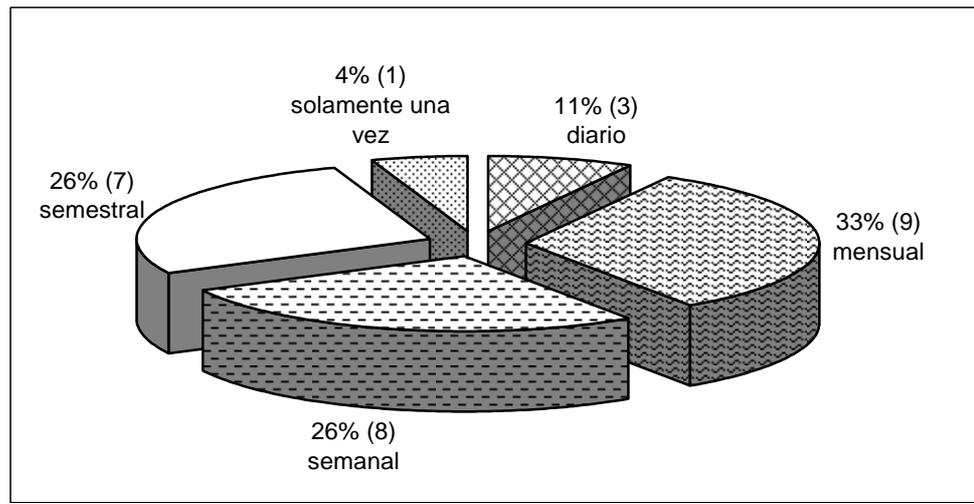
$$n = 28 \text{ clientes}$$

En base en la cantidad de clientes con que cuenta el laboratorio textil se obtuvo una muestra de veintiocho clientes.

De acuerdo con los datos proporcionados por los sujetos de investigación, se detalla la situación actual externa obtenida de dicha investigación.

Gráfica No. 41

Cada cuánto tiempo utiliza el servicio del laboratorio textil

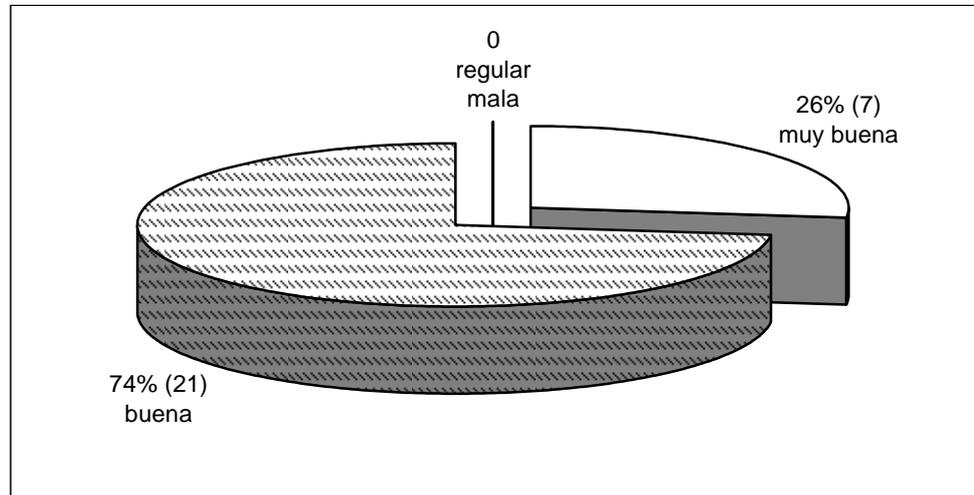


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Según las respuestas de los clientes encuestados, se determinó que tres utilizan el servicio del laboratorio textil diariamente, ocho semanalmente, nueve mensualmente, siete semestralmente y un cliente solo lo ha utilizado por una vez. Demostrando así que el laboratorio si tiene demanda de sus servicios. (Véase gráfica No. 41)

Gráfica No. 42

Calidad del servicio prestado por el laboratorio textil

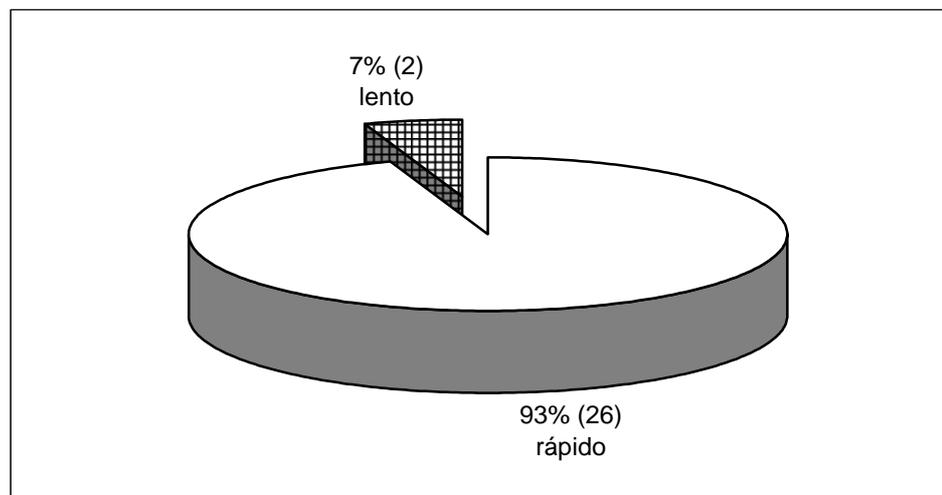


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

De la totalidad de los clientes, veintiuno expresaron que la calidad del servicio es buena y siete que es muy buena. (Véase gráfica No. 42)

Gráfica No. 43

Tiempo del servicio prestado por el laboratorio textil



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Acerca del tiempo del servicio prestado por el laboratorio textil; veintiseis respondieron que es rápido y dos lento. Especificando,

los que respondieron lento que han tenido algún tipo de problema en el servicio proporcionado como: error en los datos de factura y mala prueba realizada, por lo que hubo tardanza en entrega del reporte. (Véase gráfica No. 43)

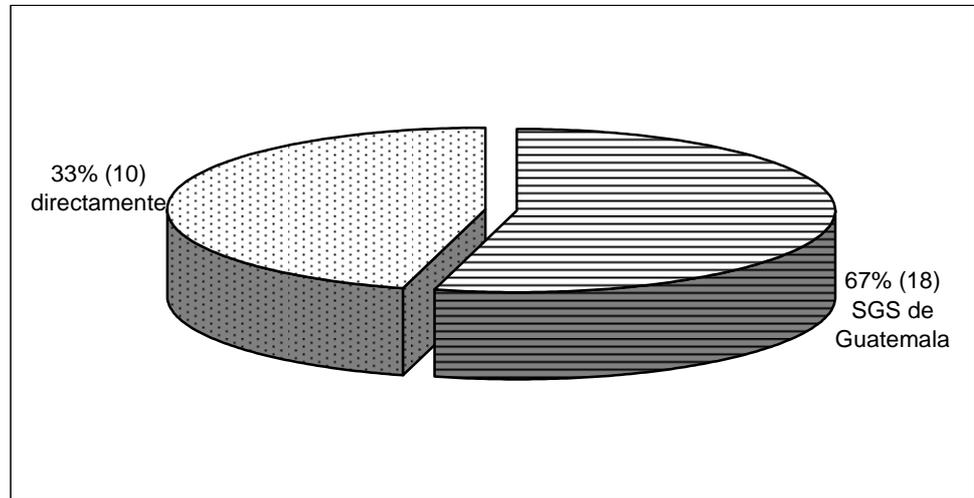
Veintisiete clientes respondieron que el servicio prestado por el laboratorio textil si cumplió con sus expectativas y un cliente respondió que no. Este último expresó que las pruebas realizadas no estaban de acuerdo con las especificaciones requeridas. Demostrando así una falla en el servicio.

Veintisiete clientes indicaron que sí están de acuerdo que la calidad del servicio está acorde con el precio, un encuestado respondió negativamente; siendo este, el que tuvo el problema con el servicio.

Los aspectos que mencionaron los encuestados para mejorar el servicio al cliente del laboratorio textil son:

- Mejorar la comunicación con el cliente
- Menos personal en contacto con el cliente
- Más información respecto a pruebas

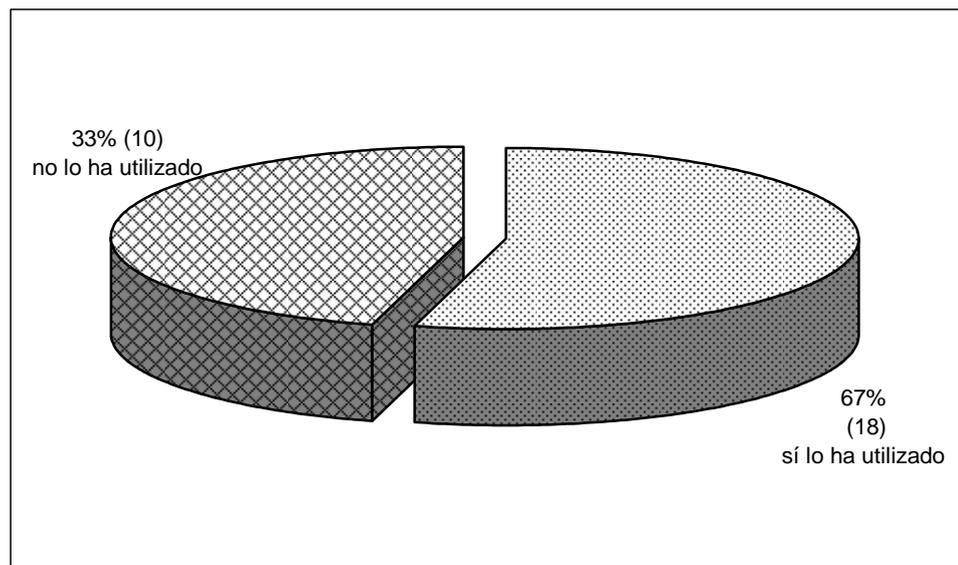
Gráfica No. 44
Solicitud del servicio del laboratorio textil



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Acerca de cómo ha solicitado el servicio del laboratorio textil, dieciocho respondieron que por medio de SGS de Guatemala y diez expresaron que directamente. (Véase gráfica No. 44)

Gráfica No. 45
Ha utilizado el servicio de SGS de Guatemala



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Dieciocho personas respondieron que sí han utilizado el servicio de SGS de Guatemala, explicando que se han abocado a ellos para poder utilizar los servicios del laboratorio textil y diez respondieron negativamente. (Véase gráfica No. 45)

Según la pregunta de cada cuanto tiempo utilizan el servicio de SGS de Guatemala, ninguno respondió; ya que solamente fue una vez para conocer acerca del laboratorio textil.

Sobre la calidad del servicio que les proporcionó SGS de Guatemala, dieciocho opinaron que fué buena.

Los dieciocho clientes expresaron que el tiempo que se les prestó el servicio a través de SGS Guatemala fue rápido.

El servicio que les prestó SGS de Guatemala cumplió con las expectativas esperadas, los dieciocho encuestados respondieron afirmativamente, especificando que cumplen con lo requerido por el cliente.

Acerca de los aspectos que puede mejorar SGS de Guatemala, ninguno respondió.

La calidad del servicio prestado por SGS de Guatemala está acorde con el precio; ninguno respondió, ya que el servicio requerido, que es del laboratorio textil, lo cancelan por medio de este.

Los dieciocho clientes que requirieron el servicio por medio de SGS de Guatemala respondieron que sí se les brindó toda la información necesaria para efectuar el servicio requerido.

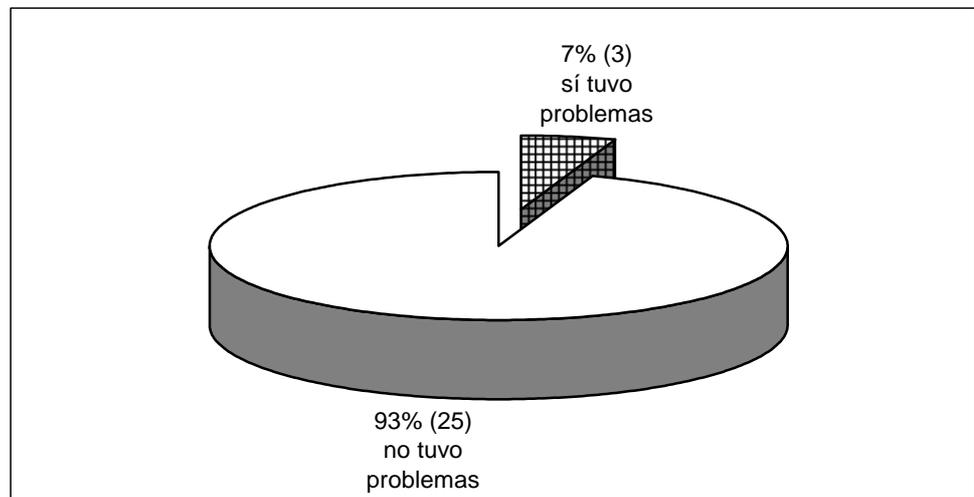
La calificación que los clientes encuestados dieron al personal que los atendió en SGS de Guatemala fué buena.

Los dieciocho clientes consideran que el personal que lo atendió en SGS de Guatemala es calificado.

La calificación que los clientes encuestados dieron al personal que atienden en el laboratorio textil; es buena.

Los veintiocho clientes respondieron que el personal del laboratorio textil sí es calificado.

Gráfica No. 46
Algún problema con el servicio prestado al cliente del laboratorio textil de SGS Guatemala



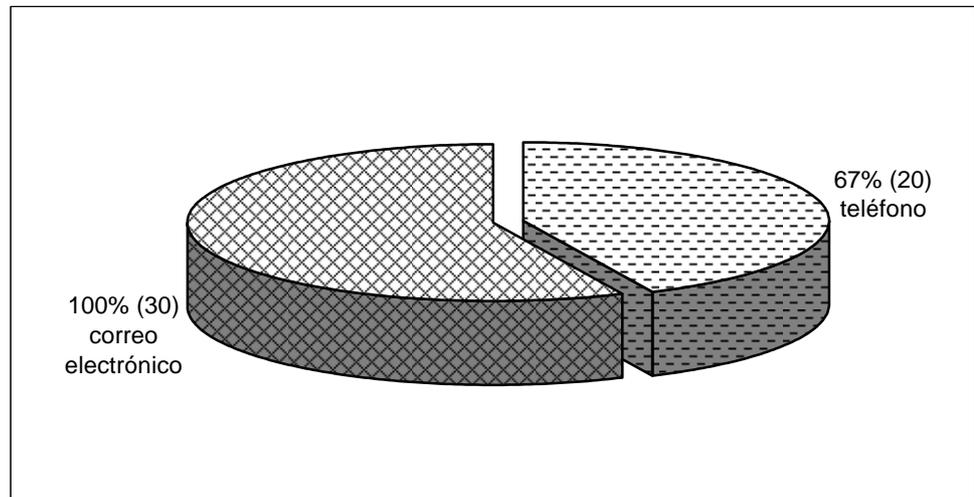
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

La gráfica No. 46 muestra que tres clientes han tenido algún problema con el servicio proporcionado. Los problemas se dieron en error en factura de cobro y tardanza en entrega de reportes. Y veinticinco expresaron no haber tenido ningún problema.

El tiempo utilizado para resolver el problema según los encuestados, que han tenido algún inconveniente en el servicio, fue rápido y satisfactorio.

Gráfica No. 47

Medio para información de necesidades y reclamos del cliente del laboratorio textil de SGS Guatemala



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2005

Como muestra la gráfica No. 47, veinte clientes utilizarían el teléfono para informar necesidades y reclamos para poder recibir un servicio de calidad; treinta clientes opinaron que prefieren el correo electrónico.

La totalidad de los encuestados respondieron afirmativamente para volver a utilizar el servicio que presta el laboratorio textil. Estos especificaron que es un requerimiento del cliente extranjero al nacional. El laboratorio cuenta con un buen servicio, por lo que el servicio prestado es satisfactorio.

Los veintiocho clientes respondieron que sí recomendarían a un amigo, ya que el servicio que proporciona el laboratorio textil es suficientemente bueno, opinando que cumplen con lo prometido.

Ninguno de los encuestados opinó acerca de los servicios que el laboratorio textil no ofrece y que le gustaría que los ofrecieran.

Lo que propone el cliente para mejorar el servicio al cliente del laboratorio textil es:

- Jornadas laborales como la de los clientes
- Mantener una buena comunicación con el cliente

2.2.6 Análisis de la matriz FODA de SGS Guatemala y el Laboratorio textil de SGS Guatemala

Tomando como base la información obtenida en la investigación de campo se realizó un análisis FODA en el cual se determinaron los factores internos y externos que afectan a la empresa desde el punto de servicio al cliente.

▪ Fortalezas

Dentro de las características internas de la empresa y del laboratorio textil en estudio, se encontraron las siguientes:

1. Apoyo de la casa matriz
2. Presta un servicio de alta calidad
3. Los clientes requieren del servicio por reconocimiento internacional de marca y cumplen con lo prometido
4. Cuentan con el personal con nivel profesional adecuado
5. Excelente solvencia financiera
6. No solo atiende a clientes nacionales, sino también internacionales
7. Excelente imagen mundial
8. Posee demanda de los servicios que presta
9. Existencia de procesos definidos

▪ **Debilidades**

Los factores internos que afectan a la empresa y al laboratorio textil son las siguientes:

1. Falta de capacitación al personal acerca de servicio al cliente
2. Falta de conciencia del personal de la importancia del cliente
3. Falta de comunicación entre empleados y gerencia
4. No hay motivación hacia los empleados por parte de la gerencia
5. Falta de herramientas para la evaluación de servicio al cliente interno y externo
6. Falta de aplicación de técnicas para conocer quejas y sugerencias del cliente interno y externo

▪ **Oportunidades**

Las características de orden externo que se dan son:

1. Incrementar la participación de mercado
2. Diversificación de servicios, a través de la implementación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos

▪ **Amenazas**

Los elementos externos que pueden ser riesgo para las unidades en estudio son:

1. Condiciones económicas que afectan el país
2. Precios bajos de la competencia
3. Crecimiento de la competencia

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DE SUPERVISIÓN Y
CONTROL DE NORMAS DE CALIDAD

3.1 Introducción

Las estrategias de servicio al cliente es la razón de ser de una empresa, ya que proporcionan un enfoque y la inspiración que caracteriza a todas las empresas que ofrecen un servicio magnífico. La calidad del servicio al cliente consolida la creación de valor y, por lo tanto, siempre debe ocupar un lugar destacado en las estrategias que aplica la empresa para tener una buena imagen empresarial.

Es por ello que en el presente capítulo se detalla la propuesta a implementar en la empresa, iniciando con estrategias de servicio al cliente; evaluación, recepción de manejo de quejas y sugerencias y motivación del cliente interno; tanto para el cliente interno como al cliente externo de SGS de Guatemala y el Laboratorio Textil de SGS de Guatemala.

3.2 Estrategias del servicio al cliente para SGS Guatemala Central

Observar y evaluar el servicio al cliente sirve para descubrir qué es lo importante para los empleados y clientes, qué es lo que está ocurriendo en la prestación del servicio, qué es lo que debe hacerse para mejorarlo y por qué; proporciona también una base para saber que estrategias de servicio al cliente aplicar.

Con buenas estrategias de servicio al cliente los prestadores de servicio sabrán cómo servir a los clientes.

Así también, tomando en cuenta los resultados del diagnóstico y con el fin de proporcionar un aporte técnico, se utilizan herramientas mercadológicas del servicio, como la mezcla del marketing de servicios con el triángulo del servicio y el modelo de brechas, con el fin de lograr brindar un servicio de calidad.

a. Objetivos

Los objetivos de la aplicación de las estrategias de servicio al cliente consisten en:

- Comunicar la importancia de un buen servicio al cliente a los empleados de la empresa
- Lograr un servicio al cliente de excelencia
- Apoyar a las personas que sirven al cliente, para que tengan los conocimientos idóneos del servicio al cliente y brindar un buen servicio
- Lograr que las estrategias propuestas sean comunicadas y aplicadas a los clientes internos y externos
- Dar conciencia a los altos ejecutivos para que se comprometan a aplicar dichas estrategias

Para poder aplicar las estrategias y lograr los objetivos se utilizará el la mezcla del marketing de servicios con el triángulo de servicio al cliente y el modelo de brechas de la siguiente manera:

b. Mezcla y triángulo del servicio al cliente interno y externo

Los principales participantes del triángulo de servicios que se localizan en los vértices del triángulo se representan por: la empresa supervisora y certificadora de normas de calidad (SGS de Guatemala), los clientes y los proveedores del servicio; y de la mezcla de marketing de servicios, adicional a las 4 P's: las personas, la evidencia física y los procesos.

El propósito central de aplicar del triángulo de servicios consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen a los clientes, y así lograr construir y sostener una buena relación con estos.

- **Marketing externo: formulando la promesa**

Debido a que el empleado (personas) no da la importancia al cliente, demuestra la deficiencia de aplicación de estrategias para retener a los clientes, fortalecer las relaciones con ellos y la falta de aplicación de herramientas mercadológicas para tener conocimientos de la satisfacción de sus clientes.

Para poder alcanzar el marketing externo se tendrá que aplicar las estrategias siguientes: visitas al cliente, encuestas al cliente interno y externo, sistema de quejas y sugerencias interno y externo, informes de los empleados, reforzar la comunicación de gerencia y empleados, utilizar el marketing de relaciones para retener a los clientes y fortalecer sus relaciones, para lo cual seguirá utilizando la tecnología (evidencia física) para cualquier información y sugerencia que desee el cliente. (Véase anexos 9, 10, 11, 12 y 13)

- **Marketing interactivo: cumpliendo la promesa**

Para que la empresa no falle al momento de producirse y brindar el servicio (proceso), ya que la confiabilidad del servicio se pone a prueba; esta tendrá que aplicar las estrategias de: trabajo en equipo, organización y control de entrega de documentos, motivación a los empleados para brindar un buen servicio. (Véase anexos 5, 6, 7 y 8).

- **Marketing interno: facilitando la promesa**

Los empleados de la empresa en estudio reciben poca motivación y capacitación, lo que provoca que se encuentren obstáculos para cumplir lo prometido al cliente. Para que los

proveedores y las personas puedan cumplir con lo que le prometieron, se deben aplicar las siguientes estrategias: capacitar de manera adecuada a los empleados para tener las habilidades, herramientas y motivaciones que permitan prestar un buen servicio al cliente, así también recompensar a los clientes internos cuando brinden un buen servicio. Para que se facilite el cumplimiento de la promesa hay que tener una buena satisfacción tanto del empleado como del cliente. (Véase anexos 5,6 y 7)

- **Alineación de los lados del triángulo**

A través de las estrategias mencionadas, se busca alinear los lados del triángulo para que se constituya en un todo, hay que utilizarlas en las tres actividades del marketing (externo, interactivo e interno).

Esto se logrará creando conciencia a los altos ejecutivos y todos los empleados que trabajan en la empresa; de la importancia de cada encuentro con el cliente, ya que es el momento de la verdad en el cual se transmitirá la imagen empresarial.

c. El sistema de brechas del servicio al cliente interno y externo

El enfoque de este sistema es el cliente, el cual en la empresa en estudio se analizó las expectativas de los clientes y sus percepciones. Lo que se buscará aplicando el presente modelo es cerrar las brechas con el fin de satisfacer a los clientes y crear relaciones duraderas con ellos.

- **Brecha 1 del proveedor: no saber lo que el cliente espera**

Por la poca utilización de técnicas que impliquen diversos enfoques tradicionales de investigación para permanecer cerca de los clientes, se necesita cerrar la brecha utilizando las siguientes estrategias entre ellas: las encuestas post-servicio, sistema de quejas y sugerencias. (Véase anexos 10, 11, 12 y 13)

La estrategia para retener al cliente son: realizar investigaciones periódicas de los clientes. Los objetivos de la investigación de post-servicio son:

- Identificar a los clientes insatisfechos con el propósito de procurar la recuperación del servicio.
- Descubrir los requerimientos o expectativas del cliente acerca del servicio.
- Supervisar y dar seguimiento al desempeño del servicio para conocer las fallas que se den durante la prestación de este.
- Valorar el desempeño general de la empresa comparado con el de la competencia.
- Identificar las brechas que existen entre las expectativas y percepciones del cliente.
- Calibrar la efectividad de los cambios en la prestación del servicio.
- Valorar el desempeño de los empleados con el objeto de evaluarlos, reconocerlos y recompensarlos.
- Determinar las expectativas de los clientes en torno a un nuevo servicio.
- Vigilar los cambios en las expectativas de los clientes de la industria.
- Pronosticar las expectativas futuras de los clientes.

Estos objetivos de investigación al cliente pretenden evaluar los requerimientos, la insatisfacción y las demandas de los clientes, y tener los conocimientos para así poder retener a los clientes.

- **Brecha 2 del proveedor: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos**

Para lograr cerrar esta brecha es importante que todas las personas involucradas (gerentes, empleados y personal de apoyo) trabajen bajo los mismos conceptos sobre el servicio y los nuevos servicios, con base en las necesidades y expectativas del cliente y no por los intereses de la empresa, así como mejorar el servicio existente.

Una de las deficiencias encontradas fue la demora en la entrega de documentos y reportes a través de la mensajería propia de la empresa. Para minimizar esta brecha, es necesaria la subcontratación de una empresa de mensajería o la contratación de otro mensajero y la compra de otra motocicleta. Esto ayudará a brindar un servicio rápido y eficaz. (Véase anexo 8)

- **Brecha 3 del proveedor: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares**

La empresa respalda su buen servicio con tecnología, gente preparada; pero lo que afecta para reducir la brecha tres es el factor de no medir ni compensar a los empleados de acuerdo al desempeño de sus actividades, ya que la compañía no los apoya, en ese sentido es de esperar que el servicio eficiente no se logre.

En el diagnóstico realizado se determinó que los empleados no le dan la importancia al cliente; por lo que los trabajadores no entienden claramente los papeles que juegan en la empresa, por lo que es necesario aplicar la estrategia de servicio al cliente interno: programa de capacitación de servicio al cliente. Esto tiene como fin desempeñar un mejor servicio.

- **Brecha 4 del proveedor: cuando las promesas no son iguales al desempeño**

En esta brecha, las promesas que hace la empresa a clientes mediante su publicidad, equipo de ventas y otras comunicaciones, si se cumplen.

Algunas promesas se han roto por razón de coordinación inadecuada entre operaciones y procedimientos, lo que provoca que no se cumplan las expectativas del cliente. Para que la brecha se cierre hay que comunicarles a los clientes por qué se dio la falla y repararla de inmediato, ya que el propósito de esta brecha es atender bien al cliente.

Así como también que los proveedores del servicio cuenten con las destrezas necesarias para brindar un buen servicio al cliente mediante el programa de capacitación de servicio al cliente y la utilización de la guía del servicio al cliente (véase anexos 5, 6 y 7). También tiene que existir una coordinación efectiva de la entrega del servicio lo cual afecta favorablemente la brecha.

Todas las estrategias deberán ser aplicadas por las altas autoridades de la empresa, en conjunto con recursos humanos y servicio al cliente.

3.1.1 Estrategia 1: evaluación del servicio al cliente para SGS Guatemala Central

La estrategia de evaluación de servicio al cliente busca conocer la forma en que se está realizando el servicio, así también tener el conocimiento de la opinión tanto del cliente interno como externo acerca de la prestación del servicio.

Esta estrategia se divide en: evaluación del servicio al cliente interno y evaluación del servicio al cliente externo.

a. Evaluación del servicio al cliente interno para SGS Guatemala Central

Esta estrategia envía una señal de que la empresa está interesada en ellos y en escuchar lo que dicen; ya que los datos que se reúnen facilitan el desarrollo de programas de capacitación a los empleados, identifican las fortalezas y debilidades del proceso de prestación del servicio y ofrecen información que se podría utilizar en las evaluaciones de los empleados y en sus posibles remuneraciones.

La empresa debe saber que si quiere que las necesidades de sus clientes estén primero, entonces, no puede relegar las de sus empleados al último lugar.

El cuestionario de evaluación a los empleados se llevará a cabo trimestralmente. Esta evaluación es la mejor estrategia para proporcionar una medida interna de calidad de los servicios en lo que respecta al estado de ánimo y la actitud de los empleados, así como los obstáculos que perciben para brindar un servicio al cliente de calidad (véase anexo 11, cuestionario de evaluación al cliente interno). Es probable que

el empleado quiera brindar un buen servicio, pero sienten que los reglamentos o políticas les dificulten brindarlo.

Esta estrategia del cuestionario de evaluación del servicio al cliente interno, proporciona un medio para descubrir los obstáculos, de modo que se puedan eliminar. Hay que dejar claro que los empleados tienen una participación directa en la prestación del servicio, el cuestionario servirá como un sistema preventivo. Los empleados muchas veces ven antes que los clientes cómo se rompe el sistema.

- **Cuestionario de evaluación del servicio al cliente interno**

- 1) Propósito**

Este cuestionario tiene como propósito establecer un mecanismo de medición de la satisfacción al cliente interno, con el fin de valorar si los servicios brindados fueron de calidad y cumplen con las expectativas de los clientes, y también poder determinar las fallas que se dan en el servicio.

- 2) Alcance**

El presente formato es aplicable a todos los empleados de la empresa.

- 3) Responsabilidad**

- Es responsabilidad de la Gerencia General, Recursos Humanos y personal de servicio al cliente el cumplimiento y divulgación de este material al personal involucrado en el proceso.

- Recursos Humanos y el personal del servicio al cliente se encargará de pasar el cuestionario a todos los empleados de la empresa cada tres meses. (Véase anexo 9)
- El personal de servicio al cliente recogerá y tabulará la información del cuestionario, este presentará la información a la Gerencia General para que en conjunto con Recursos Humanos analicen y tomen las medidas correctivas.

b. Evaluación del servicio al cliente externo para SGS Guatemala central

Según los resultados del diagnóstico, se muestra que a veces realizan la evaluación al cliente externo, es importante que la estrategia de evaluación al cliente sea realizada permanentemente.

Utilizar el cuestionario después del servicio prestado aborda la satisfacción de los clientes cuando el encuentro del servicio sigue fresco en su mente. En consecuencia, la información refleja el desempeño reciente de la empresa.

Esta estrategia ayudará a identificar campos en los que sería posible mejorar, ésta representa un enfoque más activo para evaluar la satisfacción de los clientes.

- **Cuestionario de evaluación del servicio al cliente externo (cuestionario de satisfacción post-venta)**

1) Propósito

Este cuestionario tiene como propósito establecer un mecanismo de medición de la satisfacción al cliente, después de la entrega del servicio, con el fin de valorar si

los servicios brindados fueron de calidad y cumplen con las expectativas de los clientes, y también poder determinar las fallas que se dan en el servicio.

2) Alcance

El presente formato es aplicable a todas las entregas que se realizan a los clientes de la empresa.

3) Responsabilidad

- Es responsabilidad de la Gerencia General y personal del servicio al cliente el cumplimiento y divulgación de este material al personal involucrado en el proceso.
- El encargado de servicio al cliente se encargará de efectuar la llamada a los clientes un día después de la entrega del servicio o en el momento en que se termina de dar el servicio para que los clientes respondan dicho cuestionario. Así también no dejar pasar más de tres días después de haber brindado el servicio. (Véase anexo 10)
- El personal de servicio al cliente recogerá y tabulará la información mensualmente. El personal del servicio al cliente presentará la información a la Gerencia General para que en conjunto con Recursos Humanos analicen y tomen las medidas correspondientes para mejorar el servicio.

Se detalla a continuación el plan de acción que facilitará la implementación y uso del cuestionario de evaluación al cliente interno y el cuestionario de evaluación al cliente externo.

Cuadro No. 2
PLAN DE ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DEL
SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO DE SGS
GUATEMALA CENTRAL

Objetivo: facilitar la implementación de la estrategia de evaluación del servicio al cliente interno y externo

No	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	MATERIALES	COSTO
1	Medir la satisfacción del cliente interno.	Implementación del cuestionario de evaluación de servicio al cliente interno trimestralmente.	Elaboración y presentación del cuestionario de evaluación de servicio al cliente interno.	Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos	Determinado por el Gerente General	1 cañonera 1 laptop	Q 200.00
2	Medir la satisfacción del cliente después de la entrega del servicio.	Implementación del cuestionario de evaluación de servicio al cliente externo, después de la entrega del servicio.	Elaboración y presentación del cuestionario de evaluación de servicio al cliente externo. Aprobación del cuestionario de evaluación de servicio al cliente interno y externo. Presentación a gerentes y encargados de servicio al cliente. Prueba piloto para verificar los resultados.	Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos Servicio al cliente	Previa cita Previa cita Previa cita Días que asigne la Gerencia General	Fotocopias Fólderes Ganchos	Q 100.00 Determinado por la empresa
						TOTAL	Q 300.00

FUENTE: elaboración propia, investigación de campo, diciembre, 2005.

3.1.2 Estrategia 2: recepción de manejo de quejas y sugerencias para SGS Guatemala Central

La empresa en estudio demuestra que trata de solucionar las quejas lo más rápido posible, para que el cliente quede satisfecho con el servicio prestado y poder llenar sus expectativas. Así también tratan de no tener fallas en el servicio al cliente.

A pesar de que la empresa haga su mejor esfuerzo, las fallas en el servicio son inevitables, los empleados no dan la suficiente información de los servicios, no le dan importancia al cliente, documentación no entregada a tiempo, etc.

Sin embargo la empresa no debe pasar por alto estas fallas, sino adoptar una actitud activa para reducirlas.

Las consecuencias de las fallas pueden ser dramáticas, ya que la mayoría de clientes que han tenido una decepción en la prestación del servicio no la olvidan tan fácilmente. La mayoría da una comunicación negativa de boca en boca del incidente. Por último, y de acuerdo al típico comportamiento de los clientes que se quejan, solamente la mitad transmite su queja.

La mayoría de empresas creen que las quejas son un mal necesario de las actividades comerciales. La verdad que lo importante es que la empresa motive a sus clientes internos y externos a quejarse, ya que los clientes que se quejan están señalando que hay problemas operativos o administrativos que se deben corregir. Por consiguiente, estos están haciendo un favor a la empresa, es decir, actúan como consultores y diagnostican los problemas de la empresa, sin cobrar nada. Es más, los clientes que se quejan dan la oportunidad de recuperar la satisfacción de estos. Es más probable que una persona que se queje vuelva a requerir de los servicios de la empresa que otra que no lo hace.

En consecuencia, las quejas y sugerencias de los clientes internos y externos representan una oportunidad para satisfacer a los clientes descontentos y prevenir la comunicación negativa de boca en boca.

La empresa no solamente debe preocuparse por las personas que se quejan, sino también por las que no se quejan. Los clientes que no manifiestan sus quejas abandonan la empresa o están a punto de hacerlo.

Para llevar a cabo la estrategia de recepción de manejo de quejas y sugerencias para SGS Guatemala Central, es necesario: motivar a clientes internos y externos a presentar quejas y sugerencias, implementar una boleta para presentar quejas y sugerencias del cliente interno y externo, así también, elaborar una guía para solucionar quejas y sugerencias y recuperación del servicio.

a. Motivación a clientes internos y externos a presentar quejas y sugerencias

Es necesario que para aplicar esta estrategia, al cliente interno y externo que reclama o aporte sugerencias, vea como un verdadero amigo a la empresa.

Existen diversas formas para estimular y dar seguimiento a las quejas y sugerencias; puede utilizarse cuestionarios de quejas y sugerencias, de satisfacción, estudios de incidentes críticos, así como la investigación de clientes perdidos. De manera menos formal los empleados pueden convertirse en elementos importantes para escuchar, y en fuentes de descubrimiento de la insatisfacción del cliente y las fallas del servicio. Es necesario estimularlos con objeto de que reporten este tipo de información.

Parte de la motivación de las quejas y sugerencias incluye indicar a los empleados y clientes como reclamar, el cual tiene que ser un proceso fácil de realizar; por lo cual a los empleados en su capacitación periódica siempre se les recuerda que existe un buzón de quejas y sugerencias donde ellos puedan dar sus opiniones de forma anónima por medio de una boleta (véase anexo 11). El buzón será revisado diariamente o semanalmente. Si existe alguna queja en el buzón será revisada en el día que es depositada. Es importante mencionar que los jefes de área o gerentes tienen que escuchar a los empleados cuando estos deseen comunicar alguna queja o sugerencia. Los jefes de área o gerentes deben demostrar su accesibilidad y disponibilidad ante esta situación, para hacer ver que la opinión tanto del empleado como del cliente que requiere los servicios es imprescindible.

Los clientes externos pueden utilizar la boleta de quejas y sugerencias (véase anexo 12) aplicando la tecnología que utiliza la empresa, ya que se les puede proporcionar por los siguiente medios: correo electrónico, teléfono o fax, siempre y cuando las quejas y sugerencias sean analizadas y clasificadas, y se le dé respuesta y seguimiento.

b. Boleta para presentar quejas y sugerencias del cliente interno y externo de SGS Guatemala Central

1) Propósito

Esta boleta tiene como propósito demostrar interés por parte de la empresa, tanto al cliente interno como externo, la importancia de escucharlos para poder solucionar sus quejas y sugerencias para poder brindar un servicio de calidad.

2) Alcance

El presente instrumento es aplicable cuando existan fallas en el servicio, así también cuando los clientes internos y externos quieran aportar ideas constructivas al servicio prestado.

3) Responsabilidad

Es responsabilidad de la Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos y personal de servicio al cliente la aplicación y divulgación de dicho instrumento.

- El personal del servicio al cliente se encargará de proporcionar la boleta al cliente externo, ya sea personalmente, vía fax, correo electrónico, teléfono si es necesario, para poder ser llenado o contestado por el cliente que tuvo el problema o tiene alguna opinión.
- Para el cliente interno es necesario que el personal de servicio al cliente coloque las boletas en un lugar visible, donde todos los trabajadores puedan tomarlas y depositarlas en el buzón de quejas y sugerencias.

- Servicio al cliente revisará el buzón diariamente, para verificar si hay alguna boleta, este las trasladará inmediatamente al Gerente General, quien en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos las revisarán y tomarán las medidas correspondientes.

c. Guía para solucionar quejas, sugerencias y recuperación del servicio de SGS Guatemala Central

I. INTRODUCCIÓN

Se hace necesaria la creación de una guía para solucionar quejas, sugerencias y recuperación del servicio para mejorar el servicio al cliente, ya que se encontrarán las fallas en la prestación del mismo, así como son importantes también las opiniones que tengan los clientes internos y externos.

El fin de esta guía es proporcionar los pasos para poder solucionar los problemas y no hacer un proceso largo que deje al cliente insatisfecho, mejorando continuamente el servicio al cliente. Si los clientes comprueban que se les está dando la importancia que merecen estos quedarán satisfechos y conservarán una buena imagen de la empresa.

La tarea de SGS de Guatemala es tener el mínimo de quejas de los servicios que proporciona, sin embargo las fallas que se den, tendrán que resolverlas de una manera rápida y eficaz. Así como también mostrar la importancia de escuchar las opiniones o sugerencias que los clientes aporten para mejorar los servicios.

Por tal motivo, se deben elaborar instrumentos que guíen a los empleados a establecer la calidad en el servicio que presta la empresa.

En el anexo 13 se detalla una guía orientada a solucionar las quejas y sugerencias y como recuperar el servicio al cliente, que deberán aplicar los encargados del servicio al cliente o cualquier empleado de la empresa que se encuentre en esta situación.

II. OBJETIVOS

- Crear una guía que oriente a los empleados a solucionar los problemas que se den en la prestación del servicio.
- Conocer las opiniones o sugerencias tanto de empleados como de clientes para mejorar la prestación del servicio al cliente.
- Determinar la mejora continua en la atención que se le brinda al cliente interno y externo.
- Establecer, al cliente interno, el seguimiento y aplicación de esta herramienta, con el fin de satisfacer las expectativas del servicio que el cliente espera.

III. RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN

Con el propósito que la guía de solución de quejas, sugerencias y recuperación del servicio llegue a manos de todos los trabajadores, especialmente al personal de servicio al cliente, será responsabilidad de la Gerencia General y el Gerencia de Recursos Humanos la implementación de esta.

Por aparte, se deberá proporcionar a todo el personal nuevo que esté en la etapa de inducción durante el proceso de capacitación.

La presente herramienta deberá ser comunicada y distribuida por Recursos Humanos y Servicio al Cliente en todos los departamentos de la empresa y deberá ser de observancia obligatoria para todo trabajador.

IV. TIEMPO DE DURACIÓN

Por los intereses que la empresa en estudio posee, con el fin de mejorar la atención al cliente interno y externo, esta guía se deberá implementar inmediatamente después de haberla aprobado la Gerencia General y los responsables de su implementación.

Es importante aplicarla en todo momento en que exista algún error en el servicio prestado, mientras la empresa esté activa.

V. COSTO DE LA APLICACIÓN

En el plan de acción de la estrategia de recepción de manejo de quejas y sugerencias de SGS Guatemala Central se detalla el costo que se tiene que cubrir para implementar la guía de solución de quejas, sugerencias y recuperación del servicio a todos los departamentos de la empresa.

Se detalla a continuación el plan de acción que facilitará la implementación y uso de la boleta de quejas y sugerencias del cliente interno y externo y la guía para solucionar quejas, sugerencias y recuperación del servicio. (Véase boleta de quejas y sugerencias cliente interno y externo y guía de recuperación del servicio, anexos 11, 12 y 13)

3.1.3 Estrategia 3: motivación del cliente interno

La importancia de motivar al cliente interno radica en mantener positivos a los empleados y así lograr que estos brinden un servicio de calidad. Los empleados son lo más importante de la empresa por lo que hay que motivarlos para que desempeñen eficientemente sus funciones y contribuirá a lograr una buena imagen empresarial.

Por la deficiencia en la utilización de estrategias para motivar al cliente interno por parte de la empresa, se hace necesario aplicar las siguientes: programa de capacitación, incentivos y la elaboración de una guía del servicio al cliente.

La estrategia de motivación al cliente que se detalla a continuación es aplicada a SGS Guatemala Central y al laboratorio textil de SGS Guatemala Central, ya que el programa de capacitación se cotizó para ser llevado a cabo en conjunto.

a. Programa de capacitación de servicio al cliente

1) Propósito

Este programa de capacitación de servicio al cliente tiene como propósito mejorar los estándares de calidad de servicio al cliente interno y externo de la empresa, para tener como clientes internos a personas con conocimientos idóneos de servicio al cliente, positivas y leales a la empresa. (Véase anexo 7)

2) Alcance

El programa de capacitación de servicio al cliente se proporcionará a todos los empleados de SGS Central

incluyendo el laboratorio textil de SGS Guatemala Central.

3) Responsabilidad

Es responsabilidad de la Gerencia General la aprobación del programa de capacitación de servicio al cliente.

- El programa de capacitación de servicio al cliente se impartirá en las instalaciones de SGS Guatemala Central.
- El primer módulo de cinco horas se impartirá en el mes de Agosto del 2006.
- El segundo módulo de cinco horas se impartirá en el mes de Septiembre del 2006.

b. Incentivos

Utilizar la estrategia de incentivos a los clientes internos es importante para que estos cada vez mejoren su desempeño laboral. Es necesario utilizar varios tipos de incentivos, los cuales son:

- **Incentivo económico:** el sueldo por competencia profesional es fijo, y se gana obteniendo un rendimiento aceptable. El incentivo económico es variable, y se gana solamente mediante un rendimiento excepcional. Esto ayudará a que los empleados compitan por un desempeño excelente y a conservar a los mejores.

- **Promoción profesional:** incentivarlos por medio de ascensos. Es necesario que los empleados perciban que la prestación de servicio excelente les puede servir para ganarse un ascenso.
- **Incentivo no monetario:** este reconocimiento demuestra respeto, gratitud y admiración, ya que la gerencia se interesa por mostrarle su agradecimiento a los empleados destacados. Las estrategias de incentivo no monetarios que se pueden utilizar son: día o medio día libre pagado, cena o almuerzo en algún restaurante, carta de reconocimiento, diploma de reconocimiento del buen desempeño o algún obsequio especial. Estos incentivos se pueden utilizar cada dos o tres meses para mantener motivado al personal.

Para el caso de SGS Guatemala Central y el Laboratorio Textil de SGS Guatemala, se propone el incentivo no monetario, ya que este ayudará a mantener motivados a los empleados a desempeñar eficazmente sus actividades. Así también, no implicará gastos monetarios altos para la empresa.

c. Guía del servicio al cliente y guía de motivación a clientes internos

1) Propósito

La guía del servicio al cliente y de motivación a clientes internos, tiene como propósito mejorar los estándares de calidad de servicio al cliente interno y externo de la empresa, se logrará una mejora continua en la atención que se les brinda a los clientes interno y externo. Así cómo también motivará al personal laboral a brindar un buen servicio, ya que tendrán los conocimientos básicos para poderlo llevar a cabo. (Véase anexo 5 y 6)

2) Alcance

- La guía de servicio al cliente se proporcionará a todos los empleados de SGS Central incluyendo el laboratorio textil de SGS Guatemala Central.
- La guía de motivación a clientes internos se proporcionará a todas las gerencias de SGS Guatemala y Laboratorio Textil de SGS Guatemala.

3) Responsabilidad

Es responsabilidad de la Gerencia General la aprobación de la guía de servicio al cliente y guía de motivación a clientes internos.

Cuadro No. 4
PLAN DE ACCIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN DEL
CLIENTE INTERNO DE SGS GUATEMALA CENTRAL Y
LABORATORIO TEXTIL DE SGS GUATEMALA CENTRAL

Objetivo: facilitar la implementación de la estrategia de motivación al cliente interno							
No.	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	MATERIALES	COSTO
1	Motivar a los empleados a brindar un servicio al cliente interno y externo de calidad	Programa de capacitación de servicio al cliente	Presentación y aprobación del programa de capacitación de servicio al cliente a la Gerencia General	Gerente General de SGS Guatemala	Julio 2006	Impresión del programa de capacitación de servicio al cliente. Hojas, fólderes, ganchos	Q 50.00
			Presentación a todos los empleados de SGS Guatemala y el laboratorio textil de SGS Guatemala	Gerente General y Gerente de Recursos Humanos de SGS Guatemala	Julio y Agosto del 2006	Cuadernos, lápices Programa de capacitación de servicio al cliente Refacción	Q 100.00 Q 15,120.00
			Implementación de estrategia de incentivos	Gerente General de SGS Guatemala y Gerente General del laboratorio textil de SGS Guatemala	Determinada por la Gerencia General de SGS Guatemala	Determinado por la Gerencia General Determinado por la Gerencia General de SGS Guatemala y laboratorio textil	
			Implementación de la guía de servicio al cliente y guía de motivación a clientes internos	Gerencia General de SGS Guatemala y lab. Textil de SGS Guatemala	Determinada por la Gerencia General de SGS Guatemala	Cañonera Laptop Fólderes, fotocopias y ganchos Impresión de guías del servicio al cliente (30) Empastado de guías (30) Impresión guías motivación clientes internos (10) Empastado de guías (10)	Q 200.00 Q 50.00 Q20.00*30= Q600.00 Q20.00*30= Q600.00 Q15.00*10= Q150.00 Q15.00*10= Q150.00
						TOTAL	Q16, 720.00

FUENTE: elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2005.

3.2 Estrategias del servicio al cliente del laboratorio textil de SGS de Guatemala

En la actualidad, el mundo de los negocios exige que los empleados, además de conocer los negocios de la manera tradicional, también sean más competentes en sus habilidades para satisfacer al cliente, para los servicios de calidad y para los servicios al cliente, todos ellos esenciales para retener la base existente de clientes.

En lo referente al laboratorio textil de SGS Guatemala, uno de los puestos más importantes para brindar un servicio de calidad es la de coordinadora de servicio al cliente, por lo que se incluye la descripción técnica de dicho puesto, ya que la empresa carecía de dicha descripción.

Pero antes de definir las estrategias de servicio al cliente se mencionan los objetivos. Además tomando en cuenta los resultados del diagnóstico, se utilizó la mezcla y el triángulo del servicio y el modelo de brechas del servicio, como herramientas mercadológicas para establecer las estrategias de servicio al cliente que se deben implementar para brindar un mejor servicio.

a. Objetivos

Los objetivos de la aplicación de las estrategias del servicio al cliente son:

- Identificar las brechas que influyen en las expectativas de los clientes con el servicio prestado.
- Aprender a evaluar la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Encontrar las fallas de los servicios y rescatarlos de manera eficaz.

- Retener a los clientes.
- Ayudar al personal del servicio al cliente a brindar un servicio de calidad.
- Mejorar el servicio al cliente existente en la unidad de estudio.

Para poder aplicar las estrategias y lograr los objetivos se utilizará la mezcla y el triángulo del servicio al cliente y el modelo de brechas de la siguiente manera:

b. Mezcla y triángulo del servicio al cliente interno y externo

Los principales participantes del triángulo de servicios se localizan en los vértices del triángulo se representan por: la empresa controladora de normas de calidad (Laboratorio Textil), los clientes y los proveedores del servicio; y la mezcla del marketing de servicios, adicional a las 4 P`s: las personas, evidencia física y el proceso.

Con la implementación del triángulo de servicio se logrará que los principales vértices del triángulo (compañía, clientes y proveedores) formulen y cumplan las promesas, esto se logrará a través de los tres tipos de marketing (externo, interno e interactivo), ya que lograrán que el servicio funcione y sea de calidad.

- **Marketing externo: formulando la promesa**

Los empleados del servicio al cliente (las personas) se dedican a realizar los contratos y comunicarse con los clientes (las personas). Sin embargo según las respuestas de los clientes no están de acuerdo en que tengan que tratar con demasiados empleados, ya que a veces hay mala comunicación, lo que provoca que se pueda dar un

mensaje equivocado en la forma de transmitir la promesa del servicio (proceso).

Para poder formular la promesa al cliente de manera adecuada, es necesario utilizar la estrategia de que una persona se dedique solamente a tratar con el cliente, para poder evitar fallas en el proceso del servicio y este conozca a quien acudir en caso de cualquier duda o problema. El personal puede colaborar en dicho proceso, sin embargo la relación con el cliente deberá ser directamente con el responsable de la venta del servicio.

La empresa puede utilizar la estrategia del uso de la tecnología para comunicar de manera eficaz, lo que la empresa ofrece cumplir y saber lo que el cliente espera del servicio.

- **Marketing interactivo: cumpliendo las promesas**

Las promesas que formula la empresa en estudio las cumple, sin embargo algunas veces no se cumplen, ya que los empleados (personas) cometen errores durante el proceso del mismo. Dichos errores suceden a la hora de realizar los reportes, tardanza en enviar reportes o la falta del personal capacitado en sus tareas, provocando que la confiabilidad del servicio se ponga a prueba (proceso).

Estos errores son por el cambio constante del personal del servicio al cliente, y la falta de capacitación periódica a sus empleados. Por lo que es necesario para poder cumplir las promesas al cliente aplicar las estrategias siguientes: capacitaciones periódicas del personal acerca de conocimiento del servicio al cliente, trabajo en equipo, programa de incentivos económicos, no económicos,

ascensos y mejorar la comunicación interna y externa de la empresa. (Véase anexos 5, 6 y 7)

- **Marketing interno: facilitando la promesa**

El laboratorio textil cuenta con destrezas, habilidades y herramientas (evidencia física) para poder cumplir las promesas a los clientes, sin embargo un elemento importante que no aplica la organización es la motivación, lo que provoca que las promesas no se puedan hacer posibles. Si a los empleados no se les recluta, capacita y recompensa no prestarán un buen servicio y las promesas a los clientes pueden quedarse sin cumplir.

Para poder lograr la satisfacción del cliente interno y externo se tienen que evaluar y medir las percepciones y expectativas de estos, por lo que se necesita utilizar las siguientes estrategias: cuestionario de evaluación al cliente interno, cuestionario post-venta, boleta de quejas y sugerencias al cliente interno y externo en donde estos puedan dar sus opiniones y poder mejorar el servicio al cliente. (Véase anexos 9, 10,11 y 12)

- **Alineación de los lados del triángulo de servicios**

Para poder alinear el triángulo de servicios, cada lado es esencial. Cada lado del triángulo constituye retos significativos a la empresa en estudio, por lo que hay que poner en práctica las estrategias antes mencionadas.

c. El sistema de brechas del servicio al cliente interno y externo

Lo que se busca utilizando el sistema de brechas del servicio es acortar la distancia entre el cliente y la empresa, utilizando diferentes estrategias cuyo propósito es cerrar dichas brechas.

- **Brecha 1 del proveedor: no saber lo que el cliente espera**

La recuperación del servicio es rápida y eficiente, por las fallas que han tenido en los servicios prestados el cliente si ha quedado satisfecho con la recuperación, según lo investigado, sin embargo no utilizan herramientas eficaces para que el cliente reclame o dé sugerencias, por lo que es necesario utilizar la boleta de quejas y sugerencias del cliente externo (véase anexo 12), para que quede por escrito la falla, el cliente, tiempo, etc.; con el fin de tener en cuenta los datos para que no se vuelva a repetir.

Otro factor importante que no utiliza adecuadamente el laboratorio en estudio es la comunicación entre empleados, a menudo las gerencias saben mucho acerca de los clientes y no están en contacto con sus empleados, así también no utilizan estrategias para fortalecer las relaciones con los clientes internos y externos. Para fortalecer las relaciones con los clientes internos es necesario utilizar la estrategia del buzón de quejas y sugerencias para que estos brinden sus opiniones y tener mejor relaciones con el personal laboral por parte de la gerencia general. Para fortalecer las relaciones con el cliente externo es importante utilizar las estrategias de llamadas por teléfono, utilizar el correo electrónico y la

visita personal, no solamente cuando solicitan el servicio sino periódicamente.

- **Brecha 2 del proveedor: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos**

Para que el laboratorio logre cerrar esta brecha tiene que mejorar el contacto con el cliente interno, ya que el personal laboral no es evaluado ni compensado, ya que estos tienen gran influencia para que los estándares del servicio al cliente se logren. Para esto es necesario aplicar la estrategia de guía de servicio al cliente en donde se especifica cómo se puede compensar al personal laboral, al igual la utilización del cuestionario de evaluación al cliente interno. (Véase anexos 5 y 9)

Otro factor que ayuda a la empresa en minimizar esta brecha es la utilización de tarjetas de presentación, las instalaciones y equipo adecuado y limpio, presencia en Internet.

- **Brecha 3 del proveedor: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares**

Las fallas que se producen en el servicio es debido a la falta de capacitación a los empleados para que estos no cometan las fallas. Además no se mide ni compensa el desempeño de los empleados, no se les apoya, estimula y no reconoce sus logros, lo que hace que se produzcan algunos errores en la prestación del servicio.

Los empleados tienen que entender claramente el papel que juegan en la organización, todos los factores se asocian con los recursos humanos. Para que no haya

deficiencias en los recursos humanos y minimizar la brecha se tiene que aplicar las siguientes estrategias:

- Capacitaciones programadas
 - Sistemas de evaluación y compensación apropiados
 - Trabajo en equipo
 - Motivación a clientes internos
-
- **Brecha 4 del proveedor: cuando las promesas no son iguales al desempeño**

Para minimizar la brecha es necesario coordinar la comunicación con el cliente, así como también con los empleados. Es necesario que a los encargados del servicio al cliente, se les de a conocer la realidad de la entrega del servicio como, no hacer promesas exageradas.

Por lo tanto, la coordinación efectiva de la entrega real del servicio con las comunicaciones externas reduce la brecha, lo que logra una buena imagen de la empresa.

3.2.1 Estrategia 1: evaluación del servicio al cliente del laboratorio textil de SGS de Guatemala

Las estrategias específicas que se utilizarán con el objeto de mantener cerca y construir relaciones duraderas con los clientes. Es decir, una vez que se identifica cuidadosamente el segmento de su mercado meta y desarrolla servicios de calidad, hay que utilizar las herramientas adecuadas para evaluar a los clientes internos y externos.

Las estrategias de evaluación ayudarán a:

- Identificar a los clientes insatisfechos.
- Identificar los puntos donde generalmente falla el servicio.
- Identificar las fortalezas y debilidades sistemáticas de los servicios.
- Vigilar y dar seguimiento al desempeño del servicio.
- Obtener retroalimentación sobre el desempeño del proceso del servicio.
- Valorar el desempeño del servicio de los trabajadores.
- Emplear las valoraciones anteriores como aportación para la mejora de los servicios.

El diálogo con clientes ayudará a determinar las percepciones del cliente y asegurarse que se atiendan sus expectativas, así también identificar los problemas y resolverlos en la etapa temprana de la relación del servicio. El medir el desempeño individual de los empleados para su evaluación, reconocimiento y recompensa, es una estrategia de evaluación importante para poder brindar un servicio de calidad.

No basta con saber que las estrategias de evaluación deben mejorar la calidad, ofrecer valor a los clientes y estimular el desarrollo personal. Hay que identificar con el análisis de las estrategias de evaluación los aspectos del servicio que son y seguirán siendo más importantes para el mercado meta, los aspectos más débiles y las actuales y potenciales capacidades del servicio proporcionado. Se deben incorporar tanto los aspectos que lograrán satisfacer las expectativas de los clientes como los aspectos que superarán esas expectativas.

a. Evaluación del servicio al cliente interno del laboratorio textil de SGS Guatemala

El laboratorio textil de SGS Guatemala no utiliza ninguna herramienta para la evaluación de los empleados que brindan el servicio, sin saber que son al mismo tiempo son clientes internos de la empresa, de los cuales dependen sustancialmente para realizar su trabajo de manera adecuada.

Por esta razón es importante que la estrategia de evaluación para los empleados se centre en la satisfacción del servicio. La evaluación al cliente interno es un complemento de la investigación al cliente cuando se quiere mejorar la calidad en el servicio al cliente. La investigación del cliente proporciona la información sobre lo que ocurre, mientras la investigación al empleado brinda la información del por qué.

Ambos tipos de investigación juegan papeles únicos e igualmente importantes para el mejoramiento de la calidad en el servicio proporcionado al cliente. Casi siempre solamente se enfoca en investigar al cliente externo exclusivamente desperdiciando una fuente de información abundante y trascendental, como lo es el cliente interno.

El cuestionario de evaluación al cliente interno ayudará al laboratorio textil a tener el conocimiento de la calidad del servicio interno, ya que ellos son los únicos que pueden evaluar su calidad (véase anexo 9). Servirá para sacar a la luz las causas de la mala calidad del servicio, y ayudarán a descubrir por qué se producen los problemas de servicio y qué es lo que debe hacer la empresa para resolverlos. Utilizar esta herramienta transmite el mensaje de la gerencia que se preocupa por sus empleados.

- **Cuestionario de evaluación del servicio al cliente interno**

- 1) Propósito**

Este cuestionario tiene como propósito establecer un mecanismo de medición de la satisfacción al cliente interno, con el fin de valorar si los servicios brindados fueron de calidad y cumplen con las expectativas de los clientes, y también poder determinar las fallas que se dan en el servicio.

- 2) Alcance**

El presente formato es aplicable a todos los empleados de la empresa.

- 3) Responsabilidad**

- Es responsabilidad de la Gerencia General, Gerencia de Mercadeo y Ventas y personal de servicio al cliente el cumplimiento y divulgación de este material al personal involucrado en el proceso.
- Los responsables se encargarán de pasar el cuestionario a todos los empleados de la empresa cada tres meses. (Véase anexo 9)
- El personal de servicio al cliente recogerá y tabulará la información del cuestionario, este presentará la información a la Gerencia General para que en conjunto con la Gerencia de Mercadeo y Ventas analicen y tomen las medidas correctivas.

b. Evaluación del servicio al cliente externo del laboratorio textil de SGS Guatemala

Por la deficiencia que se encontró en la investigación de campo en la utilización de herramientas para evaluar la prestación del servicio al cliente externo es importante que la gerencia tome en cuenta esta estrategia, ya que ayudará a perfeccionar la prestación y la calidad del servicio.

Hay que recordar que el cliente es el que define la calidad. La conformidad con las especificaciones establecidas por la empresa no es calidad; calidad es la conformidad por las especificaciones del cliente, para esto es necesario conocer y entender las percepciones y expectativas de los clientes.

Con el cuestionario post-venta (véase anexo 10) al cliente externo servirá para descubrir los puntos fuertes y débiles del servicio de la empresa que servirá de ayuda para la toma de decisiones.

De esta manera los que deben tomar decisiones pueden conocer mejor los aspectos del servicio que son importantes para los clientes actuales y potenciales, y los aspectos que no lo son, los aspectos del sistema de servicio que funcionan bien y los aspectos que se están deteriorando. La estrategia de evaluación al cliente externo servirá para enfocar la planificación de las mejoras y la asignación de los recursos. Además puede servir de base para un sistema de remuneración de los empleados, ya que permite determinar quién está ofreciendo un servicio excelente y quién no.

- **Cuestionario de evaluación del servicio al cliente externo (cuestionario de satisfacción post-venta)**

1) Propósito

Este cuestionario tiene como propósito establecer un mecanismo de medición de la satisfacción al cliente, después de la entrega del servicio, con el fin de valorar si los servicios brindados fueron de calidad y cumplen con las expectativas de los clientes, y también poder determinar las fallas que se dan en el servicio.

2) Alcance

El presente formato es aplicable a todas las entregas que se realizan a los clientes de la empresa.

3) Responsabilidad

- Es responsabilidad de la Gerencia General, Gerencia de Mercadeo y Ventas y personal de servicio al cliente el cumplimiento y divulgación de este material al personal involucrado en el proceso.
- El personal del servicio al cliente se encargará de efectuar la llamada a los clientes un día después de la entrega del servicio o de proporcionar el cuestionario en el momento en que se termina de dar el servicio, para que los clientes expresen la forma en que percibieron el servicio prestado. Así también no dejar pasar más de tres días después de haber brindado el servicio, para efectuar la medición. (Véase anexo 10)
- El personal de servicio al cliente recogerá y tabulará la información mensualmente del cuestionario, este

presentará la información a la Gerencia General para que en conjunto con Mercadeo y Ventas analicen y tomen las medidas correspondientes para mejorar el servicio.

Se detalla a continuación el plan de acción que facilitará la implementación y uso del cuestionario de evaluación al cliente interno y cliente externo.

Cuadro No. 5
PLAN DE ACCIÓN PARA LAS ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN
DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO DEL
LABORATORIO TEXTIL DE SGS GUATEMALA

Objetivo: facilitar la implementación de la estrategia de evaluación al cliente interno y externo

No	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	MATERIALES	COSTO
1	Medir la satisfacción del cliente interno.	Implementación del cuestionario de evaluación de servicio al cliente interno.	Elaboración y presentación del cuestionario de evaluación de servicio al cliente interno.	Gerencia General y Gerencia de mercadeo y ventas	Determinado por el Gerente General	1 cañonera 1 laptop	Q 200.00
2	Medir la satisfacción del cliente después de la entrega del servicio.	Implementación del cuestionario de evaluación de servicio al cliente externo, después de la entrega del servicio.	Elaboración y presentación del cuestionario de evaluación de servicio al cliente externo. Aprobación del cuestionario de evaluación de servicio al cliente interno y externo. Presentación a gerentes y encargados de servicio al cliente. Prueba piloto para verificar la efectividad de los cuestionarios.	Gerencia General y Gerencia de Mercadeo y ventas Servicio al cliente	Determinado por el Gerente General Determinado por el Gerente General Determinado por el Gerente General Días que asigne la Gerencia General	Fotocopias Fólderes Ganchos	Q 100.00 Determinada por la empresa
						TOTAL	Q 300.00

FUENTE: elaboración propia, investigación de campo, diciembre, 2005.

3.2.2 Estrategia 2: recepción de manejo de quejas y sugerencias del laboratorio textil de SGS de Guatemala

El laboratorio textil de SGS Guatemala comete pocos errores en los servicios proporcionados, según la investigación realizada. Las fallas suceden por los siguientes motivos: el servicio puede no estar listo cuando se promete, puede entregarse tarde o con demasiada lentitud, el resultado puede ser incorrecto o su ejecución deficiente, los empleados no realizan adecuadamente sus funciones.

Los errores los solucionan rápidamente, el servicio que proporcionan es garantizado, ya que queda en un contrato antes de proporcionarlo.

El fin de esta estrategia es recolectar y documentar las reclamaciones de los clientes y después emplear dicha información con el propósito de identificar a los clientes insatisfechos, de corregir los problemas individuales cuando es posible y de reconocer los puntos donde el servicio falla regularmente. Investigar las reclamaciones constituye uno de los tipos de investigación más sencillos que el laboratorio pueda llevar a cabo; ya que las reclamaciones de los clientes son el único contacto que sostienen con los usuarios.

Para que esta técnica sea eficaz es necesario registrar rigurosamente el número y tipo de queja o sugerencia que se recibe a través de diversos canales, y después trabajar para eliminar las quejas más frecuentes. Se tiene que resolver tanto los problemas individuales de los clientes internos y externos así como también buscar los patrones generales que les permiten eliminar los puntos de falla.

a. Motivación a clientes internos y externos a presentar quejas y sugerencias

Uno de los componentes primordiales de una estrategia de quejas y sugerencias consiste en acoger y estimular las reclamaciones. Estas deben anticiparse, estimularse y seguirse. Es necesario que el cliente interno y externo sienta la confianza de reclamar.

Así también los empleados son elementos importantes para escuchar, y son fuentes de descubrimiento de la insatisfacción del cliente y las fallas del servicio, por lo que es necesario estimularlos haciéndoles saber lo importante de tener conocimiento de las quejas y sugerencias del cliente interno y externo, con objeto de que reporten este tipo de información.

Para llevar a cabo esta estrategia para los clientes internos es necesario que todos los empleados tengan a la mano una boleta de quejas y sugerencias (véase anexo 11) para poder registrar las fallas del servicio inmediato y las acciones para abordarlas. La boleta será depositada en un buzón que estará a la vista para que estos la depositen. La gerencia general del laboratorio revisará el buzón diariamente para analizar los reclamos y sugerencias de sus empleados, en la cual en la reunión que tienen con todos los empleados se encontrarán las respuestas adecuadas.

Para los clientes externos la estrategia incluye enseñar a los clientes cómo reclamar. El proceso es simple, pues lo último que desean los clientes insatisfechos es enfrentarse con un proceso complejo y de difícil acceso.

Una de las formas que se puede utilizar para simplificar el proceso de reclamación es la tecnología. Se puede enviar la boleta de quejas y sugerencias a través de correo electrónico, fax, o las encargadas de servicio al cliente pueden llenar la herramienta, con las respuestas que se reciban vía telefónica o que el cliente las proporcione personalmente.

Las reclamaciones tienen que ser analizadas y clasificadas, y darle respuesta y seguimiento rápidamente.

b. Boleta para presentar quejas y sugerencias del cliente interno y externo

1) Propósito

Esta boleta tiene como propósito demostrar interés por parte de la empresa tanto al cliente interno como externo, la importancia de escucharlos para poder conocer sus quejas y sugerencias y poder brindar un servicio de calidad.

2) Alcance

El presente instrumento es aplicable cuando existan fallas en el servicio entregado, así también cuando los clientes internos y externos quieran aportar ideas constructivas al servicio prestado.

3) Responsabilidad

Es responsabilidad de la Gerencia General, Gerencia de Mercadeo y Ventas y del personal del servicio al cliente la aplicación y divulgación de dicho instrumento.

- El personal del servicio al cliente se encargará de proporcionar el cuestionario al cliente externo ya sea personalmente, vía fax, correo electrónico o teléfono si es

necesario, para poder ser llenada por el cliente que tiene el problema u opinión.

- Para el cliente interno es necesario que el personal del servicio al cliente coloque las boletas en un lugar a la vista, donde todos los trabajadores puedan tomarlas y depositarlas en el buzón de quejas y sugerencias.
- Servicio al cliente revisará el buzón diariamente, para verificar si hay alguna boleta, este las trasladará inmediatamente al Gerente General, quien en conjunto con la Gerencia de Mercadeo y Ventas las revisarán y tomarán las medidas correspondientes.

c. Guía para solucionar las quejas, sugerencias y recuperación del servicio

I. INTRODUCCIÓN

Se hace necesaria la creación de una guía para solucionar quejas, sugerencias y recuperación del servicio para mejorar el servicio al cliente, ya que se encontrarán las fallas en la prestación del mismo, así como también son importantes las opiniones que tengan los clientes internos y externos.

El fin de esta guía es proporcionar los pasos para poder solucionar los problemas y no hacer un proceso largo que deje al cliente insatisfecho, mejorando continuamente el servicio al cliente. Si los clientes comprueban que se les está dando la importancia que merecen estos quedarán satisfechos y conservarán una buena imagen de la empresa.

La tarea del laboratorio textil de SGS de Guatemala es tener el mínimo de quejas de los servicios que proporciona, sin embargo las fallas que se den, tendrán que resolverlas de una manera rápida y eficaz. Así cómo también mostrar la importancia de escuchar las opiniones o sugerencias que los clientes aporten para mejorar los servicios.

Por tal motivo, se deben poseer instrumentos que guíen a los empleados a establecer la calidad en el servicio al cliente que presta la empresa.

En el anexo 13 se detalla una guía orientada a solucionar las quejas y sugerencias y como recuperar el servicio al cliente, que deberán aplicar las gerencias y los encargados del servicio al cliente de la empresa.

II. OBJETIVOS

- Crear en la empresa una guía que oriente a los empleados a solucionar los problemas que se den en el servicio prestado.
- Escuchar opiniones o sugerencias tanto de empleados como de clientes para mejorar la prestación del servicio al cliente.
- Determinar la mejora continua en la atención que se les brinda al cliente interno y externo.
- Establecer, al cliente interno, el seguimiento y aplicación de esta herramienta, con el fin de satisfacer las expectativas del servicio que el cliente espera.

III. RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN

Con el propósito que la guía de solución de quejas, sugerencias y recuperación del servicio llegue a manos de

todos los trabajadores, especialmente al personal del servicio al cliente, será responsabilidad de la Gerencia General y Gerencia de Mercadeo y ventas de la implementación de esta.

Por aparte, se deberá proporcionar a todo el personal nuevo que esté en la etapa de inducción durante el proceso de capacitación.

La presente herramienta deberá ser comunicada y distribuida por Servicio al Cliente en todos los departamentos de la empresa y deberá ser de observancia obligatoria para todo trabajador.

IV. TIEMPO DE DURACIÓN

Por los intereses que la empresa en estudio posee, con el fin de mejorar la atención al cliente interno y externo, esta guía se deberá implementar inmediatamente después de haberla aprobado la Gerencia General y los responsables de su implementación.

Es importante aplicarla en todo momento en que exista algún error en el servicio prestado, mientras la empresa esté activa.

V. COSTO DE LA APLICACIÓN

Se detalla a continuación el plan de acción que facilitará la implementación y uso del cuestionario de quejas y sugerencias del cliente interno y externo y la guía de quejas, sugerencias y recuperación del servicio. (Véase anexos 11, 12 y 13)

Cuadro No. 6
PLAN DE ACCIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE RECEPCIÓN DE
MANEJO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS PARA EL
LABORATORIO TEXTIL DE SGS GUATEMALA CENTRAL

Objetivo: facilitar la implementación de la estrategia de recepción de manejo de quejas y sugerencias							
No	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	MATERIALES	COSTO
1	Estar informados de las fallas producidas en el servicio prestado y escuchar a los clientes interno y externos	Implementación de una boleta de quejas y sugerencias del cliente interno y externo	Elaboración y presentación de boletas a la Gerencia General	Gerencia General y Gerencia de Mercadeo y ventas	Determinado por el Gerente General	Impresión de 7 boletas de quejas y sugerencias del cliente interno, impresión de 7 boletas de quejas y sugerencias del cliente externo 14 fólderes 14 ganchos	Q 50.00
2	Obtener los conocimientos necesarios para que puedan resolver las quejas y sugerencias de los clientes	Implementación de la guía para solucionar quejas, sugerencias y recuperación del servicio.	Elaboración y presentación de la guía para solucionar quejas, sugerencias y recuperación del servicio. Aprobación de boletas y guía de quejas, sugerencias y recuperación del servicio. Presentación a gerentes y empleados de la empresa. Socialización de boletas y guía con empleados y clientes.	Gerencia General y Gerencia de Mercadeo y ventas Gerencia de Mercadeo y ventas y Servicio al cliente	Determinada por la Gerencia General Determinada por la Gerencia General Determinada por la Gerencia General Días que asigne la Gerencia General	Levantado e impresión de 7 guías blanco y negro Empastado de 7 guías espiral	(Q20.00 c/u) Q 140.00 (Q15.00 c/u) Q 105.00 Determinado por la empresa
						TOTAL	Q 295.00

FUENTE: elaboración propia, investigación de campo, diciembre, 2005.

3.2.3 Estrategia 3: motivación del cliente interno

Al igual que en SGS Guatemala Central, en el laboratorio textil también existe deficiencias en lo que respecta a la motivación del cliente interno.

Por ello se propone un programa de capacitación del servicio al cliente, incentivos, elaboración de una guía de servicio al cliente dirigido al personal de SGS Guatemala y una guía de motivación a clientes internos de SGS Guatemala.

Esta estrategia se consideró tanto para SGS Guatemala Central como para el laboratorio textil, la forma de llevar a cabo se detalla en el inciso 3.2.3 y el anexo 5,6 y 7.

3.2.4 Descripción técnica del puesto coordinadora del servicio al cliente

Para poder brindar un buen servicio es necesario tener el conocimiento de las actividades, funciones, responsabilidades, requisitos, etc. de este puesto, ya que tiene contacto directo con los clientes.

Debido a la falta de una descripción del puesto de coordinadora de servicio al cliente se incluye dentro de la propuesta la siguiente descripción.

Descripción técnica del puesto coordinadora de servicio al cliente

I. IDENTIFICACIÓN: Servicio al cliente

Código de empleado:

Título del puesto: Coordinadora de Servicio al Cliente

Ubicación administrativa: Gerencia de Mercadeo y Ventas

Inmediato superior: Gerente de Mercadeo y Ventas

Subalternos: Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo, tiene a su cargo la realización de todas las tareas que conlleven a la satisfacción de las necesidades expuestas por cada uno de los clientes que así lo soliciten.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

Atribuciones

- Estudio y análisis de cada uno de los clientes
- Manejo de quejas y reclamos de los clientes
- Traslado de la información solicitada por el jefe inmediato superior
- Ayuda a los gerentes a solucionar las necesidades de los clientes
- Emisión y envío de reportes finales de análisis
- Revisión de solicitudes, ofertas y contratos para los trabajos de ensayo de laboratorio
- Llenar reportes de satisfacción de los clientes
- Otras que requieran

Autoridad

Tomar decisiones respecto al servicio al cliente

Responsabilidad

- En las tareas asignadas a su cargo
- Para la utilización adecuada de los recursos que se le asigne
- En la exactitud y veracidad de la información que se le dé a los clientes

Relaciones de trabajo

➤ **Externas**

- Contacto con los clientes externos vía telefónica o correo electrónico, según sea el caso

➤ **Internas**

- Con Gerente general y Gerente de mercadeo y ventas
- Con las demás áreas de trabajo que integran la empresa

IV. REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS

Educación

- Segundo año universitario en Administración de empresas o similar
- Haber recibido cursos de servicio al cliente y relaciones humanas

Experiencia

- Dos años en puesto de servicio al cliente o similar

Habilidades

- Desarrollar buenas relaciones humanas
- Trabajar en equipo

- Aprender, comprender y recibir instrucciones de trabajo
- Responder adecuadamente a los clientes

Destrezas

- Operar equipo de oficina y de cómputo

Otros requisitos

- Conocimientos del idioma inglés (hablado y escrito)
- Conocimiento de paquetes de computación

3.2.5 Contratación de mensajero

Dentro del diagnóstico que se realizó en el laboratorio textil, se detectó que la entrega de documentos y reportes es demasiado lenta, lo que constituye una deficiencia en la prestación del servicio. Debido a que esta situación, se propone:

- a. Subcontratación de empresa de mensajería
- b. Contratación de otro mensajero y la compra de una motocicleta.

Los detalles de las propuestas se incluyen en el anexo 8.

Para aplicar de manera eficiente esta estrategia se propone la opción b, ya que esta es la más económica para la empresa en comparación con la opción a.

3.3 Presupuesto de la propuesta

Cuadro No. 7
PRESUPUESTO GENERAL
ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA SGS GUATEMALA Y
LABORATORIO TEXTIL DE SGS GUATEMALA

DESCRIPCIÓN	COSTO
SGS Guatemala	
Implementación de estrategias para la evaluación al cliente interno y externo	Q 300.00
Implementación de estrategias de recepción de manejo de quejas y sugerencias para el cliente interno y externo	Q 400.00
Implementación de estrategias para motivación al cliente interno de SGS Guatemala y Laboratorio textil de SGS Guatemala	Q 16,720.00
LABORATORIO TEXTIL DE SGS DE GUATEMALA	
Implementación de estrategias para evaluación al cliente interno y externo	Q 300.00
Implementación de estrategias de recepción de manejo de quejas y sugerencias para el cliente interno y externo	Q 295.00
Contratación de mensajero y compra de motocicleta	Q 11,673.97
TOTAL	Q 24,128.97

CONCLUSIONES

1. La falta de utilización de estrategias de servicio al cliente, hace que exista una deficiente comunicación con el cliente externo, así como poca colaboración del cliente interno. De esta manera se comprueba la hipótesis uno planteada en el plan de investigación.
2. Se comprueba la hipótesis dos del plan de investigación, en cuanto a que la empresa en estudio conoce las expectativas de sus clientes parcialmente, ya que no utiliza las herramientas mercadológicas más adecuadas como: el triángulo de servicios y el modelo de brechas del servicio.
3. Con la aplicación de la propuesta se podrá comprobar la hipótesis tres del plan de investigación.
4. La empresa no utiliza ningún medio ni control para medir la satisfacción del cliente interno y externo y las acciones que realiza no son suficientes para satisfacer las necesidades de los mismos.
5. El diagnóstico realizado, refleja a una empresa en la cual existe poca comunicación entre los empleados y carece de estrategias de motivación al personal.
6. Se determinó que la empresa no capacita a sus empleados en cuanto al servicio al cliente, lo cual impide conocer los lineamientos a seguir para brindar un servicio de calidad.

7. En la investigación de campo se determinó que la mayoría de los clientes encuestados que requieren los servicios de la empresa se muestran satisfechos por el servicio recibido.

8. A través de una visita al laboratorio textil de SGS de Guatemala se determinó, que cuenta con las instalaciones físicas, tecnología y equipo adecuado para el buen funcionamiento de la unidad.

RECOMENDACIONES

1. Crear estrategias de servicio al cliente interno y externo, que permitan conocer y satisfacer de manera adecuada las necesidades de los clientes y así poder sobrepasar las expectativas y necesidades sobre los servicios que la empresa ofrece y a la vez mejorar la comunicación con el cliente interno y externo.
2. Implementar el modelo de cuestionario para el cliente externo, ya que ayudará a conocer mejor las percepciones y expectativas de los clientes y poder brindar un servicio de calidad. Así como también aplicar el triángulo de servicios y el sistema de brechas de servicio.
3. Aplicar las estrategias propuestas para poder comprobar la hipótesis tres del plan de investigación
4. Implementar el modelo de cuestionario de quejas y sugerencias, y la guía para solucionar quejas, sugerencias y recuperación del servicio para el cliente interno y externo, para que en un futuro no se cometan las fallas que se han dado en el servicio al cliente y poder solucionarlas eficientemente.
5. Aplicar los métodos adecuados de motivación al personal, para lograr una eficiente comunicación interna y lograr un buen servicio a nivel interno y externo, como la guía de motivación a clientes internos.

6. Autorizar e implementar el programa de capacitación de servicio al cliente, para que estos tengan los conocimientos indispensables de cómo brindar un buen servicio al cliente.
7. Mejorar cada vez el servicio al cliente para cumplir las expectativas de los clientes y lograr una buena imagen empresarial.
8. Integrar equipo, tecnología de punta para superar el buen el servicio que presta el laboratorio textil de SGS de Guatemala.

BIBLIOGRAFÍA

1. BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta. Ediciones Deusto. España 2004. 345 páginas.
2. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial McGraw-Hill, Bogotá, Colombia 1990. 572 páginas.
3. CIFUENTES Medina, Edelberto. El plan y la tesis, La aventura de investigar. Editorial Magna Terra, Guatemala 2003. 214 páginas.
4. GARCÍA Sordo, Juan B. Marketing internacional. Editorial McGraw-Hill, México 2001. 549 páginas.
5. HOFFMAN, Douglas y John Bateson. Fundamentos de marketing de servicios. Editorial Thomson, segunda edición, México 2002. 569 páginas.
6. KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global. Editorial McGraw-Hill, 12ª. Edición, México 2004. 789 páginas.
7. KOTLER, Philip y Gary Armstrong. Fundamentos de mercadotecnia. Editorial Prentice Hall, Cuarta edición. México 1998. 585 páginas.
8. KOTLER, Philip. Dirección de marketing. Editorial Prentice Hall, México 2001. 792 páginas.
9. LOVELOCK, Christopher. Mercadotecnia de servicios, Tercera Edición. Editorial Pearson Educación, México 1996. 661 páginas.

10. MÉNDEZ Jacobo, Víctor Omar. Estrategias para la optimización del servicio al cliente en la Dirección General de Migración. USAC, Guatemala, Julio 2005.
11. MORALES Peña, Otto René. Métodos cuantitativos II, material de apoyo para el curso de métodos cuantitativos II. Escuela de administración de empresas, USAC, primera edición, Guatemala, Noviembre 1997. 183 páginas.
12. SCHROEDER, Roger. Administración de operaciones. Tercera edición, Editorial McGraw-Hill, México 1999. 845 páginas.
13. VILLATORIO Girón, Marisa Eugenia. Optimización del servicio al cliente en una entidad bancaria privada. USAC, Guatemala, Julio 2004.
14. ZEITHAML, Valerie y Mary Bitner. Marketing de servicios. Segunda edición, Editorial McGraw-Hill, México 2001. 747 páginas.
15. www.ambosmedios.com, material de apoyo estrategias del servicio al cliente.
16. www.articulosalaweb.com, materiales de consulta.
17. www.gestiopolis.com, materiales de consulta.
18. www.marketingdeservicios.com/blogs/index.php
19. www.monografias.com/trabajos11/sercli.html
20. www.mx/normas.htm

21. www.piramidedigital.com, materiales de consulta.

22. [www. sgs.com/about_sgs/in_brief.htm](http://www.sgs.com/about_sgs/in_brief.htm)

ANEXO 1

No.

Guatemala, Octubre 2005

BOLETA DE ENTREVISTA

DIRIGIDO A LA GERENCIA

TEMA: "ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SUPERVISIÓN Y CONTROL DE NORMAS DE CALIDAD SGS DE GUATEMALA"

Objetivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente de la empresa en estudio, para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello, se le solicita amablemente contestar algunas preguntas, que no tomará mucho de su tiempo. De antemano, se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES

1. Sexo:

M

F

2. Edad: _____

3. Estado Civil: _____

4. Grado de escolaridad: _____

5. Departamento administrativo donde labora: _____

6. Tiempo de laborar en el empresa: _____

CAPACITACIÓN

1. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación acerca del servicio al cliente?

Si No

Cuál _____

2. ¿Capacitan a sus empleados para mejorar el servicio al cliente?

Si No

A quienes y cada cuánto _____

MOTIVACIÓN

3. ¿Está usted satisfecho con su trabajo?

Si No

Especifique _____

4. ¿Están sus trabajadores satisfechos con el puesto que tienen?

Si No No sé

5. ¿Brindan alguna motivación a los empleados para que su desempeño sea excelente?

Si No

Cuál _____

6. ¿Califica usted el desempeño de los encargados del servicio al cliente?

Si No Por qué _____

Cómo _____

7. ¿Cuentan con algún programa de sugerencias del empleado para mejorar el servicio al cliente?

Si No

Cuál _____

PROCEDIMIENTOS

8. ¿Cuál es su mercado meta?

Segmentación, demográfica, geográfica, psicográfica

9. ¿Tienen una base de datos actualizada de sus clientes?

Si No

10. ¿Conocen las expectativas de sus clientes?

Si No

Cuáles _____

11. ¿Visitan o se comunican con sus clientes para escuchar sus necesidades?

12. ¿Cuándo un cliente desea un servicio en menos tiempo de lo normal, es decir una emergencia, se lo brindan y ofrecen garantías?

Si No

Especifique _____

13. ¿De qué forma garantizan el servicio prestado?

14. ¿Conocen las ofertas de la competencia?

Si No

Cuáles _____

15. ¿Qué tipos de encuentros utilizan frecuentemente con los clientes?

Distancia (correo o e-mail) _____

Teléfono _____

Personal _____

Otros: Cuáles _____

16. ¿Si alguna vez ha brindado algún servicio insatisfactorio que hace para recuperar al cliente?

17. ¿Cómo miden la satisfacción del cliente y la calidad de su servicio?

18. ¿Han tenido clientes difíciles y que táctica utilizan para tratar con ellos?

19. ¿Qué estrategias utilizan para retener a sus clientes y fortalecer las relaciones con ellos?

20. ¿Realizan llamadas de seguimiento o de post-transacción para verificar que el cliente ha quedado satisfecho?

Si No

21. ¿Ha realizado investigación sobre clientes perdidos?

Si No

22. ¿Tienen clientes a los que se les brinda un trato especial?

Si No

23. ¿Qué beneficio trae a la empresa los clientes con trato especial?

Especifique _____

24. ¿Poseen algún documento que mantenga informados a los empleados de la importancia del servicio al cliente, o solamente los encargados de tratar con los clientes?

Si No

Especifique _____

25. ¿Califica el desempeño de los encargados del servicio al cliente?

Si No

Por qué (No) _____

Cómo (Si) _____

26. En el área del servicio al cliente es revisado el trabajo al final del día para tomar medidas correctivas y preventivas

Si No

Cuáles medidas _____

27. ¿Cuáles son las funciones del encargado del servicio al cliente?

28. ¿Cuántas personas se dedican al servicio al cliente?

29. ¿Le dan la oportunidad a sus empleados a que tomen decisiones para solventar algún problema rápidamente relacionado con el servicio al cliente o tiene que consultar a la gerencia?

Si No

Especifique _____

30. Enumere tres factores que podrían influir para lograr que el servicio al cliente sea más eficiente

1. _____

2. _____

3. _____

ANEXO 2

No.

Guatemala, Octubre 2005

BOLETA DE ENCUESTA

DIRIGIDO AL CLIENTE INTERNO (Personal Laboral)

TEMA: "ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SUPERVISIÓN Y CONTROL DE NORMAS DE CALIDAD SGS DE GUATEMALA"

Objetivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente de la empresa en estudio, para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello, se le solicita amablemente contestar algunas preguntas, que no tomará mucho de su tiempo. De antemano, se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES

1. Sexo: M F
2. Edad: _____
3. Estado Civil: _____
4. Grado de escolaridad: _____
5. Departamento administrativo donde labora: _____
6. Tiempo de laborar en la empresa: _____

CAPACITACIÓN

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa?

Si

No

Especifique _____

2. ¿Al momento de integrarse a la empresa, se le brindó una capacitación para el cargo que iba a ocupar?

Si

No

3. ¿Ha recibido capacitación relacionada con el “Servicio al Cliente”?

Si

No

Que cursos: _____

4. ¿Cada cuánto ha recibido los cursos de “Servicio al Cliente”?

5. ¿Ha recibido alguna otra capacitación que le ayude a brindar un mejor servicio a los clientes?

Si

No

Especifique _____

MOTIVACIÓN

6. ¿Cómo se siente en la empresa?

Mal

Regular

Bien

Muy Bien

7. ¿Cree usted que su salario es adecuado al puesto que desempeña?

Si

No

Especifique:

8. ¿La empresa le reconoce y premia cuando su desempeño es eficiente?

Con frecuencia

Casi nunca

Nunca

9. ¿De qué forma se le reconoce y premia?

Especifique _____

10. ¿La Gerencia le escucha y toma en cuenta sus opiniones para mejorar el servicio al cliente?

Con frecuencia

Casi nunca

Nunca

11. ¿La Gerencia le estimula para mejorar las relaciones con los clientes y compañeros de trabajo?

Con frecuencia

Casi nunca

Nunca

PROCEDIMIENTOS

12. ¿Tiene a la mano alguna guía de servicio al cliente que lo oriente cuando tiene un problema con el cliente?

Si

No

13. ¿Si hay algún problema relacionado con el cliente la gerencia le permite resolver el problema rápidamente tomando usted la decisión o tiene que consultar?

14. Enumere tres problemas que cree que tenga debilidad en la prestación del servicio al cliente

1. _____

2. _____

3. _____

15. ¿Qué aspectos propone usted para lograr una mejor prestación del servicio al cliente?

Especifique _____

16. ¿Qué propone usted para mejorar el servicio al cliente?

Especifique _____

ANEXO 3

No.

Guatemala, Octubre 2005

BOLETA DE ENCUESTA

DIRIGIDO AL CLIENTE EXTERNO
(Usuario que requiere del servicio que presta SGS de Guatemala)

**TEMA: "ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL
DESARROLLO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SUPERVISIÓN Y
CONTROL DE NORMAS DE CALIDAD SGS DE GUATEMALA"**

Objetivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente, para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello, se le solicita amablemente contestar algunas preguntas, que no tomará mucho de su tiempo. De antemano, se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES

Nombre de la empresa: _____

EL SERVICIO Y LA CALIDAD

1. ¿Cada cuánto tiempo utiliza el servicio de SGS Guatemala?

2. ¿Cómo considera la calidad del servicio prestado por SGS Guatemala?
a. Muy Buena b. Buena c. Regular d. Mala
3. ¿Cómo califica el tiempo del servicio que le prestó la empresa?
a. Muy rápido
b. Rápido
c. Lento
d. Muy lento
4. ¿El servicio que le prestó SGS de Guatemala, cumplió con las expectativas que esperaba?
Si No
¿Por qué? _____

5. ¿Cree que la calidad del servicio está acorde con el precio que pago por éste?

Si

No

6. ¿Qué aspectos puede mejorar el servicio que le ha prestado SGS de Guatemala?

7. ¿Sabe que existe el laboratorio textil de Guatemala?

Si

No

8. ¿Ha utilizado el servicio del laboratorio textil de SGS de Guatemala?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa pasar a la pregunta No. 9

Si su respuesta es negativa pasar a la pregunta No. 17

9. ¿Cada cuánto tiempo utiliza el servicio del laboratorio textil?

10. ¿Cómo considera la calidad del servicio prestado del laboratorio textil?

a. Muy Buena

b. Buena

c. Regular

d. Mala

11. ¿Cómo califica el tiempo del servicio que le prestó el laboratorio textil?

a. Muy rápido

b. Rápido

c. Lento

d. Muy lento

12. ¿El servicio que se le prestó, cumplió con las expectativas que deseaba?

Si

No

¿Por qué? _____

13. ¿Qué aspectos pueden mejorar el servicio que le ha prestado el laboratorio textil?

14. ¿Cree que la calidad del servicio está acorde con el precio que pago por éste?

Si

No

INFORMACIÓN DEL SERVICIO

15. ¿Cómo califica al personal que lo atendió en el laboratorio textil?

a. Excelente

b. Bueno

c. Regular

d. Malo

16. ¿Considera que el personal que lo atendió en el laboratorio textil es calificado?

Si

No

¿Por qué? _____

17. ¿Le interesa conocer el laboratorio textil de SGS de Guatemala?

Si

No

¿Por qué? _____

18. ¿Se le brindó toda la información necesaria para efectuar el servicio que requiere?

Si

No

19. ¿Cómo califica al personal que lo atendió en SGS de Guatemala?

a. Excelente

b. Bueno

c. Regular

d. Malo

20. ¿Considera que el personal que lo atendió en SGS de Guatemala es calificado?

Si

No

¿Por qué? _____

21. ¿Ha tenido algún problema con el tipo de servicio que se le ha prestado?

Si

No

a. Si su respuesta es afirmativa, favor continúe en la pregunta No. 22

b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta No. 23

22. ¿El tiempo en que se resolvió su problema fué?

Rápido

Lento

Muy Lento

23. ¿Qué medio utilizaría para informar acerca de sus necesidades y reclamos para poder brindarle un servicio de calidad?

a. Contacto personal

b. Teléfono

c. E- mail

d. Fax

e. Otro: _____

24. ¿Volvería usted a utilizar el servicio que presta SGS de Guatemala?

Si No

¿Por qué? _____

25. ¿El servicio que se le presta es suficientemente bueno como para que usted recomiende a un amigo?

Si No

¿Por qué? _____

26. ¿Hay servicios que la empresa no le ofrece y que desearía que se le ofrecieran?

Describe cuáles.

27. ¿Qué propone usted para mejorar el servicio al cliente?

Especifique: _____

ANEXO 4

No.

Guatemala, Octubre 2005

BOLETA DE ENCUESTA

DIRIGIDO AL CLIENTE EXTERNO
(Usuario que requiere el servicio del laboratorio textil de SGS de Guatemala)

TEMA: "ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SUPERVISIÓN Y CONTROL DE NORMAS DE CALIDAD SGS DE GUATEMALA"

Objetivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente, para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello, se le solicita amablemente contestar algunas preguntas, que no tomará mucho de su tiempo. De antemano, se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES

Nombre de la empresa: _____

EL SERVICIO Y LA CALIDAD

1. ¿Cada cuánto tiempo utiliza el servicio del laboratorio textil de SGS Guatemala?

2. ¿Cómo considera la calidad del servicio prestado por el laboratorio textil?

a. Muy Buena b. Buena c. Regular d. Mala

3. ¿Cómo califica el tiempo del servicio que le prestó el laboratorio textil de SGS de Guatemala?

a. Muy rápido

b. Rápido

c. Lento

d. Muy lento

4. ¿El servicio que le prestó el laboratorio textil, cumplió con las expectativas que esperaba?

Si No

¿Por qué? _____

5. ¿Cree que la calidad del servicio está acorde con el precio que pago por éste?

Si No

6. ¿Qué aspectos puede mejorar el servicio que le ha prestado el laboratorio textil de SGS de Guatemala?

7. ¿Ha solicitado el servicio del laboratorio textil por medio de SGS de Guatemala o directamente por el laboratorio textil?

8. ¿Ha utilizado el servicio de SGS de Guatemala?

Si No

**Si su respuesta es afirmativa pasar a la siguiente pregunta
Si su respuesta es negativa pasar a la pregunta No.18**

9. ¿Cada cuánto tiempo utiliza el servicio de SGS de Guatemala?

10. ¿Cómo considera la calidad del servicio prestado por SGS de Guatemala?

a. Muy Buena b. Buena c. Regular d. Mala

11. ¿Cómo califica el tiempo del servicio que le prestó SGS de Guatemala?

a. Muy rápido

b. Rápido

c. Lento

d. Muy lento

12. ¿El servicio que se le prestó, cumplió con las expectativas que esperaba?

Si No

¿Por qué? _____

13. ¿Qué aspectos puede mejorar el servicio que le ha prestado SGS de Guatemala?

14. ¿Cree que la calidad del servicio está acorde con el precio que pago por éste?

Si No

INFORMACIÓN DEL SERVICIO

15. ¿Se le brindó toda la información necesaria para efectuar el servicio que requiere?

Si No

16. ¿Cómo califica al personal que lo atendió en SGS de Guatemala?

a. Excelente b. Bueno c. Regular d. Malo

17. ¿Considera que el personal que lo atendió en SGS de Guatemala es calificado?

Si No

¿Por qué? _____

18. ¿Cómo califica al personal que lo atendió en el laboratorio textil?

a. Excelente b. Bueno c. Regular d. Malo

19. ¿Considera que el personal que lo atendió en el laboratorio textil es calificado?

Si No

¿Por qué? _____

20. ¿Ha tenido algún problema con el tipo de servicio que se le ha prestado el laboratorio textil?

Si No

a. Si su respuesta es afirmativa, favor continúe en la pregunta No. 20

b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a la pregunta No. 21

21. ¿El tiempo en que se resolvió su problema fué?

Rápido

Lento

Muy Lento

22. ¿Qué medio utilizaría para informar acerca de sus necesidades y reclamos para poder brindarle un servicio de calidad?

a. Contacto personal

b. Teléfono

c. E- mail

d. Fax

e. Otro: _____

23. ¿Volvería usted a utilizar el servicio que presta el laboratorio textil?

Si No

¿Por qué? _____

24. ¿El servicio que se le presta es suficientemente bueno como para que usted recomiende a un amigo?

Si No

¿Por qué? _____

25. ¿Hay servicios que el laboratorio textil no le ofrece y que desearía que se le ofrecieran?
Describa cuáles.

26. ¿Qué aspectos considera usted que se pueden mejorar para brindarle un servicio de calidad?

Especifique: _____

27. ¿Qué propone usted para mejorar el servicio al cliente?

Especifique: _____

ANEXO 5

GUÍA DEL SERVICIO AL CLIENTE

DIRIGIDA AL PERSONAL DE SGS GUATEMALA



CONTENIDO

- I. Introducción
- II. Objetivos
- III. Guía del servicio al cliente
 - 1. El servicio magnífico
 - 2. Cumplir con los principios de un servicio magnífico
 - a. Fiabilidad
 - b. Sorpresa
 - c. Recuperación
 - d. Honradez
 - 3. Comportamientos comunes en el servicio: ¿Qué hacer y qué no hacer?
 - 4. ¿Qué es un cliente?
 - 5. Tipos de clientes
 - 6. Recibimiento del cliente en la empresa
 - 7. Lenguaje corporal
 - 8. Sonido de voz
 - 9. Identificar las necesidades del cliente
 - a. Tiempo
 - b. Anticiparse a las necesidades
 - c. Entender las necesidades básicas

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas necesitan fijarse unas aspiraciones más elevadas en lo referente a su servicio. Eso no significa que tengan que derrochar incansablemente dinero para mejorarlo, significa un camino de mejora integrada y global que no tiene fin, un camino cimentado sobre una misión, sobre valores sólidos y sobre la creencia en la capacidad humana para elevarse hasta la excelencia. La semilla de un buen servicio al cliente se siembra en el compromiso colectivo para mejorar diariamente.

Para mejorar el servicio al cliente, se requiere que todos los empleados de SGS Guatemala, trabajen en estrecha colaboración hacia esta meta común.

Esta herramienta es una guía orientada a mejorar la calidad en el servicio al cliente interno y externo y está dirigido a todo el personal de SGS Guatemala.

OBJETIVOS

- ❖ Crear una guía orientada a optimizar el servicio al cliente interno y externo a través del mejoramiento de la calidad del servicio proporcionado.
- ❖ Proporcionar las herramientas adecuadas para el servicio al cliente interno y externo.
- ❖ Lograr una mejora continua en la atención que se le brinda a los clientes por medio de la aplicación de la presente guía.
- ❖ Crear conciencia a todo el personal laboral de SGS Guatemala sobre la importancia, seguimiento y aplicación de esta herramienta, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

GUÍA DEL SERVICIO AL CLIENTE

Dirigido al personal laboral de SGS Guatemala

1. EL SERVICIO MAGNÍFICO

En esta década las empresas compiten mediante el valor. La calidad del servicio es fundamental para ofrecer valor a los clientes. Valor es la ventaja que los clientes reciben a cambio de las cargas que soportan. La calidad del servicio desempeña un papel básico, ya que aumenta las ventajas y reduce las cargas.

Los clientes exigen una buena rentabilidad a su inversión de dinero, tiempo y energía. Demandan competencia profesional, comodidad, respeto, atención e integridad.

La calidad del servicio crea una relación con los clientes, empleados y con otras personas que tienen intereses en la empresa.

Los clientes de relación son fieles y comunican de boca en boca una buena imagen empresarial. Establecen un lazo de unión con la empresa.

Los empleados de relación trabajan más duro y más inteligentemente. Se preocupan por la empresa, de su futuro y de su destino.

Las empresas de relación se juegan la supervivencia en esos compromisos. Los que dirigen la empresa tienen intereses creados en sus clientes, en sus empleados y en ellos mismos. Aman la empresa y lo demuestran. Valoran a los empleados. Apoyan, instruyen y animan a todos los que intervienen en la creación de un servicio de calidad. Gozan de la alegría de vivir a tope de su integridad.

El servicio magnífico consiste en *servir*. Consiste en definir objetivos mutuamente beneficiosos y crear confianza. Se empeña en mejorar la calidad de vida creando entorno de trabajo que tenga sentido para los empleados y de ofrecer un servicio de auténtico valor a los clientes.

Para los empleados, ofrecer un servicio magnífico es más divertido que ofrecer un servicio normal. Para ofrecer un servicio excelente hay que trabajar duro, trabajar con una misión que cumplir. La empresa que ofrece un servicio magnífico crea una cultura de realización personal.



El personal de SGS de Guatemala debe tener claro lo que es un servicio magnífico y partir de allí para ofrecer un servicio de calidad.

El servicio magnífico es:

- **Liderazgo a todo lo largo de la empresa.** Es una visión digna de ser perseguida y una energía espiritual conducida por valores intocables.
- **Creencia fundamental en la capacidad de los empleados para ser magníficos.** Creer en la aptitud de los empleados para crecer y desarrollarse, para interesarse por la excelencia en el servicio, para convertirse en modelos y maestros para otros empleados de la empresa, para servir eficientemente a los clientes.
- **Una actitud.** Es un esfuerzo extra, una atención extra. Es hacer bien las cosas pequeñas, utilizar los detalles para diferenciarse, buscar la perfección. Es atender a un cliente

cada vez, escucharle atentamente, interpretar tanto lo que dice como lo que no dice, encontrar la forma de ofrecerle valor y encontrar la manera de agradecerle en el momento.

- **Una razón de ser.** Es una estrategia clara de servicio que se convierte en una misión, en una vocación. Es una orientación que moviliza el espíritu humano, una orientación que se convierte en compromiso.
- **Planteamiento completo de la mejora continua.** Es invertir en tecnología más adecuada para la estrategia, no invertir en tecnología simplemente para estar de última. Es contratar a las personas adecuadas, organizarse para cumplir la estrategia de servicio.
- **Tomar decisiones con buena información.** Es conocer lo importante para los clientes, los que no son, empleados y otras personas interesadas en la empresa. Es conocer lo que está pasando, por qué está pasando y qué se debe hacer.
- **Cumplir las promesas.** Prestar atención a la precisión y fiabilidad del servicio. Detectar los puntos débiles y corregirlos. Pasión por prestar un servicio de primera.
- **Sorpresa agradable.** Demostrar un compromiso extraordinario por el bienestar del cliente.
- **Respaldar el servicio.** Reaccionar con urgencia, cuando hay una falla. Enderezar las cosas que iban mal y hacerse totalmente responsable de todo lo que el cliente vive en contacto con la empresa.

- **Invertir en el éxito de los empleados.** Invertir en una tecnología que ayude a los empleados a realizar mejor su trabajo, invertir para que adquieran capacidades y conocimientos adecuados para el servicio, para que adquieran confianza al servir y tengan deseos de superarse.
- **Colaboración.** Son los empleados que confinan unos a otros, que se ayuden mutuamente, motiven entre sí, se unan para alcanzar un bien mayor. Es una comunicación libre, sincera, frecuente.

Cuando los clientes sienten que los que les atienden son personas confiables, honestas, capacitadas e íntegras, la empresa ha llegado a maximizar todas las ventajas del servicio y a eliminar casi por completo sus cargas, la empresa es servicio magnífico...., el servicio magnífico es la empresa. El servicio magnífico es SGS Guatemala.

2. CUMPLIR CON LOS PRINCIPIOS DE UN SERVICIO MAGNÍFICO

Como el servicio de calidad es esencial en la creación de valor para el cliente, el personal de SGS Guatemala debe tener presente que este siempre deberá ser un punto importante para brindar un buen servicio al cliente. El servicio de calidad es la base para la creación del valor; es el cimiento necesario para todo lo demás que un eficiente servicio al cliente puede acarrear. A su vez, la fiabilidad, sorpresa, recuperación y honradez, son la base del servicio magnífico. Sin estos elementos es imposible conservar la confianza de los clientes.

- a. Fiabilidad:** es la capacidad de prestar el servicio prometido con precisión y seguridad. La fiabilidad destaca sobre todos los

demás como el factor más importante. Los clientes compran una promesa, y deben confiar en que la empresa les dará lo prometido.



- b. Sorpresa:** para superar las expectativas de los clientes es necesario este elemento; y el mejor momento para sorprender es durante la prestación del servicio, aprovechar las oportunidades de impresionar a los clientes.
- c. Recuperación:** es la reacción de SGS Guatemala ante un problema de servicio. Cuando se produce un problema corre peligro la confianza del cliente en la empresa. Una recuperación satisfactoria aumenta fuertemente la disposición de los clientes a recomendar a la empresa y mejora significativamente su opinión sobre la calidad general del servicio.
- d. Honradez:** la honradez de SGS Guatemala es la piedra angular de la confianza del cliente, y la confianza es la base de la fidelidad. Los clientes quieren que les jueguen limpio, que la empresa sea franca. Demostrar honradez crea relaciones duraderas con los clientes.

3. COMPORTAMIENTOS COMUNES EN EL SERVICIO: ¿QUÉ HACER Y QUÉ NO HACER?

A continuación se presentan algunos comportamientos comunes en el servicio que el personal de SGS Guatemala debe conocer para saber de qué forma actuar ante algunas situaciones.

TEMA	QUÉ HACER	QUÉ NO HACER
<i>Recuperación</i>	Aceptar el problema Explicar las causas Disculparse Compensar/mejorar Proponer opciones Asumir responsabilidad	Ignorar al cliente Culpar al cliente Dejar que el cliente “se las arregle por sí mismo” Empeorar Actuar como si nada estuviera mal
<i>Adaptabilidad</i>	Reconocer la seriedad de la necesidad Aceptar Anticipar Intentar complacer al cliente Ajustar el sistema Explicar reglas/políticas Asumir la responsabilidad	Ignorar Prometer, pero fallar al cumplir Mostrar poca disposición para intentar Apenar al cliente Reírse del cliente Evitar la responsabilidad “Pasar el bulto”
<i>Espontaneidad</i>	Tomar el tiempo necesario Ser atento Anticipar las necesidades Escuchar Proporcionar información Mostrar empatía	Mostrar impaciencia Ignorar Gritar Robar a los clientes Discriminar
<i>Hacer frente</i>	Escuchar Intentar complacer al cliente Dejar que el cliente se vaya	Tomar la insatisfacción del cliente como algo personal Permitir que la insatisfacción del cliente afecte a otros

4. ¿QUÉ ES UN CLIENTE?

Se habla mucho de que los clientes son la parte fundamental y razón de ser de una empresa, pero ¿qué es un cliente? Para SGS Guatemala un cliente es:

Un cliente es la persona más importante en esta oficina...en persona o por teléfono, correo electrónico o por correo.

Un cliente no depende de nosotros...nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo...es el propósito de nuestro trabajo. No le estamos haciendo un favor al atenderlo...él nos está haciendo un favor al darnos la oportunidad de servirlo.

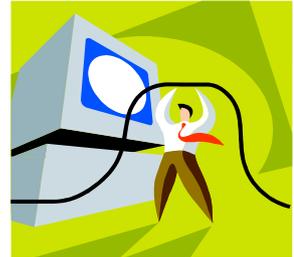
Un cliente no es alguien con quien discutir o contra quien medir el ingenio. Nadie ha ganado jamás una discusión con un cliente.

Un cliente es una persona que nos trae sus deseos. Es nuestra tarea manejarlos con provecho tanto para él como para nosotros.

5. TIPOS DE CLIENTES

El personal de SGS Guatemala debe conocer los tipos de clientes que existen, para tener una idea de cómo manejar a un cliente dependiendo del comportamiento que este manifieste.

A continuación se presenta las características de los tipos de clientes difíciles y las sugerencias para manejarlos:



- **El egocéntrico:** este tipo de cliente piensa que ningún motivo justifica que el tiene que esperar, expresa: “la empresa está para atender mis necesidades, sólo mis necesidades y enseguida”. Otra de las desagradables características es que pasará por alto a los empleados para llegar a lo que el llama “el encargado”; trata a los empleados como un montón de ineptos que merecen muy pocas consideraciones, demuestra que el sí sabe cómo se deben hacer las cosas.

Tratar al cliente egocéntrico es particularmente difícil para los empleados nuevos, que no están seguros de sus capacidades. La clave para tratar a este tipo de cliente, está en no permitir que su ego destruya el suyo, al mismo tiempo que usted lo alaba. Cómo el piensa que es incapaz de cumplir con una función cualquiera, entonces, se deben tomar medidas que demuestren su capacidad para resolver el problema del cliente egocéntrico. Con esto lo sorprenderá. Además, jamás se refiera a una política enfrente de este tipo de cliente, pues piensa que es especial y que las reglas que se aplican a todo el mundo, simplemente no son aplicables a él. Sin embargo, usted debe aplicar la política a todos, pero no le demuestre que simplemente la está planteando de otra forma, use frases como: “...en su caso, puedo hacer lo siguiente...”, y en este caso “lo siguiente” no es otra cosa que la política; con esta medida usted despertará el ego y al mismo tiempo se apegará a las políticas de la empresa.



- **El grosero:** este tipo de cliente le hace saber, sin lugar a dudas, exactamente lo que piensa de usted, de su organización y de los descendientes de los dos. Si no le da la razón, entonces explotará, dirá vulgaridades y será insensible. No sólo será grosero con los empleados, sino también con los otros clientes que estén compartiendo su desagradable experiencia.

Para tratar al cliente grosero, se tienen cuatro opciones: en primer término, como está contaminando el entorno del servicio con sus palabrotas, trate de sacarlo del “escenario” para que no perjudique más el entorno de sus otros clientes. Cuando lo haya aislado, una opción sería ignorar sus palabrotas, escuchar para determinar el fondo del problema y tomar las medidas correspondientes. Esta es una opción difícil, sobre todo si su lenguaje es sumamente grosero y la ofensa es personal. Otra opción sería llegar a un acuerdo selectivo, en un intento por demostrar al cliente grosero que usted está escuchando y que podría estar a su lado. El **acuerdo selectivo** implica estar de acuerdo con este tipo de cliente en cuestiones menores como: “tiene razón, esperar..... Es mucho tiempo”, etc. Sin embargo, estar de acuerdo en que su jefe es un verdadero “Hijo de...” no es aconsejable, pues podría usarlo para su provecho en un momento futuro. La última opción que toda buena empresa de servicios debería considerar, es “forzar la situación”. Es decir, hacer saber al cliente que usted con mucho gusto le ayudaría a resolver su problema, pero que no tiene por qué escuchar su lenguaje altisonante. Si el cliente sigue con groserías, cuelgue el teléfono, déjelo hablando solo o haga lo necesario para hacerle

saber que no cuenta con usted. En casi todos los casos, volverá a llamar o se acercará a ofrecer una disculpa, y permitirá que usted prosiga con su trabajo.



- **El histérico:** es gritón, si no se sale con la suya, su rostro irá adquiriendo diferentes matices y las venas del cuello le saltarán, literalmente. Demuestra el lado oscuro...del niño que todos llevamos dentro. Es el clásico caso de la persona que hace berrinches, la encarnación adulta de la terrible dualidad; sólo que en tono más fuerte, mucho más fuerte.

Tratar al cliente histérico, en muchos sentidos, es parecido al cliente grosero. Los dos ocupan el espacio de “otros clientes” dentro del modelo de los clientes que afectan, negativamente, la experiencia del servicio de todos los demás. Por ello, saque al cliente histérico del escenario y permita que sus demás clientes tengan posibilidad de disfrutar del resto de su encuentro. Si este tipo de cliente tiene un problema, tiene que ventilarlo. Cuando esté fuera del escenario, deje que lo ventile y lo saque. Ahí es cuando usted finalmente podrá llegar al fondo del asunto y podrá empezar a tomar medidas. Por último, asuma su responsabilidad en el problema. No le eche la culpa del problema a sus compañeros, a la alta gerencia ni a otros que, en última instancia, podrían ser los responsables. Ofrézcale una disculpa por lo ocurrido y, sobre todo, proponga una solución para el problema.

- **El dictador:** es el gemelo del egocéntrico, le gusta decirle a todo el mundo cómo se supone que debe hacer exactamente su trabajo, porque él ha hecho todo antes. Para que usted no se vaya a confundir, el le presentará por escrito un papel con sus instrucciones, una copia para su jefe, para el jefe de su jefe y para su abogado. Este seguramente le pedirá que firme una copia de recibido.

Si sus brillantes instrucciones no obtienen el resultado deseado, entonces, su compañía será la culpable o, más probablemente, usted será personalmente el culpable porque no ha sido capaz de entender cabalmente la brillantez de este cliente. O, tal vez, brote la paranoia y éste lleve a suponer que usted ha saboteado su plan, deliberadamente, para hacerlo quedar mal.

Tratar con este tipo de cliente pondrá a prueba la paciencia de cualquiera. La clave básica está en no permitir que él se imponga. Los empleados deben ceñirse a las reglas y ofrecer el servicio de manera correcta y justa para todas las partes interesadas. Como otros clientes podrían estar presentes, los empleados tienen que ser consistentes en el trato que le brindan a cada uno. La mejor estrategia para tratarlo es decirle, directa y exactamente, qué puede hacer usted por él. Si la propuesta es razonable, al cumplir con su petición usted romperá el juego y resolverá el conflicto.

- **El abusivo:** quiere obtener todo gratis. Llevará hasta el límite la política de devolución que la empresa tenga. Si usted duda de su credibilidad, entonces gritará que es capaz de cualquier cosa, ante todo el que quiera escuchar, inclusive ante los medios de comunicación y la oficina de protección al consumidor.

En muchos casos, tratar con clientes abusivos requerirá que usted se muerda la lengua y le dé lo que está pidiendo. A pesar de lo que generalmente piensa, estos clientes representan entre uno y dos por ciento de sus clientes, cuando mucho. Casi todos los clientes son honrados y piensan que deben pagar por los servicios que requieren. Otra posibilidad sería seguir la pista de los actos del cliente y, para convencerlo de que se vaya hacer escándalo a otra parte, sugerirle que usted podría tomar medidas legales. Por último, acepte el hecho de que es la excepción y no un cliente común y corriente. Con mucha frecuencia, las políticas nuevas son creadas con sólo el propósito de derrotar a este tipo de clientes. Sin embargo, algunas veces estas nuevas políticas aumenten los trámites burocráticos de la empresa y castigan a los clientes que respetan las reglas.

Cuando los empleados tratan con clientes dificultosos, es difícil que no tomen este tipo de confrontaciones como algo personal. Los perfiles de los clientes que se acaban de presentar ayudarán a los empleados a prepararse para los diversos tipos de clientes difíciles y les proporcionarán estrategias para reducir al mínimo la cantidad de conflictos que ocurren en la realidad. Ver a los clientes como perfiles claros, ayuda a que el empleado despersonalice la situación. Esto no quiere decir que cada cliente no deba recibir un trato individual, sino sencillamente que las quejas y el comportamiento de éstos no deben ser tomadas como algo personal. Para terminar, una advertencia: los empleados que verdaderamente dominan el arte de tratar con clientes difíciles, reciben el premio de convertirse en su prestador preferido, el que una y otra vez es llamado por su nombre para que los atienda. ¡No hay bien que por mal no venga!

6. RECIBIMIENTO DEL CLIENTE EN LA EMPRESA

Cuando un cliente se acerca a SGS Guatemala ya sea por primera vez o visita cotidiana, se debe atender empleando:



- Actitud atenta
- Confianza
- Autoridad
- Buena información
- Competencia
- Buena imagen personal y de las instalaciones
- Buen tono de voz

7. LENGUAJE CORPORAL



Una forma de transmitir una actitud positiva hacia los clientes, es a través del lenguaje corporal, ya que éste puede representar más de la mitad del mensaje que se desea comunicar.

El lenguaje corporal consiste en cómo el trabajador debe utilizar los movimientos de su cuerpo para atender al cliente.

Dentro del lenguaje corporal que el trabajador de SGS Guatemala debe utilizar para atender de una manera agradable al cliente, se tiene:

- a. La cara debe estar relajada y bajo control
- b. La sonrisa debe ser natural y agradable
- c. Mantener contacto visual con el cliente
- d. El movimiento corporal debe ser relajado y controlado

8. SONIDO DE VOZ

El tono de voz, o la manera en que se dice algo, es a menudo más importante que las palabras que se usan.

El tono de voz que use con los demás, puede determinar la diferencia entre:

- a. Un éxito aceptable en el trabajo y un gran éxito en el trabajo
- b. Un servicio aceptable al cliente y calidad en el servicio al cliente

El tono de voz debe ser claro, directo y natural, debe ser controlable en la mayor parte de las situaciones.

9. IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Es importante para el empleado de SGS Guatemala identificar las necesidades que los clientes poseen; lo elemental es que el trabajador sepa lo que el cliente quiere, necesita, piensa, si está satisfecho o si regresará.

Dentro de las necesidades básicas que los clientes tienen están: servicio puntual, servicio ordenado, ser comprendido, recibir ayuda, ser apreciado y respetado.



- a. **Tiempo:** conocer las necesidades de tiempo de los clientes es decisivo para poder brindarle un servicio de calidad.
La puntualidad la debe manejar el empleado de SGS Guatemala a través del cumplimiento de sus horarios establecidos de entrada y salida, y de atención al cliente. El servicio que se preste deben de entregarse al tiempo que se le ha comunicado al cliente para no causarle problemas.

- b. **Anticiparse a las necesidades:** es ir un paso antes que los clientes. primero se debe cuestionar si se ha tomado en cuenta las necesidades del cliente y cómo se puede mejorar hoy el servicio al cliente; luego se debe ofrecer o prestar sin que el cliente lo solicite y también darle el factor sorpresa.

- c. **Entender las necesidades básicas:** al igual que al empleado, los clientes necesitan ayuda, respeto, empatía, satisfacción y apoyo.

Estas situaciones deben ser puestas en práctica por todos los empleados de SGS Guatemala, para lograr el objetivo de ofrecer un servicio de calidad

Las cuatro necesidades básicas que los clientes poseen son:

- *Necesidad de ser comprendido:* los clientes necesitan sentir que se están comunicando de forma efectiva. Esto significa que se interpreten en forma correcta los mensajes que envían. Las emociones o barreras del

lenguaje pueden interponerse e impedir una comprensión adecuada.

- *Necesidad de ser bien recibido*: los clientes necesitan sentir que el prestador del servicio se alegra de verlo y brindarle una cordial bienvenida o saludo.

- *Necesidad de sentirse importante*: el ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que el empleado haga para hacer que el cliente se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.

- *Necesidad de comodidad*: los clientes necesitan comodidad física: un lugar dónde esperar y descansar. También necesitan comodidad psicológica; la necesidad de que se les atenderá en forma adecuada, y la confianza de que el empleado va a satisfacer sus necesidades.

- *Saber escuchar*: otra forma de identificar las necesidades del cliente es saber escuchar. Las cinco maneras por las cuales un empleado puede escuchar mejor son: dejar de hablar, evitar las distracciones, concentrarse en lo que el cliente está diciendo y repetir al cliente lo que se escuchó.

ANEXO 6

GUATEMALA

GUÍA DE MOTIVACIÓN A CLIENTES INTERNOS

**DIRIGIDA A LAS SIGUIENTES GERENCIAS:
GENERAL, AGRICULTURA, ACEITES, GAS Y QUÍMICOS,
LABORATORIO DE MINERALES DE HUHETENANGO,
FINANZAS, LABORATORIO TEXTIL, MERCADEO Y VENTAS DEL
LABORATORIO TEXTIL, TÉCNICA DEL LABORATORIO TEXTIL**



CONTENIDO

- I. Introducción
- II. Objetivos
- III. Guía de motivación a clientes internos
 1. Motivación a clientes internos
 2. Evaluar el rendimiento y recompensar la excelencia del cliente interno
 - a. Orientaciones para evaluar el rendimiento
 - Recalcar la equidad
 - Utilizar varias medidas y opiniones
 - Evaluar el rendimiento de cada empleado y el del grupo
 - Incluir a todos empleados
 - b. Orientaciones para recompensar el rendimiento
 - Recompensar la excelencia
 - Utilizar varias formas de remuneración
 - Recompensar los logros de grupo

INTRODUCCIÓN

Los clientes muchas veces pueden ver la lealtad de los empleados hacia su empresa y ello afecta. Cuando los empleados se sienten más positivos con respecto a la empresa, los clientes se sienten más positivos en relación con los servicios que ésta brinda. Predicar que los empleados son el activo más importante de la empresa y motivarlos a desempeñar eficientemente sus actividades traerá aspectos positivos de imagen a la empresa.

Esta herramienta es una guía para tener los conocimientos básicos para motivar al cliente interno, por parte de sus jefes. Y mejorar el servicio al cliente interno de SGS Guatemala.

OBJETIVOS

- Crear una guía orientada a brindar los conocimientos básicos de motivación al cliente interno a través del mejoramiento de técnicas de recompensa y motivación.
- Proporcionar las técnicas adecuadas para motivar al personal de SGS Guatemala por parte de sus jefes.
- Lograr la aplicación de las diferentes técnicas de motivación al cliente interno por medio de la presente guía.
- Crear conciencia a las gerencias de SGS Guatemala sobre la importancia de mantener motivados a los clientes internos.

III. GUÍA DE MOTIVACIÓN A CLIENTES INTERNOS

1. MOTIVACIÓN A CLIENTES INTERNOS

La motivación a clientes internos también ayuda a retener a los empleados, ya que ahorra a la empresa fondos en términos de costos para reclutamiento y capacitación. Además los clientes normalmente prefieren interactuar siempre con el mismo personal, a tal grado que los empleados de la empresa podrían significar la mayor ventaja diferencial ante sus competidores.

No hay que olvidar que la satisfacción de los empleados está ligada a una mayor productividad y a un mayor valor de los servicios. El valor de los servicios está ligado a la satisfacción de los clientes y al beneficio adicional de su lealtad. El efecto neto de la lealtad de los clientes significa mayores ingresos y rentabilidad para la empresa. Los resultados ligados a la satisfacción de los empleados ofrecen retroalimentación y refuerzan la calidad de los servicios en el interior de la empresa, así como la satisfacción de los empleados.

Los empleados que laboran en la empresa son un equipo, el cual tiene que apoyarse mutuamente y ayudarse desde la alta gerencia hasta el puesto más bajo y así mejorará el desempeño empresarial.

La alta gerencia de SGS Guatemala tiene que apoyarse con premios a los empleados que se lo merecen, es maravilloso ver que a uno se le reconocen sus esfuerzos.

No hay que olvidar que los empleados de SGS Guatemala deben sentirse orgullosos de su empresa, esto es un requisito previo para la excelencia del servicio. La excelencia en el servicio exige un duro trabajo que hay que motivar, requiere una mentalidad de servicio. Nada

de todo eso es posible si el empleado no se siente orgulloso de su empresa y de la dirección.

Motivar a los empleados significa hacerles sentir que son valiosos, cualquiera que sea el nivel de su puesto. Pedirles ideas y actuar en consecuencia. Cuando algo ocurre, no excluir a las secretarías ni al personal auxiliar. Llamar a los empleados por su nombre.

2. EVALUAR EL RENDIMIENTO Y RECOMPENSAR LA EXCELENCIA DEL CLIENTE INTERNO

Las empresas que ofrecen un servicio magnífico son empresas que fomentan la realización personal. Estas tienen que evaluar el rendimiento de sus empleados y recompensar la excelencia en el servicio. Así también, los empleados saben que serán evaluados en función de cómo realizan su trabajo, y saben que merece la pena realizar el trabajo bien. Los empleados se interesan por hacerlo lo mejor que pueden e intentan mejorar continuamente. La responsabilidad personal por la realización de trabajo y el reconocimiento del rendimiento excelente, contribuyen a este clima de realización personal.

Para que produzcan el máximo efecto, las recompensas y las evaluaciones en que se basan deben concordar con otras aspiraciones de excelencia, como lo son:

- Liderazgo
- Misión de elevadas miras
- Desarrollo personal
- Estado mental positivo
- Trabajo en equipo

Para ofrecer un servicio magnífico a un cliente tras otro cliente y día tras día, se necesita un estímulo que sólo la recompensa no puede proporcionar, y que las recompensas discordantes pueden ahogar.

Un sistema de evaluación y recompensa de rendimiento sirve para que SGS de Guatemala comunique a los empleados las prioridades estratégicas y los valores que se consideren más importantes. Un objetivo claro y unos sólidos valores para respaldarlo, forman parte integrante de un servicio magnífico. Los empleados saben que la Gerencia evalúa y recompensa aquello que es significativo.

Es muy importante que la gerencia recompense la prestación excelente y no la antigüedad en el cargo, esto confirma la validez de la realización. Elogiando la excelencia, poniendo en alto el listón del rendimiento, SGS de Guatemala logrará mejorar su capacidad para competir.

La remuneración por sí sola muchas veces no les motiva a los empleados, para muchos las necesidades son de:

- Pertenecer
- Contribuir al éxito del equipo
- Sentirse apreciado por sus compañeros y superiores
- Festejar los éxitos
- Ser elogiado

a. ORIENTACIONES PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO

Para evaluar correctamente la prestación del servicio se necesita un buen proceso, varias medidas y sencillez, evaluar el rendimiento personal y del grupo. Si la evaluación sigue esos principios proporcionará la base para un sistema efectivo de recompensa.

La evaluación puede hacerse cada tres meses, o según como crea la Gerencia General que es apropiada según sus actividades, pero sin dejar pasar la evaluación en más de seis meses.

A continuación se presentan algunas orientaciones para evaluar el rendimiento de los empleados de SGS de Guatemala

- **Recalcar la equidad:** aquellos cuyo rendimiento va a ser evaluado, deben considerar que el sistema es justo. Para esto se dan las siguientes características:
 - Las formas de evaluación captan el rendimiento actual.
 - A los empleados se les ha dado oportunidad de adquirir las técnicas y conocimientos fundamentales para un excelente rendimiento.
 - Los empleados aportan su opinión acerca de la adecuación y equidad de las formas de evaluación. Se les ha escuchado y se pone en marcha el sistema.
 - El sistema de evaluación ha sido bien explicado, y los empleados lo comprenden bien.
 - Las evaluaciones se utilizan de un modo positivo y constructivo para ayudar a los empleados a mejorar su rendimiento.
 - Las formas de evaluación tienen que ser lo más uniformes posibles para todos, de manera que a los empleados de distintos puestos se les apliquen normas similares.

- Se utilizan varias medidas y opiniones a fin de obtener un análisis más equilibrado.
- **Utilizar varias medidas y opiniones:** puede ser una combinación de actitud, precisión, productividad, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades y conocimientos de cada empleado; y evaluar en grupo puede ser evaluar la calidad del servicio, retención de clientes, ventas y beneficios.

La opinión de los clientes es una de las más importantes fuentes de datos para la evaluación del rendimiento. Los datos obtenidos de las encuestas a los clientes pueden ser utilizados para evaluar la actitud del servicio de los diversos empleados. También se pueden utilizar los datos internos sobre porcentaje de fallas en el servicio, quejas, ventas y beneficios. Y de gran valor las opiniones de los compañeros, colaboradores, superiores y subordinados.

- **Un sistema sencillo:** la sencillez es una de las claves, a pesar de que se utilicen varias formas de evaluación y opiniones. Las fuentes de datos (encuestas a clientes, sugerencias y quejas de clientes internos y externos). La distribución de informes, tales como la puntuación mensual de la calidad y así los empleados no tienen necesidad de esperar a la sesión formal de evaluación del rendimiento para saber cómo están realizando su trabajo.
- **Evaluar el rendimiento de cada empleado y el del grupo:** los dos son necesarios, ya que los empleados deben ser responsables de su propio rendimiento, y también compartir la responsabilidad por el rendimiento de su unidad y por el de la empresa. Es útil evaluar el rendimiento por departamento,

oficina o equipo de prestación de servicio, ya que estimula el trabajo en equipo, incluyendo la labor de enseñarse unos empleados a otros dentro del grupo.

- **Incluir a todos los empleados:** todos sirven, ya sea a clientes internos o externos, y la calidad del servicio interno afecta a la calidad del servicio externo. No debe quedar nadie excluido, ni siquiera el Gerente General. Si algún empleado de la empresa queda excluido del proceso de evaluación del rendimiento relacionado con el servicio, disminuye la fuerza de la cultura que posee la calidad del servicio.

b. ORIENTACIONES PARA RECOMPENSAR EL RENDIMIENTO



Sin una buena información acerca de quién merece ser recompensado, y quién no, el sistema de recompensas no podrá lograr que la empresa avance en la dirección deseada, utilizar varios tipos de recompensa y muestra de reconocimiento tanto al rendimiento del grupo como al de cada empleado individual.

A continuación se describen las orientaciones para recompensar el rendimiento del empleado de SGS Guatemala:

- **Recompensar la excelencia:** para crear una cultura de realización personal hay que implantar la distinción entre sueldo por competencia profesional (la remuneración que

se paga al empleado por realizar su trabajo) y recompensa por rendimiento (un reconocimiento especial por un rendimiento sobresaliente). El sueldo por competencia profesional es fijo, y se gana obteniendo un rendimiento aceptable. La recompensa por rendimiento es variable, y se gana solamente mediante un rendimiento excepcional. Para encontrar la mejor manera de recompensar el rendimiento excelente los empleados son los que darán la mejor respuesta. Consiste en preguntarles qué es lo que ellos consideran justo y qué es lo que puede motivar en ellos un rendimiento excelente, y posteriormente, ya que se ha utilizado el sistema se les pregunta ¿Cómo puede mejorar ese sistema?

- **Utilizar varias formas de remuneración:** el sistema eficaz de remuneración es el que combina la recompensa económica, la promoción profesional y el reconocimiento no monetario. Cada una de esas formas de recompensa desempeña un rol diferente, y combinándolas de un modo creativo pueden producir un poderoso efecto.
 - *Recompensa económica:* el sueldo en sí y por sí solo resulta un estímulo para muchos empleados. Un buen sueldo significa respeto. Las posibilidades que encierra el remunerar la competencia profesional y el rendimiento, no sólo ayuda a la empresa a competir por talento, sino también le ayuda a competir por la realización de los empleados una vez éstos han sido contratados. Y también ayuda a la empresa a conservar a sus mejores empleados.

- *Promoción profesional:* recompensar la superior prestación de servicio por medio de ascensos. Es necesario que los empleados perciban que la prestación de servicio excelente les puede servir para ganarse un ascenso en su carrera. Es necesario que los mejores empleados asciendan rápido en su carrera que los otros, y es necesario que esté perfectamente clara la relación calidad de servicio-progreso en la carrera. Si en la empresa existen unas limitadas posibilidades de ascenso, puede considerar la posibilidad de establecer avances dentro del propio puesto, en donde ofrece más oportunidades de ampliar su formación, posibilidad de mayores ingresos y responsabilidad más amplia. Los empleados que ofrecen un rendimiento superior pueden ser recompensados incluyéndoles en un programa de ascenso acelerado en la carrera, asignándoles la participación en grupos de acción importantes, y seleccionándoles para cursillos de formación.

- *Reconocimiento no monetario:* el reconocimiento auténtico transmite respeto, gratitud y admiración; sus efectos pueden ser muy profundos. Los empleados que reciben el tributo de admiración saben que están en el equipo, que la gerencia se interesa lo bastante como para mostrarle su agradecimiento. Los empleados que observan cómo se alaba a su colega, deseará ser también alabado algún día. De las técnicas utilizadas son: día o medio día libre pagado, cena o almuerzo en algún restaurante, carta de reconocimiento, algún obsequio especial o diploma.

- **Recompensar los logros del grupo:** se debe reflejar la naturaleza colaboradora de la calidad del servicio. Cuanto más importante sea el trabajo en equipo para el éxito del servicio, más importante será recompensar el trabajo en equipo. Los premios a creatividad de la Gerencia General se conceden por la obtención de unos resultados concretos, y no se recogen en el sueldo base. Este sistema de remuneración ofrece la flexibilidad de poder centrarse sobre distintos objetivos a medida que van cambiando las necesidades de la empresa.

¡No hay que olvidar que los miembros de una empresa sienten placer y orgullo cuando se alaba a la empresa por su excelencia!

ANEXO 7

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

1. ANTECEDENTES

SGS DE GUATEMALA, está interesada en fomentar y desarrollar una mejora continua en la actitud de servicio en sus colaboradores de servicio al cliente.

Además fortalecer su política de satisfacción y mejorar los estándares de calidad de servicio al cliente de su compañía; por lo que se le presenta la siguiente propuesta de capacitación para empleados.

2. PRESENTACIÓN DEL SEMINARIO

El seminario de **CALIDAD Y EXCELENCIA EN EL SERVICIO** ha sido diseñado con el propósito de propiciar y sensibilizar a cada participante de **SGS DE GUATEMALA** la importancia de desarrollar una mística de servicio en la empresa.

El presente programa de capacitación va dirigido a todos los empleados de SGS Guatemala.

Se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa ubicadas en la 6ta. calle 14-08 zona 13, ciudad capital.

Este programa de capacitación tiene como propósito desarrollar, mejorar y reforzar las competencias de servicio que son necesarias fortalecer en todo el personal y que permita incrementar los estándares de satisfacción y consecuentemente los resultados de la organización.

3. OBJETIVO DEL SEMINARIO

Brindar a cada participante una serie de herramientas que le permitan poder brindar un servicio de excelencia a clientes internos y externos de **SGS DE GUATEMALA**.

4. AGENDA A DESARROLLAR

CONTENIDO BÁSICO:

El servicio empieza con una gran actitud de cada uno de los colaboradores de la empresa.

MÓDULO I (5 horas)

- La empatía con los clientes.
- Manejo de las emociones en el servicio.
- Reglas básicas de cortesía.
- Los atributos del servicio.
- Los siete pecados capitales del mal servicio:
 1. Apatía
 2. Desaire
 3. Frialdad
 4. Aire de superioridad
 5. Robotismo
 6. Dar evasivas al cliente
 7. Reglamentismo
- Niveles de la evaluación del servicio por el cliente:
 - Confiabilidad
 - Responsabilidad
 - Confianza
 - Empatía
 - Seguridad

- El buen servicio es sinónimo de excelente desempeño.
- Venda servicio y coseche beneficios.
- Técnicas para tratar con clientes disgustados.
- Manejando las quejas y reclamos de los clientes.
- ¿Quién pierde y quién gana con un buen servicio?
- Casos de la vida real de “servicio al cliente”.

MÓDULO II (5 horas)

Programa de seguimiento (un mes después)

LOS 10 COMPONENTES BÁSICOS DEL BUEN SERVICIO.

- Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los valores agregados.
- Las normas y las políticas de servicio al cliente de **SGS DE GUATEMALA**
- Componentes básicos del buen servicio:
 1. Elementos tangibles: se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, la imagen personal de todo el equipo, el lenguaje verbal, el lenguaje corporal, las reglas de cortesía, etc.
 2. Seguridad: cero dudas en el servicio.
 3. Credibilidad: no sobre prometer o mentir con tal de salir del cliente.
 4. Comunicación: se debe mantener bien informado al cliente.
 5. Empatía con el cliente: que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea.
 6. Accesibilidad: para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente.
 7. Cortesía: como dicen....., la educación y las buenas maneras no pelean con nadie.
 8. Profesionalismo: las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio.

9. Capacidad de respuesta: disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
10. Fiabilidad: este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

5. METODOLOGÍA

El seminario se desarrolla con base a una metodología que propicia la participación de cada persona, trabajando en temas concretos que impactan el servicio de la empresa y desarrollando planes de acción que permitan a la Gerencia poder tomar decisiones proactivas.

6. INSTRUCTORES

Panamerican Consulting Group cuenta con una red nacional e internacional de instructores altamente calificados, seleccionados por su solidez académica, experiencia en procesos de entrenamiento, constante actualización en metodologías de aprendizaje y con el compromiso serio de ofrecer resultados a través de su calidad de exposición.

Perfil del Instructor de *Panamerican Consulting Group*:

- Todos los instructores internacionales de PCG han impartido seminarios en las principales cámaras, gremiales y asociaciones empresariales de Centroamérica y algunos de ellos en Sudamérica.
- Solidez académica y experiencia profesional en el ámbito internacional.
- Actualización constante en el extranjero.
- Cuenta con más de 20 años de experiencia en el área de negocios.
- Es un profesional respetable en el mundo de los negocios.

- Ha impartido clases en varias Universidades nacionales y extranjeras.
- Ha brindado consultorías y asesorías a empresas nacionales y multinacionales en Centroamérica y algunos de ellos en Latinoamérica.
- Cuenta con una experiencia de más de 15 años de desarrollar procesos de capacitación.

7. INSTRUCTORES PROPUESTOS

OLGA MARINA OVANDO

Licenciada en Administración de Empresas. Diplomada en la Escuela Centroamericana de Relaciones Internacionales adscrita a la USAC. Diplomada Hogares-Empresas, IFES-UNIS. Diplomada Mujeres Líderes por la Agencia Española de Cooperación Internacional. Diplomada en Especialización Género y Desarrollo. Posee varias certificaciones de Organismos internacionales para desarrollar Programas de desarrollo de: Potencial Humano, (*Seattle, Washington*), Planeamiento estratégico (BID), Gestión Empresarial para las Pequeñas y Medianas Empresas, (Fundes de Chile, Colcami de México y Prosigua UE) Emprendedores (Empretec, Uruguay).

Experiencia Profesional: Ha sido instructora de varias organizaciones nacionales e internacionales: Fundación OG Mandino, Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG), Centro de Desarrollo Empresarial, CEDE (Guatemala), *The Pacific Institute (Seattle, Washington)*, *Panamerican Consulting Group Central America*.

Su experiencia como Instructora y Facilitadora de programas de Desarrollo Humano y Servicio al cliente le ha permitido trabajar en Guatemala, El Salvador, Honduras, Colombia y Puerto Rico, en empresas como: Toyota y Lexus de Puerto Rico, *Philip Morris*,

(Tabacalera Centroamericana), *Oracle* en Colombia, *King Express*, Colgate Palmolive, Naturas de Honduras, Prensa Libre, Ingenio Pantaleón, Ingenio La Unión, Cooperativas de ahorro y Crédito, a nivel de toda la República de Guatemala, Superintendencia de Bancos de Guatemala, Telgua, Abbott Laboratorios, Pan Europa, Grupo Paff-Frisa, Club Rotario, Unilever, Productos Avon, Hoteles Princess, Telefónica en Guatemala y El Salvador, Ministerio de Educación de El Salvador, Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador, por mencionar algunas. Ha diseñado e impartido a nivel nacional e internacional programas de capacitación, entre los que se pueden mencionar:

- Integración de equipos gerenciales
- Manejo efectivo de quejas y reclamos
- Calidad en el trabajo y servicio al cliente
- Cómo desarrollar una cultura de servicio en la organización
- El liderazgo de la mujer
- La mística del servicio
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Inversión en excelencia
- Pasión por la excelencia en el servicio
- Comunicación efectiva

8. INVERSIÓN

Inversión total del seminario

La inversión del seminario de **Calidad y Excelencia en el Servicio** impartido por 1 Instructor para un grupo máximo de 30 participantes es de:

Módulo I (6 horas)

**Q. 6,750.00 Más IVA (Q. 1,350.00 + IVA hora de capacitación) =
Q7,560.00**

Módulo II (6 horas)

**Q. 6,750.00 Más IVA (Q. 1,350.00 + IVA hora de capacitación) =
Q7,560.00**

Total por los dos módulos: Q15,120.00

9. ESTA PROPUESTA INCLUYE

- 1 Instructor de *Panamerican Consulting Group* por módulo.
- Manual del participante: de apoyo, actualizado y diseñado específicamente para que cada participante pueda utilizarlo en su puesto de trabajo.
- Diploma avalado por *Panamerican Consulting Group*.
- Estudio de casos.
- Proyección de videos específicos de acuerdo a las necesidades del grupo.
- Trabajo en grupo interactivo y práctico para poner en práctica los conocimientos aprendidos.

10. ESTA PROPUESTA NO INCLUYE

- Salón, alimentación de los participantes y
- Equipo audiovisual.

11. TERMINOS DE CONTRATACIÓN

Al aceptarse los términos generales sobre los contenidos del seminario, se procederá a suscribir el contrato de servicios de capacitación en el cual se pactarían las condiciones acordadas.

ANEXO 8

A. PRESUPUESTO SUBCONTRATACIÓN DE EMPRESA DE MENSAJERÍA

NOMBRE: RAPI ENTREGAS LOS ALTOS

TELÉFONO: 53983770 AL 71

I. ANTECEDENTES

Rapi entregas Los Altos, presta servicios de: mensajería, cobros, pagos, entrega a domicilio paquetería y publicidad documentada. Para adquirir el servicio es fácil, práctico con solo hacer una llamada.

II. MENSAJERÍA

Rapi entregas los Altos brinda la única manera de tener un servicio a domicilio desde la empresa o cualquier otro lugar. Lleva lo que necesite a la puerta de los clientes a tiempo, aumentando indudablemente la buena imagen de su empresa, presta un servicio con personal capacitado y con experiencia en atención al público.

Otros servicios:

- Servicio de motoristas por día costo de Q320.00
- Motoristas fijos por mes, con valor de Q6,160.00

Con este servicio se ahorrará:

- Compra de motocicleta
- Sueldo de piloto y prestaciones laborales
- Depreciación y mantenimiento
- Gasolina
- Seguro de accidentes

III. BENEFICIOS

1. Servicio de entrega inmediata
2. Personal capacitado y con experiencia al público
3. Amplia cobertura en el área entrega a domicilio
4. Motocicletas nuevas
5. Asiste al llamado en pocos minutos
6. Servicio de lunes a sábado
7. Envíos urgentes
8. Cuotas accesibles a capacidad de pago
9. Motoristas con radio para su localización

IV. COBERTURA

- ZONA 1: todo el sector
- ZONA 2: hasta el Zapote y Cerrito del Carmen
- ZONA 6: hasta centro comercial Mega 6
- ZONA 12: hasta 52 calle
- ZONA 11: hasta entrada a Santa Fé
- ZONA 16: hasta Universidad Rafael Landivar
- RUTA AL PACÍFICO
- RUTA AL ATLÁNTICO: hasta centro comercial Metro Norte
- CARRETERA AL SALVADOR
- CALZADA ROOSEVELT: centro comercial Molino de las Flores
Km. 15

V. OBSERVACIONES

- Se factura semanal o mensualmente.
- Forma de pago y crédito:
Si el monto de la factura no es mayor a Q100.00 el pago será únicamente al contado.

Con un monto de Q100.00 a Q300.00 de crédito para tres días y la mitad de esta cantidad con un máximo de cinco días desde la recepción de la factura.

El pago puede ser efectuado al contado o por cheque.

- La entrega a domicilio será en los siguientes horarios:
Lunes a viernes de 8:00am a 5:30pm
Sábados de 8:00am a 12:00pm

VI. REQUISITOS PARA OBTENER EL SERVICIO

1. PERSONA INDIVIDUAL

- Fotocopia de cédula
- Firmar un contrato y compromiso de pago

2. PERSONA JURÍDICA

- Fotocopia de cédula
- Fotocopia de representante legal
- Fotocopia de patente de comercio
- Firmar un contrato y compromiso de pago

B. CONTRATACIÓN DE MENSAJERO

Las prestaciones laborales de la contratación de un mensajero se calcularon de acuerdo a los siguientes coeficientes:

- Bono 14 0.083333
- Vacaciones 0.041096
- Aguinaldo 0.104167
- Indemnización 0.083333

CONCEPTO	PRESUPUESTO	COSTO
Compra de moto	Q 9,000.00 (precio aprox.)	Q 9,000.00
Gasolina mensual	Q 300.00 (aprox.)	Q 300.00
Contratación		
Sueldo mensual	Q 1,800.00	
Bono 14 mensual	Q 150.00	
Vacaciones mensual	Q 73.97	
Indemnización mensual	Q 150.00	Q 2,173.97
Imprevistos	Q200.00	<u>Q 200.00</u>
	TOTAL	Q 11,673.97

ANEXO 9

Empresa:	Fecha: / /	Página: 1 de 2
SGS de Guatemala	Departamento: Gerencia General	Título: Cuestionario de evaluación del servicio al cliente interno

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

Objetivo: estudiar las experiencias de los empleados para mejorar el servicio interno y externo de la empresa. Para ello, se le solicita amablemente contestar algunas preguntas. De antemano, se le agradece su colaboración, la cual será manejada con la más estricta confidencialidad.

Departamento:

I. MOTIVACIÓN

1. ¿Cómo se siente en la empresa?

Muy bien Bien Regular Mal

¿Por qué? _____

2. ¿Cómo es la relación de comunicación con sus compañeros de trabajo?

Muy buena Buena Regular Mala

¿Por qué? _____

3. ¿Cómo es la relación de comunicación con su jefe?

Muy buena Buena Regular Mala

¿Por qué? _____

4. Si usted pudiese introducir un cambio en la empresa a fin de mejorar la motivación de los empleados, ¿qué cambio introduciría?

Empresa:	Fecha: / /	Página: 2 de 2
SGS de Guatemala	Departamento: Gerencia General	Título: Cuestionario de evaluación del servicio al cliente interno

II. MEJORAR EL SERVICIO

5. ¿Existe coordinación en sus actividades para asegurar la satisfacción del cliente?

Si No

¿Por qué? _____

6. ¿Considera que el equipo y el material de trabajo que se le proporciona es el adecuado para desempeñar sus actividades laborales?

Si No

¿Por qué? _____

7. ¿Cuál es el mayor problema al que se enfrenta usted, un día sí y otro también, en su intento de ofrecer un servicio de alta calidad a sus compañeros de trabajo y clientes?

8. Si fuese el Gerente de la empresa y pudiese introducir algunos cambios para mejorar la calidad del servicio interno y externo, ¿qué cambios introduciría?

¡GRACIAS POR LA COLABORACIÓN A MEJORAR SU EMPRESA!

ANEXO 10

Empresa:	Fecha: / /	Página: 1 de 2
SGS de Guatemala	Departamento: Servicio al cliente	Título: Cuestionario de evaluación del servicio al cliente externo

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE
EXTERNO (Cuestionario de satisfacción post-venta)

Objetivo: evaluar la calidad del servicio proporcionado y las expectativas de los clientes. Agradeciendo de antemano su fina colaboración al contestar las preguntas.

Compañía: _____

Nombre de la persona que lo atendió: _____

I. PERCEPCIONES

1. ¿Cuándo la empresa le promete hacer algo por un tiempo determinado cumple?

Si No

2. ¿La empresa desempeña el servicio de manera correcta la primera vez?

Si No

3. ¿La empresa le mantiene informado del servicio que se le proporcionará?

Si No

4. ¿Los empleados lo atendieron adecuadamente?

Si No

¿Por qué? _____

Empresa:	Fecha: / /	Página: 2 de 2
SGS de Guatemala	Departamento: Servicio al cliente	Título: Cuestionario de evaluación del servicio al cliente externo

II. EXPECTATIVAS

5. ¿Cómo clasifica el desempeño de la empresa?

Muy bueno Bueno Regular Malo

6. ¿Cómo califica la prontitud del servicio?

Muy bueno Bueno Regular Malo

7. ¿El servicio proporcionado cumplió sus expectativas?

Si No

¿Por qué? _____

III. ENTREGA DEL SERVICIO

8. El servicio que se le brindó fue:

Muy bueno Bueno Regular Malo

¿Por qué? _____

9. Si se le brindó un mal servicio, le agradecemos nos informe en que consistió:

10. Sugerencias:

ANEXO 11

Empresa:	Fecha: / /	Página: 1 de 1
<i>SGS de Guatemala</i>	Departamento: Servicio al cliente	Título: Cuestionario de quejas y sugerencias del cliente interno

BOLETA PARA PRESENTAR QUEJAS Y SUGERENCIAS DEL CLIENTE INTERNO

Objetivo: conocer los problemas y sugerencias del empleado que se dan durante la prestación del servicio, para poder brindar un servicio de calidad al cliente interno y externo. Agradeciendo de antemano su fina colaboración, toda información proporcionada será manejada con estricta confidencialidad.

Departamento: _____

1. ¿Qué tipo de problema tuvo?

2. ¿Qué cree que produjo el problema?

3. ¿Cómo cree que es la manera adecuada de arreglarlo?

4. Sugerencias para mejorar el servicio:

ANEXO 12

Empresa:	Fecha: / /	Página: 1 de 1
SGS de Guatemala	Departamento: Servicio al cliente	Título: Cuestionario de quejas y sugerencias del cliente externo

BOLETA PARA PRESENTAR QUEJAS Y SUGERENCIAS DEL CLIENTE EXTERNO

Objetivo: conocer las fallas y sugerencias que se dan en el servicio proporcionado, para poder brindar un servicio de calidad.

Compañía: _____

Empleado que le atiende su queja o sugerencia: _____

1. Describa que problema tuvo con el servicio proporcionado:

2. ¿El empleado que lo atendió le demostró interés por resolver su problema?

Si No

3. ¿El problema se solucionó?

Muy rápido Rápido Lento Muy lento

4. ¿Quedó satisfecho con la solución de su problema?

Si No

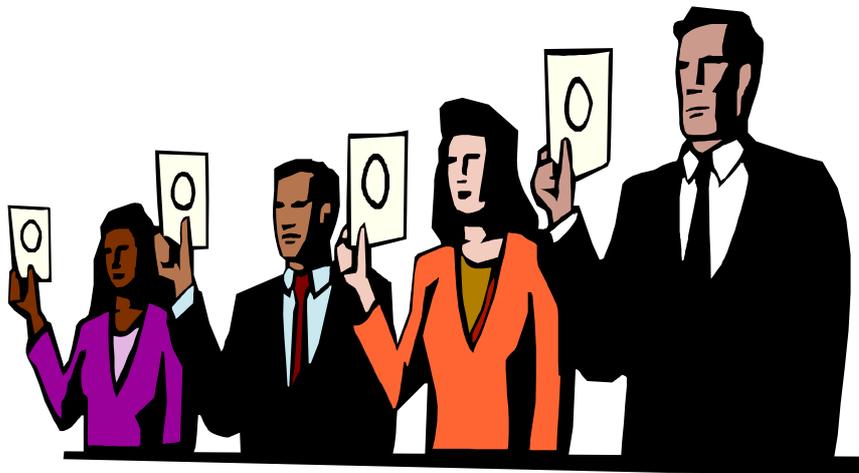
¿Por qué? _____

5. Sugerencias:

ANEXO 13

GUÍA PARA SOLUCIONAR QUEJAS, SUGERENCIAS Y RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

DIRIGIDA AL PERSONAL DE SGS GUATEMALA



CONTENIDO

- I. Introducción
- II. Objetivos
- III. Guía para solucionar quejas, sugerencias y recuperación del servicio
 1. Tipos de clientes que reclaman
 2. Por qué reclaman (o no) las personas
 3. ¿Qué esperan los clientes cuando reclaman?
 4. Respuesta del cliente después de la falla del servicio
 5. Estrategias para la recuperación del servicio
 6. Pasos para una recuperación satisfactoria
 7. Invertir en la recuperación
 - a. Enseñar la importancia de la recuperación
 - b. Identificar los problemas del servicio
 - c. Resolver eficazmente los problemas
 8. Principios para orientar a los empleados

INTRODUCCIÓN

Es importante que SGS Guatemala aproveche el análisis de las fallas a través del cuestionario de quejas y sugerencias que se le ha proporcionado al cliente. La gerencia puede detectar situaciones comunes de fallas, reducir al mínimo la posibilidad de que ocurran y capacitar a los empleados para rescatarlas o solucionarlas, cuando estas ocurran.

Como ocurre en todas las organizaciones en la actualidad, los gerentes y el personal cada vez enfrentan más presiones en el servicio al cliente. Cuando se presenta una queja, la reacción del empleado puede reforzar un fuerte nexo con el cliente. Si un empleado reacciona con indiferencia ante un cliente que se queja, puede costarle a la empresa la relación que ha tenido con ese cliente en concreto, así como una abundante comunicación negativa de boca en boca.

En consecuencia, la presente guía es importante, ya que con esta herramienta los empleados de SGS Guatemala pueden obtener los conocimientos necesarios para solucionar los problemas en el servicio proporcionado y así superar las fallas.

OBJETIVOS

- Proporcionar una herramienta que ayude a mejorar el proceso de recepción de quejas y dar seguimiento a su solución.
- Proponer lineamientos para manejar situaciones con los diferentes clientes que reclaman.
- Brindar conocimientos al personal de SGS Guatemala de cómo reaccionar ante las quejas de los clientes.
- Crear conciencia a todo empleado de SGS Guatemala sobre la importancia de utilizar esta guía, con el fin de establecer relaciones duraderas con los clientes.

III. GUÍA PARA SOLUCIONAR QUEJAS, SUGERENCIAS Y

RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

Dirigida al personal de SGS Guatemala

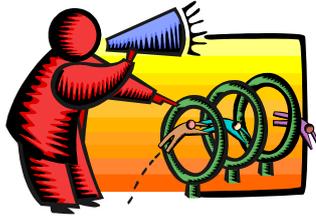
1. TIPOS DE CLIENTES QUE RECLAMAN

Es importante que el empleado de SGS Guatemala conozca los tipos de clientes que reclaman, ya que esto le permitirá actuar de una forma más acertada para lograr solucionar un reclamo, y así recuperar el servicio.

Las personas pueden agruparse por categorías de acuerdo con la forma que responden a las fallas. Se identifican cuatro tipos de categorías de respuestas. Si bien la proporción de los tipos de clientes que se quejan suele variar, pero los más comunes son: pasivos, voceros, irritables y activistas.



- **Pasivos:** este grupo de clientes es el que menos tiende a emprender cualquier tipo de acción. Es poco probable que comenten algo al proveedor; menos probable que otras personas que dispersen comentarios negativos y poco probable que reclamen a terceras personas. Estas personas a menudo dudan sobre la eficacia de las reclamaciones, pues piensa que los resultados no valen ni el tiempo ni el esfuerzo que deben invertir.



- **Voceros:** estos clientes reclaman de manera activa ante el empleado, pero es menos probable que esparzan comentarios negativos, se cambien a la competencia o presenten sus quejas ante terceras personas. Tales clientes deben ser considerados los mejores amigos del proveedor del servicio. Debido a que se quejan de manera activa, le brindan una segunda oportunidad a la empresa.



- **Irritables:** estos clientes tienden más que los otros a dedicarse a difundir comentarios negativos entre sus amigos y familiares y a cambiar por la competencia. Su propensión a presentar sus quejas ante el proveedor es casi promedio.
- **Activistas:** estos usuarios se caracterizan por presentar una mayor propensión que el promedio a quejarse en todas las dimensiones: le reclamarán al proveedor, lo comentarán con los demás y la probabilidad de que presenten sus reclamaciones ante terceras personas es mayor que la de cualquier grupo.

2. POR QUÉ RECLAMAN (O NO) LAS PERSONAS

Existen algunos clientes que se inclinan más reclamar que otros. Como personas, los usuarios confían en que puede haber consecuencias positivas, y que reclamar genera beneficios sociales, además de que sus normas personales justifican su comportamiento reclamante. Ellos consideran que recibirán o, que deberían recibir, algún tipo de compensación por la falla del servicio. Merecen un trato equitativo y un buen servicio es su derecho, y en el caso de que el servicio falla, alguien debe hacer lo correcto.

Algunos creen que quejarse significa una pérdida de tiempo y de esfuerzo, algunas veces no saben cómo reclamar.

Los clientes se inclinan más a quejarse o reclamar sobre los servicios costosos, de alto riesgo.

Sin embargo, no hay que olvidar que una queja no bien atendida puede ocasionar que el cliente se vaya a la competencia la próxima vez que necesite el servicio.

3. ¿QUÉ ESPERAN LOS CLIENTES CUANDO RECLAMAN?

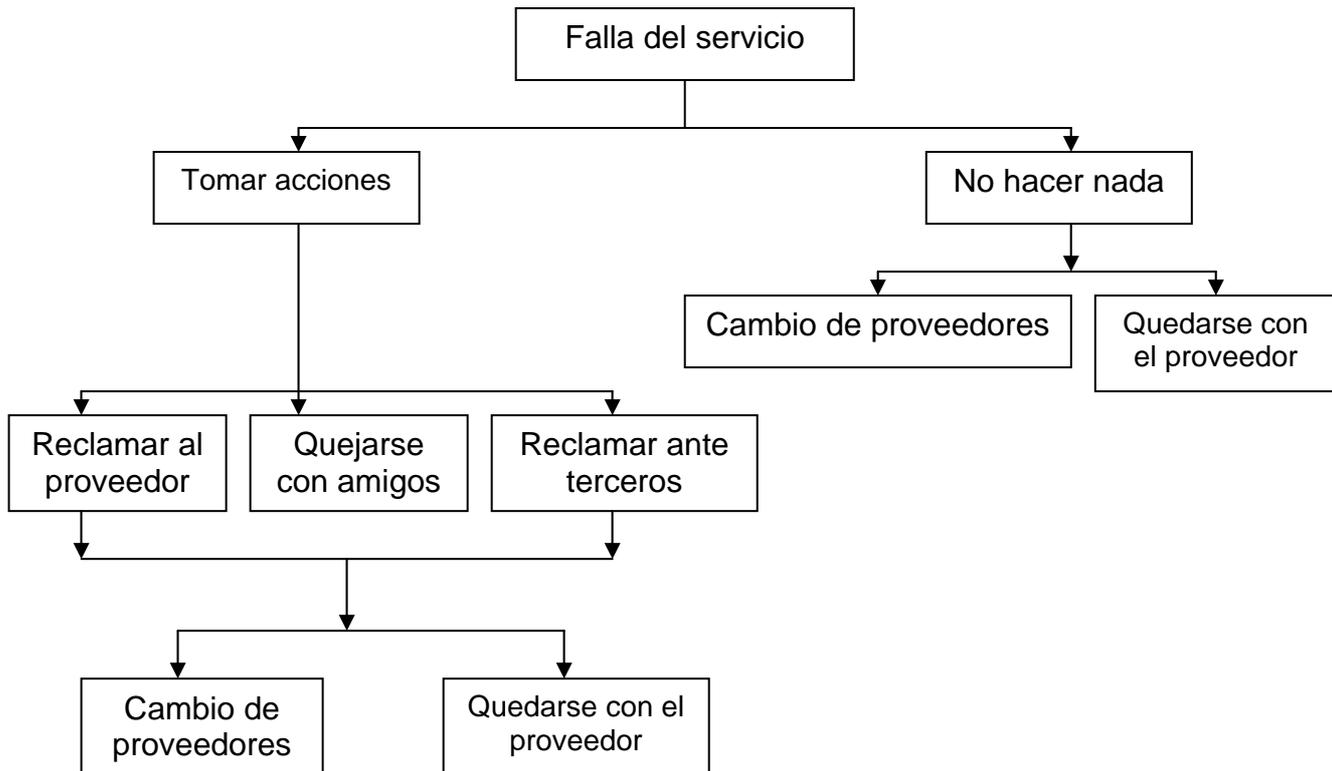


Cuando los clientes se toman el tiempo y el esfuerzo de quejarse, sus expectativas son altas. Esperan que la ayuda se presente con rapidez, esperan ser compensados por los inconvenientes sufridos. Además de esperar que se le trate correctamente durante el proceso.

- **Los clientes esperan un trato equitativo:** los clientes esperan que los resultados o compensaciones se igualen al nivel de su insatisfacción. Las compensaciones pueden tomar forma monetaria, una disculpa, servicios gratuitos en el futuro, etc. Desean sentir que la empresa ha pagado sus errores de una forma cuando menos equivalente a los que el cliente ha sufrido.
- **Procedimientos equitativos:** desean que las cosas se manejen con rapidez, de preferencia con la primera persona con la que establecen contacto. El procedimiento tiene que ser claro, veloz y ausencia de discusiones.
- **Interacción equitativa:** por encima y más allá de sus expectativas de procedimientos rápidos y una compensación equitativa y sin molestias, los clientes esperan un trato cortés, cuidadoso y honesto.

4. RESPUESTA DEL CLIENTE DESPUÉS DE LA FALLA DEL SERVICIO

El siguiente diagrama le servirá al empleado de SGS Guatemala, para conocer la forma en que puede responder un cliente después de la falla del servicio, y las consecuencias que esta puede ocasionar.



5. ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

El empleado de SGS Guatemala debe poner todo su empeño en recuperar el servicio, que por una u otra razón se ha perdido. Es por ello que debe seguir las siguientes estrategias:

- **Servicio libre de fallas: ¡Haga lo correcto la primera vez!**: la primera regla de la calidad en el servicio es haga lo correcto a la primera. De esta forma la recuperación es innecesaria, los clientes obtienen lo que esperan y los costos de prestar nuevamente el servicio y de la compensación por los errores pueden evitarse. Es importante crear en la empresa una cultura de cero deserciones con el propósito de asegurar que se haga lo correcto a la primera vez. Dentro de una cultura de cero deserciones todos comprenden la importancia de la

confiabilidad. Los empleados y los gerentes procuran satisfacer a cada cliente y buscar formas de perfeccionar el servicio.

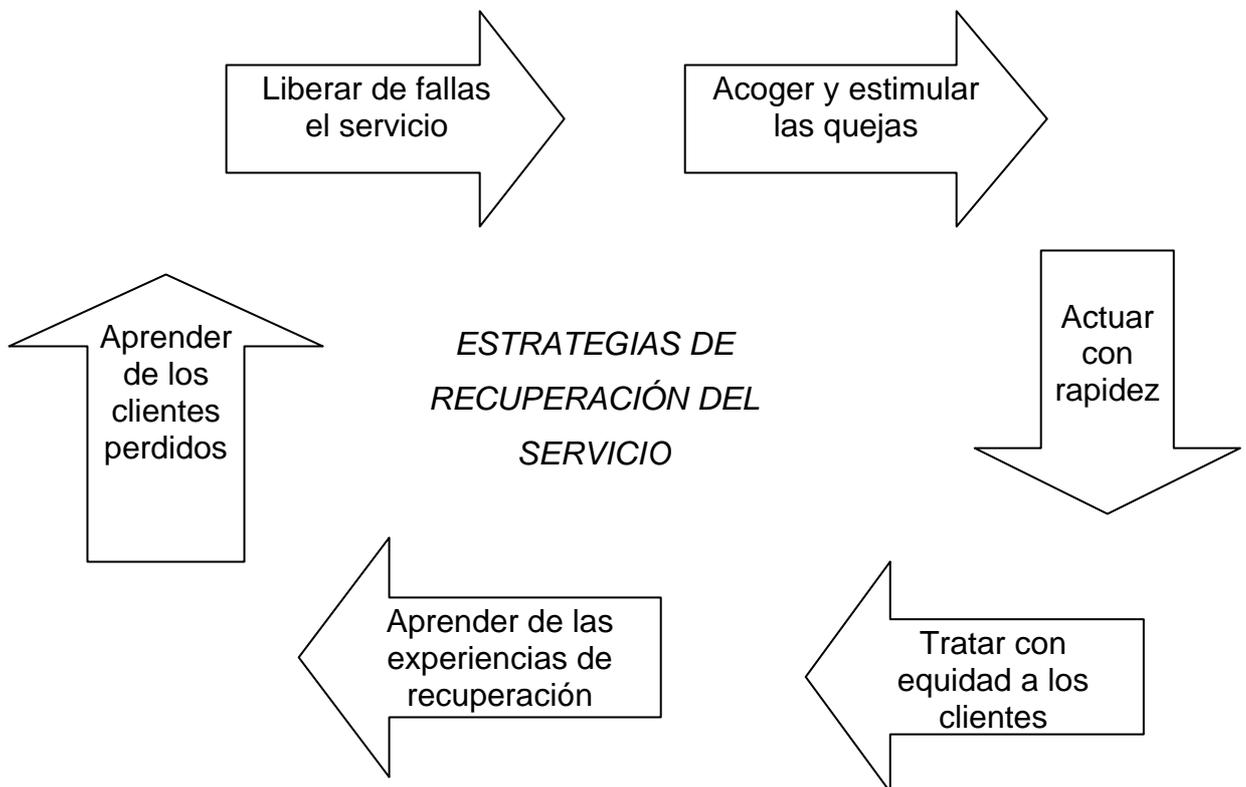


- **Acoger y estimular las quejas:** las quejas deben anticiparse, estimularse y seguirse. Existen diversas formas para estimular y dar seguimiento a las reclamaciones. Las investigaciones sobre los clientes pueden diseñarse específicamente para hacerlo a través de las encuestas postventa, boleta de quejas y sugerencias, llamadas y visitas a clientes durante y después de la prestación del servicio. Los empleados también juegan un papel importante, ya que ellos son la fuente para saber donde ocurrieron las fallas.
- **Actuar con rapidez:** los clientes que reclaman quieren respuestas rápido, como ya se mencionó anteriormente. Cuando la empresa acoge, e incluso estimula las reclamaciones, debe prepararse para actuar en su solución con rapidez. Para lograrlo es necesario contar con los sistemas y procedimientos que permitan que se actúe con rapidez, así como con empleados en los cuales se delega autoridad.



- Aprender de los clientes perdidos:** es importante descubrir los motivos por los cuales el cliente se ha retirado puede ser útil para prevenir las fallas futuras, resulta esencial para prevenir los mismos errores y la pérdida de más clientes en el futuro. Es mejor que las gerencias realicen este tipo de investigación, en particular donde los clientes son grandes y el efecto de perder incluso a uno solo de ellos es enorme. A menudo este tipo de análisis a profundidad requiere que se realice una serie de preguntas *por qué o dígame más sobre eso*, interrogantes que permiten descubrir el centro de la verdadera causa de la deserción de los clientes.
- Estrategias para la recuperación del servicio**

El siguiente diagrama ilustra las estrategias que debe seguir el personal de SGS Guatemala para recuperar el servicio.



6. PASOS PARA UNA RECUPERACIÓN SATISFACTORIA



Es de suma importancia recalcar que una recuperación satisfactoria aumenta fuertemente la disposición de los clientes a recomendar a la empresa y mejora significativamente su opinión sobre la calidad general del servicio.

Para que el personal de SGS Guatemala brinde una recuperación satisfactoria se tienen que cumplir los siguientes pasos:

1. Dar una excusa sincera.
2. Ofrecer un arreglo justo al problema.
3. Tratar al cliente de manera que se vea que la empresa se preocupa por el problema y por ayudar al cliente a resolverlo.
4. Ofrecerle una compensación equivalente a las molestias que han padecido.
5. Brindarle el servicio prometido.

7. INVERTIR EN LA RECUPERACIÓN

Si SGS Guatemala no presta el servicio correctamente la primera vez, debe estar preparada para prestarlo perfectamente bien la segunda. Hay que recordar que el cliente está descontento, por lo que se debe actuar con urgencia. Los gerentes deben esforzarse duramente por crear una cultura que respalde la recuperación, por identificar y resolver los fallos y por utilizar esas experiencias negativas para mejorar el servicio futuro.

Es por ello, que las gerencias de SGS Guatemala deben:

- a. **Enseñar la importancia de la recuperación:** enseñar a los empleados la eficacia de la recuperación como estrategia de beneficios basada en conservar a los clientes es una tarea permanente. El lenguaje es una de las claves para hacer que la recuperación sea un elemento imprescindible y la función de la recuperación debe considerarse que consiste en “recuperar al cliente”, no en “solucionar problemas”. Por ello es importante organizar reuniones cada quince días o mensualmente en donde las gerencias y los empleados traten las quejas de los clientes y las sugerencias de los empleados y encontrar soluciones para problemas no resueltos.
- b. **Identificar los problemas del servicio:** uno de los elementos esenciales para que los clientes se animen a presentar sus quejas es ponérselo fácil, es por ello la importancia del uso de la boleta de quejas y sugerencias y de post-servicio. Si la empresa da el primer paso y piden su opinión a los clientes, estarán hallando el camino para recibir ideas constructivas.



- c. **Resolver eficazmente los problemas:** la oportunidad de arreglar las cosas no dura eternamente. Una queja puede llegar a la empresa por diferentes vías y niveles. Para brillar en la recuperación del servicio, la empresa necesita principios

orientadores que con sencillez y eficacia transmitan a todos los empleados la importancia y la filosofía de la recuperación.

8. PRINCIPIOS PARA ORIENTAR A LOS EMPLEADOS

Los empleados de SGS Guatemala deben reconocer que poner en práctica los principios orientan la prestación de un servicio de calidad y sin fallas.

1. Nuestro objetivo como empresa es el de ofrecer al cliente un servicio que sea, no sólo el mejor, sino único.
2. Usted es el cliente. Si el cliente está disgustado, usted lo está. Si el cliente está satisfecho, usted lo está también.
3. En las relaciones con los clientes, actúe como si fuese el dueño de la empresa.
4. Nunca se dedicará suficientemente tiempo a un cliente.
5. El teléfono es más eficaz que la pluma.
6. Si le parece que algo no está bien, póngalo bien.
7. Un trabajo no está terminado hasta que no está comprobado.
8. Hágalo una vez, y hágalo usted mismo.
9. Si tiene dudas, pregunte. Si no tiene dudas, pregunte.

10. Un error no es un error. Es una oportunidad de mejorar la empresa.

También el empleado de SGS Guatemala debe reconocer la importancia de la comunicación, ya que el cliente desea que se le informe sobre:

- Cómo se produjo el problema
- Cuándo será resuelto el problema
- Alternativas útiles, para el caso de que el problema no pueda resolverse
- Cómo evitar ese problema futuro
- Los avances que se han hecho, en caso de que el problema no pueda resolverse inmediatamente

***¡UNA QUEJA O UN RECLAMO SIGNIFICAN UNA OPORTUNIDAD
PARA MEJORAR EL SERVICIO!***