

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

**ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE
HARINAS DE TRIGO**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

POR

HILDA DAYRIN CHIAN OZAETA

Previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

GUATEMALA, JULIO DE 2005

**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. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal 1º.	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Mario Roberto Flores Hernández
Vocal 5º.	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramirez
Área Administración-Finanzas	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elizabeth Solis Verganza

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta:	Licda. María del Carmen Mejía García
Secretaria:	Licda. Teresa Inés Trujillo Lara
Examinadora:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez

Guatemala, 21 de abril de 2005

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

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha veintitrés de enero de dos mil cuatro, procedí a asesorar a la estudiante **Hilda Dayrin Chian Ozaeta**, en la elaboración de su tesis titulada **“ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE HARINAS DE TRIGO”**.

La tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en 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,



Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Administrador de Empresas
Colegiado activo No. 3352

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, 29 DE JULIO DE DOS MIL CINCO.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.4 del Acta 22-2005, de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas el 28 de julio de 2005, se conoció el Acta de la Escuela de Administración de Empresas No. 059-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis de fecha 30 de mayo de 2005 y el trabajo de Tesis denominado: **"ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE HARINAS DE TRIGO"**, que para su graduación profesional presentó la estudiante HILDA DAYRIN CHIAN OZAETA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO ACADÉMICO




LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
DECANO



dcs

DEDICATORIA DE TESIS

A DIOS

Al innombrable, al señor del tiempo y del espacio, al espíritu de resurrección eterna, al señor de los cuatro puntos cardinales que palpita en el corazón de cada ser humano, me inclino y me postro a la vez al entregarle con profundo amor esta tesis de mi éxito y trabajo, a través de mi mente, cerebro y corazón.

A MI ASESOR

En un profundo agradecimiento fraternal por haberme acompañado en horas, días, semanas y meses en su trascendente labor como una luz en medio de la gran oscuridad, **Licenciado Carlos Hernández**, mil gracias y bendiciones a usted.

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 CONCEPTOS BÁSICOS.....	1
• Harina de trigo.....	1
• Harinas duras.....	1
• Harinas suaves.....	2
1.2 SERVICIO.....	2
• Cultura de servicio.....	2
• Procesamiento de las personas.....	3
• Procesamiento de posesiones.....	4
• Procesamiento del estímulo mental.....	4
• Procesamiento de la información.....	4
• Características distintivas de los servicios.....	5
• Propiedades de los servicios.....	5
• Definición de calidad en el servicio.....	6
• Los componentes clave que deben ser incluidos en todo sistema de la calidad de los servicios.....	6
• Encuestas de la calidad de los servicios.....	7
1.3 SERVICIO AL CLIENTE.....	8
• Importancia del servicio al cliente.....	8
• Elementos del servicio al cliente.....	9
• Estrategia del servicio al cliente.....	9
• Siete pasos o secretos del servicio al cliente.....	10
• El ideal de servicio al cliente.....	10
• Los diez mandamientos de la atención al cliente.....	11
• Evaluación del comportamiento de atención al cliente.....	12

• Control de los procesos de servicio al cliente.....	13
1.1 CLIENTE.....	13
• Crear valor para los clientes.....	14
• Etapas que recorre un cliente.....	14
• Los empleados.....	14
• Encuestas para los empleados.....	15
• Satisfacción del cliente.....	15
• Estrategias enfoque cliente.....	16
• Una queja es un regalo.....	16
• Cómo agradecer al cliente global: administrar los servicios complementarios.....	18
• Brecha del cliente.....	19
• Triángulo del marketing de servicios.....	19
• Los recursos humanos en la calidad del servicio.....	22
• Las necesidades del consumidor.....	22
1.2 PLANEACIÓN.....	23
1.2.1 Algunos elementos de planeación.....	23
• Misión.....	23
• Objetivos.....	23
• Estrategia	23
• Normas.....	24
1.6 ORGANIZACIÓN.....	24
• Estructura organizacional.....	24
• Diseño organizacional.....	24
• Organización funcional.....	24
• Sistema de organización.....	26
• Manuales administrativos.....	27
• Capacitación.....	29
1.7 DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE.....	29
• Metodología del trabajo.....	33
• Las instalaciones.....	35

1.8 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	35
• Diagnóstico FODA.....	36

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE HARINAS DE TRIGO

2.1 ANTECEDENTES.....	37
2.1.1 Marco legal.....	37
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	38
2.2.1 Estructura organizacional de la Dirección de Comercialización.....	41
2.3 DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	43
2.3.1 Situación actual del cliente externo.....	43
• MUESTRA.....	43
2.3.2 Situación actual del cliente interno.....	65
2.3.3 Análisis comparativo de la situación actual del cliente interno y externo.....	83
• Elementos del servicio al cliente.....	84
• Análisis Foda.....	89

CAPÍTULO III

MODELO DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

3.1 SERVICIO QUE DEBE PRESTAR EL DEPARTAMENTO.....	92
3.1.1 Aplicación del triángulo y de la mezcla del marketing de servicios al modelo de brechas para mejorar el servicio al cliente.....	99
3.2 IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO.....	109
3.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD A CREAR.....	109
3.3.1 Estructura organizacional propuesta	111

3.1.1	Manual de organización del departamento de servicio al cliente.....	113
3.1.2	Manual de servicio al cliente.....	115
3.1.3	Cuestionario post-venta.....	117
3.1.4	Propuesta del costo de creación del departamento.....	119
	CONCLUSIONES.....	123
	RECOMENDACIONES.....	124
	BIBLIOGRAFÍA.....	125
	ANEXOS.....	127

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No.	Descripción
1	Manual de organización
2	Manual de servicio al cliente
3	Manual de normas y procedimientos
4	Cuestionario post-venta
5	Instrumentos de recolección utilizados

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Comprensión de la naturaleza del acto de servicio.....	3
2	Análisis comparativo entre cliente interno y externo.....	85
3	Matriz FODA.....	91
4	Plan de acción para la implementación del modelo del servicio que prestará el departamento.....	98
5	Indicador de la calidad.....	106
6	Plan de acción para la implementación del manual de organización del departamento.....	114
7	Plan de acción para la implementación del manual de servicio al cliente.....	116
8	Plan de acción para la implementación del cuestionario post-venta.....	118
9	Costo de creación del departamento.....	121

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		Página
1	Triángulo del marketing de servicios.....	20
2	Factores clave que generan la brecha del cliente.....	21
3	Esquema de servicio.....	21
4	Esquema de servicio de la empresa productora y distribuidora de harinas de trigo.....	105

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	¿Quién es el cliente?.....	13
2	Clasificación del valor del cliente.....	18
3	Organigrama general actual de la empresa.....	40
4	Organigrama específico de la dirección de comercialización actual.....	42
5	Distribución de la muestra.....	45
6	Tipo de negocio.....	46
7	Calificación de la harina.....	47
8	Razón de consumo de las harinas.....	48
9	Calificación de los precios.....	49
10	Manera de realizar los pedidos.....	49
11	Razón por la que llama para realizar el pedido.....	50
12	Calificación al momento de realizar el pedido.....	51
13	Conocimiento del nombre del vendedor.....	52
14	Frecuencia con que el vendedor visita al cliente.....	52
15	Calificación de frecuencia de visita del vendedor.....	53
16	Cortesía y atención del vendedor.....	54
17	Facilidad para contactar al vendedor.....	55
18	Respuesta rápida a consultas por parte del vendedor.....	56
19	Presentación personal del vendedor.....	57
20	Satisfecho con el servicio del vendedor.....	57
21	Nombre del supervisor.....	58
22	Frecuencia de visita del supervisor.....	59
23	Ha realizado algún reclamo.....	60
24	Tipos de reclamos.....	60
25	Solución a reclamos.....	61
26	Satisfecho con solución a reclamo.....	62

27	Satisfacción del tiempo de entrega del producto luego del pedido.....	63
28	Satisfecho con servicio de transportistas.....	64
29	Razones de insatisfacción del servicio del transportista....	64
30	Conocimiento del servicio al cliente.....	65
31	Existencia de políticas de servicio al cliente.....	68
32	Conocimiento de las políticas de servicio al cliente.....	69
33	Medios para medir la satisfacción del cliente.....	70
34	El servicio que se presta es el adecuado.....	72
35	Se cuenta con un manual de servicio al cliente.....	74
36	Capacitación en cuanto a atención al cliente.....	75
37	Se solucionan los problemas de manera satisfactoria.....	82
38	Modelo del servicio que prestará el departamento.....	97
39	Estrategias para la recuperación del servicio.....	100
40	Organigrama específico departamento de servicio al cliente.....	110
41	Organigrama nominal departamento de servicio al cliente.....	111
42	Organigrama general propuesto.....	112

INTRODUCCIÓN

El trabajo de tesis titulado “Organización del Departamento de Servicio al Cliente para una Empresa Productora y Distribuidora de Harinas de Trigo”, se elaboró con el fin de proporcionar a la empresa, una propuesta que sirva de guía tanto en la creación de esta nueva unidad, como en la forma en que los proveedores del servicio deben interrelacionarse con los clientes, y que le permita conocer las consultas, inquietudes y reclamos para tomar las decisiones adecuadas que satisfagan las necesidades de estos.

Un departamento de servicio al cliente es hoy en día uno de los departamentos más importantes de una empresa, debido a que permite medir la calidad de servicio de la empresa y crea un canal de comunicación entre el cliente y los diferentes departamentos, permitiendo que la misma sea más competitiva, gracias al profesionalismo con que el recurso humano debe desempeñar sus actividades.

El contenido de la presente tesis es el siguiente:

Capítulo I, está conformado por el marco teórico, haciendo énfasis en los conceptos de servicio al cliente, su importancia, sus elementos y estrategias. Se describen también algunos elementos de administración, tales como: planeación, organización y coordinación para luego concluir con lo que es el departamento de servicio al cliente.

El capítulo II, trata sobre la situación actual del servicio al cliente, así como, los antecedentes, marco legal y la estructura organizacional de la empresa.

En el capítulo III se propone un modelo de organización del departamento de servicio al cliente para dar solución a la problemática actual referente al servicio que se brinda.

Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación realizada en la elaboración de la tesis.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presenta la teoría que sustenta esta investigación, la cual servirá de base tanto para la determinación de la situación actual del servicio al cliente, así como en la elaboración de la propuesta.

1.1 CONCEPTOS BÁSICOS

Se presentan algunos conceptos que se consideran básicos para la mejor interpretación del contenido de esta propuesta.

- **Harina de trigo**

Sustancia pulverulenta que se obtiene tras moler de forma muy fina granos de trigo.

La harina contiene entre un 65 y un 70% de almidón, pero su valor nutritivo fundamental está en su contenido, de un 9 a un 14%, de proteínas; las principales son la gliadina y la glutenina, que constituyen aproximadamente un 80% del contenido en gluten. La celulosa, los lípidos y el azúcar representan menos de un 4 por ciento.

- **Harinas duras**

Extraídas de trigos duros importados de alto contenido proteínico; están especialmente producidas para elaborar aquellos panes que requieren un fuerte manejo de la masa y un buen crecimiento. La superioridad de estas harinas permite que sea trabajada tanto en empresas de panificación industrializadas como artesanales, para la producción principalmente de pan francés, pan desabrido, pan redondo, pirujo, baguette, pan de caja o rodaja, así como algunas especialidades.

- **Harinas suaves**

Elaborada con trigos suaves importados de contenidos proteínicos adecuados para la elaboración de pan dulce de manteca, shecas, pan de yemas, conchas, tortas, galletería, mollete, bigote, cortadas, batida, cachito, gusano, volován, milhoja, cuadros de fruta o manjar, empanadas, enrollados o cartuchos, palmeritas, torta chilena o torta salada, etc.

1.2 SERVICIO

“Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta; en esencia son intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo, no excluye que tengan partes que sean tangibles.”(21:s/n)

- **Cultura de servicio**

En todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios. Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes, dicha calidad depende de las actitudes de todo el personal que labora en la empresa. “El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.”(21:s/n)

Los empresarios saben que el costo de mantenimiento de un cliente es notablemente inferior al costo de conseguir uno nuevo y a su vez sensiblemente menor al de recuperación de un cliente perdido. Es por ello que se debe potenciar una cultura de servicio al cliente que permita fidelizarse con los clientes.

Cuadro No. 1

Comprensión de la naturaleza del acto de servicio

	¿Quién o qué es el receptor directo del servicio?	
¿Cuál es la naturaleza del acto del servicio?	Personas	Cosas
Actos Tangibles	Servicios dirigidos al cuerpo de las personas: <ul style="list-style-type: none"> • Salud • Transporte de pasajeros • Salones de belleza • Clínicas de ejercicio • Restaurantes • Peluquerías 	Servicios dirigidos a bienes y otras pertenencias materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Transporte de carga • Mantenimiento y reparación de equipo industrial • Conserjería • Lavandería y tintorería • Jardinería y cuidado del césped • Veterinarios
Actos Intangibles	Servicios dirigidos a las mentes de las personas <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Artes y entretenimientos • Educación • Religión 	Servicios dirigidos a activos intangibles <ul style="list-style-type: none"> • Seguros • Banca • Procesamiento de datos • Investigación

FUENTE: Lovelock, Christopher, Mercadotecnia de Servicios, Pearson Educación, Tercera Edición.

En el cuadro anterior se describen los servicios en cuatro categorías, atendiendo a las direcciones en que está dirigido el servicio, tales son las acciones tangibles para los cuerpos de las personas, los bienes y otras posesiones físicas, así como a acciones intangibles dirigidas a activos intangibles, como seguros, banca de inversiones y consultoría (procesamiento de información)

✓ **Procesamiento de las personas**

Desde tiempos atrás, las personas han buscado servicios dirigidos a ellas mismas. Para ello, los clientes deben entrar físicamente al sistema de servicio, no pueden tratar a distancia con el proveedor del servicio. En ocasiones, los proveedores de servicios están dispuestos a visitar al cliente y llevar los instrumentos necesarios de su oficio. Para obtener el beneficio que ofrece un servicio de procesamiento de personas, es necesario estar preparado para pasar

algún tiempo cooperando activamente con la operación de servicio. Es importante entonces que los gerentes piensen en el proceso y el resultado de lo que le sucede al cliente, esto les ayudaría a identificar qué beneficios se están creando.

✓ **Procesamiento de posesiones**

Los clientes piden a una organización que proporcione un tratamiento de posesiones físicas, que para el caso de empresas productoras y distribuidoras de harinas de trigo sería desde una granelera de harina hasta una bolsa de 25 libras. Los servicios adicionales de procesamiento de posesiones incluyen transportación, almacenamiento, distribución de mayoreo y menudeo, en sí toda una cadena de actividades que pueden tener lugar durante el lapso de la vida de las harinas.

✓ **Procesamiento del estímulo mental**

Los servicios que interactúan con la mente de las personas incluyen educación, noticias e información, asesoría profesional, psicoterapia, entretenimientos y ciertas actividades religiosas. De manera que cuando los clientes se encuentran en una posición de dependencia o existe un potencial de manipulación, se requieren estándares éticos y una cuidadosa vigilancia. En el caso de la empresa estudiada, se hace mención en las asesorías que se dan a los clientes en la manipulación de las harinas para lograr el mejor rendimiento de las mismas, logrando con ello interactuar de una buena manera con el cliente en base en sus necesidades.

✓ **Procesamiento de la información**

La información es la forma más intangible de la producción de servicios, pero a menudo se transforma en formas físicas como cartas, reportes, libros, cintas o disquetes para crear un registro más perdurable. Estos son de suma importancia

para la empresa, ya que colabora a tener una buena comunicación e interacción con sus clientes, y con ello facilita tener un récord de cada uno de ellos.

- **Características distintivas de los servicios**

- ✓ **Propiedad:** los clientes compran uso, actividad o disponibilidad del servicio, más que las propiedades del producto en sí; éste debe ser personalizado y calificado de acuerdo a como lo percibe.
- ✓ **Contacto directo:** se da entre el prestador y el cliente, limitado solo por el contacto con los canales de comunicación. Requiere constantemente de contacto humano, no se puede poner en un estante pues es una prestación inmediata y concreta, como un saludo verbal acompañado de una sonrisa.
- ✓ **Participación activa del cliente:** este participa en el proceso de producción de prestación del servicio, no solo como consumidor, pues el cliente ve, inspecciona y califica los servicios en el mismo momento en que los recibe.

- **Propiedades de los servicios**

- ✓ **Intangibilidad:** significa que los servicios carecen de sustancia material y, por ende, no se pueden evaluar como se hace con los bienes.
- ✓ **Inseparabilidad:** refleja la interrelación existente entre los prestadores de servicios y sus clientes.
- ✓ **Heterogeneidad:** pertenece a la variabilidad inherente al proceso de prestación del servicio.
- ✓ **Perecedero:** se refiere a la imposibilidad de que el prestador de un servicio almacene o tenga inventarios de servicios. Los servicios que no se usan en el momento indicado dejan de existir.

- ✓ **Fluctuación de demanda:** los servicios variarán de acuerdo a las diferentes necesidades de los usuarios.

- **Definición de calidad en el servicio**

“Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen.”(21:s/n)

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija la intervención del personal de la empresa para rebasar sus expectativas. Hoy en día, el enfoque más normal es medir la satisfacción del cliente con base a la calidad del servicio.

- **Los componentes clave que deben ser incluidos en todo sistema de la calidad de los servicios**

- ✓ *“Escuchar:* la calidad del servicio la define el cliente. Ajustarse a las normas de la compañía no significa calidad, pero atender las necesidades de los clientes sí lo es. Invertir prudentemente para mejorar los servicios es producto de un aprendizaje constante en lo que se refiere a las expectativas y a las percepciones de los clientes y los fabricantes.
- ✓ *Confiabilidad:* la confiabilidad es la esencia de la calidad de los servicios; cuando el servicio no es confiable el cliente no lo adquirirá.
- ✓ *Servicio básico:* si no es capaz de brindar lo básico, entonces, olvídense de los adornos. Los clientes quieren obtener lo básico. Esperan percibir lo fundamental y no los adornos; el desempeño y no las promesas huecas.

- ✓ *Diseño del servicio*: la posibilidad de prestar confiablemente el servicio básico que esperan los clientes depende, en gran parte, de que todos los elementos de un sistema de servicios funcionen bien en conjunto.
- ✓ *Recuperación*: las investigaciones han demostrado que las calificaciones más desfavorables para la calidad de los servicios son otorgadas, consistentemente, por clientes que tuvieron problemas que no fueron resueltos satisfactoriamente. De hecho, las compañías que no responden con eficacia a las quejas de los clientes agravan las fallas del servicio y, en consecuencia, fallan doblemente.
- ✓ *Asombrar a los clientes*: la posibilidad de superar las expectativas de los clientes requiere de un elemento sorpresa. Si las organizaciones de servicios no sólo pudieran ser confiables en cuanto a su producto, sino también asombrarán a sus clientes en su forma de prestar el servicio, entonces serían verdaderamente excelentes.
- ✓ *Juego justo*: los clientes esperan que las compañías de servicios les traten en forma justa y cuando perciben lo contrario se llenan de resentimiento y desconfianza.
- ✓ *Trabajo en equipo*: la presencia de “compañeros de equipo” es una dinámica importante para mantener la motivación del empleado por servir. La formación de los equipos de trabajo no se deben dejar al azar.
- ✓ *Investigaciones de los empleados*: las investigaciones de los empleados son tan importantes para mejorar los servicios como las de los clientes.
- ✓ *Liderazgo del servidor*: el líder debe servir a los servidores, ser su fuente de inspiración y permitirles que obtengan logros.”(4:346)

- **Encuestas de la calidad de los servicios**

“Las encuestas de la calidad de los servicios no sólo miden la calidad de los servicios de la empresa que patrocina la encuesta, sino que también evalúan la calidad percibida de los servicios de sus competidores.”(4:345)

Estas encuestas proporcionan a la empresa información acerca de las mejoras que necesita el sistema para la prestación de los servicios y además, miden el avance que se haya logrado con dichas mejoras.

1.3 SERVICIO AL CLIENTE

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.”(20:s/n)

Para determinar cuáles son los servicios que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Se debe tratar de compararse con los competidores más cercanos, así se detectarán verdaderas oportunidades para adelantarse y ser los mejores.

- **Importancia del servicio al cliente**

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

En el contexto de la empresa todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste. Así mismo: los ejecutivos de ventas, al visitarlos y llamarlos por teléfono; los supervisores; la recepcionista-secretaria de ventas al tomarles pedidos y transferirles a donde sea necesario según sus necesidades, al ofrecerles un nuevo producto, al brindarles asesoría;

en síntesis todo el personal de ventas que finalmente, logra el pedido de los clientes.

Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

- **Elementos del servicio al cliente**

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

Todos estos, son los elementos que la empresa emplea actualmente para brindar servicio al cliente, los cuales debe de mejorar para lograr la completa satisfacción de sus clientes internos y externos.

- **Estrategia del servicio al cliente**

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

- ✓ La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.”(20:s/n)

- **Siete pasos o secretos del servicio al cliente**

Preguntas que deben responder las empresas para conocer a sus clientes:
¿Quiénes son? ¿Qué clientes van a atraer? ¿Cuáles son sus necesidades?
¿Qué es lo que les interesa? ¿Qué les impulsará a comprar una y otra vez?
¿Qué los dejará completamente satisfechos?

- **El ideal de servicio al cliente**

“En términos específicos una empresa efectivamente orientada al cliente es aquella donde el centro de atención es el cliente.”(18:s/n)

La orientación al servicio específicamente significa que:

- 1) La empresa visualice que su razón es la satisfacción del cliente.
- 2) Las personas de la empresa reflejen el compromiso con esta orientación.

Visualizar que la razón de ser es la satisfacción del cliente se traduce en que la empresa busque realmente satisfacer las necesidades de los clientes, es decir, vender satisfactores de necesidades, más que productos.

El primer cliente de la empresa es su propio personal, por lo que se debe lograr que quienes trabajan en la empresa se encuentren satisfechos, ello los estimula a servir con gusto a los clientes. Orientación al servicio implica comprometer a las personas de la empresa.

Frente a la competencia, los factores: calidad, cumplimiento, distribución, entregas, promoción, publicidad, precios, etc., son generalmente, muy parecidos. Cada día es más difícil diferenciarse de otros. Es en el servicio al cliente antes, durante y después de la venta donde realmente se marca la diferencia.

Es imprescindible tener claro que tan importante como lograr nuevos clientes es mantener los actuales. Por lo tanto, se debe intentar todo lo posible para mantener al cliente, resumido en tres pasos: 1) satisfacer al cliente 2) superar las expectativas del cliente, o sea, dar más de lo que él espera y 3) atender las quejas, reclamos o sugerencias en forma inmediata, amable y eficiente.

- **Los diez mandamientos de la atención al cliente**

Las empresas dentro de su plan estratégico posicionan a sus clientes por encima de todo; sin embargo, muchas veces esta sentencia no se cumple, es más únicamente queda plasmado en papeles, pero luego se les olvida que el cliente es la persona más importante de toda empresa.

1. El cliente por encima de todo. Es al cliente a quien se debe tener presente antes de nada.
2. No hay nada imposible cuando se quiere. A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir lo que él desea.
3. Cumplir todo lo que se prometa. Son muchas las empresas que tratan, a costa de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero todo cambia cuando el cliente se da cuenta.
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera. Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado. Esto se puede lograr conociendo muy bien a los clientes, enfocándose en sus necesidades y deseos.

5. Para el cliente la persona que tiene contacto directo con él es quien marca la diferencia. Puede que todo funcione a perfección, que se tenga controlado todo, pero que pasa cuando se falle en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos se equivocan y le dan un número diferente, todo se va al piso.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Los empleados propios son **el primer cliente** de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretender satisfacer a los clientes externos.
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente. Son ellos quienes califican si el servicio es bueno. Si es así regresan, de lo contrario no regresan.
9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar. Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor es necesario plantear nuevos objetivos, ya que la competencia no da tregua.
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente todos deben ser un equipo. Todas las personas de la empresa deben estar dispuestas a trabajar en equipo en pro de la satisfacción del cliente.

- **Evaluación del comportamiento de atención al cliente**

Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente. Reglas importantes para la persona que atiende:

- ✓ Mostrar atención
- ✓ Tener una presentación adecuada
- ✓ Atención personal y amable
- ✓ Tener a mano la información adecuada
- ✓ Expresión corporal y oral adecuada

- **Control de los procesos de servicio al cliente**

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian a su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Por tal razón se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no sólo del producto, sino también de la calidad del capital humano y técnico con el que se establece una relación comercial.

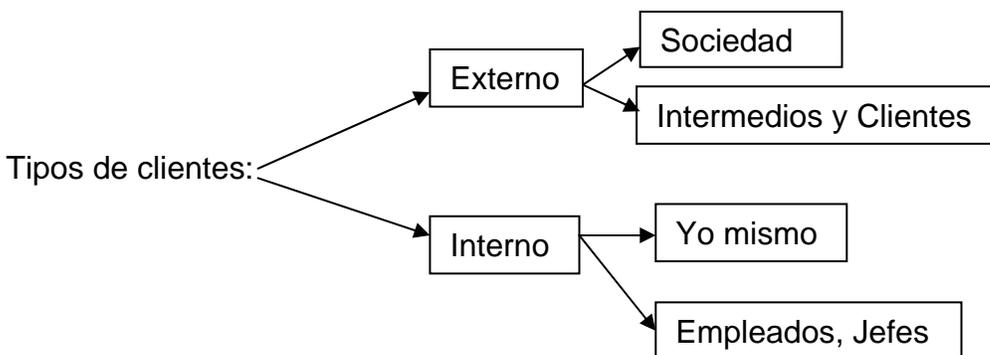
1.4 CLIENTE

“Es aquella persona que requiere satisfacer sus necesidades a través de un producto o un servicio”(21:s/n) “Un cliente no depende de la empresa, la empresa depende de él. Un cliente no es una interrupción en el trabajo, es el objetivo del trabajo. No se hace un favor al cliente cuando se le está brindando un servicio, él hace un favor al dar la oportunidad de hacerlo. Un cliente no es alguien con quien se debe discutir o pelear. Nunca nadie ha ganado una discusión a un cliente.”(10:49)

Gráfica No. 1

¿Quién es el Cliente?

El cliente es el receptor de servicios



FUENTE: seminario servicio al cliente, INCAE

- **Crear valor para los clientes**

Los clientes reciben valor cuando los beneficios que obtienen de un producto o servicio exceden el costo de adquirirlos y usarlos. ¿Qué se puede brindar a los clientes sin afectar los costos?

- **Etapas que recorre un cliente**

Paso 1: identifica el producto, servicio y la empresa que lo provee.

Paso 2: el cliente compra.

Paso 3: entrega y uso del servicio o producto comprado.

Paso 4: los clientes vuelven a comprar.

- **Los empleados**

Los aspectos que el cliente evalúa son:

- ✓ **La apariencia:** es la imagen personal que se proyecta, la impresión que el cliente se lleva con relación a lo que es la empresa.
- ✓ **La actitud:** es la base de una buena relación con los clientes, ellos siempre esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.
- ✓ **Los valores:** son los aspectos que le garantizan al cliente que está en una entidad sólida, honrada, de credibilidad y confianza.

Si el servicio es el mejor, más clientes estarán interesados en volver a adquirirlo o usarlo.

- **Encuestas para los empleados**

Son medidas internas que las empresas pueden utilizar para medir la calidad de los servicios en lo que respecta al estado de ánimo y las actitudes de los empleados, así también para medir la satisfacción que éstos puedan sentir con la empresa. Con estas encuestas se pueden apreciar los obstáculos que perciben para brindar un servicio de calidad.

- **Satisfacción del cliente**

“El grado hasta el cual el desempeño percibido de un producto es igual a las expectativas del comprador.”(10:8)

Un cliente al que no le satisface la primera experiencia suele ser un cliente perdido que normalmente no da una segunda oportunidad a la empresa. Tan sólo el 4% de los clientes insatisfechos expresa su insatisfacción espontáneamente; el resto, sufre en silencio y en silencio se va. Es por lo tanto, que se debe conocer cuál es el nivel de satisfacción de los clientes.

La multiplicidad de experiencias y alternativas que tienen los clientes hace que cada vez sean más exigentes.

En igualdad de precios el cliente opta por la mejor calidad del servicio; en igualdad de calidades, prefiere el servicio más barato.

Tanto los clientes como los empleados perciben que la comunicación y retroalimentación deben mejorar. Los empleados evalúan la calidad de sus productos y servicios mejor que los clientes.

Para crear lealtad en los clientes externos, hay que fortalecer la comunicación, la relación y el respeto con los internos.

- **Estrategias enfoque cliente**

1. La empresa debe centrarse totalmente en el cliente y orientarse a la acción. Debe estar claramente especificando el valor que ofrece a sus clientes.
2. En vez de suponer cuáles son las necesidades de los clientes debe investigar y descubrirlas, solo así, puede hacer todo lo posible por satisfacerlas.
3. Para conocer las necesidades de los clientes es necesario mantenerse en contacto con ellos.

Por lo que la organización de un Departamento de Servicio al Cliente destaca importancia, debido a que puede ser utilizado como arma para la imagen de la empresa. El departamento de servicio al cliente puede cubrir una triple función: a) ayudar a los clientes, b) conocer cuáles son sus necesidades y c) ser un instrumento de comercialización.

- **Una queja es un regalo**

Las quejas, reclamaciones y sugerencias son herramientas muy útiles para conocer las necesidades de los clientes. Cuando el cliente da sus quejas, proporciona la oportunidad de mejorar el servicio. La reclamación atendida es una vía para fidelizar a los clientes. Los clientes insatisfechos pueden llegar a ser aún más leales que los que jamás han tenido un problema. La empresa debe alentar la posibilidad de emitir los problemas, escuchar e introducir en su servicio las mejoras necesarias que le solicitan sus clientes.

“Entre las mejores oportunidades de inversión que la empresa tiene a su disposición para mejorar el servicio a sus clientes, se encuentran las que se

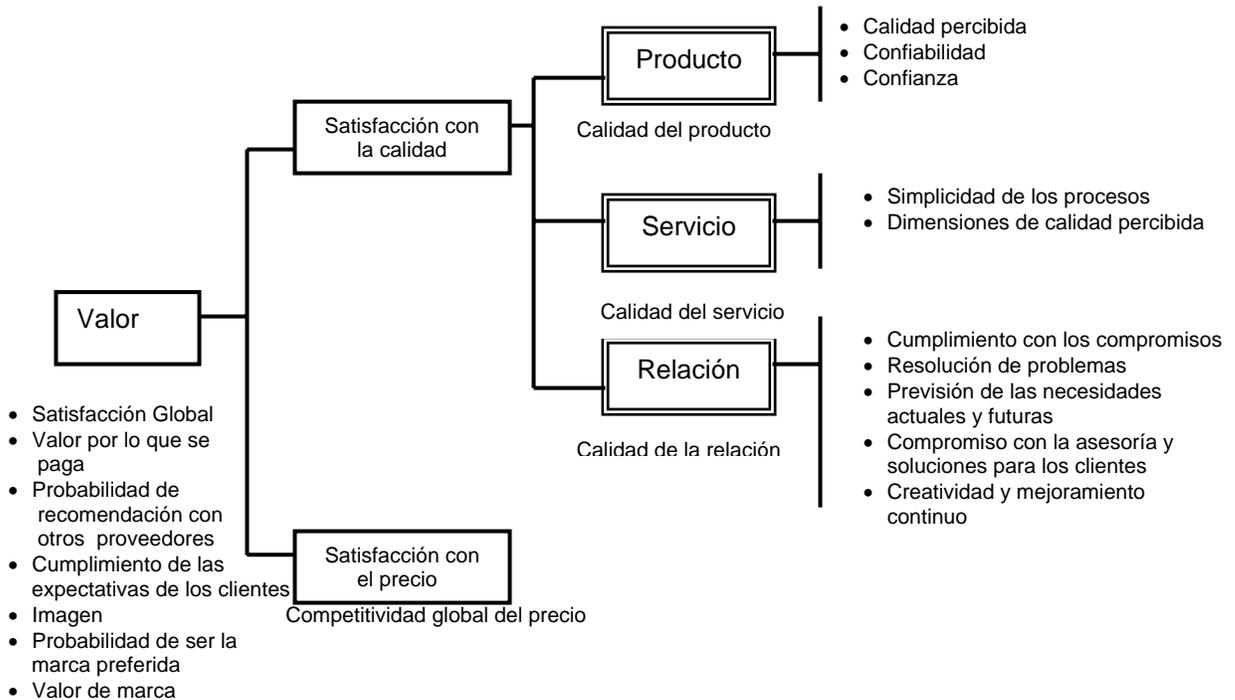
realizan en sistemas y procedimientos para gestionar las quejas. Algunas de estas razones son:

- ✓ En un sistema en el que cuesta tanto conseguir nuevos clientes, crear una buena relación con los clientes actuales es lo más importante;
- ✓ Una buena gestión de las quejas y de los sistemas de reclamaciones produce más ventas y mejora la imagen de la empresa;
- ✓ Las inversiones en un buen sistema de reclamaciones generan un retorno de la inversión de entre el 50 por ciento y el 400 por ciento, cosa que puede ayudar a la empresa a mejorar la calidad del servicio.” (12:59)

Se suele ver al cliente que reclama como a un enemigo: “Quiere algo de nosotros”. Muy a menudo, las quejas no son trasladadas completa y adecuadamente a la organización para que se puedan realizar las mejoras necesarias. Muchas empresas no conocen el número de quejas recibidas, dado que los métodos de registro se limitan únicamente a las reclamaciones formales, ya sean escritas u orales.

Gráfica No. 2

Clasificación del valor del cliente



FUENTE: seminario servicio al cliente, INCAE

- **Cómo agradar al cliente global: administrar los servicios complementarios**

- ✓ **Los pedidos:** siempre deben facilitarse lo más pronto posible, y si fuera necesario, los formatos deben estar adaptados.
- ✓ **El cumplimiento:** se refiere a la entrega real de los bienes y servicios.
- ✓ **Las devoluciones y los reembolsos:** ¿cómo se efectúan los cambios y los reembolsos?

- **Brecha del cliente**

“La diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente; en donde las expectativas del cliente son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios. Por su parte, las percepciones reflejan la forma en que efectivamente se recibe el servicio.”(22:32)

“Uno de los principales motivos por los cuales las empresas no cumplen las expectativas de los clientes radica en la falta de entendimiento preciso acerca de cuáles son esas expectativas.”(22:33)

- ✓ **Percepciones del cliente**

Son valoraciones subjetivas de experiencias reales de servicio.

- **Estrategias para influir sobre las percepciones del cliente**

La estrategia clave para las empresas que centran su atención en el cliente consiste en medir y vigilar su satisfacción y calidad en el servicio. Este tipo de medidas son necesarias para dar seguimiento a las tendencias, diagnosticar los problemas y establecer los vínculos con otras estrategias que también se centran en el cliente.

- ✓ **Expectativas del cliente**

“Son los estándares o los puntos de referencia del desempeño contra los cuales se comparan las experiencias del servicio, y a menudo se formulan en términos de lo que el cliente cree que debería suceder o que va a suceder.”(22:34)

- **Triángulo del marketing de servicios**

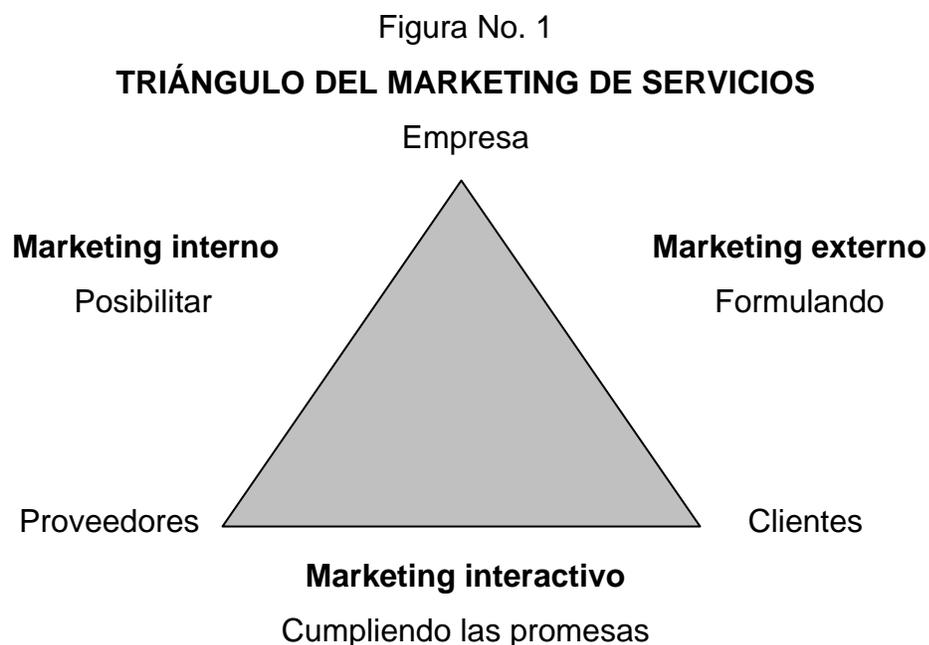
Entre los tres vértices del triángulo se localizan los tres tipos de marketing que se llevarán a cabo para que el servicio funcione de manera eficiente, estos son:

Marketing externo, interno e interactivo. El propósito de todas estas actividades y su relación con el modelo de brechas consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes.

- **Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio**

Este modelo servirá para centrar la atención en las estrategias y los procesos que la empresa empleará para alcanzar un servicio de excelencia.

A continuación se presenta en forma gráfica el triángulo del Marketing de Servicios para la empresa objeto de estudio, con sus respectivos componentes:

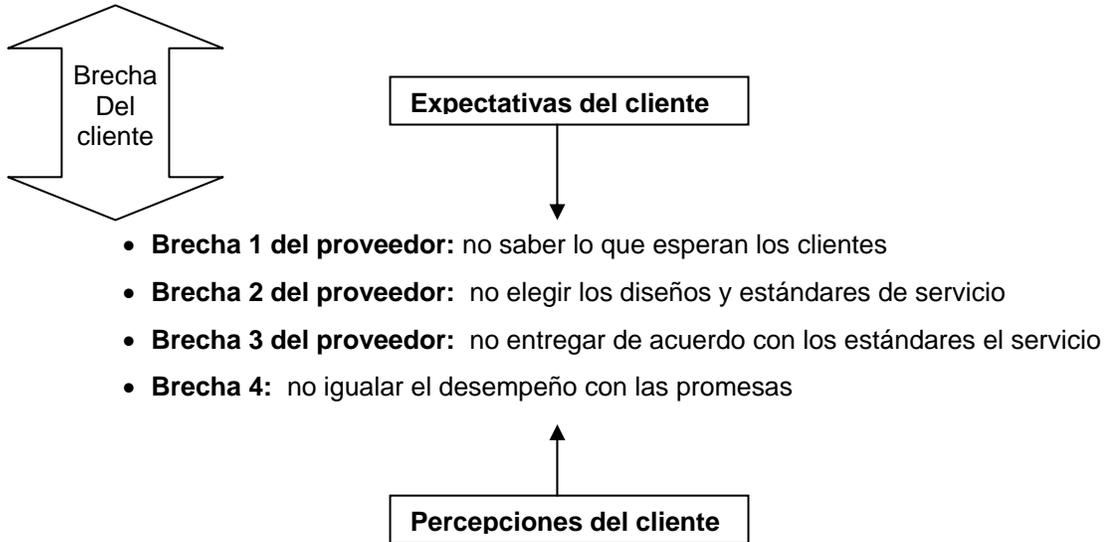


FUENTE: Zeithaml, Valarie A., Jo Bitner, Mary, Marketing de Servicios, McGrawHill, Segunda Edición.

Las figuras No. 2, 3 muestran los factores clave que intervienen en la brecha del cliente, así como las estrategias para manejarlos.

Figura No. 2

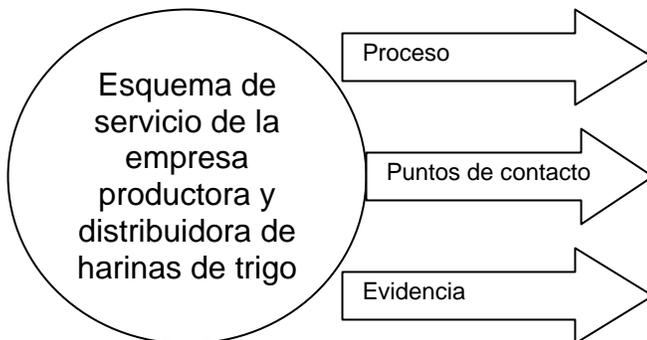
FACTORES CLAVE QUE GENERAN LA BRECHA DEL CLIENTE



FUENTE: Zeithaml, Valarie A., Jo Bitner, Mary, Marketing de Servicios, McGrawHill, Segunda Edición.

Figura No. 3

ESQUEMA DE SERVICIO



FUENTE: elaboración propia.

Las flechas de la figura No. 3 significan el proceso en línea que sigue el esquema de servicio descrito en la figura No. 4, pág. 105.

- **Los recursos humanos en la calidad del servicio**

Para cualquier cliente ser atendido es una experiencia personal, donde entre en contacto con el ambiente de la empresa. El elemento que refleja más claramente este ambiente es el recurso humano.

Es importante que la atención al cliente sea parte de la cultura para que el personal pueda reflejarla. Cuando en una empresa existe un ambiente de servicio, los empleados perciben que los sistemas y procedimientos de trabajo están diseñados para facilitar la prestación de un servicio excelente y que la dirección lo apoya.

En la empresa debe haber un ambiente de bienestar del empleado y de servicio muy integrados y coordinados; no es conveniente concentrarse solo en el bienestar del empleado, o solo en la calidad del servicio. Debe haber un funcionamiento paralelo entre recursos, sistemas, logística, instalaciones, etc., que faciliten esa prestación: dotación de personal y equidad en las retribuciones, entre otras.

- **Las necesidades del consumidor**

La empresa debería hacerse las preguntas que se indican a continuación para mejorar la atención de sus clientes:

- ✓ **¿Quiénes son los clientes?** Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa.
- ✓ **¿Qué buscaran las personas que se van a tratar?** Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas, material) de la persona con que se va a tratar.
- ✓ **¿Qué servicios brinda en este momento el área de servicio al cliente?** Determinar lo que existe.

- ✓ **¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes?**
Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.
- ✓ **¿Cómo contribuye el área de servicio al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente?** Determinar la importancia que el proceso de atención tiene en la empresa.
- ✓ **¿Cómo se puede mejorar?** Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

1.5 PLANEACIÓN

“Proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas.”(15:G8)

1.5.1 Algunos elementos de planeación:

- **Misión**

“Es una declaración del propósito de la organización, lo que quiere lograr en el ambiente más vasto.”(10:39)

- **Objetivos**

“Es un blanco que hay que alcanzar para que la empresa cumpla sus metas, son los fines hacia los cuales se dirige una actividad, recursos y esfuerzos.”(14:11)

- **Estrategia**

“Es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas.”(9:162)

- **Normas**

“Suposiciones y expectativas sobre el comportamiento que observarán los miembros de un grupo.”(15:G-8)

1.6 ORGANIZACIÓN

“Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.”(15:12)

- **Estructura organizacional**

“Es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización.” (15:345)

- **Diseño organizacional**

“Es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.”(15:355)

- **Organización funcional**

“La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones.” (15:361)

✓ **División del trabajo**

“Descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general.”(15:347)

La ventaja de la división del trabajo es que al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica.

✓ **Departamentalización**

“Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.”(15:348)

“Un departamento es el área o división definidos de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de los objetivos específicos.”(14:126)

✓ **Jerarquía**

“Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.”(15:348)

○ **Tramo de control**

“Significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico.”(15:348)

- **Cadena de mando**

“Un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.”(15:348)

- **Organigramas**

“Es la representación gráfica de la estructura de la empresa, en la que figuran los diversos sectores o departamentos, y los diferentes niveles de jerarquía, así como las relaciones de superior a subordinado y las relaciones de asesoría.”(14:133) Los organigramas son de gran ayuda para realizar eficazmente la función de organización, ya que contribuyen a establecer la autoridad-responsabilidad, la línea de mando, el tramo de control y los canales de comunicación.

“Los organigramas son valiosos para:

- Fijar los niveles de la organización superior, intermedio e inferior.
- Dar nombre a las unidades administrativas de cada nivel, como división, departamento y sección, y asignar títulos.”(16:43)

- **Coordinación**

“Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista su papel dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.”(15:351)

- **Sistema de organización**

“La organización como función directiva se puede estudiar a través de las diversas formas que la estructura de la misma pueda adoptar para mostrar la

disposición y arreglo de sus distintas unidades y la relación que guardan entre sí.”(17:69)

✓ **Lineal**

“La línea de autoridad y responsabilidad pasa de uno a otro escalón jerárquico en forma directa; desde la cúspide de la organización hasta el último plano de la misma.” (17:69)

✓ **Funcional**

“Cada supervisor y trabajador está sometido a la dirección especializada en lo que respecta a sus operaciones y la autoridad formal les llega directamente de varias fuentes ya que existen muchas zonas de decisión y dirección. Es decir que acá la autoridad está dividida por cuanto cada funcionario y empleado, puede tener varios jefes.” (17:69)

✓ **Lineal-staff**

Es la combinación del tipo lineal y funcional, toma como base fundamental el lineal e incorpora las funciones asesoras a los especialistas individualmente considerados o constituyendo unidades administrativas y para los jefes de línea, les atribuye las funciones de mando propiamente con lo cual se representa el principio de la unidad de mando o dirección y amplía las posibilidades de actuación a los titulares de líneas, pues ya cuentan con especialistas que les asesoran y auxilian técnicamente.

• **Manuales administrativos**

Son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

✓ **Manual de organización**

Contiene información detallada de los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones tanto de la organización global como de sus unidades administrativas y puestos que la conforman. Este detalla los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación y los organigramas que describen la estructura de la empresa en forma gráfica.

El manual de organización se usa donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran con base en los cuadros de organización y se acompañan de las descripciones de los puestos. Este manual ayuda a orientar a los empleados, hace que las instrucciones sean definidas, declara políticas, fija responsabilidades, proporciona soluciones rápidas en malos entendidos y muestra cómo pueden contribuir los empleados al logro de los objetivos de la empresa.

- **Descripción de puestos**

Descripción escrita de un puesto administrativo que incluye la identificación de las obligaciones y las responsabilidades, así como el lugar que ocupa en el organigrama y las especificaciones del puesto, es decir, los requisitos mínimos exigidos por la empresa: a) educación, b) experiencia, c) habilidad y destrezas y d) otros requisitos.

- **Manual de servicio al cliente**

Es una herramienta diseñada para ayudar a la empresa a mejorar las relaciones con sus clientes en el manejo de recepción de quejas y reclamos que los mismos manifiestan.

- **Capacitación**

“Creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y la destreza de una persona en la tarea administrativa.”(9:778)

Mientras más capacitados estén los empleados de la empresa, menos necesario será el número de contactos superior-subordinado, y mejor el servicio que los mismos presten a los clientes, tanto internos como externos.

- ✓ **Programas de capacitación**

“Los empleados nuevos tienen que aprender habilidades nuevas y, como es probable que estén muy motivados, se pueden familiarizar, sin grandes dificultades, con las habilidades y la conducta que se esperan de su nuevo puesto.”(15:429) Los empleados del Departamento de Servicio al Cliente debe ser capacitado constantemente de modo que pueda brindar siempre un servicio de calidad de acuerdo a los estándares nacionales e internacionales que varían constantemente.

1.7 DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

Un Departamento de Servicio al Cliente será el medio de comunicación por medio del cual la empresa sabrá como mejorar la calidad en sus productos y servicios.

La atención al cliente a través de un departamento propio es una potente y útil herramienta estratégica, que actúa como dispositivo de control, recopilador y a su vez, difusor de información tanto a la empresa como al cliente, contribuye a realizar las previsiones de venta e interviene en el control y seguimiento de la red de ventas.

✓ **Importancia y utilidad del departamento**

Es el que tiene como principales objetivos el diferenciar a la empresa dentro de su mercado, así como crear una cultura corporativa capaz de vincular a todo el equipo humano en los objetivos empresariales.

Es tal su grado de importancia que estratégicamente se aconseja sea un departamento independiente para no sufrir presión alguna. En el caso de que no pudiera existir un departamento independiente, se aconseja crear comités internos de trabajo formados por los departamentos de: mercadeo, ventas, finanzas, logística, producción de cara a marcar las pautas a seguir como si tuvieran un departamento propio. En ambos casos, el personal que lo componga debe ser flexible y vanguardista en las ideas que le permita evolucionar profesionalmente de forma paralela a las necesidades de los clientes.

Con base en la importancia y utilidad que tiene esta unidad administrativa, se mencionan algunas de las principales áreas de actividad en las que ésta actúa:

- Consecución y fidelización de los clientes.
- Minimiza el tiempo de servicio.
- Acelera los cobros.
- Descubre las áreas de mejora.
- Marca las tendencias del mercado.
- Mejora el control de la red de ventas.
- Detecta rápidamente la entrada de la competencia.
- Controla precios de venta reales.
- Actúa como fuente de información.

✓ **Funciones y estructura del departamento de servicio al cliente**

Éste es quizás el departamento que mayor número de definiciones tiene en cuanto a sus funciones. Dependiendo del sector, cultura corporativa y óptica de marketing; las diferencias pueden ser muy amplias, que van desde enfocarlo estrictamente a emisión y control de pedidos en el sector industrial y algo de consumo.

Sin embargo, generalmente se considera que sus principales funciones son las de atender las llamadas y solicitudes de los clientes, así como realizar su seguimiento y control hasta la entera satisfacción de los mismos.

En cuanto a su estructura, dependerá de la cantidad de trabajo que entre en el departamento, características del producto o tipos de venta.

✓ **Enfoque del departamento de servicio al cliente**

A pesar de los cambios que ha experimentado a través del tiempo desde la moda, pensamientos, costumbres, tecnología, etc., existe todavía la idea en muchas organizaciones que un Departamento de Servicio al Cliente no genera divisas, que no es rentable, que no generan utilidades. Sin embargo, debería ser no solamente uno de los más importantes, sino, debería de existir en todas las organizaciones, ya que éste constituye los ojos y oídos de la empresa, en el cual el cliente expresará sus deseos y necesidades.

La falta de atención en la implementación de procesos de servicio y de contar con un área especializada en la atención de los clientes hace que la empresa no tenga un panorama amplio de donde se encuentra ubicada con relación a la competencia, así mismo no conoce sus alcances, ni como puede expandirlos.

Las características del personal deben ser estudiadas y bien definidas por el departamento de recursos humanos, ya que es de gran importancia que el

personal, que es la tarjeta de presentación de la empresa, esté capacitado y facultado de las diferentes técnicas en el manejo de clientes.

Sin importar que una institución sea pública o privada la parte del servicio es fundamental para el pleno desarrollo de la organización.

Antes de institucionalizar un departamento de servicio al cliente, es necesario hacerse tres preguntas:

¿Qué servicios ofrece la empresa?

¿Qué nivel de servicio debe ofrecer?

¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?

✓ **Rentabilidad del departamento**

No es fácil obtener un análisis del funcionamiento del departamento, ya que independientemente de obtener los costos directos e indirectos que tiene la empresa, si este departamento no funciona, aportará una visión sobre la viabilidad futura de la compañía.

○ **Costos directos**

Son los costos que se producen en el día a día y desafortunadamente los únicos a los que se les suele prestar atención: costo de tratamiento de reclamaciones, de productos devueltos y de los abonos realizados, de las acciones legales que se tengan que llevar a cabo, si las hubiera, de la política de relaciones públicas orientadas a corregir los errores cometidos.

- **Costos indirectos**

Se producen a medio y a largo plazo, y son, probablemente, más elevados que los costos directos con la pérdida de imagen y competitividad que ello conlleva: costo de la pérdida de clientes directamente afectados por los errores y mala atención, la pérdida de clientes informados de fallos cometidos con otros clientes, captación de nuevos clientes, que sustituyan a los anteriores en la cartera de la empresa, y el mayor de todos es la pérdida de oportunidad de expansión de la empresa.

- **Metodología del trabajo**

Para asegurar el buen funcionamiento del departamento es necesario crear una serie de procedimientos ágiles y flexibles que facilite la actividad y no creen problemas. La capacidad de reacción de este departamento es fundamental para hacer triunfar una compañía.

- ✓ **Reclamos**

El modelo que se diseñe debe servir, en principio, para todo tipo de reclamación que pueda realizarse. En principio se observa:

- ¿A quién deben dirigirse las reclamaciones según sea su nivel de importancia y contenido? Un buen procedimiento deberá operar con la máxima discreción y a su vez con el máximo aporte de información.
- ¿Qué datos deben solicitarse al cliente para dar curso a la reclamación? La cantidad de información que se solicite variará en función de la importancia de la reclamación.

- Se deben clasificar las reclamaciones en tres niveles, estableciéndose un nivel estándar de respuesta a los dos más bajos dejando el último para aquellas reclamaciones especiales que requieran una acción específica.
- El personal del departamento debe estar preparado para saber recoger una reclamación grave, y darle curso entregándola, con la mayor discreción, a la persona que puede actuar.
- En una reclamación media y baja es necesario emprender rápidamente las acciones oportunas y dar contestación al reclamante. Las medidas se toman en función de la política de la empresa.
- Existen reclamaciones generales que no llevan asociadas acciones inmediatas, pero que es interesante ser contestadas agradeciendo la aportación constructiva que nos ha realizado para mejorar nuestro servicio. Se puede tratar desde la publicidad que hace la empresa, hasta la hora de cierre del establecimiento.
- Reclamaciones falsas o imaginarias. Se producen por malos entendidos y normalmente la empresa no tiene la culpa de nada. Conviene comunicarse con el cliente, explicarle el error y darle de nuevo la información.
- El disponer de formularios de reclamación puede facilitar mucho la labor, llegando a evitar una acalorada discusión.

Las reclamaciones hay que analizarlas y tratarlas informáticamente para extraer de ellas la opinión que tienen los clientes de la empresa. Su análisis y valoración dará una información que será muy útil para ésta.

✓ **Servicio postventa**

Un servicio postventa que funcione correctamente puede ahorrar a una empresa un porcentaje elevado de los gastos de promoción y ventas. Si por el contrario no funciona el producto, por muy bueno que sea, tendrá dificultades en su comercialización.

Los problemas más habituales son los retrasos en las visitas de los técnicos. Hay empresas que están siguiendo una política de autosanción si no cumplen el compromiso de atender al cliente en un tiempo máximo establecido.

• **Las instalaciones**

La apariencia física de las instalaciones en la que cuentan factores como la iluminación, la temperatura, la limpieza y el orden, además de la posible labor de merchandising que se despliegue.

La atmósfera profesional en la que destacan aspectos como la atención y el trato al cliente, la organización de los puestos de trabajo, la eficiencia, el grado de colaboración de todas las personas, tanto entre empleados como entre empleados directivos.

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

1.8 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Es un estudio que permite determinar la situación actual de una empresa en un tiempo determinado, con el fin de plantear y realizar propuestas de mejoramiento.

- **Diagnóstico FODA**

Es la evaluación de los aspectos y situaciones internas (debilidades y fortalezas) y externas (amenazas y oportunidades) de la empresa. Las fortalezas y oportunidades son elementos positivos que determinan un campo atractivo para la acción de mercadotecnia, con la cual tendrá una ventaja de carácter competitivo; las debilidades y amenazas son elementos negativos que plantean situaciones de peligro por acontecimientos particulares que necesitan se forme una acción correspondiente, por ejemplo: nuevas inversiones, créditos (si es necesario), implementación de nueva maquinaria, tecnología, etc.

CAPITULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE HARINAS DE TRIGO

En este capítulo se presentan los antecedentes de la empresa, junto con el marco legal que la sustenta; luego se detalla la estructura organizacional actual de la empresa, haciendo énfasis en la Dirección de Comercialización. Se describe el diagnóstico del servicio al cliente, el cual se dividió en un enfoque del cliente externo e interno; realizando un análisis comparativo de ambos, éste servirá de base para desarrollar un diagnóstico FODA que detalle los factores que afectan y/o benefician a la misma, junto con las estrategias que se utilizarán para mejorar y aprovechar dichos factores.

2.1 ANTECEDENTES

En el año de 1936 empieza a operar la empresa productora y distribuidora de harinas de trigo en la ciudad de Quetzaltenango. Tomando en cuenta la gran demanda existente en esos momentos, la empresa comienza a convertirse en el mayor productor y líder en distribución de harinas trigo en Guatemala, teniendo como agregado calidad en la producción, la cual la diferenciaba hasta llegar a posicionar sus marcas en la mente del consumidor.

En 1965 la productora y distribuidora abre operaciones en la ciudad de Guatemala buscando cubrir de esta manera más mercado. Luego de este traslado la productora continúa su crecimiento hasta llegar a ser una de las empresas productoras de harinas más grande del país.

2.1.1 Marco Legal

La empresa se fundó como una sociedad anónima integrada por cinco accionistas. El objetivo de esta sociedad, desde un principio, ha sido producir y distribuir harinas de trigo de la mejor calidad a panaderías, industrias y

distribuidores en general, para la elaboración de una gran variedad de pan, así como materia prima para otro tipo de productos.

En el contexto legal la empresa funciona en el marco normativo establecido por la Superintendencia de Administración Tributaria, Registro Mercantil, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Ministerio de Trabajo, Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Iniciativa Privada, y otros.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Para su funcionamiento administrativo y operativo la empresa productora y distribuidora de harinas de trigo, se encuentra estructurada de la siguiente manera: Presidencia, Vice-Presidencia, Contraloría y Auditoría, Recursos Humanos, Dirección Comercial, Dirección Cadena de Suministros, Dirección Producción, Dirección Servicios Administrativos, Dirección de Aseguramiento de la Calidad. (Véase gráfica 3)

Para efectos de descripción de funciones, no se incluyeron en este trabajo la Presidencia, Vice-Presidencia, Contraloría y Auditoría y Recursos Humanos, debido a que sus funciones son de carácter corporativo, es decir, varias empresas.

A continuación se describen las funciones de cada una de las direcciones que conforman la empresa y que van a ser útiles para el presente estudio:

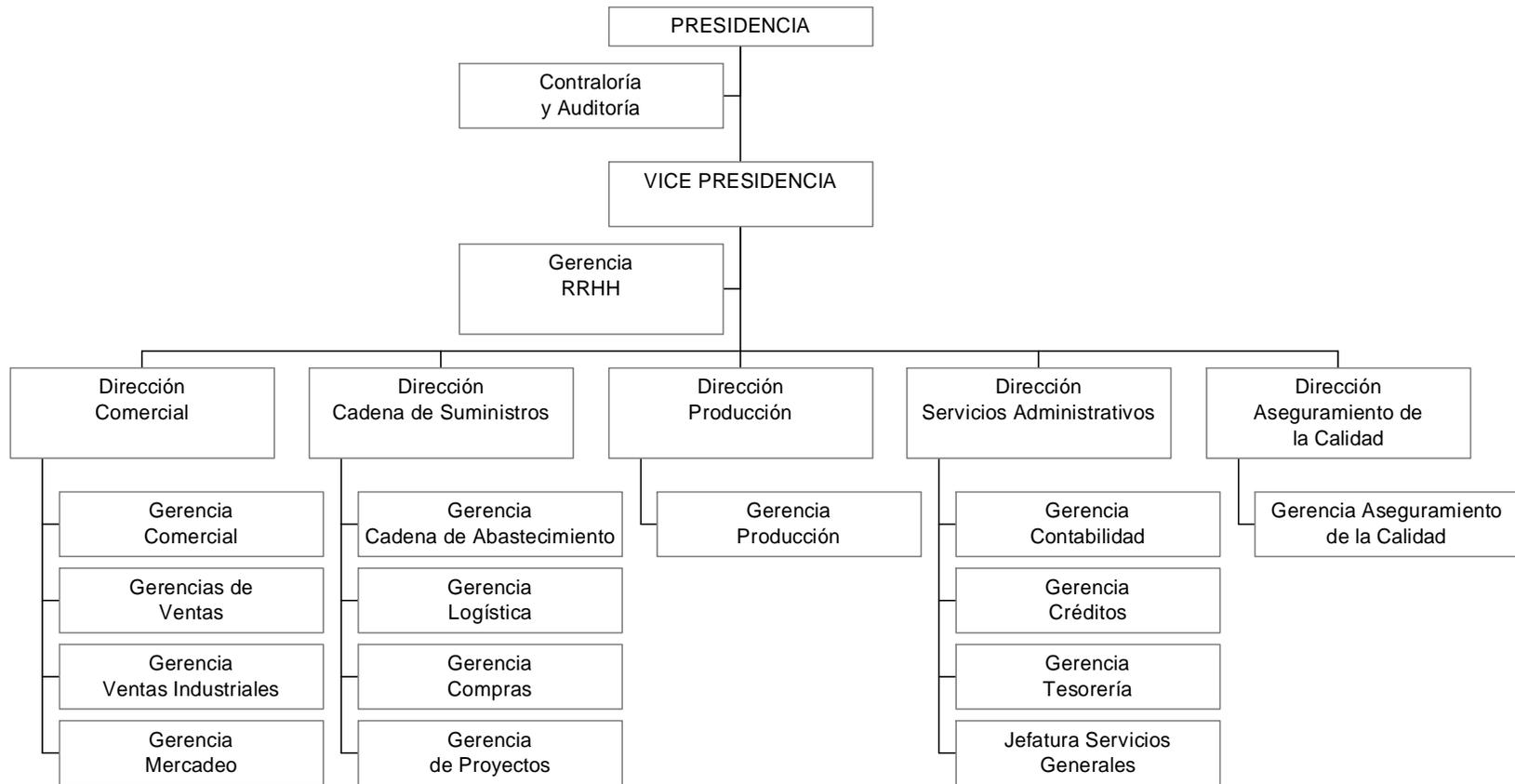
- **Dirección Comercial:** encargada de administrar y dirigir las áreas de Ventas y Mercadeo de las distintas unidades de Productos Industriales. Comunica las decisiones estratégicas a seguir para su respectiva ejecución en Ventas y Mercadeo. Así mismo, evalúa las oportunidades de nuevos negocios y mercados.

- **Dirección de la Cadena de Suministros:** encargada del abastecimiento oportuno de los diferentes suministros que cada una de las unidades de la empresa necesita, así como el almacenamiento y distribución de productos.
- **Dirección de Producción:** tiene como función elaborar la molienda de los diferentes molinos de harinas de trigo, bajo las especificaciones requeridas.
- **Dirección de Servicios Administrativos:** centraliza todas las operaciones relacionadas con el personal tales como: control de salarios, ascensos, despidos, y otros.
- **Dirección de Aseguramiento de la Calidad:** vela por el cumplimiento de las normas de la empresa para garantizar la calidad e inocuidad de las harinas de trigo que se producen y que luego son distribuidas.

La autoridad que se aplica dentro de la empresa es de tipo lineal. La responsabilidad de los directores y gerentes es directa a lo largo de toda la cadena de mando de la organización. Su principal objetivo es el logro de las metas globales de la empresa.

La empresa utiliza una estructura organizacional funcional. Cuenta con atribuciones específicas y especializadas para cada área de trabajo, por ejemplo: la dirección comercial se encarga de toda el área comercialización de la empresa y así sucesivamente el resto de direcciones.

Gráfica 3
ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL DE LA EMPRESA



FUENTE: empresa productora y distribuidora de harinas de trigo año 2004.

Para efectos del presente estudio se dará énfasis a la Dirección de Comercialización, por ser ésta la que de manera más directa se relaciona con los clientes.(Véase Gráfica 4)

2.2.1 Estructura organizacional de la dirección de comercialización

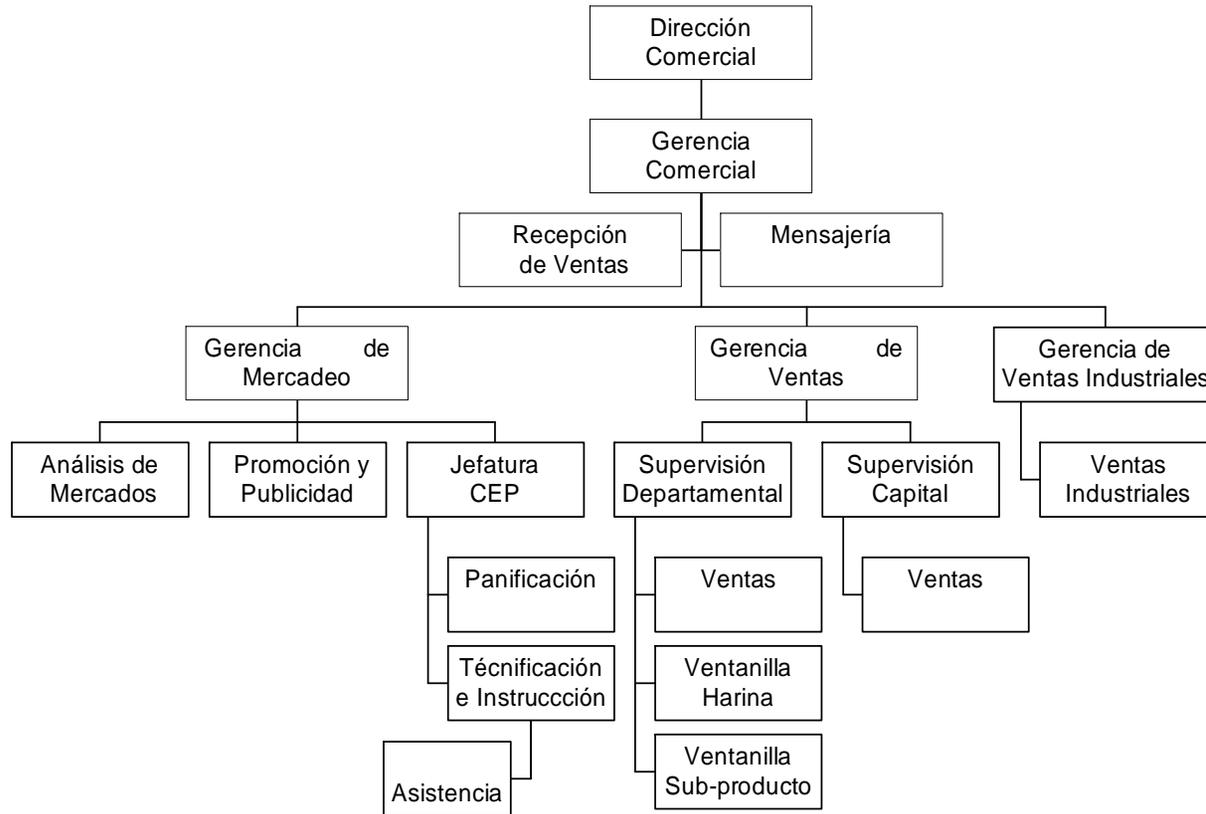
Se encuentra estructurada por las siguientes unidades: Gerencia Comercial, Gerencia de Mercadeo, Gerencia de Ventas, Gerencia de Ventas Industriales.

A continuación se describen las funciones de cada una de las unidades que la conforman:

- **Gerencia Comercial:** orienta y vela por el buen funcionamiento de las Gerencias de Ventas, Mercadeo y Ventas Industriales, apoyándoles.
- **Gerencia Ventas:** vela por el mantenimiento y crecimiento de las ventas de la empresa, brindándole para ello, el apoyo necesario a sus colaboradores, entre ellos los supervisores de ventas y vendedores.
- **Gerencia de Mercadeo:** apoya a la Gerencia de Comercialización y Ventas en la promoción, publicidad de las harinas de trigo, coordinación de la capacitación técnica de los clientes de la empresa, entre otros.
- **Gerencia de Ventas Industriales:** al igual que la Gerencia de Ventas, tiene como función velar por el mantenimiento y crecimiento de las ventas industriales de la empresa, así como el mantenimiento de la cartera de la misma. Las empresas de este ramo son instituciones grandes que para el proceso de elaboración del pan utilizan equipo industrial, así también compañías que utilizan la harina únicamente como materia prima en la elaboración de otros productos.

Gráfica 4

ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN ACTUAL



FUENTE: empresa productora y distribuidora de harinas de trigo, año 2004.

2.3 DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE

Se ha dividido en un análisis de la situación actual del cliente interno y uno del cliente externo, con el objeto de analizar y estudiar la problemática existente en lo referente al servicio que presta la empresa, y con ello poder hacer una comparación entre ambos. Para el efecto se ha utilizado la técnica FODA.

2.3.1 Situación actual del cliente externo

El presente diagnóstico se ha elaborado con base en la información recolectada con los clientes externos de la empresa, entre ellos se encuentran panaderías, distribuidores, pastelerías, industrias panificadoras, industrias no panificadoras y mayoristas.

MUESTRA

La empresa cuenta con un total de 396 clientes. De los cuales 292 corresponden a la ciudad de Guatemala y 104 a los departamentos.

FÓRMULA PARA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

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

En donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

Z= 1.65 (número de unidades de desviación estándar desde la media, bajo la curva normal para una confianza del 90%).

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 = 100% - P = 50%

E= Límite de error de 0.10 para una confianza del 90%

10%= Control de calidad

Entonces,

$$n = \frac{1.65^2 (0.5 \times 0.5 \times 396)}{0.10^2 (396 - 1) + 1.65^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 58.2054 + 10\%$$

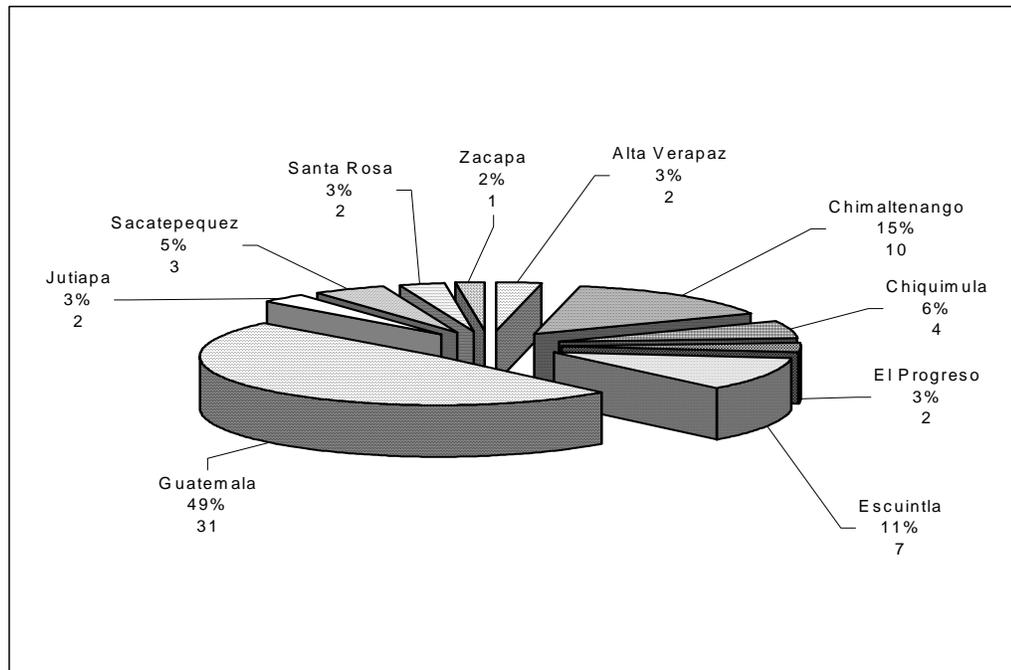
$$n = 64 \text{ clientes}$$

Se suma un 10% de control de calidad al tamaño de la muestra, esto por si se diera el caso de encuestas no válidas o anuladas al momento del vaciado de la información, ya sea por encuestas no respondidas, información irreal o por no encontrarse la persona a encuestar.

En base en la cantidad de clientes con que cuenta la empresa se obtuvo una muestra de 64 clientes.

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

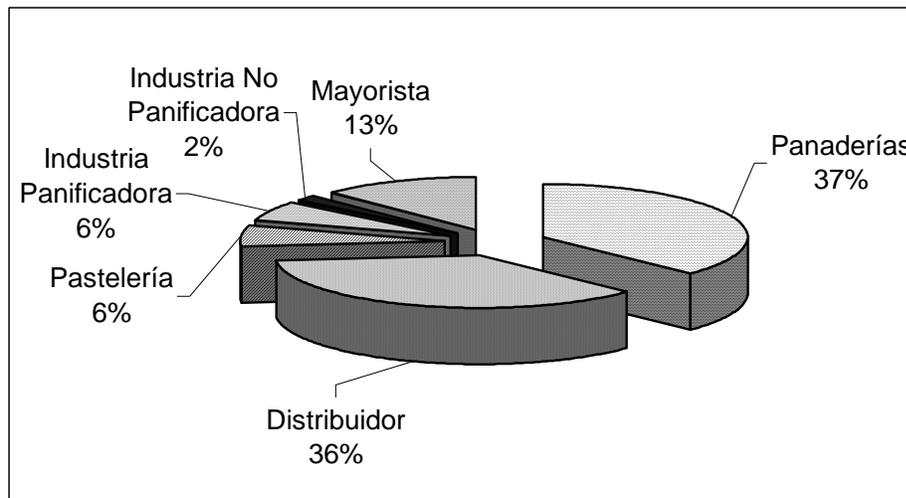
Gráfica 5
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

La gráfica anterior demuestra que un 49%(31) de la muestra se encuentra en el departamento de Guatemala, lo cual indica que es en esta área donde se localizan la mayoría de los clientes de la empresa. En el interior, un 15%(10) en Chimaltenango, 11%(7) se realizaron en Escuintla, 6%(4) en Chiquimula, 5%(3) en Sacatepéquez, 3%(2) en el Progreso, 3%(2) en Alta Verapaz, 3%(2) Santa Rosa, 3%(2) en Jutiapa y 2%(1) en Zacapa. La mayoría de entrevistas fueron en los dos primeros departamentos mencionados, donde se encuentra la mayor cantidad de clientes de la empresa.

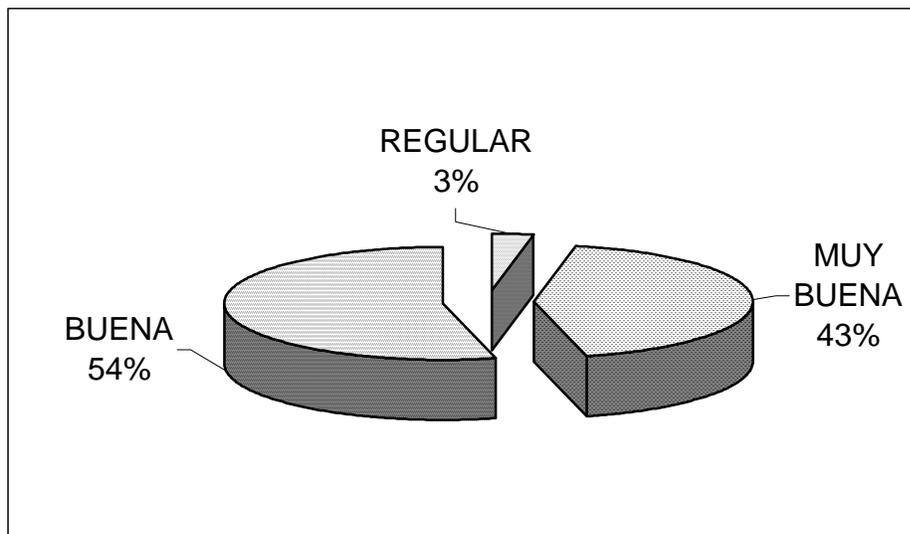
Gráfica 6
TIPO DE NEGOCIO



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

Según la gráfica No.6, el 37%(24) del total de clientes entrevistados son panaderías, lo que indica que éstas son el mayor porcentaje de clientes de la empresa. Siguiéndoles con un 36%(23) los distribuidores que también forman una parte mayoritaria de clientes; un 6%(4) son pastelerías, igualmente, 6%(4) son industrias panificadoras, únicamente un 2%(1) de ellos son industrias no panificadoras y un 13%(8) son mayoristas.

Gráfica 7
CALIFICACIÓN DE LA HARINA

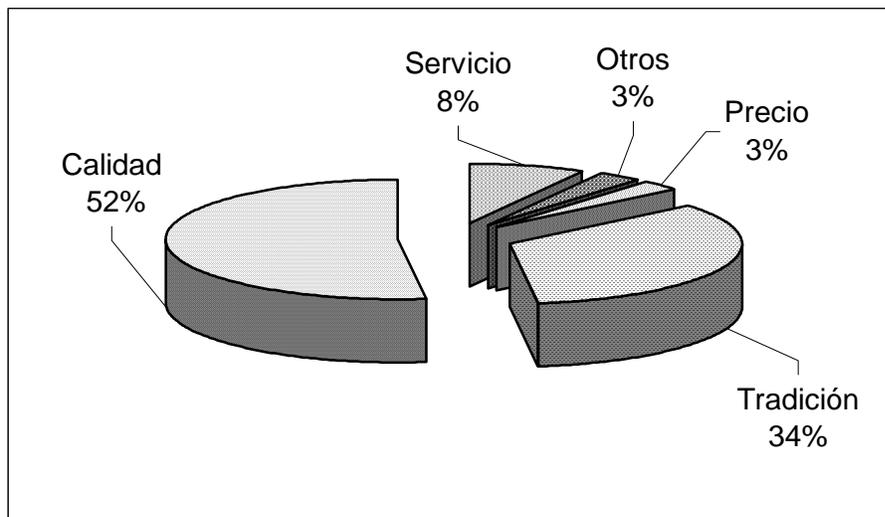


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 1

La gráfica No. 7 indica que el 54%(34) de los clientes opinó que es buena la calidad de las harinas de la empresa, un 43%(28), las calificó de muy buena y un 3%(2) de regular. Lo anterior indica que la mayoría de clientes consumen el producto por la calidad de las mismas.

Gráfica 8
RAZÓN DE CONSUMO DE LAS HARINAS

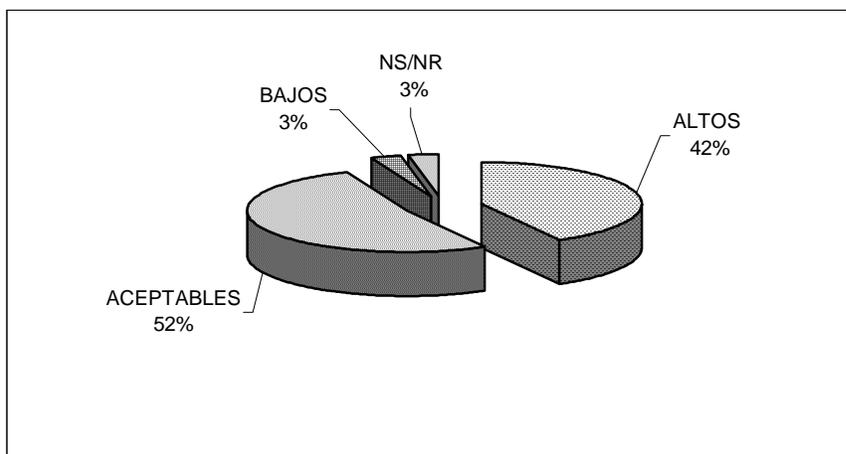


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 2

La gráfica No. 8 muestra que poco más de la mitad de los entrevistados, 52%(33) expresaron que utilizan la harina por razón de calidad. Asimismo, el 34%(22) consideran como razón principal la tradición hacia el consumo de este producto; el 8%(5) consideran, el servicio; el 3%(2) el precio y otro 3%(2) por otras razones. Por lo que se puede afirmar que los clientes consumen las harinas por la calidad de las mismas y por la tradición, muy pocos por el servicio y el precio.

Gráfica 9
CALIFICACIÓN DE LOS PRECIOS

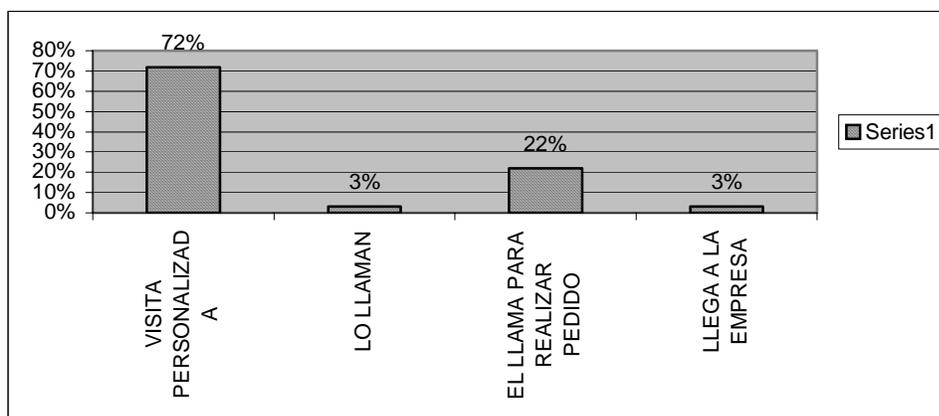


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 3

Según la gráfica No. 9 la mayoría de los clientes encuestados, 52%(33), consideran que los precios son aceptables, mientras que un 42%(27) los considera altos, manteniéndose un volumen bajo de los clientes que consideran los precios bajos, 3%(2), así como un 3%(2) que no sabe y por ello no respondió.

Gráfica 10
MANERA DE REALIZAR LOS PEDIDOS



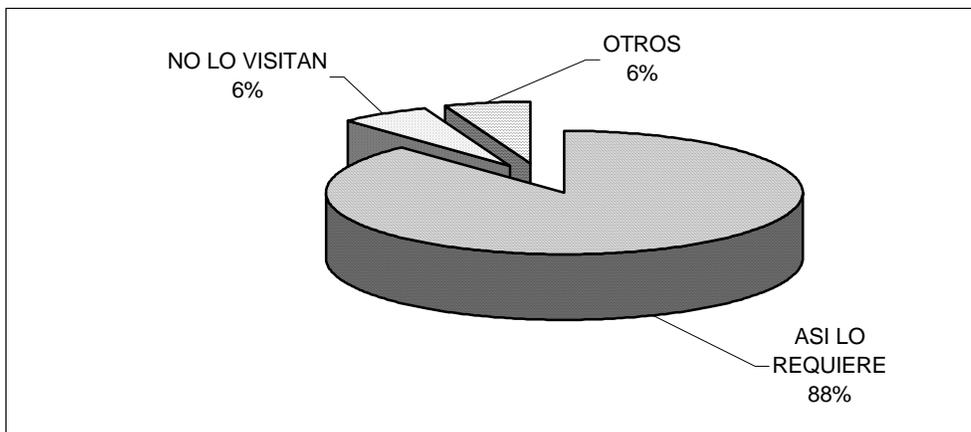
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 4

La gráfica anterior muestra que un 72%(46) realiza sus pedidos por medio de visita personalizada, es decir cada vez que el vendedor visita a los clientes, un 3%(2) lo llaman de parte de la empresa, un 22%(14) de los clientes encuestados, llama directamente, y un 3%(2) de los mismos visita la empresa. Lo cual indica que la forma más frecuente de realizar los pedidos es por medio de la visita que el vendedor realiza al cliente y por medio de llamadas telefónicas que los mismos realizan a la empresa.

Gráfica 11

RAZON POR LA QUE LLAMA PARA RELIZAR EL PEDIDO



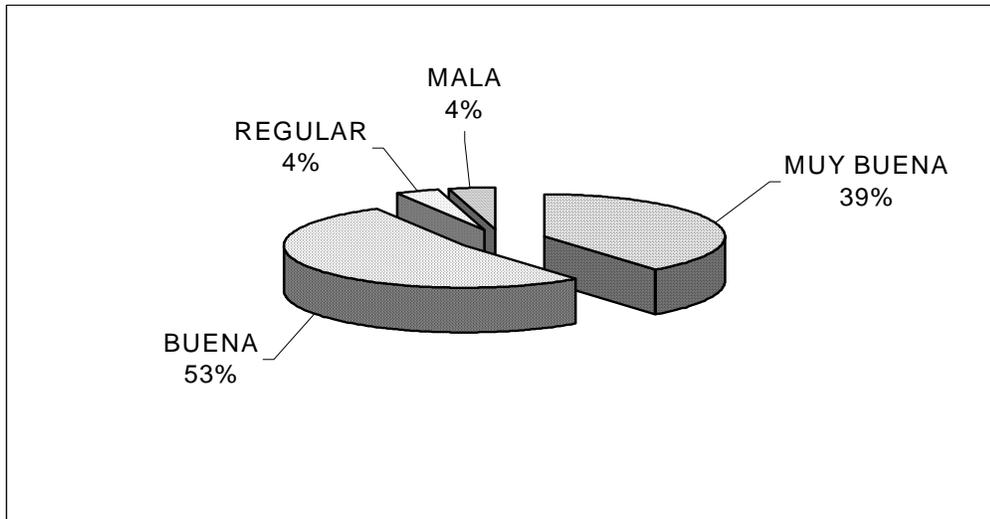
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 5

Según se observa en la gráfica anterior, de los clientes encuestados que llaman para realizar su pedido, el 88%(56) indicaron llamar porque así lo requieren ellos; asimismo, un 6%(4), llaman porque no los visita un vendedor y un 6%(4) por razones no especificadas; lo cual indica que un buen porcentaje de los clientes prefieren realizar su pedido directamente a la empresa; sin embargo, existen clientes que lo hacen porque el vendedor no los visita, lo cual implica mayor gasto financiero y pérdida de tiempo para el cliente.

Gráfica 12

CALIFICACIÓN AL MOMENTO DE REALIZAR PEDIDO



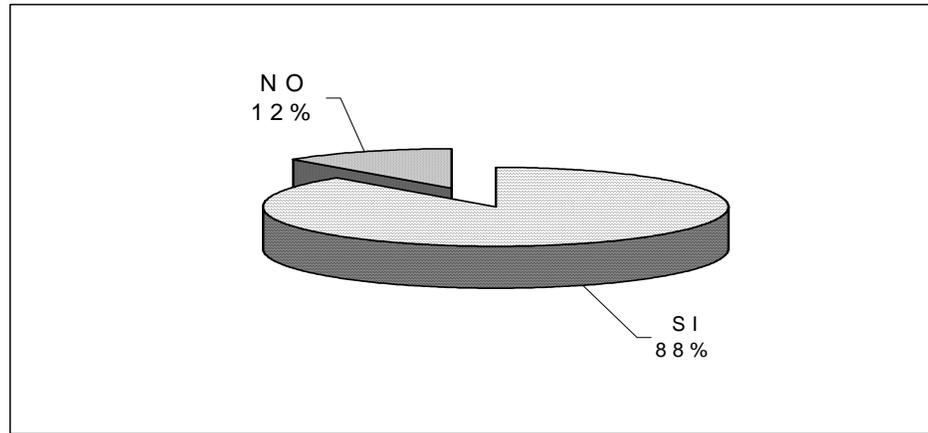
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 6

Se puede observar que el 39%(9) de los encuestados califican de muy buena la atención que reciben al momento de realizar el pedido, mientras un 53% (12) la califican de buena, un 4%(1) de regular y un 4%(1) de mala. Lo cual indica que los clientes están satisfechos con el servicio que reciben al realizar su pedido.

Gráfica 13

CONOCIMIENTO DEL NOMBRE DEL VENDEDOR



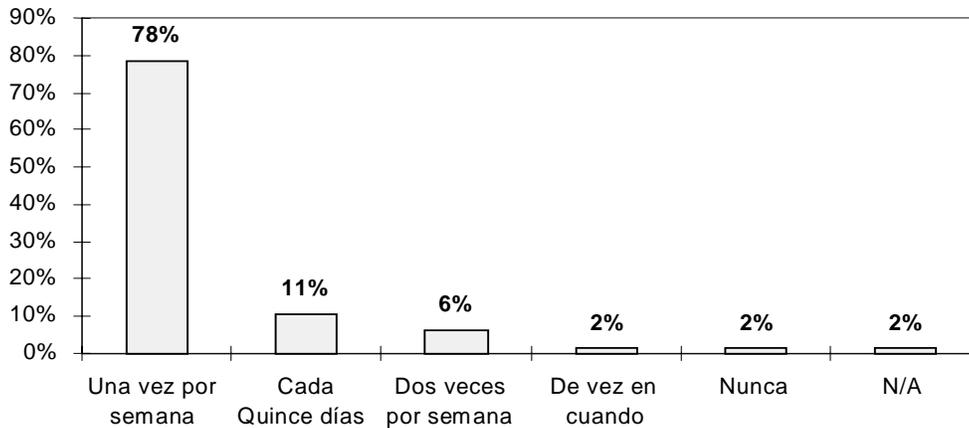
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 7

De acuerdo a la gráfica anterior el 88%(56) de los clientes encuestados respondieron que sí conocen el nombre del vendedor que les visita, mientras que un 12%(8) respondió no conocerlo. Lo que indica que la visita no es muy personalizada aún.

Gráfica 14

FRECUENCIA CON QUE EL VENDEDOR VISITA AL CLIENTE



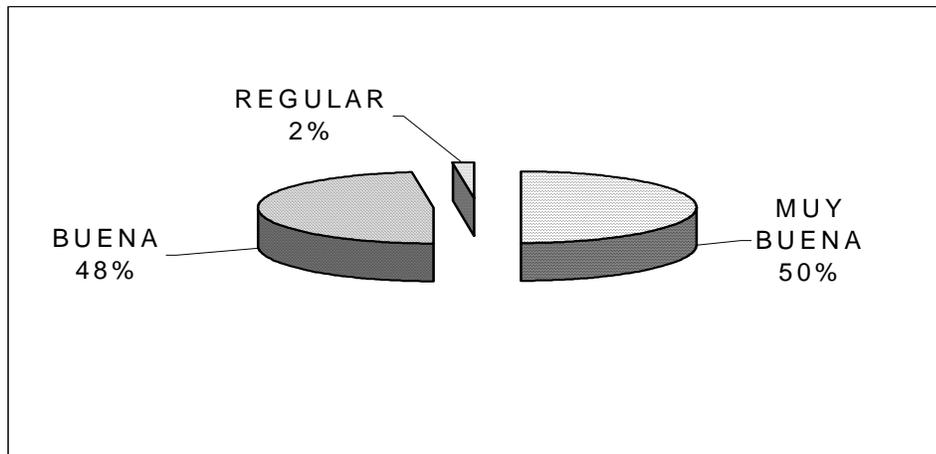
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 8

Según la gráfica anterior, la frecuencia de visita promedio de los vendedores una vez por semana es un 78%(50) de los casos, el cual se presenta en la gran mayoría de los clientes abordados. Se observa también que un 11%(7) de los casos se da cada quince días, mientras un 6%(4) son visitados dos veces por semana; un 2%(1) se da de vez en cuando, otro 2%(1) nunca son visitados por los vendedores y también en un 2%(1) de los casos no aplica. Esto último es porque los clientes visitan directamente la empresa cuando necesitan producto. Lo que indica que la mayoría de los mismos deben ser visitados una vez por semana, cosa que en algunos de ellos no se está dando.

Gráfica 15

CALIFICACIÓN DE FRECUENCIA DE VISITA DEL VENDEDOR



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

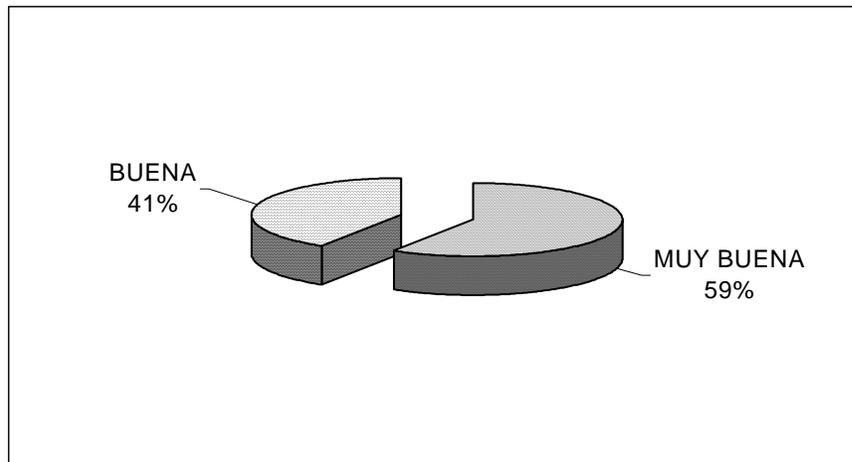
PREGUNTA No. 9

En esta pregunta se califican aspectos relacionados con el servicio y atención que brinda el vendedor a los clientes.

9.1 Tal como muestra la gráfica 15, la mitad de los clientes encuestados, 50%(32), les parece muy buena la frecuencia con que el vendedor les visita;

mientras que para el 48%(31) de los mismos la consideran como buena y un 2%(1) la consideran de regular.

Gráfica 16
CORTESÍA Y ATENCIÓN DEL VENDEDOR

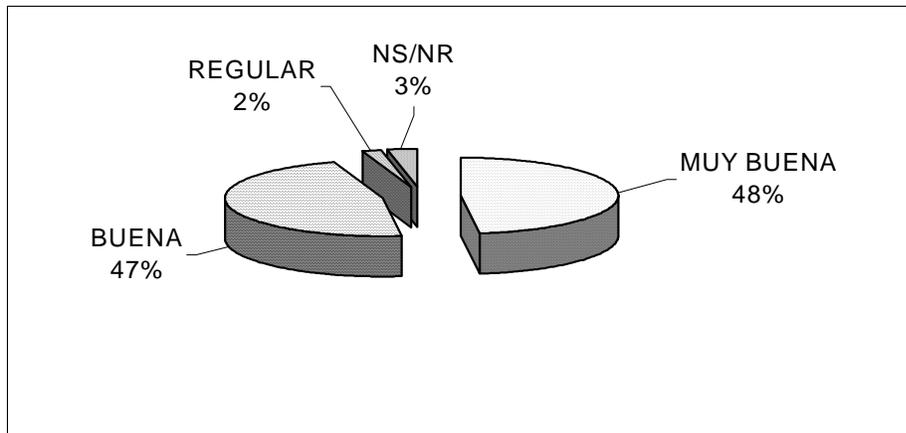


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

9.2 La gráfica anterior muestra que más de la mitad de los clientes encuestados, 59%(38), consideran muy buena la cortesía y atención que reciben por parte del vendedor. Sin embargo aún un 41%(26) opina que es buena. Lo que indica que se debe de mejorar la atención que los vendedores brindan a los clientes.

Gráfica 17

FACILIDAD PARA CONTACTAR AL VENDEDOR

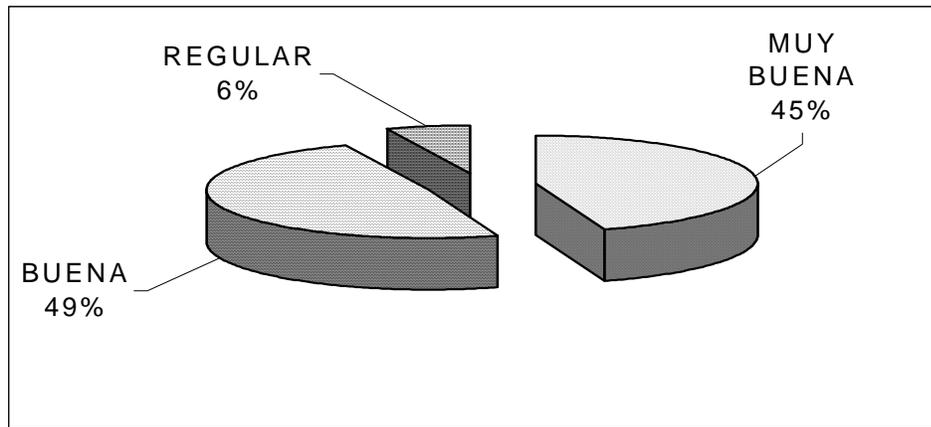


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

9.3 La gráfica anterior muestra que un porcentaje similar de los encuestados, considera de muy buena y buena la facilidad que tienen para contactar al vendedor, 48%(31) y 47%(30) respectivamente. Un 2%(1) respondió de regular, mientras un 3%(2) no respondieron a esta pregunta por varias razones, entre ellas: que no necesitan contactar al vendedor porque llaman directamente a la empresa o bien él siempre les visita; lo cual indica que si es accesible comunicarse con los vendedores.

Gráfica 18

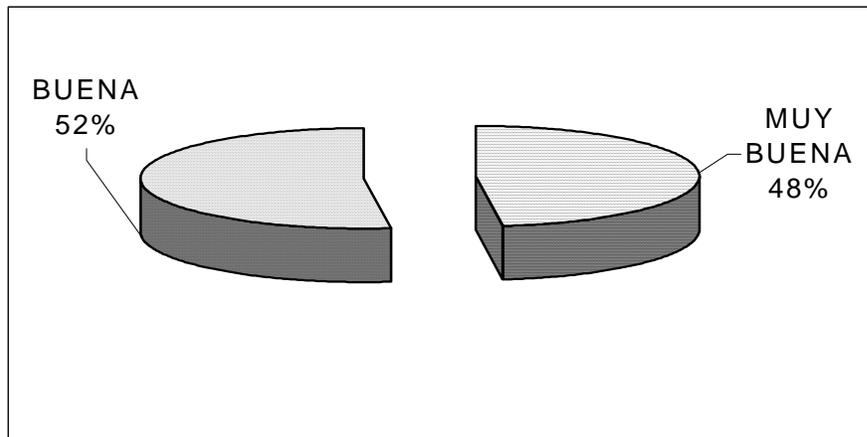
RESPUESTA RÁPIDA A CONSULTAS POR PARTE DEL VENDEDOR



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

9.4 La gráfica anterior muestra que un 45%(29) califican de muy buena las respuestas por parte del vendedor a las consultas realizadas por los clientes; mientras un 49%(31) respondió de buena y un 6%(4), de regular; lo cual indica que la mayoría de los clientes está satisfecho con la forma en que les son respondidas sus consultas; sin embargo, aún se cuenta con un pequeño porcentaje de clientes que no están del todo satisfechos con el tiempo de respuesta a sus consultas, lo cual es un punto que debe mejorar la empresa.

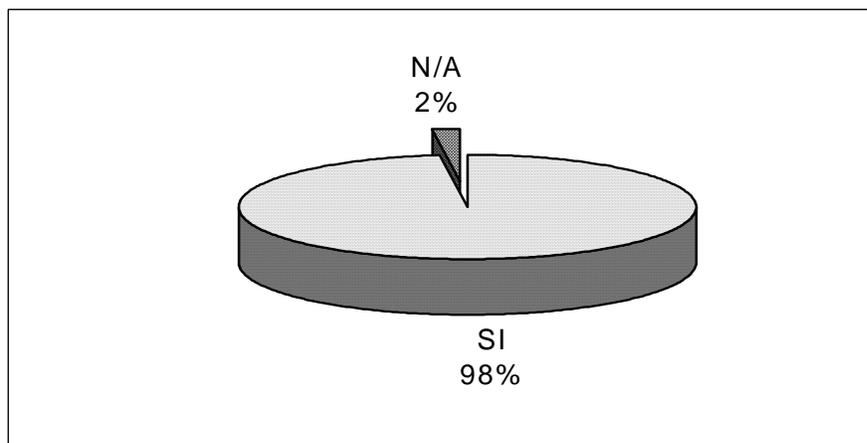
Gráfica 19
PRESENTACIÓN PERSONAL DEL VENDEDOR



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

9.5 Según la gráfica 19 el 52%(33) de los clientes encuestados consideran como buena la presentación personal de los vendedores que les visitan, mientras un 48%(31) de muy buena. Lo que significa que la presentación de los mismos no afecta en los clientes.

Gráfica 20
SATISFECHO CON EL SERVICIO DEL VENDEDOR



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

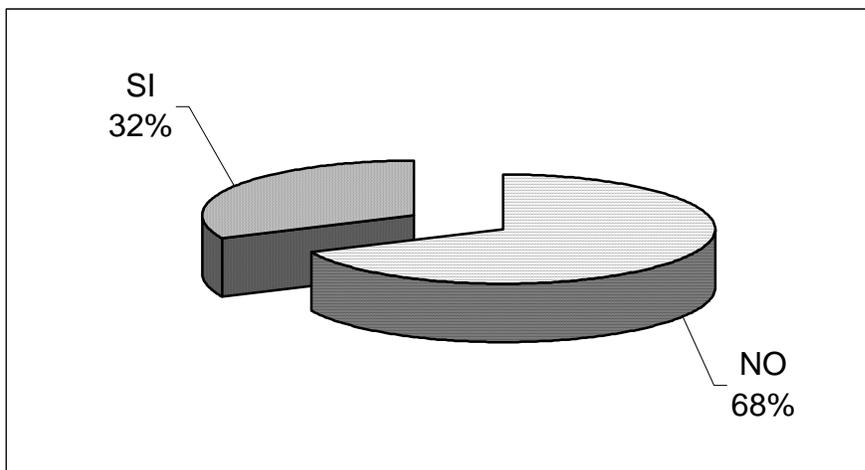
PREGUNTA No. 10

La gráfica anterior muestra que el 98%(63) de los encuestados está satisfecho con el servicio que les brinda el vendedor. Únicamente el 2%(1) no respondió a esta pregunta. Lo que hace indicar que los clientes están conformes con el servicio que reciben de parte de la fuerza de ventas de la empresa.

PREGUNTA No. 11

Esta indica la razón por no estar satisfecho con el servicio del vendedor no fue respondida por ninguno de los encuestados, ya que la mayoría respondieron estar satisfechos con el servicio que les brinda el vendedor, razón por la cual no se graficó.

Gráfica 21
NOMBRE DEL SUPERVISOR



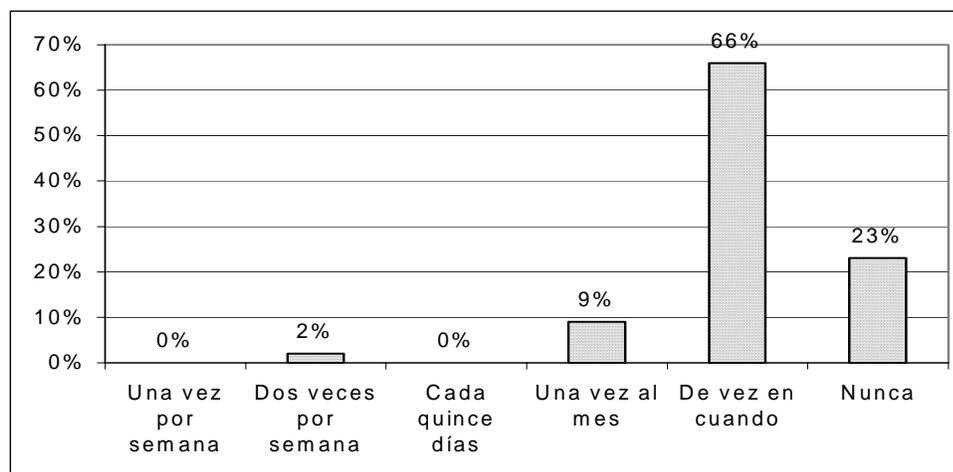
FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 12

La gráfica anterior indica que el 32%(20) de los encuestados sí conocen el nombre del supervisor de ventas, mientras que el 68%(44) respondieron no conocerlo. Algunos de los que respondieron no conocerlo informaron que la

razón era que él nunca los ha visitado; mientras otros, manifestaron que los ha visitado esporádicamente; y algunos, que lo cambian constantemente y por ello no lo conocen; lo cual indica que es muy poco el porcentaje de clientes que conocen a los supervisores de ventas, lo cual no permite tener mayor contacto directo con los mismos.

Gráfica 22
FRECUCIA DE VISITA DEL SUPERVISOR

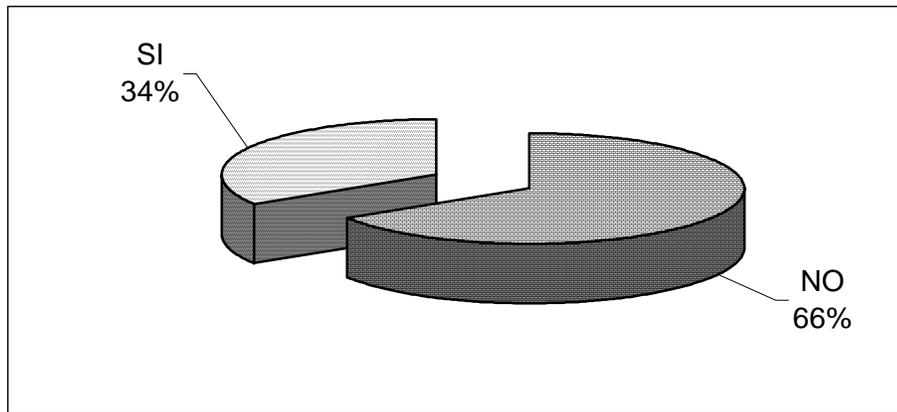


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 13

La gráfica 22 muestra que el 2%(1) de los encuestados respondieron que la frecuencia de visita del supervisor de ventas es dos veces por semana; el 9%(6), que es una vez al mes; el 66%(42) que es de vez en cuando y el 23%(15) respondió que nunca les visita; lo que indica que la visita del supervisor de ventas es esporádica o en casos no se da.

Gráfica 23
HA REALIZADO ALGÚN RECLAMO

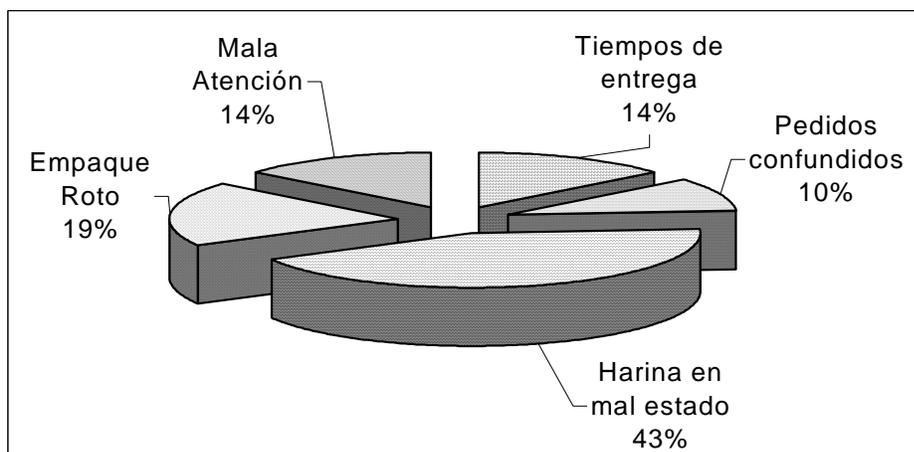


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 14

La gráfica anterior muestra que el 34%(21) de los clientes encuestados sí han tenido que realizar reclamos a la empresa, mientras el 66%(43) dijeron que nunca han realizado alguno; lo cual significa que el porcentaje de clientes que manifiestan reclamos a la empresa es alto.

Gráfica 24
TIPOS DE RECLAMOS

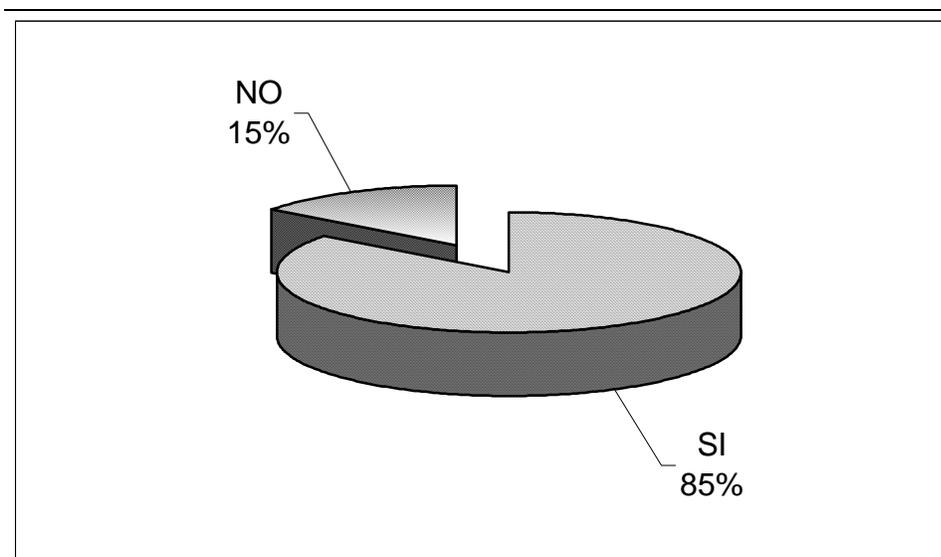


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 15

Según la gráfica No. 24 el mayor porcentaje de reclamos que la empresa recibe se da por harina en mal estado, representado por un 43%(9); siguiéndole un 19%(4) reclamos por empaque roto; luego le siguen los reclamos por tiempo de entrega y mala atención con un 14%(3) en cada uno; y por último, con un 10%(2), pedidos confundidos; lo cual indica que la empresa debe mejorar ciertos aspectos del servicio, tales como los mencionados anteriormente. La muestra que se tomó de base para realizar el análisis de la gráfica anterior fue de 22, siendo éstos el total de clientes que respondieron en la pregunta 14, haber tenido que realizar algún reclamo a la empresa, de los cuales únicamente uno de ellos no respondió el tipo de reclamo.

Gráfica 25
SOLUCIÓN A RECLAMOS

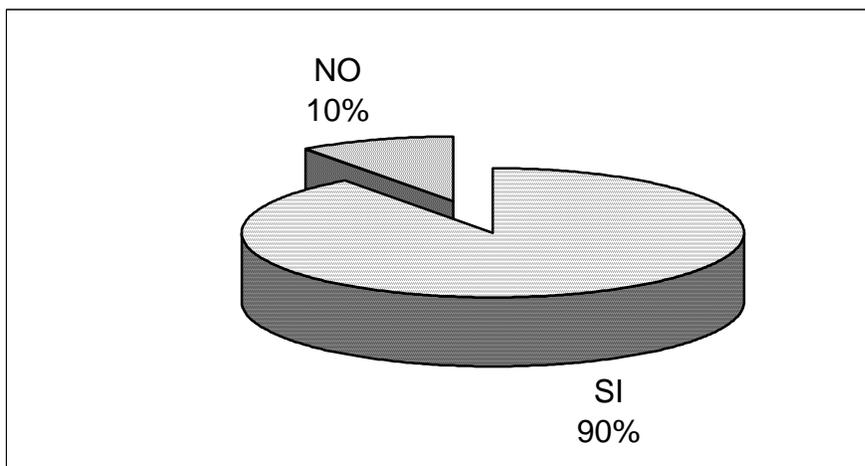


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 16

Según la gráfica anterior, siempre de las 21 personas que indicaron haber tenido que realizar reclamos a la empresa, el 85%(18) indicó que sí les fue solucionado su reclamo, mientras un 15%(3) indicó que no se les había solucionado. Lo que indica que aún se debe trabajar en el cumplimiento de los reclamos para lograr la total satisfacción de los clientes de la empresa.

Gráfica 26
SATISFECHO CON SOLUCIÓN A RECLAMO



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

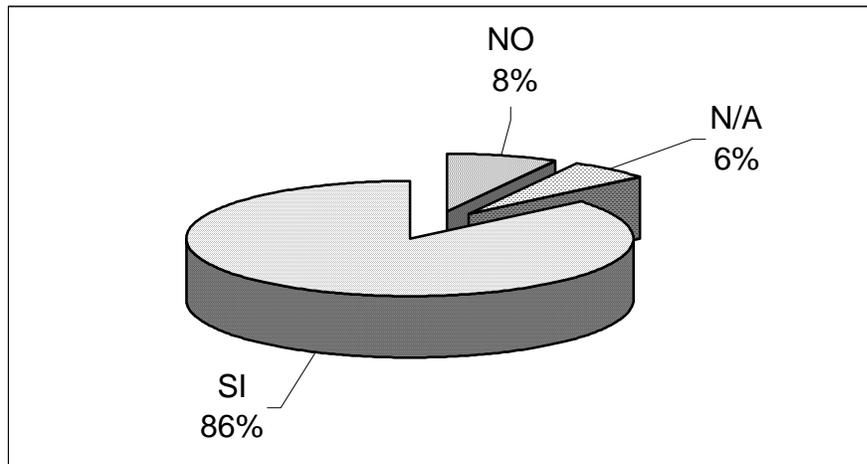
PREGUNTA No. 17

La gráfica anterior muestra que de las 21 personas que presentaron reclamos el 90%(19) indicaron haber quedado satisfechos; sin embargo, aún hay un 10%(2) que no quedó satisfecho con la solución del reclamo.

PREGUNTA No. 18

A la pregunta No. 18, que indica las razones de insatisfacción a solución de reclamos, sólo dos de los clientes encuestados respondieron a esta pregunta y dijeron únicamente no estar satisfechos con la solución de su reclamo, porque no les convenció la misma y que seguían con el problema.

Gráfica 27
SATISFACCIÓN DEL TIEMPO DE ENTREGA DEL
PRODUCTO LUEGO DEL PEDIDO



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

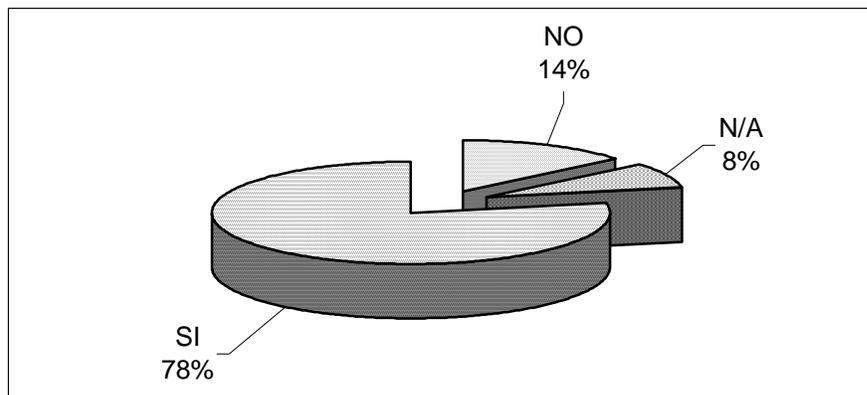
PREGUNTA No. 19

Se puede observar que un 86%(55) de los encuestados está satisfecho con el tiempo de entrega de su producto después de haber realizado su pedido; sin embargo, un 8%(6) indicó no estarlo; el resto de encuestados, 6%(4) no aplican a esta pregunta. Se determinó que aún no se cumple a cabalidad con el tiempo de entrega estipulado por el cliente.

PREGUNTA No. 20

Las personas que respondieron no estar satisfechas con el tiempo de entrega del producto indicaron que solicitan su pedido para determinado día y hora y este les es entregado en otro horario, y muchas veces se les entrega un día después de lo solicitado, circunstancia que les molesta de sobremanera. Así también, uno de los clientes indicó que se lo han entregado antes del tiempo solicitado, lo cual también les afecta ya que sobrecargan su inventario de producto.

Gráfica 28
SATISFECHO CON SERVICIO DE TRANSPORTISTAS

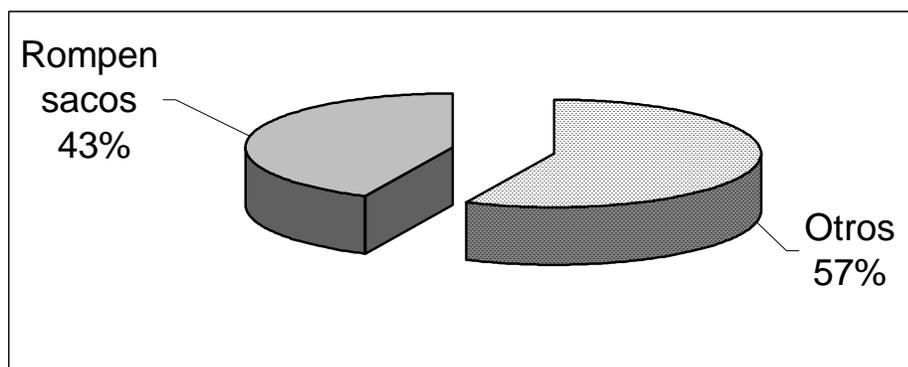


FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 21

La gráfica 28 muestra que el 78%(50) de los encuestados está satisfecho con el servicio que les brindan los transportistas al momento de entregarles su producto. Pero también se puede observar que hay un 14%(9) de clientes encuestados que no está satisfecho con el servicio; y un 8%(5) no aplican a esta pregunta. Lo que indica que éste es un punto muy importante a mejorar por parte de la empresa para brindar un mejor servicio a sus clientes.

Gráfica 29
RAZONES DE INSATISFACCIÓN DEL SERVICIO DEL TRANSPORTISTA



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

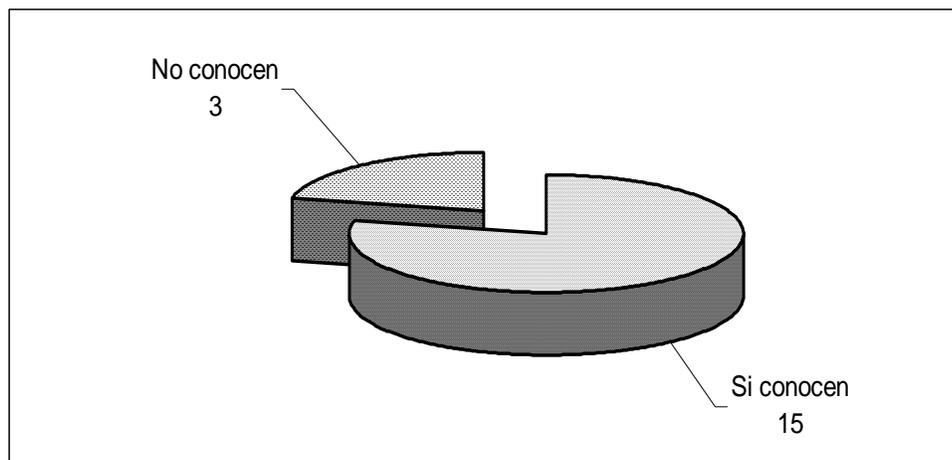
PREGUNTA No.22

Según la gráfica anterior, de las 9 personas encuestadas que respondieron en la pregunta 21 no estar satisfechas con el servicio que les brindan los transportistas al momento de entregarles su producto, el 43%(3) indicó que les rompen los sacos al momento de bajarlos, debido al mal manipuleo y colocación de la harina en su lugar; y un 57%(4), indicó que sencillamente no les gusta dicho servicio.

2.3.2 Situación actual del cliente interno

La investigación realizada a los mismos se llevó a cabo a través de una entrevista de opinión (con preguntas abiertas), así como de observación directa en las instalaciones de la misma. Se entrevistó un total de 18 personas, que conforman y que están en relación con los departamentos de Ventas, Recepción, Mercadeo y Logística.

Gráfica 30
CONOCIMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 1

1. Conocimiento de servicio al cliente

Según la gráfica 30, de las personas entrevistadas tres no tienen el conocimiento sobre lo que es en realidad el servicio al cliente, a pesar de ser las personas que más comunicación directa tienen con ellos. De las doce que respondieron tener conocimiento, seis respondieron que es atender a todas las necesidades del cliente, incluyendo la satisfacción de las mismas; cuatro consideran que es brindarle al cliente un valor agregado sobre el bien o servicio que adquieren; uno de ellos respondió que tiene bastante conocimiento, pero no específico de qué tipo; otro entrevistado, indicó que ha estado involucrado en procedimientos e implementación de departamentos de servicio al cliente, teniendo un amplio conocimiento al respecto; el resto de personas entrevistadas, que son tres, manifestaron que el conocimiento que han obtenido es empírico, es decir, que sólo han oído y que por la experiencia que tienen trabajando en la empresa saben que el cliente es el elemento más importante de la misma, por lo cual consideran que el servicio al cliente es uno de los aspectos primordiales de una empresa, puesto que de ello depende la satisfacción de las distintas necesidades de los clientes externos.

Luego de analizar las respuestas de las personas entrevistadas se ha podido determinar que a pesar de que los mismos no han recibido cursos ni capacitaciones sobre servicio al cliente, algunos si tienen conocimientos que han adquirido de forma empírica, mientras otros ni siquiera saben de lo que ello significa, lo que debilita la atención adecuada a los mismos, pudiendo determinar que no es posible brindar un servicio de calidad orientado a la satisfacción del cliente a través de equipo de trabajo, ya que no todos tienen bien claro lo que el cliente significa para la empresa.

PREGUNTA No. 2

2. Servicio al cliente y su importancia

Para tres de los entrevistados el servicio al cliente es un sistema que implementan las empresas para asegurar la satisfacción del cliente y su importancia es alta; consideran que pueden generar nuevos clientes, y son las actitudes que se deben tomar para que un cliente regrese. Para ocho de ellos es atender lo mejor que se pueda a la clientela y satisfacer sus necesidades, así como sus exigencias, al mismo tiempo darle prioridad a sus problemas en el momento que lo necesite. Seis de ellos respondieron que son todos los conocimientos académicos, intelectuales y morales que puede disponer para atender las necesidades que el cliente demande, además que es una ventaja competitiva que brinda satisfacción al cliente. Únicamente uno de ellos no contestó a esta pregunta. Y en si en lo que respecta a la importancia, casi todos los entrevistados coinciden en que es de alta importancia para la empresa, ya que el servicio al cliente ayuda a brindar una mejor atención a estos.

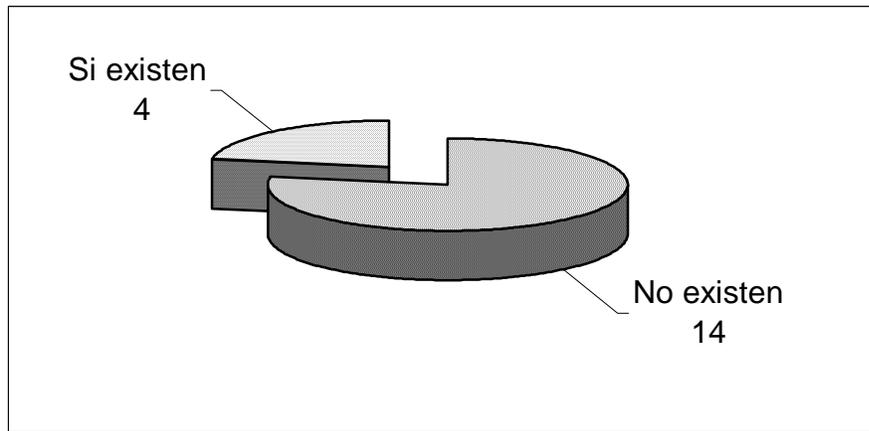
A pesar de que no todos los entrevistados tienen mucho conocimiento sobre lo que es el servicio al cliente, como lo indicaron en la pregunta No. 1, todos coinciden en que tiene importancia alta.

Al analizar esta pregunta se logró determinar que aún hay personas que no saben lo que es el servicio al cliente, habiéndose observado que uno de ellos no contestó dicha pregunta por no tener conocimiento alguno sobre ello. Lo cual demuestra que la empresa aún no le ha dado mucha importancia a este tema, o bien, no ha orientado a su personal de contacto con los clientes.

No todo el personal de la empresa objeto de estudio está consciente de lo que realmente significa el cliente para ésta, no se está capacitado para actuar en función del cliente, es por ello que se debe trabajar en brindar un mejor servicio al cliente.

Gráfica 31

EXISTENCIA DE POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 3

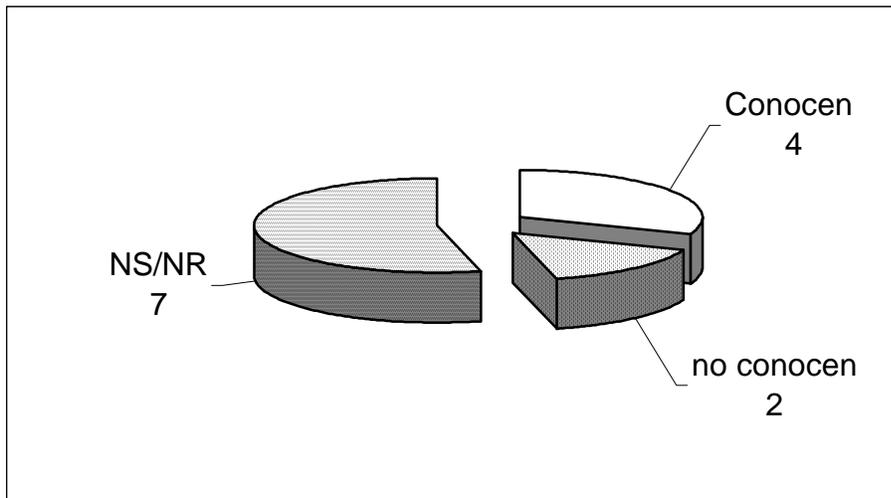
3. Existencia de políticas de servicio al cliente

Según la gráfica No. 31, catorce de los entrevistados indicó que dentro de las políticas de la empresa no se encuentra el servicio al cliente y cuatro de ellos dijeron que sí está dentro de las políticas de la empresa.

Al analizar las respuestas se determinó que la empresa no da a conocer sus políticas de servicio al cliente, si es que tiene, por lo que tampoco cuenta con estrategias, lo que hace indicar que trabajan a base de conocimientos empíricos. Todo ello contribuye a que el personal no cuente con conocimientos sobre cuales deben ser las formas de tratar a los clientes internos y externos de la empresa, empobreciendo de ese modo también la comunicación entre ambos.

Gráfica 32

CONOCIMIENTO DE LAS POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

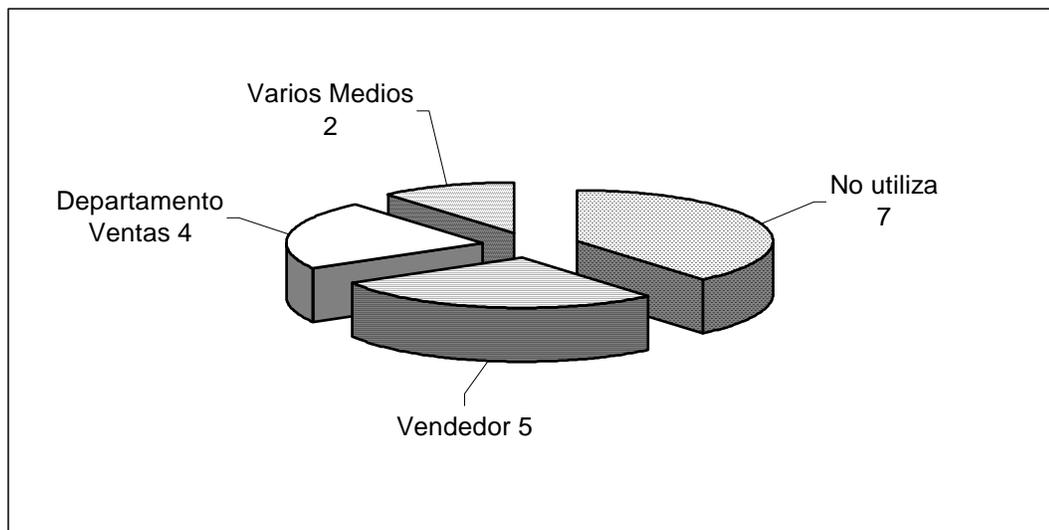
PREGUNTA No. 4

4. Conocimiento de las políticas de la empresa relacionadas con servicio al cliente

Según la gráfica No. 32, tres de los entrevistados si tienen conocimiento de las políticas de la empresa en relación con servicio al cliente; dos respondieron no tener conocimiento; uno respondió que entre las políticas está el darle crédito y una cuota a los clientes; y siete no respondieron a esta pregunta.

Gráfica 33

MEDIOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 5

5. Medios para medir la satisfacción del cliente

Según la gráfica No. 33, siete de los entrevistados respondieron que la empresa no utiliza ningún medio para medir la satisfacción del cliente. Ellos creen que no existen y que tampoco saben de la existencia de ellos. Cinco indicaron que el único medio que utiliza la empresa es a través de los vendedores. Tres respondieron que por medio del Departamento de Ventas, a través de los vendedores, supervisores, secretaria y visita de la Gerencia. Uno expresó tener personal competente para brindar una buena atención y producto de buena calidad. Otro expresó que los medios que la empresa utiliza son: el Departamento Técnico de la empresa, Ventas y Aseguramiento de la Calidad.

Igualmente otro de los entrevistados indicó que entre los medios que la empresa utiliza está el buzón de sugerencias, y se imagina que la entrevista que le puede realizar cualquier personero de ventas a los clientes.

Al analizar las respuestas dadas por los entrevistados se logra determinar que la empresa no cuenta con medios para medir la satisfacción del cliente en cuanto al servicio que brindan, por lo que se ve que la empresa no cuentan con la información de lo que sus clientes perciben de la empresa, como tampoco saben si el cliente en realidad se siente satisfecho o no con el servicio que están recibiendo. Únicamente ciertos departamentos poseen información al respecto, cuando tienen relación directa con los clientes y ellos se los dan a conocer, pero la mayoría de veces no llega la información a las gerencias, cosa que ellos desconocen y creen que todo está bien. Es por ello que es necesario que la empresa implemente medios de servicio al cliente que ayuden a todo el personal a brindar un buen servicio, tanto a sus clientes internos (compañeros de trabajo) como a los clientes externos.

En este caso, la empresa para saber que servicio debe ofrecer a sus clientes puede recurrir a varios elementos, entre ellos: compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 1801 y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

PREGUNTA No. 6

6. Acciones para prestar un buen servicio

Según dos de los entrevistados entre las acciones que toma la empresa para prestar un buen servicio están: el servicio de recepción de llamadas, contacto directo con los clientes, la formación y capacitación del personal, sugerencias de formas de proceder en determinados aspectos por parte del Departamento de Ventas y reacciones no preventivas.

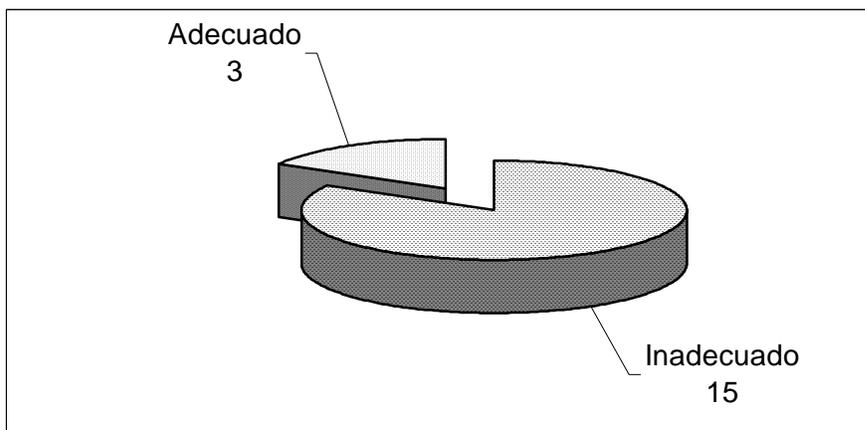
Expresan también que las acciones que la empresa toma no son suficientes para satisfacer las necesidades de los clientes, ya que muchas veces no se cuenta

con la información necesaria. Otras siete personas entrevistadas opinan que la empresa no toma ninguna acción para prestar un buen servicio y si las toma desconocen las mismas. Hubo dos personas que aparte de indicar que no se toma ninguna acción también manifestaron que en algunas oportunidades no se les despacha a los clientes a tiempo y que a veces no hay disponibilidad de algunos productos. Así mismo, cinco empleados indicaron que las acciones que toma la empresa es visitar a los clientes, conocer sus necesidades, medir su nivel de satisfacción y trabajo en equipo, a través de la comunicación vendedor-cliente.

Con base a las respuestas del personal objeto de estudio se ha logrado determinar que la empresa no toma acciones para medir la satisfacción de sus clientes.

Gráfica 34

EL SERVICIO QUE SE PRESTA ES EL ADECUADO



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 7

7. El servicio que presta la empresa es el adecuado

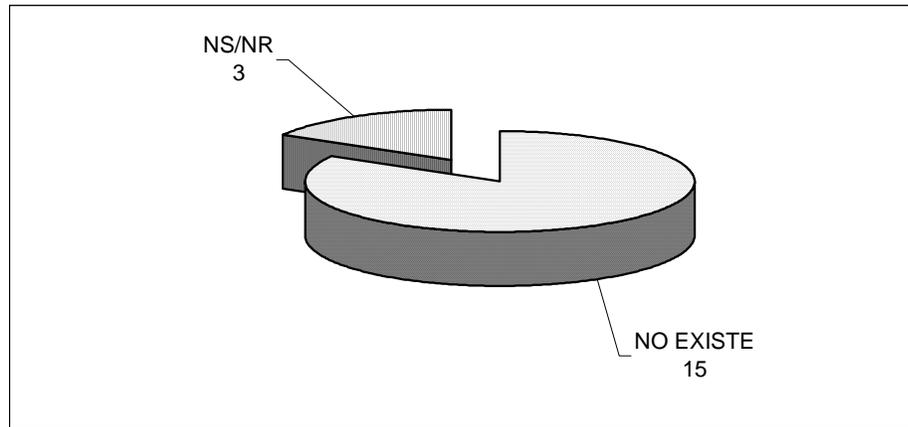
Según la gráfica No. 34, del total de entrevistados, 15 de ellos respondieron que el servicio que presta actualmente la empresa a los clientes no es el adecuado, entre las razones indicaron las siguientes: la mayoría de las veces atrasan a los clientes en lo que corresponde a facturación, cobro y despacho en el punto de venta, en ocasiones innecesariamente, consideran que el servicio que se brinda no es el mismo para todos los clientes, y no se le da la importancia que éste tiene para la empresa, ya que no se les da un servicio especializado; respondieron también que no se cuenta con un procedimiento formal en la resolución de sus dudas y problemas, la falta de comunicación, trato por teléfono deficiente y que se atiende más al personal de transporte que al mismo cliente. Tres de los entrevistados respondió que sí se da a los clientes un servicio adecuado, ya que siempre se les trata de atender con prontitud (eficiente y eficazmente), con algunas limitaciones que se escapan del control, por ejemplo: la situación de crédito de los clientes.

La empresa no siempre brinda un servicio de calidad en la entrega de pedidos, ya que se atrasan en la facturación a los clientes en ventanilla y otras por falta de crédito. Como se logró determinar, dentro de la empresa la mayoría de las veces no se le dice al cliente la razón del retraso, creyendo ellos que simplemente se les atrasan los pedidos sin justificación, lo cual crea que el cliente deje de ser leal a la misma.

La empresa no cuenta con manuales para atender a los clientes. Se logró determinar también que algunos de los empleados tienen la buena voluntad de agilizarle los trámites a los clientes para que no esperen ser atendidos, pero no siempre está en manos de ellos poder hacerlo. No tienen autorización de actuar en ciertas ocasiones, ni de tomar decisiones y deben esperar hasta que la persona encargada de cada área responda a los requerimientos.

Gráfica 35

SE CUENTA CON UN MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 8

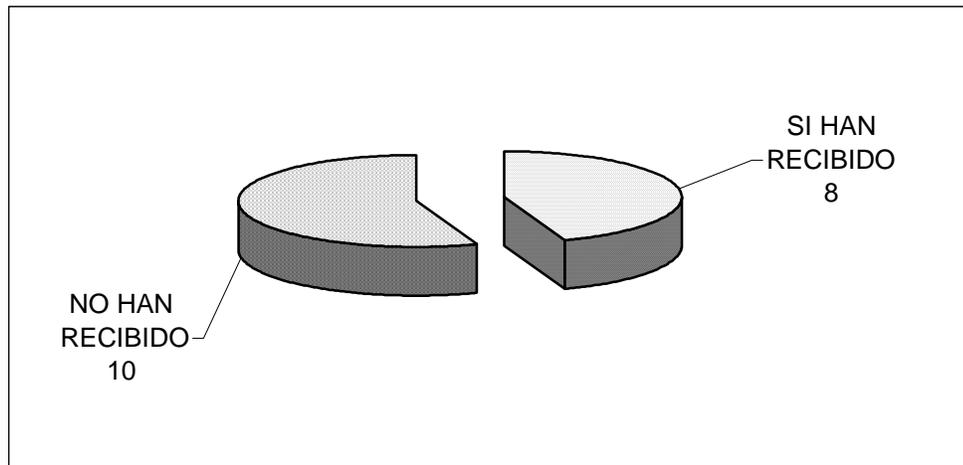
8. Se cuenta con un manual de servicio al cliente

Según la gráfica No. 35, del personal entrevistado quince respondieron que la empresa no cuenta con un manual de servicio al cliente y en la misma no le han dado la atención que merece; y tres de ellos no respondieron a esta pregunta.

La inexistencia de este manual provoca que el servicio se brinde en forma empírica a los clientes. Es por ello que es necesario que en la misma se implemente un manual de servicio al cliente en el que se especifiquen los procedimientos a seguir en cada situación que pueda presentarse en la empresa.

Gráfica 36

CAPACITACIÓN EN CUANTO A ATENCIÓN AL CLIENTE



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 9

9. Capacitación en cuanto a la atención al cliente

De acuerdo a la gráfica No. 36, ocho de los entrevistados respondieron que si han recibido capacitación en cuanto a la atención al cliente. Entre los cursos de capacitación que han recibido están los siguientes:

Encargada de Recepción de Ventas:

- ❖ Seminario de gerencia de servicio al cliente
- ❖ Seminario desarrollo de una actitud de servicio al cliente
- ❖ Diplomado de servicio al cliente

Mercadeo

- ❖ Seminarios de servicio al cliente
- ❖ Otros

Ventanilla

- ❖ Curso de servicio y atención al cliente

- ❖ Cursos impartidos por la empresa
- ❖ Curso de INTECAP

Supervisores y Gerente de Ventas

- ❖ Relaciones humanas
- ❖ Relaciones interpersonales
- ❖ Ventas
- ❖ Cursos de atención al cliente

Diez de ellos respondieron no haber recibido capacitación.

Según lo anterior, algunos empleados sí han recibido cursos de capacitación en cuanto a la atención al cliente

En lo que se refiere a la capacitación que los empleados reciben, no todos ellos han recibido capacitaciones sobre servicio al cliente de parte de la empresa; ello indica que la empresa aún no le ha dado mucho énfasis a la importancia de capacitar a su personal, y ante todo, al de mayor contacto directo con los clientes, por lo que la misma debe de implementar cursos para mantener motivados a sus clientes internos y así ellos puedan siempre brindar un buen servicio.

PREGUNTA No. 10

10. La calidad del servicio al cliente incrementa el volumen de ventas

Dieciséis de las personas entrevistadas en la empresa opinaron que la calidad del servicio que se presta al cliente sí incrementa el volumen de ventas de la empresa por las siguientes razones:

- ❖ Los clientes no se cambian a la competencia.

- ❖ Un cliente satisfecho continúa con la empresa y el tipo de publicidad que él da a los demás acerca de la empresa es positiva.
- ❖ Al dar un buen servicio acuden más clientes a la empresa.
- ❖ Se retiene clientes y se conocen mejor las necesidades de los mismos.
- ❖ Una buena atención y en condiciones cómodas y rápidas atrae a los clientes.

Dos de los vendedores que respondieron que sí a esta pregunta dijeron que el único que hacía visitas son ellos, así mismo, ellos son los únicos en solucionar los problemas de los clientes.

Dos de los entrevistados respondieron que la calidad de servicio que se presta al cliente no incrementa el volumen de ventas de la empresa, porque los clientes que visitan la empresa siguen siendo los mismos; pero a veces el cliente se ve obligado a adquirir los productos de la empresa, únicamente, por la calidad de los mismos.

Como se determinó aún existe personal que cree que la calidad de servicio que se presta al cliente no incrementa el volumen de ventas, ello demuestra que el personal no está lo suficientemente capacitado y no tiene un amplio conocimiento de lo importante que es brindar un buen servicio y que el mismo beneficia tanto a la empresa como al mismo personal, ya que entre más clientes tenga la empresa mejor remunerado puede estar el personal y pueden conservar por más tiempo su empleo.

PREGUNTA No. 11

11. Aspectos que debe cubrir un buen servicio al cliente

Seis de las personas entrevistadas respondieron que los aspectos que debe cubrir un buen servicio al cliente son los siguientes:

- ❖ Amabilidad
- ❖ Atención inmediata
- ❖ Esmero
- ❖ Adecuarse a las necesidades de los clientes
- ❖ Disponibilidad de servir aún cuando existen limitaciones
- ❖ Prontitud
- ❖ Empatía
- ❖ Buena atención
- ❖ Cortesía
- ❖ Seguimiento y cumplimiento a las solicitudes de los clientes
- ❖ Atención adecuada a las llamadas
- ❖ Aseguramiento de la satisfacción del cliente
- ❖ Manejo de relaciones
- ❖ Indicadores de servicio al cliente

Para doce entrevistados, en su mayoría, personal de ventas, los aspectos que consideran que debe cubrir un buen servicio al cliente están:

- ❖ Atención telefónica, ventanilla y apoyo de los supervisores
- ❖ Entrega de productos a tiempo, solución de problemas
- ❖ Que no rompan bolsas al momento de entrega del producto
- ❖ Atención personalizada, buen servicio de transporte (ayudantes uniformados) y buena atención de parte del vendedor
- ❖ Aspectos generales que lleven a lograr la satisfacción del cliente
- ❖ Trabajo en equipo

- ❖ Amabilidad, honestidad, calidad y buen servicio

Luego de analizar las respuestas de los entrevistados, se determinó que ellos si saben de los aspectos que debe cubrir un buen servicio al cliente a pesar de no tener mucho conocimiento sobre ello.

PREGUNTA No. 12

12. Aspectos que la empresa debe mejorar en cuanto a la atención al cliente

Según el encargado de servicio al cliente entre los aspectos que debe mejorar la empresa están: políticas de atención al cliente, políticas de servicio, políticas de seguimiento o requerimientos y mejora de información, ya que esto reduciría los riesgos de desconfianza de los clientes. Mientras, que la persona de recepción respondió que se debe tener una persona que atienda exclusivamente el área de servicio al cliente.

El resto del personal entrevistado respondió que los aspectos que la empresa debe mejorar son los siguientes:

- ❖ Despacho (entrega de producto a tiempo), cuidado en el manejo de los sacos de harina.
- ❖ No mentirle al cliente en cuanto a crédito y cheques rechazados; analizar los límites de crédito
- ❖ Atención a cada cliente según sus necesidades
- ❖ Comunicación y apoyo de los supervisores
- ❖ Disponibilidad del producto
- ❖ Seguimiento a los pedidos, desde que se toma el mismo hasta que es recibido
- ❖ Llamar al cliente en fechas especiales
- ❖ Visitas más frecuentes de parte de los vendedores

- ❖ La empresa de más apoyo a los vendedores y así evitar que la competencia les quite clientes
- ❖ Un departamento que de seguimiento a problemas que se suscitan

Uno de ellos no respondió a esta pregunta.

Los mismos empleados de la empresa han mencionado una serie de aspectos en los que la empresa debe mejorar, nuevamente se da a conocer la falta de políticas de servicio al cliente y que deben de mejorar y darse a conocer; según el personal también es importante la creación de un área específica de servicio al cliente como sería un departamento para mejorar ciertos aspectos y centralizar las necesidades de los clientes, en el que se apoye y que al mismo tiempo ayude a solucionar cada uno de los requerimientos, en sí utilizando el departamento para canalizar las diferentes necesidades e inquietudes que los clientes manifiestan dándole un debido seguimiento hasta lograr la satisfacción de los mismos.

PREGUNTA No. 13

13. Problemas más frecuentes que los clientes manifiestan

De los entrevistados uno de ellos no contestó y el resto manifestó que los problemas más frecuentes que los clientes de la empresa manifiestan son los siguientes:

- ❖ Los clientes no son atendidos con un servicio especializado.
- ❖ Dificultades en la entrega del producto, algunas veces por lejanía del lugar de despacho.
- ❖ Incumplimiento en el servicio técnico programado
- ❖ Calidad de harinas
- ❖ Autorizaciones de pedidos
- ❖ Los procedimientos para rotación de créditos

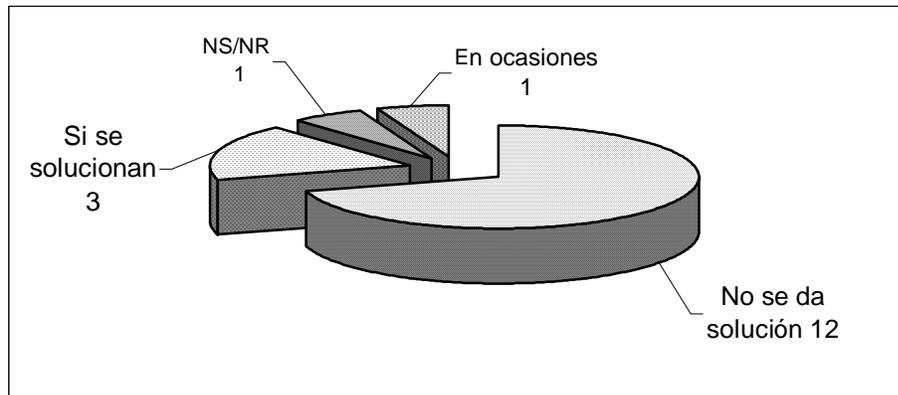
- ❖ Los precios
- ❖ Tardanza en atención
- ❖ Pedidos confundidos y falta de seguimiento de los mismos
- ❖ Pedidos no llegan a tiempo
- ❖ Incumplimiento en fecha de entrega de pedidos
- ❖ Transporte
- ❖ Despacho
- ❖ No se les menciona que el problema son los cheques rechazados a los clientes.
- ❖ Horario
- ❖ Reacción tardía por parte de la empresa (cuando la competencia se ha ganado a los clientes)
- ❖ Falta de apoyo por parte de la gerencia
- ❖ Bolsas rotas
- ❖ Mejores precios por parte de la competencia

Con base a los problemas más frecuentes que los clientes manifiestan a la empresa se determinó que la mayoría de los mismos se podrían canalizar en un departamento de servicio al cliente, y así, poder evaluar los diferentes reclamos que ingresan diariamente a la empresa.

Como se determinó la empresa cuenta con problemas de coordinación, así como de comunicación entre departamentos, y es por ello que se dan una serie de reclamos de parte de los clientes.

Gráfica 37

SE SOLUCIONAN LOS PROBLEMAS DE MANERA SATISFACTORIA



FUENTE: elaboración propia, trabajo de campo, junio 2004.

PREGUNTA No. 14

14. Se solucionan los problemas de manera satisfactoria

Según la gráfica 37, de los entrevistados, doce de ellos respondieron que no se da solución a cada uno de los problemas de manera satisfactoria por las siguientes razones: en ocasiones se soluciona el problema, sin indicarle al cliente porque se dio dicho problema y además en el siguiente despacho, vuelve a suceder el mismo problema; no se le da seguimiento inmediato a la solución de problemas; hay empleados que no le dan importancia al cliente; no se tienen las herramientas necesarias; se trabaja para satisfacer al cliente interno (transportistas). Sin embargo, tres de las personas entrevistadas respondieron que sí se da solución de manera satisfactoria a los problemas que los clientes manifiestan aunque algunas veces con limitantes; una de ellas no respondió y otra respondió que en algunos casos sí se da solución y en otros no.

Con base a las respuestas se determinó que la empresa tiene dificultades en la solución de los problemas que presentan los clientes, ya que: no se da seguimiento a los mismos, y no se le hace saber al cliente del estatus de su reclamo, solucionándose los mismos sin el conocimiento del cliente, lo que los

hace pensar que no se les toma en cuenta o bien que no le están atendiendo de manera apropiada, cosa que causa más descontento en el cliente del que ya ha presentado al momento de dar a conocer su reclamo.

PREGUNTA No. 15

15. Ayuda a los clientes en la resolución de los requerimientos

Todas las personas entrevistadas respondieron que sí ayudan a los clientes a resolverles sus requerimientos aunque no esté dentro de sus atribuciones, ya que según ellos se deben al cliente, siempre y cuando tengan en sus manos las herramientas y la solución. Respondieron también que el cliente es como un amigo y por lo tanto deben atenderlo lo mejor posible. Otro indicó que por ser parte importante del equipo de la fuerza de ventas. Unos opinan que es su obligación como vendedores.

Con base a la observación directa se determinó que el personal de ventanilla muy pocas veces se apoya cuando uno de ellos no se localiza en su puesto de trabajo; también se observó, que ninguno de ellos contesta el teléfono si alguien está ausente, cosa que contradice en las respuestas dadas por ellos mismos.

2.3.3 Análisis comparativo de la situación actual del cliente interno y externo

Se hace el análisis enfatizando los elementos que debe contener un buen servicio al cliente, para con ello poder realizar la comparación del servicio que actualmente se brinda en relación con las expectativas del cliente versus la percepción real del mismo.

- **Elementos de servicio al cliente**

- ❖ Desarrollo de trabajo en equipo
- ❖ El manejo adecuado de las quejas
- ❖ El lenguaje de la comunicación positiva
- ❖ Preguntar y escuchar positivamente
- ❖ Superar las expectativas del cliente
- ❖ Servicio con valor agregado
- ❖ Utilizar técnicas efectivas en el teléfono
- ❖ Arte para satisfacer a los clientes
- ❖ Recuperación del servicio
- ❖ Fortalecimiento de autoridad (empowerment)
- ❖ Servicio de calidad total: todos los empleados deben trabajar juntos

Se puede decir que el servicio de calidad está basado en los siguientes principios básicos.

- ❖ Sentirse bien consigo mismo
- ❖ Practicar hábitos de cortesía
- ❖ Usar comunicación positiva
- ❖ Escuchar y hacer preguntas
- ❖ Actuar profesionalmente

El siguiente cuadro muestra de manera gráfica y explícita la relación que existe entre las opiniones del cliente interno y externo obtenidas en el proceso de investigación de campo.

Cuadro No. 2
ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

PREGUNTAS	OPINIONES CLIENTE INTERNO	OPINIONES CLIENTE EXTERNO	RESULTADOS
❖ ¿El servicio que presta la empresa es el adecuado?	<p>El servicio que presta la empresa actualmente no es el adecuado por las siguientes razones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Atraso en la facturación</i> 2. <i>Preferencia en el servicio a ciertos clientes</i> 3. <i>No se le da la importancia que tiene al cliente</i> 4. <i>Atención deficiente telefónicamente</i> 	<p>El servicio no es el adecuado por las siguientes razones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>No cuentan con atención personalizada por parte de la empresa</i> 2. <i>No se está conforme con la asesoría que brinda la empresa</i> 	<p>Al brindar un servicio inadecuado para el cliente, éste incurre en mayor gasto financiero y pérdida de tiempo al tener que llamar él a la empresa y realizar su pedido, ello por no brindarle la atención debida</p>
❖ ¿Aspectos que se deben mejorar para brindar un buen servicio al cliente?	<p>Mejorar los cuatro problemas anteriores que inciden en que no se presta un servicio adecuado; mejorar la entrega del producto y la disponibilidad de los productos</p>	<p>Se deben mejorar los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>La asesoría que se brinda a los clientes, utilizando las fórmulas que se acoplen a la que cada uno de ellos utiliza</i> 2. <i>Más apoyo de parte de la gerencia</i> 	<p>Al no ser atendidos como tales, la competencia aprovecha para tratar a los clientes como ellos se merecen, provocando así la pérdida de algunos de ellos</p>

PREGUNTAS	OPINIONES CLIENTE INTERNO	OPINIONES CLIENTE EXTERNO	RESULTADOS
❖ ¿Calificación del servicio de los transportistas al momento de entregar el producto y razones de insatisfacción?	No siempre brindan un buen servicio fallando muchas veces en la manipulación de los sacos	Algunos clientes inconformes con el servicio de los transportistas y ayudantes por las siguientes razones: 1. <i>Ayudantes no les gusta colocar el producto anterior sobre el nuevo</i> 2. <i>El producto no lo colocan adecuadamente</i> 3. <i>Rompen mucho los sacos</i> 4. <i>Utilizan ropa inadecuada</i>	Provoca que el cliente mantenga harina acumulada y vencida al no colocar el producto anterior sobre el nuevo Posibilidad de que los sacos se rompan con mayor facilidad al ser colocados inadecuadamente, y con ello facilitar la acumulación de insectos que dañen el producto
❖ ¿Calificación de la satisfacción del cliente en el tiempo de entrega del producto, después de haber realizado el pedido y razones de la insatisfacción del mismo?	No se entregan los productos en el horario en que han sido solicitados por el cliente	La mayoría de clientes indican que les son entregados muy tarde los pedidos	A algunos clientes se les ocasiona problemas en la producción y a otros en la distribución de dichos productos

PREGUNTAS	OPINIONES CLIENTE INTERNO	OPINIONES CLIENTE EXTERNO	RESULTADOS
❖ ¿Capacitación en cuanto a la atención al cliente?	Parte del personal de la fuerza de ventas no ha recibido capacitación sobre atención al cliente	Mencionan que la empresa debe dar inducción adecuada a la fuerza de ventas de nuevo ingreso, ya que han notado las siguientes deficiencias: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>No cumplen con las promesas ofrecidas</i> 2. <i>Atención deficiente en el área de ventanilla (facturación), bodega y recepción</i> 3. <i>En ocasiones no se encuentra la persona que atiende la caja</i> 	La poca importancia que las autoridades le dan a la capacitación se refleja en la poca empatía de los proveedores del servicio para tratar con los clientes
❖ ¿Aspectos que debe cubrir un buen servicio al cliente?	Entre los aspectos que debe cubrir un buen servicio están: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Utilizar actitud positiva.</i> 2. <i>Tratar a los clientes como a cualquiera le gustaría ser tratado</i> 3. <i>Tener tacto para dirigirse educadamente con el cliente</i> 4. <i>Ayudar a resolver los problemas</i> 5. <i>Sentirse orgulloso por el trabajo que realiza</i> 	Para los clientes un buen servicio cubre: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Buena atención al realizar los pedidos</i> 2. <i>Comunicación efectiva con la fuerza de ventas</i> 3. <i>Servicio personalizado</i> 	Si se aplican todos los aspectos mencionados por el cliente interno y externo, se puede brindar un servicio de calidad diferenciado por su profesionalismo

PREGUNTAS	OPINIONES CLIENTE INTERNO	OPINIONES CLIENTE EXTERNO	RESULTADOS
❖ ¿Medios que utiliza la empresa para medir la satisfacción del cliente y acciones que se toman para prestar un buen servicio?	La empresa no utiliza ningún medio para medir la satisfacción del cliente, y las acciones que realiza no son suficientes para satisfacer las necesidades de los mismos	Para los clientes los productos que la empresa distribuye son de alta calidad, razón primordial por la que son utilizados	La no medición de la satisfacción del servicio que presta la empresa provoca la disminución del volumen de ventas, porque se desconocen las acciones a emplear para satisfacer las necesidades de los clientes
❖ ¿Tiempo de respuesta a consultas de los clientes por parte de la fuerza de ventas?	La falta de empoderamiento en la toma de decisiones impide a la fuerza de ventas poder dar respuesta a consultas de los clientes	Algunos clientes no están satisfechos con el tiempo de respuesta a sus consultas por parte del personal de la empresa	La centralización para la toma de decisiones, en la Gerencia Comercial, provoca que el tiempo de respuesta a consultas de los clientes sea lento
❖ ¿Problemas frecuentes que manifiestan los clientes?	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>No se da solución a los distintos problemas de manera satisfactoria</i> 2. <i>Tiempo de entrega</i> 3. <i>Pedidos incompletos</i> 4. <i>Pedidos no enviados por falta de crédito, y sin avisarle al cliente porqué no le ha llegado su producto</i> 5. <i>Rompimiento de sacos por la mala manipulación del producto</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Empaque roto</i> 2. <i>Horario de entrega</i> 3. <i>Pedidos confundidos</i> 4. <i>Producto en mal estado</i> 5. <i>Tardanza en la devolución de productos</i> 	La falta de un registro de quejas y el no mantener informado al cliente del estatus de su pedido provoca la insatisfacción constante de los clientes

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

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 vista del servicio al cliente.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

1. La mayoría de los clientes se localizan en la capital, siendo la principal área de atención.
2. Produce y distribuye harinas de alta calidad.
3. Los clientes consumen el producto por su calidad y por el reconocimiento de la marca en el mercado.
4. Se implementa la atención personalizada.
5. Buena comunicación de los clientes a través de la fuerza de ventas.
6. Excelente solvencia financiera.
7. Amplia red de distribución.
8. Excelente imagen de la empresa en el mercado.
9. Infraestructura apropiada para el tipo de producto.
10. Equipo y maquinaria especializada con tecnología de punta.
11. Productos elaborados bajo estrictas normas de calidad.
12. Se cuenta con una unidad específica de recepción de pedidos con apoyo especial al Departamento de Ventas.
13. Capacidad de ampliar las líneas de producto.

DEBILIDADES

1. Reducción de clientes por el deficiente servicio que presta.
2. La atención al cliente no se da en forma equitativa ni estandarizada, provocando que los pedidos se realicen directamente a la oficina de la empresa.
3. La percepción del servicio en las instalaciones no es completamente satisfactoria para los clientes.
4. Poca capacidad de respuesta sobre reclamos diversos al producto y servicios que se prestan.
5. Servicio deficiente del transporte del producto a las instalaciones del cliente.
6. Mala manipulación del producto al realizar la entrega en las instalaciones del cliente.
7. Poca atención de las autoridades de la empresa hacia los clientes.
8. Falta de directrices de servicio al cliente.

9. Ausencia de instrumentos administrativos de servicio al cliente.
10. Programas deficientes de capacitación a ciertos empleados de contacto directo con clientes.
11. Dificultad de entrega de producto por lejanía de lugar de entrega.
12. Falta de comunicación y coordinación entre departamentos de la empresa.
13. Poder de decisión del cliente interno (transportistas), en la entrega del producto.
14. Falta de una unidad administrativa especializada que sea rectora de la atención al cliente.

OPORTUNIDADES

1. Posibilidades de ampliar los segmentos de mercado derivado de la aceptación de los productos.
2. Altas perspectivas de exportar a mercados extranjeros.
3. Posibilidad de utilizar nuevos canales de distribución a través de mega supermercados.

AMENAZAS

1. Ingreso de productos extranjeros similares.
2. Nuevos paquetes tributarios.
3. Impacto negativo provocado por corrientes económicas como la globalización y la apertura de mercados.
4. Precios bajos de la competencia.

**Cuadro No. 3
MATRIZ FODA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mayoría de los clientes se localizan en la capital, siendo la principal área de atención. 2. Produce y distribuye harinas de alta calidad. 3. Los clientes consumen el producto por su calidad y por el reconocimiento de la marca en el mercado. 4. Se tiene implementado la atención personalizada. 5. Buena comunicación de los clientes a través de la fuerza de ventas. 6. Excelente solvencia financiera. 7. Amplia red de distribución. 8. Excelente imagen de la empresa en el mercado. 9. Infraestructura apropiada para el tipo de producto. 10. Equipo y maquinaria especializada con tecnología de punta. 11. Productos elaborados bajo estrictas normas de calidad. 12. Se cuenta con una unidad específica de recepción de pedidos con apoyo especial al Departamento de Ventas. 13. Capacidad de ampliar las líneas de producto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de clientes por el deficiente servicio que se presta. 2. La atención al cliente no se da en forma equitativa ni estandarizada, provocando que los pedidos se realicen directamente a la oficina de la empresa. 3. La percepción del servicio en las instalaciones, no es completamente satisfactoria para los clientes. 4. Poca capacidad de respuesta sobre reclamos diversos al producto y servicios que se prestan. 5. Servicio deficiente del transporte del producto a las instalaciones del cliente. 6. Mala manipulación del producto al realizar la entrega en las instalaciones del cliente. 7. Poca atención de las autoridades de la empresa hacia los clientes. 8. Falta de directrices de servicio al cliente. 9. Ausencia de instrumentos administrativos de servicio al cliente. 10. Programas deficientes de capacitación a ciertos empleados de contacto directo con clientes. 11. Dificultad de entrega de producto por lejanía de lugar de entrega. 12. Falta de comunicación y coordinación entre departamentos de la empresa. 13. Poder de decisión del cliente interno (transportistas), en la entrega del producto. 14. Falta de una unidad administrativa especializada que sea rectora de la atención al cliente.
EXTERNAS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA D.O.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidades de ampliar los segmentos de mercado derivado de la aceptación de los productos. 2. Altas perspectivas de exportar a mercados extranjeros. 3. Posibilidad de utilizar nuevos canales de distribución a través de mega supermercados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de modelos como el triángulo y la mezcla del marketing de servicios al modelo de brechas para mejorar la calidad en el servicio al cliente que se presta actualmente. F1,F2,F5,F7,F9,O1,O3 2. Para reafirmar la imagen que se tiene de los productos que se producen y distribuyen, se debe implementar un modelo de servicio que se debe prestar. F2,F3,F8,F11,O1,O2 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un manual de servicio al cliente que sirva de instrumento para mejorar el servicio que se presta y ayudar en la recepción de reclamos. D1,D2,D3,D4,D7,D8,O1 2. Capacitaciones periódicas al personal de logística haciendo énfasis en la manipulación del producto. D5,D6,O2 3. Implementación de una unidad de Servicio al Cliente que sea rectora de la atención al cliente. D1,D2,D3,D5,D6,O1,O2, O3 4. Implementar un manual de organización para la nueva unidad de servicios para dar a conocer a los empleados sus funciones, atribuciones y relaciones que tendrán dentro de la empresa. D1,D4,D9,D12,O1
AMENAZAS	ESTRATEGIA F.A.	ESTRATEGIA D.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de productos extranjeros similares. 2. Nuevos paquetes tributarios. 3. Impacto negativo provocado por corrientes económicas como la globalización y la apertura de mercado. 4. Precios bajos de la competencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener la posición en el mercado a través del incremento de publicidad a los productos. F1,F2,F10,F11,A1,A2 2. Ampliar línea de productos tales como productos familiares(bolsas de harina de 25 libras) para diversos usos. F2,F3,F6,F8,F11,F13,A2,A3,A4 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer a los empleados el esquema de servicio de la empresa para que conozcan el papel que juegan dentro del servicio integral. D1,D2,D3,D8,D9,D14,A1,A3 2. Medir la eficiencia del servicio a través de indicadores de calidad. D1,D3,D8,D9,A1,A4

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

CAPÍTULO III
MODELO DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO
DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y
DISTRIBUIDORA DE HARINAS DE TRIGO

En el presente capítulo se detalla la propuesta a implementar en la empresa, iniciando el modelo con los criterios funcionales y desarrollando luego, el diseño organizacional de la nueva unidad a crear.

3.1 SERVICIO QUE DEBE PRESTAR EL DEPARTAMENTO

Con base a los resultados obtenidos en la investigación se determinó la necesidad de implementar un Departamento de Servicio al Cliente donde se plantee la calidad del servicio que éste debe prestar; para lo cual se deberán realizar las acciones que conforman el presente modelo y que tienen como finalidad crear mayor valor(beneficios) a la prestación del servicio, los cuales son:

❖ **Reducción de tiempos de espera al solicitar el servicio**

Es necesario reducir los tiempos en la atención y solución de requerimientos de los clientes, así como al solicitar producto para su respectivo negocio, para lo cual se deberá:

- Brindarle la información que solicite con rapidez y de ser necesario, ofrecer una disculpa por el problema ocasionado.
- Dar seguimiento inmediato a la solución del requerimiento. Véase página 93
- Establecer tiempo estándar máximo en el que se solucionará lo requerido, según la naturaleza del mismo. Véase brecha 1, página 99

❖ **Poner en práctica hábitos de cortesía al prestar el servicio**

Es indispensable agregar el ingrediente personal en la prestación del servicio traducido en acciones positivas, tales como: amabilidad, comprensión, educación, cortesía, respeto, saber escuchar, usar tono de voz adecuado, ofrecer una sonrisa o expresión que comunique el deseo de servir y ayudar; todo lo anterior para elevar la calidad del servicio y el nivel de satisfacción del cliente.

❖ **Hacer más funcionales los procesos**

La agilidad en el servicio no dependerá sólo del personal del Departamento de Servicio al Cliente sino también de todas las demás unidades de la empresa, por lo que los procesos que se diseñen para atender a los clientes deben ser elaborados de una manera que faciliten la atención y solución de los requerimientos de los clientes.

Por lo anterior, es necesario que el departamento verifique que se desarrollen procesos generales de servicio, desde que el cliente expresa su inquietud hasta llegar a su total satisfacción, así como, revisiones periódicas de los mismos.

❖ **Mantener informado al cliente**

El personal del departamento debe mantener informado al cliente del estatus de sus requerimientos, desde un inicio hasta el final a través del servicio telefónico.

❖ **Ofrecer valor agregado en el servicio**

La empresa prestará un servicio personalizado donde el cliente perciba que no sólo se le está brindando el producto sino además un valor adicional, como: asesoría, anticipación a eventualidades y beneficios en el uso de los productos que se le brindan tales como alternativas de uso del producto.

❖ **Control de la calidad del servicio**

Para que la calidad en el servicio se mejore continuamente se debe medir constantemente para determinar si los resultados obtenidos están acorde con lo establecido, y lograr que el servicio cumpla con los requerimientos de los clientes.

A continuación se presentan los pasos necesarios para realizar el proceso de control de la calidad en el servicio a los clientes de la empresa:

- a. Establecer las normas de calidad
- b. Medir los resultados
- c. Plantear medidas correctivas
- d. Retroalimentar el proceso

a. Establecer las normas de calidad del servicio

Lo cual permitirá elevar el nivel de excelencia en el servicio; estos criterios servirán de base para comparar los resultados obtenidos. Las normas de calidad que se establecerán estarán dirigidas a la obtención de los atributos del servicio que se necesitan y que más valora el cliente, tales como: la atención personalizada, comprensión, rapidez, seguridad, asesoría, respaldo, beneficio, agilidad en la solución de los requerimientos. A continuación se establecen ciertas normas de calidad del servicio:

- Los vehículos que se utilicen para el reparto del producto a los clientes deberán ser de modelos recientes y de capacidad de 20 a 40 toneladas.
- Todo el personal de reparto debe recibir capacitación sobre manipulación del producto.
- En la atención que se da a los clientes, se debe ser puntual en cuanto al cumplimiento de estándares de tiempo en entrega del producto.

b. Medición de los resultados en la prestación del servicio

Mediante comparaciones, observaciones, revisiones y análisis. Queda a criterio del jefe del departamento realizar las mediciones diarias, semanales, mensuales, etc., según lo considere conveniente.

La información que se obtenga debe ser tabulada para que posteriormente se compare con el modelo del servicio que se debe prestar, y poder determinar el grado de cumplimiento de lo establecido.

c. Planteamiento de medidas correctivas

Derivado de la medición se determinarán las causas que afectan el servicio, para luego plantear las soluciones que ayuden a corregir las deficiencias, defectos y errores existentes, las cuales podrían ser: implementación de programas de capacitación y otros.

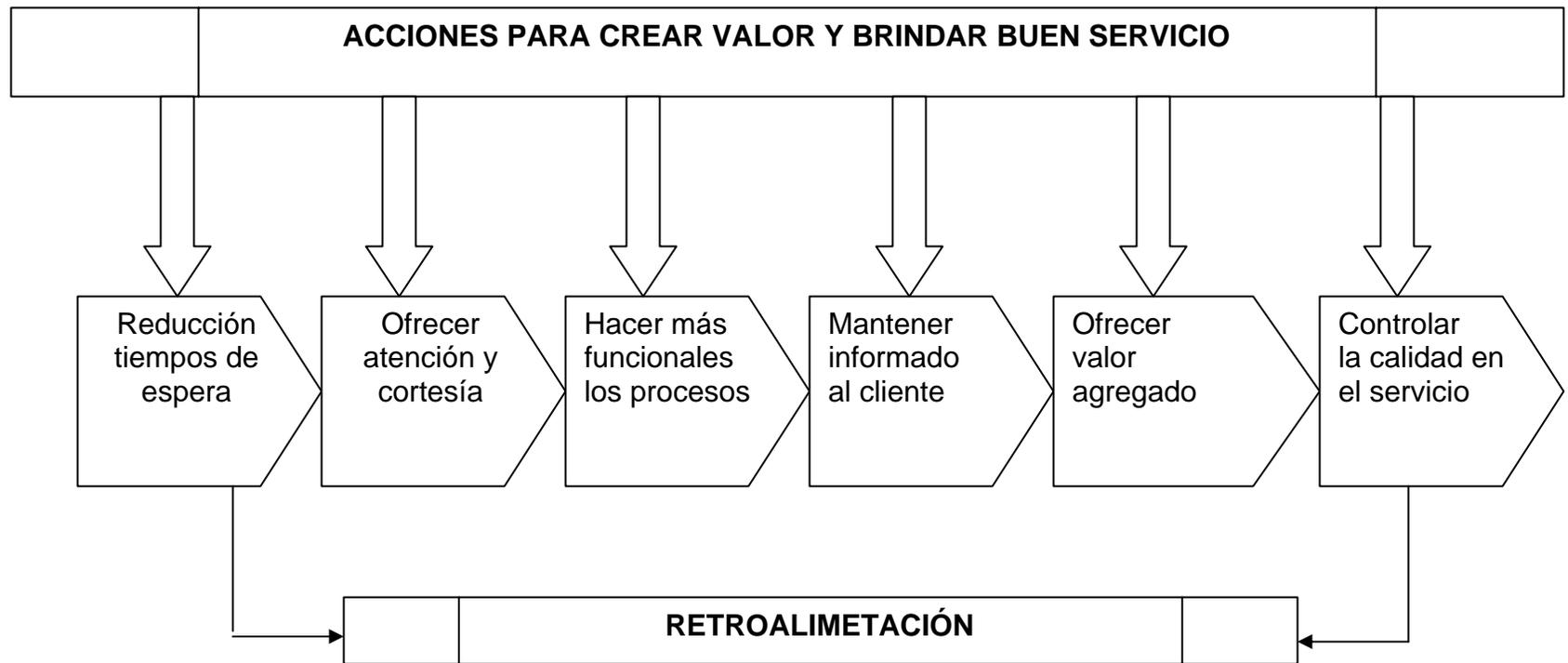
d. Retroalimentación

Debe darse a conocer a cada departamento involucrado en el servicio de las deficiencias que los clientes manifiesten en la prestación del mismo, para así optar por las acciones correctivas más convenientes. Esto implica que el Jefe del Departamento de Servicio al Cliente con ayuda del Gerente de Ventas y el de Logística realicen revisiones de trabajo para informar a todo el personal involucrado sobre los errores incurridos, así como de las medidas adoptadas, a efecto de mejorar el servicio lo más pronto posible, con el fin de elevar y asegurar el nivel de calidad deseado; así también, se deberán realizar reconocimientos al buen desempeño del personal, que cumpla con las metas establecidas y que realice esfuerzo por elevar la calidad en el servicio durante el mes, los cuales podrían ser: plaquetas de reconocimiento, bonos monetarios y otros.

El proceso del servicio que se propone y que deberá prestar el departamento se presenta en la siguiente gráfica, donde se aprecia la secuencia de los puntos sugeridos.

Gráfica 38

MODELO DEL SERVICIO QUE PRESTARÁ EL DEPARTAMENTO



FUENTE: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2004.

Para facilitar la implementación se formula el presente plan de acción:

Cuadro No. 4
**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DEL
 SERVICIO QUE PRESTARÁ EL DEPARTAMENTO**

Objetivo: Facilitar la implementación del modelo de servicio que prestará el departamento.

No.	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN	COSTO	PRESUPUES TO
1	Dar a conocer el modelo de servicio en una reunión	Brindar un servicio de calidad diferenciado por su profesionalismo	Presentación del modelo al Director Comercial	Asesor Investigador	1 día que determinará el Director	1 cañonera Q300.00 1 laptop Q400.00	Q700.00
2	Lograr la aprobación del modelo en una sola reunión		Aprobación del modelo	Director Comercial	1 día que determinará el director		A determinar por la empresa
			Presentación a gerentes y mandos medios de la estructura de la empresa	Asesor Investigador	1 día que determinará el Director	1 cañonera Q300.00 1 laptop Q400.00 (2 horas de alquiler)	Q700.00
			Socialización del modelo a los proveedores del servicio	Jefe Servicio al Cliente	1 día que determinará el Director	1 cañonera Q300.00 1 laptop Q400.00 Otros Q100.00 (2 horas de alquiler)	Q800.00
3			Evaluación periódica del modelo para verificar sus alcances	Jefe Servicio al Cliente	Cada 2 meses		A determinar por la empresa
TOTAL						Q2,200.00	Q2,200.00

FUENTE: elaboración propia, investigación de campo, noviembre, 2004.

NOTA: En la calendarización no se establecieron fechas fijas por estar pendiente la aprobación del informe.

3.1.1 APLICACIÓN DEL TRIÁNGULO Y DE LA MEZCLA DEL MARKETING DE SERVICIOS AL MODELO DE BRECHAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE

Tomando en cuenta los resultados del diagnóstico y con el fin de proporcionar un aporte técnico a la propuesta se utilizan las herramientas mercadológicas del servicio, como la mezcla de marketing y el triángulo del marketing de servicios aplicándolo al modelo de brechas, con el fin de lograr una mejor calidad en la prestación sostenida de servicios, lo cual permitirá reducir al mínimo el tramo entre las expectativas y las percepciones del cliente.

Triángulo y mezcla del marketing de servicios

Los principales participantes del triángulo de servicios que se localizan en los vértices del triángulo se representan por: *la empresa productora y distribuidora de harinas de trigo, los clientes y los proveedores del servicio*; y de la mezcla del marketing de servicios, adicional a las 4 "P's", *las personas, la evidencia física y los procesos*; aplicándose así:

Para la brecha 1 del proveedor: no saber lo que el cliente espera

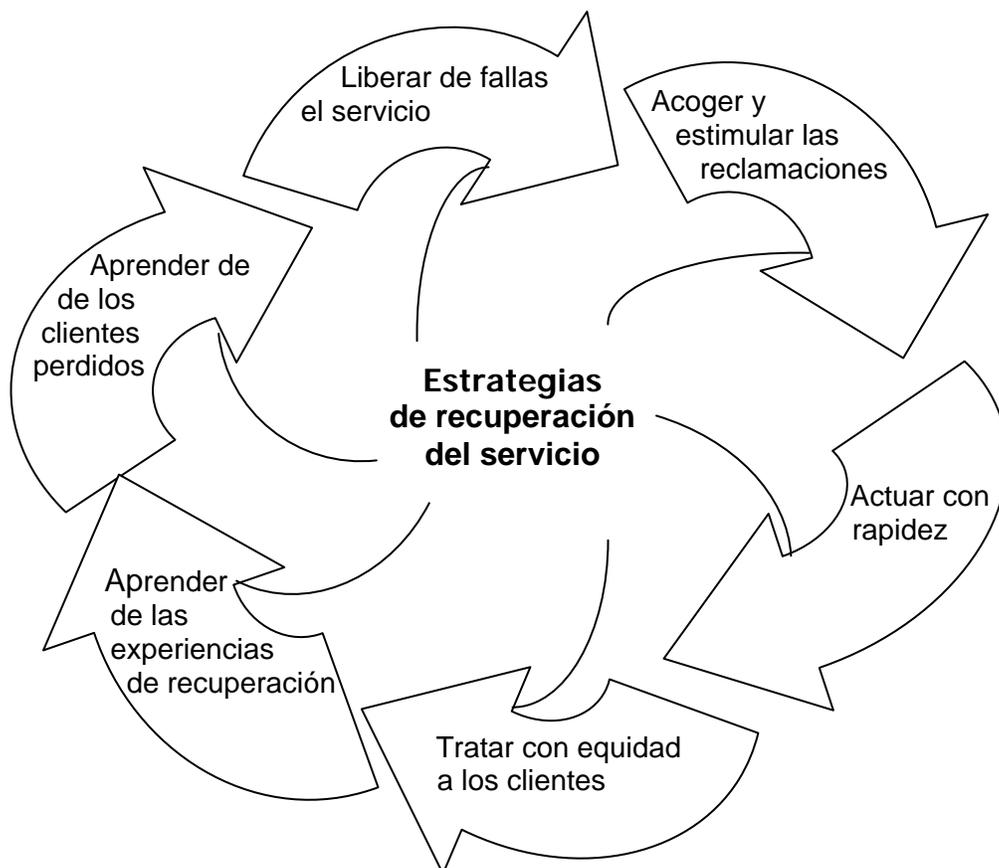
En la empresa se abre la brecha 1 del modelo cuando al cliente no se le da lo que espera, debido a que no se obtiene la información exacta sobre sus expectativas, o por la poca comunicación que existe entre los empleados de línea directa con el cliente y la Gerencia; por la falta de estrategias para retener a los clientes y fortalecer las relaciones con ellos y a la falta de acciones para la recuperación del servicio.

La empresa con el objeto de cumplir con las expectativas de sus clientes al momento de entablar relaciones, deberá utilizar técnicas de investigación para permanecer cerca de ellos, tales como: visitas al cliente, encuestas, sistemas de

quejas y paneles de clientes con clientes de los distribuidores y personal de la empresa; fortalecer la comunicación ascendente entre los proveedores del servicio y la Gerencia, ampliando los canales de comunicación actuales entre ellos; utilizar estrategias para retener a los clientes y fortalecer las relaciones con los clientes existentes (**marketing de relaciones**) para lo cual se utilizará la tecnología para adquirir e integrar información sobre los clientes; planteará estrategias para la recuperación del servicio determinando por qué se quejan los clientes, qué esperan cuando hacen reclamos.

Gráfica 39

ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO



FUENTE: ZEITHAML, Valarie A., BITNER, Mary, Marketing de Servicios, Segunda Edición

a. Servicio libre de fallas

La primera regla de calidad que se debe utilizar en el servicio es hacer lo correcto desde la primera vez, lo cual se puede lograr a través de capacitaciones constantes al personal de contacto directo con el cliente, de tal forma que los clientes obtengan lo que esperan, evitando los costos de prestar nuevamente el servicio y la compensación por los errores, obteniendo la confiabilidad de los mismos.

b. Acoger y estimular las reclamaciones

Aunque se trabaje con cero diserciones tratando de prestar a un cien por ciento de calidad para el servicio, las fallas siempre ocurrirán; por tal razón, se utilizará la estrategia de anticiparse al cliente en cualquier eventualidad que pueda suscitarse para lograr su total satisfacción estimulándolo en la solución de sus reclamos y en seguir brindándole al cliente un buen servicio. Se tratará al cliente que reclame como a un amigo. Para lo cual:

- Se mantendrán actualizados los datos de cada uno de los clientes para poder mantener comunicación con ellos.
- Se avisará al cliente en caso un producto sea despachado en horario fuera de lo estipulado.
- Se le avisará cuando un producto aún no esté producido y haya que esperar.
- Se le informará cada vez que existan variaciones en los precios.
- De ser necesario, se otorgarán descuentos y artículos promocionales en compensación a retrasos que pueda incurrir la entrega del producto.

c. Actuar con rapidez

Cada vez que un cliente reclame se le dará una respuesta rápida a su petición, a través del seguimiento adecuado y se le mantendrá informado del estatus de su petición. Adicionalmente, se le estimulará con descuentos y artículos

promocionales, tales como gorras, playeras, lapiceros, según sea el caso; se trabajará para actuar en su solución con rapidez, comunicando a los departamentos y personas involucradas para su respectiva solución; ello se logrará con la preparación y empoderamiento necesario que se le dará a los proveedores del servicio.

d. Trato equitativo a los clientes

El trato que se brindará a los clientes será equitativo con el objeto de atenderlos en forma personalizada, minimizando el tiempo en que se le solucionarán sus reclamos y en la importancia que se les dará.

e. Aprender de las experiencias de recuperación

Se aprovechará cada situación en que se resuelvan los problemas de los clientes como oportunidades para arreglar las fallas y se fortalecerán los vínculos con los clientes. A través del seguimiento de las soluciones se logrará la recuperación del servicio y se podrá visualizar los problemas regulares del sistema de entrega que deben corregirse. Cada experiencia con los clientes se deberá aprovechar para mejorar, aunque cada caso es distinto esto se logrará, a través de la aplicación correcta de los principios básicos del servicio: *sentirse bien consigo mismo, practicar hábitos de cortesía, usar comunicación positiva, escuchar y hacer preguntas y actuar profesionalmente*; y el uso de las técnicas de la recuperación del servicio como son: *pedir disculpas, reconocer el error y actuar inmediatamente*.

f. Aprender de los clientes perdidos

Aprender de los clientes que han decidido retirarse es otro de los componentes clave que se utilizará para la recuperación del servicio, que servirá para evitar fallas futuras y la pérdida de más clientes en el futuro. Esto se logrará a través de clínicas con los clientes para investigar su decisión de abandono a la empresa

y reuniones con personal interno para dar a conocer las inquietudes que los clientes perdidos manifiesten y ayudar a mejorar esas fallas.

Para evitar que la brecha 1 se abra más, se deberá aplicar lo establecido en el **Marketing externo** que conlleva la formulación de promesas a los clientes en relación con lo que se pueda cumplir y la forma en que se entregará, para lo cual se harán constantes investigaciones, utilizando para ello: buzones de sugerencias, encuestas periódicas para medir el nivel de cumplimiento de las percepciones de los clientes, visitas más periódicas al cliente, sistemas de quejas, etc.

Los proveedores del servicio al cliente, el diseño y decoración adecuada de las instalaciones, así como el proceso del servicio que se utilizará ayudarán a cumplir con las expectativas de los clientes. Así también, se evitará prometer al cliente lo que no se le pueda cumplir.

Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos

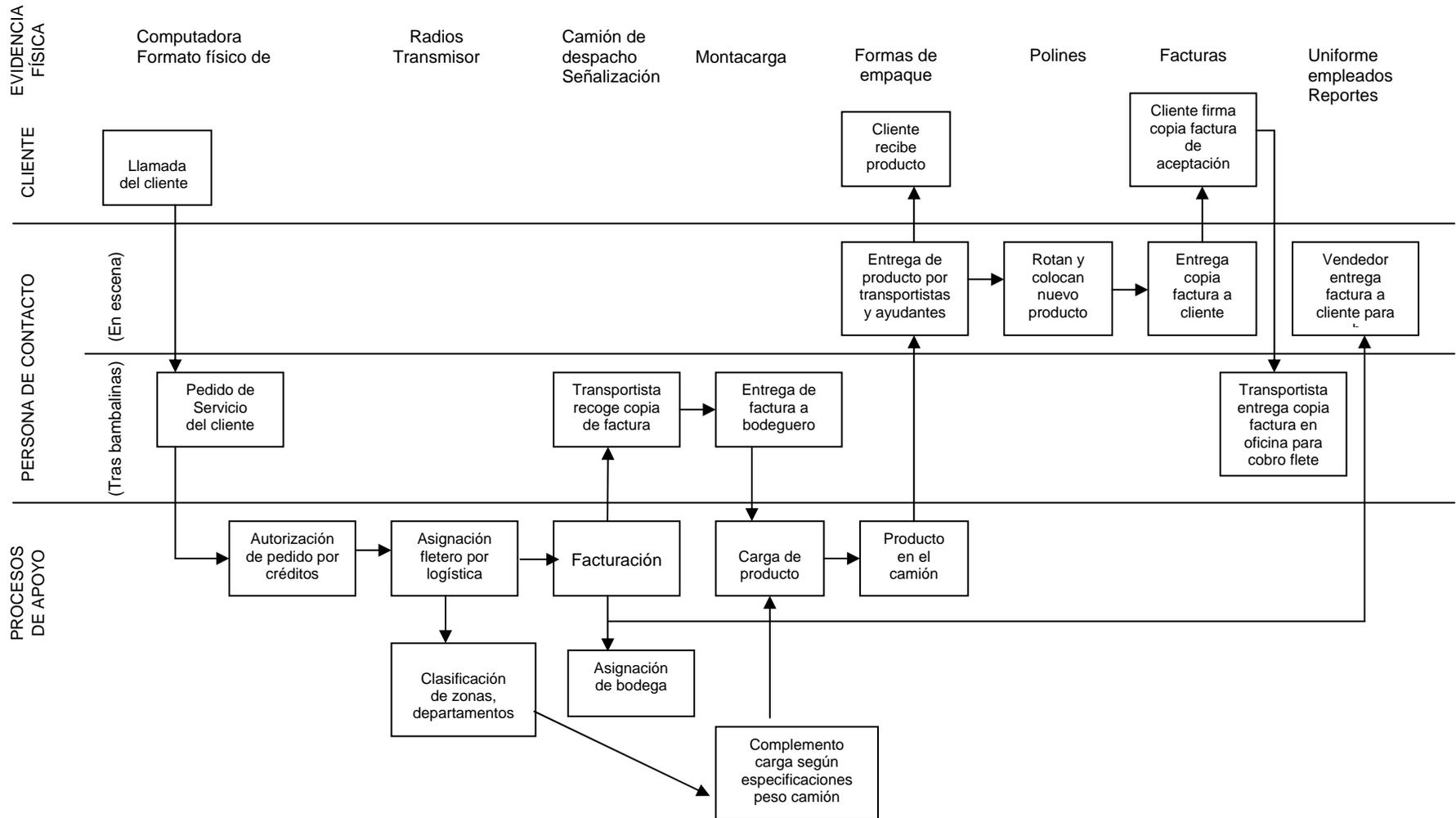
La brecha 2 es una de las más críticas en la empresa pues actualmente no se cuenta con un diseño, ni estándares de servicio orientados al cliente. Para reducir la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente se describe un diseño del servicio, el cual es una herramienta que describe simultáneamente el proceso de servicio, los puntos de contacto y la evidencia del servicio desde la perspectiva de los clientes(véase figura No.4).

Los proveedores del servicio están psicológica y físicamente próximos a la clientela y son de gran ayuda para identificar sus necesidades para las cuales se pueden ofrecer nuevos servicios; es por ello que se ha decidido que la calidad del servicio que prestará el personal de contacto directo con los clientes estará influido por los estándares con los que dicho personal será evaluado y

compensado. Dichos estándares le señalarán al personal cuáles serán las prioridades de la administración y qué tipo de desempeño es valioso en realidad.

Figura 4

ESQUEMA DE SERVICIO DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE HARINAS DE TRIGO



FUENTE: elaboración propia, investigación de campo, noviembre, 2004.

Beneficios que se tendrán con el uso del esquema propuesto:

- 1) Proporcionar una perspectiva general a fin de que los empleados puedan relacionar “lo que hacen” con el servicio visto integralmente, y con ello enfatizar entre los proveedores un enfoque orientado al cliente.
- 2) Se podrán identificar eslabones débiles en la cadena de actividades del servicio, lo que ayudará a la mejora continua de la calidad.
- 3) La interacción entre los clientes externos y los proveedores mostrará dónde se experimenta la calidad del servicio.

Para verificar la satisfacción del cliente y la calidad en el servicio se utilizará un indicador que consistirá en las quejas más comunes de los clientes y de la ponderación (basada en la importancia relativa de cada componente para los clientes).

Cuadro No. 5
Indicador de la calidad

Indicador	Puntuación/valor
Entregas tardías el día correcto	1
Entregas tardías el día equivocado	3
Quejas reabiertas	1
Pruebas de entrega faltantes	1
Ajustes de facturas	2
Bolsas dañadas	5
Pedidos incompletos	3

FUENTE: elaboración propia, investigación de campo, noviembre, 2004.

La ponderación de los indicadores se hará en términos de número de errores que se presenten diariamente, será el jefe del departamento el responsable del uso y control de esta herramienta.

Para cerrar la brecha 2, los estándares de la empresa se basarán en las expectativas del cliente, y no sólo en las metas internas de la misma, tales como entrega a tiempo y a no cometer errores. Las expectativas del cliente en cuanto a confiabilidad y cumplimiento de las promesas del servicio, son altas, tal como se observó en el análisis interno; una de las quejas más comunes de los clientes son las entregas de producto tardías, seguida de errores en el producto que solicitan y la calidad en el servicio.

Con base en lo anterior, se obtendrá opiniones de los clientes, proveedores y personas involucradas, ello con el objeto de medir las percepciones de los mismos. Así también, se harán llamadas de seguimiento posteriores para sondear la efectividad de dichos estándares.

Al realizar la formulación de las promesas (**marketing externo**) se estarán encaminando las acciones para poder cerrar la Brecha I y II, debiendo realizar actividades como: publicidad que la empresa utilizará con la ayuda del Departamento de Mercadeo; se harán promociones especiales, así también la determinación de precios y descuentos a cada cliente según volumen de compras. En cuanto a los proveedores del servicio comunicarán la promesa a los clientes; se capacitará a los empleados de contacto directo y se impulsará una cultura de servicio en toda la empresa; la comunicación interactiva con los clientes deberá ser oportuna, en especial en aquellas situaciones en las que las expectativas se vean afectadas por diversos factores, posibilitando la solución inmediata.

Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares

Tal como lo muestra el diagnóstico interno de la empresa no se cuenta con medios para medir la satisfacción, ni políticas enfocadas al cliente; la atención no es equitativa ni estandarizada; los proveedores del servicio no entienden claramente el papel que juegan en la empresa y ven conflicto entre los clientes y la administración de la empresa; la tecnología mal utilizada; el reconocimiento inadecuado; la falta de autoridad para la toma de decisiones y trabajo en equipo.

Para todo lo anterior y poder reducir y cerrar la brecha 3 se recomienda el cumplimiento de las promesas que se formularon anteriormente (**marketing interactivo**). Serán los proveedores de contacto directo con los clientes y el personal de logística, entre ellos: transportistas y personas encargadas de distribuir el producto, quienes interactuarán con el cliente. Ello se dará en el momento de la verdad, ya sea con los proveedores del servicio, las instalaciones, bodegas, tecnología y mobiliario (**evidencia física**), ya que es la forma en que el cliente percibe el servicio. Es por ello que cada vez que el cliente interactúe con la organización las promesas se cumplirán o se romperán y la confiabilidad del servicio se pondrá a prueba.

Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño

En esta, las promesas que hace la empresa a sus clientes mediante su publicidad, su equipo de ventas y proveedores de contacto al cliente, no se cumplen provocando una diferencia entre el servicio real y el prometido teniendo un efecto adverso en la percepción del cliente. Por lo que para que las promesas sean iguales al desempeño se deberá mejorar la entrega del servicio, así también controlar todas las comunicaciones dirigidas a los clientes para que las promesas exageradas no generen expectativas más altas.

Para cerrar la brecha 4 se capacitará a los proveedores del servicio, para que cuenten con las destrezas necesarias para brindar un buen servicio al cliente

(**marketing interactivo**), será el jefe del departamento el encargado de la capacitación; así también se mejorará la comunicación interna y externa, a través de la capacitación que se dará a los miembros del equipo en relación a los manuales que se detallan los anexos 1 y 2, elaborados especialmente para el desarrollo de los mismos.

3.2 IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO

Para brindar un servicio con calidad se hace necesario la implementación del Departamento para lograr crear lazos y relaciones duraderas. Por lo cual éste se respaldará con recursos apropiados: personal, sistemas y tecnología.

3.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD A CREAR

Para la creación del Departamento se realizó el diseño organizacional que modifica la estructura actual de toda la empresa:

➤ <u>Tipo de estructura</u>	—————→	Funcional
➤ <u>Dimensión</u>	—————→	Vertical
➤ <u>Modelo de diseño</u>	—————→	Mecánico

Sus características son:

✓ ***Niveles Jerárquicos aplicados:***

Mando Medio o Táctico

1 Jefe de Departamento

Operativo

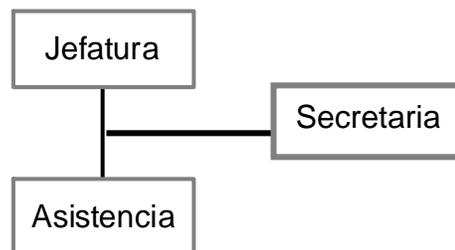
1 Asistente

1 Secretaria

- Departamentalización —————> **Funcional**
- Sistema de Organización —————> **Lineal**
- Tramo de Control —————> **Estrecho**

Lo anterior se refleja en la siguiente gráfica.

Gráfica 40
ORGANIGRAMA ESPECÍFICO
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

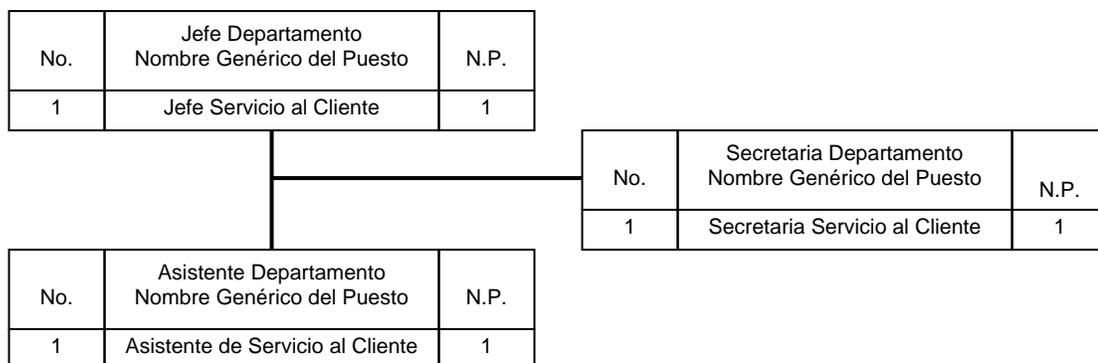


FUENTE: elaboración propia, noviembre, 2004.

Para poder cumplir con los objetivos propuestos en la creación del departamento, se presenta el número de puestos y el personal que será necesario para su funcionamiento, los cuales se determinan en la siguiente gráfica.

Gráfica 41

**ORGANIGRAMA NOMINAL
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE**



No. = No. de Orden

N.P. = No. de Plazas

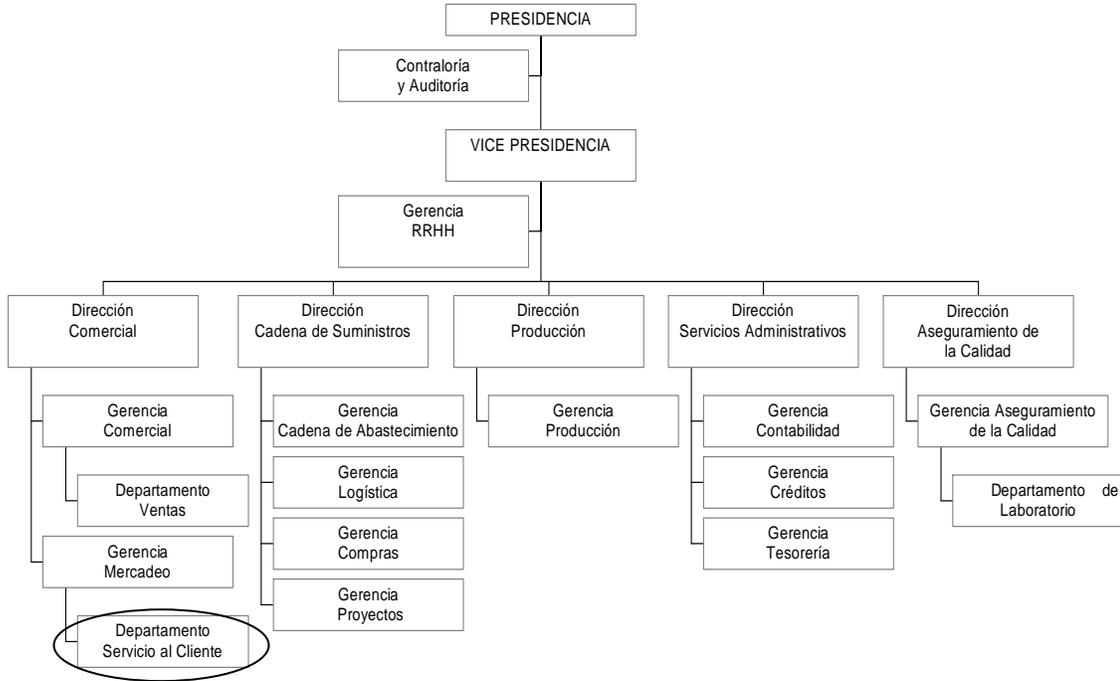
FUENTE: elaboración propia, noviembre, 2004.

3.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

La siguiente gráfica muestra la estructura organizacional propuesta para la empresa productora y distribuidora de harinas de trigo, ya con una nueva unidad administrativa.

Gráfica 42

ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO



FUENTE: elaboración propia, octubre 2004.

Así también, para facilitar la implementación de la nueva unidad administrativa se presenta la propuesta del manual de organización de dicha unidad.

3.3.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene como finalidad identificar la estructura organizacional, las funciones y atribuciones, los puestos y relaciones que tendrá el Departamento de Servicio al Cliente; así también las facultades.

Ha sido elaborado con el fin de que el departamento cuente con las herramientas administrativas necesarias, sirviendo de guía para conocer en forma detallada las características de cada uno de los puestos de trabajo con lo conforma, dando como resultado la satisfacción de las expectativas del cliente, brindando un servicio de excelencia.

PROPÓSITOS O FINALIDADES DEL MANUAL

- ✓ Brindar al personal del departamento una guía para que conozcan sus funciones y atribuciones dentro del mismo.
- ✓ Hacer de la tarea de cada puesto de trabajo algo eficiente en función de la capacidad de cada trabajador.
- ✓ Dar seguimiento a los requerimientos de los clientes al brindarles la calidad del servicio que se merecen.

Iniciar un medio para brindar un servicio orientado a la satisfacción de los clientes. (Véase manual en anexo 1).

A continuación se presenta el plan de acción para facilitar la implementación del manual de organización:

Cuadro No. 6
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO

Objetivo: Facilitar la implementación del manual de organización del departamento.

No.	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN	COSTO	PRESUPUESTO
1	Dar a conocer el manual de organización en una reunión	Dar los beneficios del uso del manual	Presentación del manual al Director Comercial	Asesor Investigador	1 día que determinará el Director	1 cañonera Q300.00 1 laptop Q400.00 (2 horas de alquiler)	Q700.00
2	Lograr la aprobación del manual en una sola reunión		Aprobación del manual	Director Comercial	1 día que determinará el Director		A determinar por la empresa
			Presentación a gerentes y mandos medios de la estructura de la empresa	Asesor Investigador	1 día que determinará el Director	1 cañonera Q300.00 1 laptop Q400.00 (2 horas de alquiler)	Q700.00
			Socialización del manual a los proveedores del servicio	Jefe Servicio al Cliente	1 día que determinará el Director	1 cañonera Q300.00 1 laptop Q400.00 Otros Q100.00 (2 hora de alquiler)	Q800.00
3			Evaluación periódica del manual para verificar sus alcances	Jefe Servicio al Cliente	Los días que asigne la jefatura		A determinar por la empresa
					TOTAL	Q2,200.00	Q2,200.00

FUENTE: elaboración propia, investigación de campo, noviembre, 2004.

NOTA: En la calendarización no se establecieron fechas fijas por estar pendiente la aprobación del informe.

3.3.3 MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

INTRODUCCIÓN

Debido a la importancia que tienen los clientes para la empresa se ha creado el presente manual de servicio al cliente. Su objetivo es ayudar a mejorar la prestación del servicio y el buen manejo de reclamos que los clientes manifiestan, garantizando su seguimiento y solución.

El cliente es la persona más importante en la empresa, por lo tanto se debe tratar y hacerlo sentir como tal, ya que no solamente busca comprar los productos, sino también las soluciones a los problemas que normalmente surgen en el negocio.

El presente manual de servicio al cliente contiene aspectos creados especialmente para la empresa productora y distribuidora de harinas de trigo, siendo estos:

Misión, visión, objetivos del manual, descripción de la tipología de los clientes, segmentación del producto, recibimiento de los clientes a la empresa, procedimientos de entrega, procedimiento actual de recepción de pedidos, entrenamiento de recursos humanos, posibles fallas en el servicio, manejo de quejas. (Véase manual en anexo 2).

A continuación se presenta el siguiente plan de acción que servirá a la empresa para implementar el manual de servicio al cliente:

Cuadro No. 7

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE
SERVICIO AL CLIENTE**

Objetivo: Facilitar la implementación del manual de servicio al cliente que ayudará a mejorar la prestación del mismo.

No.	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN	COSTO	PRESUPUESTO
1	Dar a conocer el manual de servicio al cliente en una reunión	Dar los beneficios del uso del manual	Presentación del manual al Director Comercial	Asesor Investigador	1 día que determinará el Director	1 cañonera Q300.00 1 laptop Q400.00	Q700.00
2	Lograr la aprobación del manual en una sola reunión		Aprobación del manual	Director Comercial	1 día que determinará el Director		A determinar por la empresa
			Presentación a gerentes y mandos medios de la estructura de la empresa	Asesor Investigador	1 día que determinará el Director	1 cañonera Q300.00 1 laptop Q400.00	Q700.00
			Socialización del manual a los proveedores del servicio	Jefe Servicio al Cliente	1 día que determinará el Director	1 cañonera Q300.00 1 laptop Q400.00 Otros Q100.00	Q800.00
3			Evaluación periódica del manual para verificar sus alcances	Jefe Servicio al Cliente	Los días que asigne la jefatura		A determinar por la empresa
					TOTAL	Q2,200.00	Q2,200.00

FUENTE: elaboración propia, investigación de campo, noviembre, 2004.

NOTA: En la calendarización no se establecieron fechas fijas por estar pendiente la aprobación del informe.

3.3.4 CUESTIONARIO POST-VENTA

a) Propósito

Este cuestionario tiene como propósito establecer un mecanismo de medición de la satisfacción del cliente, después de la entrega del producto, con el fin de valorar si los servicios brindados fueron bien dados y cumplen con las expectativas del cliente.

b) Alcance

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

c) Responsabilidad

Es responsabilidad de la Jefatura de Servicio al Cliente el cumplimiento y divulgación de este material al personal involucrado en el proceso.

d) Procedimiento

- El asistente de servicio al cliente se encargará de efectuar la llamada a los clientes un día después de la entrega del producto.

Para poder realizar las llamadas, el asistente deberá utilizar el reporte de pedidos entregados dos días después de facturados. (Véase cuestionario en anexo 4).

Se detalla a continuación el plan de acción que facilitará la implementación y uso del cuestionario post-venta.

Cuadro No. 8

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUESTIONARIO
POST-VENTA**

Objetivo: Facilitar la implementación del cuestionario post-venta.

No.	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CALENDARIZA- CIÓN	COSTO	PRESUPUES TO
1	Dar a conocer el cuestionario post-venta en una reunión	Medir la satisfacción del cliente después de la entrega del producto	Presentación del cuestionario al Director Comercial	Asesor Investigador	1 día que determinará el Director	1 cañonera Q75.00 1 laptop Q100.00 (1/2 hora de alquiler)	Q175.00
2	Lograr la aprobación del cuestionario en una sola reunión		Aprobación del cuestionario	Director Comercial	1 día que determinará el Director		A determinar por la empresa
			Presentación a gerentes y mandos medios de la estructura de la empresa	Asesor Investigador	1 día que determinará el Director	1 cañonera Q75.00 1 laptop Q100.00 (1/2 hora de alquiler)	Q175.00
			Socialización del cuestionario a los proveedores del servicio	Jefe Servicio al Cliente	1 día que determinará el Director	1 cañonera Q75.00 1 laptop Q100.00 (1/2 hora de alquiler)	Q175.00
3			Evaluación periódica del cuestionario para verificar los resultados	Jefe Servicio al Cliente	Los días que asigne la jefatura		A determinar por la empresa
					TOTAL		Q525.00

FUENTE: elaboración propia, investigación de campo, noviembre, 2004.

NOTA: En la calendarización no se establecieron fechas fijas por estar pendiente la aprobación del informe.

3.3.5 PROPUESTA DEL COSTO DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO

El presupuesto para la creación del departamento se presenta a continuación:

- ⇒ **Espacio físico:** se tiene conocimiento que dentro de la infraestructura de la empresa existe un área que cuenta con tres cubículos con medidas aproximadas de: 1.65 metros de largo X 1.65 metros de ancho X 0.60 metros de fondo; en un ambiente de 16 metros cuadrados(4 mts. de ancho X 4 de largo), el cual se considera adecuado para el funcionamiento del departamento; razón por la cual no se consideró ningún costo.
- ⇒ **Instalaciones:** incluye la pintura, señalización, acondicionamiento del área, instalación de cableado estructurado para 3 puestos de datos en el departamento (materiales y accesorios: UTP categoría 5E, caja DEXON, canaletas legrand, conector RJ 45, Keystone, placa sencilla). Dentro del presupuesto se incluye también la mano de obra por instalación.
- ⇒ **Material y equipo:** la adquisición de 3 computadoras, 3 impresoras, 3 teléfonos, 2 diademas, una para la secretaria y una para el asistente; un archivo y útiles de oficina específicos (engrapadora, lapiceros, perforador, fólder, etc.)
- ⇒ **Recurso humano:** se contratará o promoverá a personal actual de la empresa. El reclutamiento del personal que laborará en el nuevo departamento quedará a cargo del departamento de Recursos Humanos, con la autorización del Director Comercial.

Para la estimación de los sueldos propuestos, se tomó en cuenta los existentes en el mercado y los sueldos promedio de la empresa.

Las prestaciones laborales se calcularon de acuerdo a los siguientes coeficientes para provisionar, utilizados por la empresa.

✓ Bono 14	0.083333
✓ Vacaciones	0.041096
✓ Aguinaldo	0.104167
✓ Indemnización	0.083333

La empresa otorga un aguinaldo extra en enero que es del 25%, y un bono vacacional del 50% del sueldo.

⇒ **Inducción:** para la inducción, capacitación e implementación de instrumentos administrativos, modelos de servicio.

⇒ **Gastos imprevistos:** se consideró para cubrir este tipo de gastos un 3% del total del presupuesto, como incrementos fortuitos en todo lo enumerado dentro del campo de material y equipo.

El siguiente cuadro muestra el desglose del costo de creación de la nueva unidad.

Cuadro No. 9

COSTO DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO

CONCEPTO	PRESUPUESTO	COSTO TOTAL
Espacio físico	Mobiliario y espacio existentes	Q 0.00
Instalaciones	Materiales y accesorios	Q 630.00
	Mano de obra por instalación	Q 700.00
		Q 1,330.00
Material y equipo	3 Computadoras (tecnología actual, Pentium 4, 256 de memoria RAM, 40 gigas de disco duro)	Q21,330.00
	3 Impresoras HP Deskjet a colores	Q 2,850.00
	2 Teléfonos digitales multilíneas marca Alcatel modelo 4035	Q 4,446.12
	1 Teléfono digital multilíneas marca Alcatel modelo 4010	Q 987.50
	2 Diademas(manos libres para el teléfono)	Q 2,243.60
	1 Archivo de metal de 4 gavetas	Q 1,250.00
	Útiles de oficina	Q 600.00
		Q 33,707.22
Recurso humano	Nombre del puesto Jefe Servicio al Cliente Asistente Servicio al Cliente Secretaria	Salario mensual Q8,500.00 Q5,000.00 Q3,500.00
		Q 17,000.00
Prestaciones laborales	Prestaciones laborales Bono 14 Vacaciones Aguinaldo Indemnización Aguinaldo extra 25% Bono Vacacional (50% sueldo)	Q1,416.66 Q 698.63 Q1,770.84 Q1,416.66 Q 442.71 Q 708.33
		Q 6,453.83
Inducción	Implementación: - Modelo de servicio que prestará el departamento - Manual de organización - Manual de servicio al cliente - Cuestionario post-venta	Q 2,200.00 Q 2,200.00 Q 2,200.00 Q 525.00
	Inducciones a proveedores del servicio	Q 2,375.00
		Q 9,500.00
		TOTAL
		Q 67,991.05
Gastos imprevistos	3% del total del presupuesto - Material -Equipo	Q 2,039.73
		Q 2,039.73
		GRAN TOTAL
		Q 70,030.78

FUENTE: elaboración propia, investigación de campo noviembre 2004.

NOTA: dentro del presupuesto se agregó el salario mensual del personal que estará formando el departamento, considerando que los gastos que se visualizan en el cuadro anterior serán dentro del primer mes de funcionamiento del mismo.

CONCLUSIONES

1. La falta de una unidad administrativa especializada que sea rectora de las actividades de atención al cliente empobrece la comunicación con los clientes internos y externos. De esta manera se comprueba la hipótesis número uno planteada en el plan de investigación.
2. La empresa productora y distribuidora de harinas de trigo, a pesar de caracterizarse por ser una empresa que produce y distribuye productos de alta calidad, brinda un servicio aún deficiente para satisfacer las expectativas de sus clientes, observándose en la poca capacidad de respuesta a reclamos diversos del producto y servicios que presta.
3. La falta de coordinación y comunicación entre los empleados de servicio directo con los clientes y la Gerencia provoca que no se le de la debida importancia a las quejas y reclamos que los clientes manifiestan, ocasionando descontento en la forma en que se les solucionan los mismos.
4. Se determinó que dentro de la empresa no se cuenta con instrumentos administrativos de servicio al cliente, lo cual les impide conocer los lineamientos a seguir para brindar un buen servicio.
5. La empresa no utiliza ningún medio para medir la satisfacción del cliente en cuanto al servicio que brinda y las acciones que realiza no son suficientes para satisfacer las necesidades de los mismos.
6. Se determinó, a través de una visita a las instalaciones de la empresa, que se cuenta con un espacio físico adecuado para el buen funcionamiento de la unidad, así también la tecnología utilizada es de punta.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda crear un Departamento de Servicio al Cliente brindará los medios para conocer y satisfacer de una manera adecuada las necesidades de los clientes y poder sobrepasar sus expectativas y percepciones sobre los productos y servicios que la empresa distribuye, a la vez que será el medio de contacto directo con la empresa.
2. Implementar el modelo del servicio que debe prestar el departamento ayudará a crear mayor valor(beneficios) en la prestación del servicio.
3. Implementar el manual de servicio al cliente, el cual servirá a los empleados de guía para mejorar el proceso de recepción de reclamos y dar seguimiento a su solución.
4. Autorizar e implementar el manual de organización que permita conocer las funciones y atribuciones de cada uno de los puestos de trabajo, entre otros.
5. Implementar el cuestionario post-venta que sirva de mecanismo para medir la satisfacción del cliente después de la entrega del producto.
6. Para la organización de la nueva unidad en las instalaciones de la empresa se recomienda utilizar la propuesta del costo de creación del nuevo departamento descrita en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARMSTRONG, Michael, Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la Empresa, Fondo Editorial Legis, 1991. 265p.
2. CHAVEZ Juan José, Módulo de Autoaprendizaje, Cómo se Elabora un Proyecto de Investigación, Tercera Edición, 2003. 168p.
3. HERNÁNDEZ Roberto, FERNÁNDEZ Carlos F., BAPTISTA Pilar, Metodología de la investigación, Tercera Edición, McGraw-Hill, México 2002.705p.
4. HOFFMAN K. Douglas, BATESON John E.G. Fundamentos de Marketing de Servicios, Thomson Learning, Segunda Edición, México. 567p.
5. HOROVITZ Jacques, Los Siete Secretos del Servicio al Cliente, Primera Edición Prentice Hall, 2000. 137p.
6. <http://www.gestiondeventas/>
7. <http://www.marketing-xxi.com/los-call-centers-106.htm>
8. http://www.migueltejera.com/tv/servicio_al_cliente.htm
9. KOONTS, Harold, WEIHRICH, Heinz, Administración Una Perspectiva Global, onceava edición, McGrawHill, 1998. 796p.
10. KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, Cuarta Edición, México 1997. 129p.
11. KOTLER Philip, Dirección de Marketing, La Edición del Milenio, Pearson Educación, México, 2001. 718p.
12. LOVELOCK Christopher H. Mercadotecnia de Servicios, Tercera Edición, Pearson Educación, México 1996. 661p.
13. MORALES Peña, Otto Rene, Métodos Cuantitativos II, libro de apoyo para el curso Métodos Cuantitativos II a la carrera de Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Segunda Edición 2001. 201p.
14. SOSA Mendoza, Flor de María, Administración I, Tomo II, Primera Edición, 1995, RNTC, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. 174p.

15. STONER, James A.F., FREEMAN, R. Edward, GILBERT, Daniel R. Jr., Administración, Sexta Edición, Pearson Educación, 1995. 688p.
16. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, Escuela de Administración, Apuntes de Teoría Administrativa 1, segunda parte, C1991. 143p.
17. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, Escuela de Administración, Material Bibliográfico de Apoyo para el Curso de Administración II, 154p.
18. webmaster@cydsa.com
19. WENDEL L. French. Administración de Personal, Desarrollo de Recurso Humano. México, Ed. Limusa, 1983. 699p.
20. www.monografias.com, trabajos de investigación de servicio al cliente.
21. www.msn.com, materiales de consulta, diccionarios.
22. ZEITHAML, Valarie A., BITNER, Mary, Marketing de Servicios, Segunda Edición, McGrawHill, 2002. 747p.

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

OBJETIVOS DEL MANUAL

- ✓ Establecer y normar los puestos de trabajo que integran las diferentes unidades, permitiendo el conocimiento de su estructura.
- ✓ Proporcionar a la empresa el instrumento administrativo que permita sistematizar las actuaciones, definir los canales de comunicación, grados de autoridad y responsabilidad y el nivel jerárquico.
- ✓ Servir de guía para que el personal del departamento conozca sus funciones y atribuciones en los puestos de trabajo.
- ✓ Servir de instrumento para mantener la eficiencia y eficacia dentro del departamento.

PLANIFICACIÓN OPERACIONAL DEL DEPARTAMENTO

⇒ MISIÓN

Lograr un departamento que sea el medio de comunicación a través del cual la empresa conozca como mejorar la calidad de sus productos y servicios, brindando un servicio de excelencia orientado a la satisfacción de las necesidades de sus clientes internos y externos.

⇒ VISIÓN

Llegar a ser, en un período no mayor a 6 meses, el Departamento idóneo de contacto directo con los clientes, implementando programas de seguimiento a requerimientos, consultas, información de productos nuevos comprometido a garantizar la satisfacción del cliente, logrando su fidelidad y preferencia hacia los productos de la empresa.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO

- ✓ Garantizar un servicio de calidad que tenga como resultado la satisfacción del cliente.
- ✓ Mantener una adecuada y permanente comunicación con el cliente para conocer sus inquietudes, necesidades y requerimientos.
- ✓ Atender adecuadamente los reclamos del cliente de inicio a fin.
- ✓ Velar porque la imagen de la empresa en cuanto a sus relaciones con los clientes sea siempre la más adecuada.
- ✓ Lograr que la entrega de pedidos del cliente sea en forma oportuna, de acuerdo con sus necesidades.
- ✓ Crear confianza en los clientes basado siempre en un servicio de máxima calidad, rapidez y veracidad en el mismo.

FUNCIÓN BÁSICA DEL DEPARTAMENTO

- Velar porque el servicio al cliente que presta la empresa sea diferenciado por los clientes al superar las expectativas de éstos, brindando siempre valor agregado.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS SUGERIDOS

A continuación se detalla la descripción técnica de cada uno de los puestos de trabajo sugeridos para integrar el Departamento de Servicio al cliente.

I. IDENTIFICACIÓN: Departame erviceio al Cliente

Código de empleado:

Título del Puesto: Jefe del departamento

Ubicación Administrativa: Dirección Comercial

Inmediato Superior: Gerente de Mercadeo

Subalternos: Asistente de Servicio al Cliente

Secretaria Servicio al Cliente

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo, tiene a su cargo la planificación y evaluación del cumplimiento de los requerimientos de los clientes, así también de la supervisión del trabajo de las personas bajo su cargo.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

Atribuciones

- ❖ Vela por el mantenimiento y satisfacción de los clientes de la empresa.
- ❖ Determina las necesidades de los clientes.
- ❖ Evalúa el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.
- ❖ Supervisa el trabajo de sus subalternos.
- ❖ Culturaliza al elemento humano en función de la importancia del servicio al cliente.
- ❖ Planifica visitas a los clientes.
- ❖ Coordina capacitación de mantenimiento de motivación a sus subalternos.
- ❖ Evalúa beneficios adicionales para retener a los clientes.
- ❖ Chequea que los reclamos sean solucionados en un tiempo mínimo.

- ❖ Coordina con los departamentos involucrados sobre los requerimientos de los clientes.
- ❖ Elabora reportes semanales sobre los requerimientos típicos de los clientes.
- ❖ Planifica el mejoramiento constante del servicio que la empresa presta.
- ❖ Verifica que los pedidos sean entregados en el tiempo estipulado por los clientes.
- ❖ Se asegura que el cliente tenga una respuesta a sus requerimientos.
- ❖ Coordina las visitas de los clientes conjuntamente con el departamento de ventas.
- ❖ Elabora indicadores de satisfacción de los clientes internos y externos y mantiene informados a la Dirección Comercial y Gerencia de Mercadeo de los resultados de los mismos.
- ❖ Mantiene estrecha vigilancia de los resultados y satisfacción de los clientes en cuanto a sus peticiones.
- ❖ Evalúa la lealtad y fidelidad de los clientes por medio de sondeos directos.
- ❖ Responsable del sondeo de entrega de pedidos por medio de encuestas de post-venta realizadas mensualmente a los clientes.

Autoridad

- ❖ De línea directa respecto a sus subordinados, de acuerdo a la jerarquía establecida en la estructura orgánica del departamento.
- ❖ Conferir funciones y actividades específicas a las personas que ocupan los puestos de: asistente y secretaria de servicio al cliente.

Responsabilidad

- ❖ En representación del departamento para garantizar que el servicio que la empresa está brindando supera las expectativas de los clientes.
- ❖ En supervisión del personal a su cargo.

Relaciones de trabajo

➤ **Externas**

- ❖ Contacto frecuente con los clientes de la empresa.

➤ **Internas**

- ❖ Con todo el personal de los distintos departamentos que se ven involucrados en la prestación del servicio al cliente: ventas, operaciones, mercadeo, aseguramiento de la calidad, producción y créditos.
- ❖ Con todo el personal de la empresa.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS

Educación

- ❖ Poseer título Universitario en Administración de Empresas.
- ❖ Poseer especialización en servicio al cliente comprobable.

Experiencia

- ❖ Dos años mínimos en puesto similar.
- ❖ Conocimiento del manejo de clientes.

Habilidades

- ❖ Para supervisar personal.
- ❖ Capacidad para la toma de decisiones.
- ❖ Ejecutar y rendir informe sobre las actividades que se realizan dentro de su departamento.
- ❖ Desarrollar relaciones humanas y ética profesional.

Destrezas

- ❖ Operar equipo de oficina y de cómputo.

Otros requisitos

- ❖ Conocimiento de idioma inglés
- ❖ Manejar paquetes de computación (powerpoint, word, excel, powerpoint).
- ❖ Tener conocimientos básicos de supervisión de personal.

I. IDENTIFICACIÓN: Departamento de Servicio al Cliente

Código de empleado:

Título del Puesto: Asistente de Servicio al Cliente

Ubicación Administrativa: Dirección Comercial

Inmediato Superior: Jefe de Servicio al Cliente

Subalternos: Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo, tiene a su cargo la realización de todas las tareas que conllevan 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 requerimientos de clientes.
- ❖ Notificación de los requerimientos de los clientes a los departamentos encargados e involucrados.
- ❖ Monitoreo del estatus de los requerimientos de los clientes.
- ❖ Ayuda a los ejecutivos de ventas a solucionar las necesidades de los clientes.

- ❖ Traslado de la información solicitada por el jefe inmediato superior.
- ❖ Manejo de quejas y reclamos de los clientes.
- ❖ Llena reportes de satisfacción.
- ❖ Informa a los clientes de los servicios que la misma presta.
- ❖ Llena boletas de encuestas de los clientes hechas vía telefónica.
- ❖ Otras que se requieran.

Autoridad

Ninguna.

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 clientes externos vía telefónica o correo electrónico, según sea el caso.

➤ **Internas**

- ❖ Con el jefe del departamento.
- ❖ Con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS

Educación

- ❖ Tercer año universitario en Administración de Empresas.
- ❖ Haber recibido cursos de servicio al cliente y relaciones humanas.

Experiencia

- ❖ Tres años en puesto de servicio a clientes.

- ❖ Conocimiento de paquetes de computación.

Habilidades

- ❖ Desarrollar relaciones humana
- ❖ Para trabajar en equipo.
- ❖ Aprender, comprender y recibir instrucciones de trabajo.
- ❖ Para responder adecuadamente a los clientes.

Destrezas

- ❖ Operar equipos de oficina y de cómputo.

Otros requisitos

- ❖ Tener conocimientos del idioma Inglés.
- ❖ Manejar paquetes de computación (office, word, excel, powerpoint).

I. IDENTIFICACIÓN: Departamento de Servicio al Cliente.

Código de empleado:

Título del Puesto: Secretaria del Departamento

Ubicación Administrativa: Dirección Comercial

Inmediato Superior: Jefe de Servicio al Cliente

Subalternos: Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, tiene a su cargo la recepción de llamadas de los clientes y funciones secretariales básicas.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

Atribuciones

- ❖ Apoyo secretarial a la jefatura y asistencia del departamento.
- ❖ Recepción telefónica de requerimientos de clientes.
- ❖ Ingreso de requerimientos al
- ❖ Monitoreo del estatus de los pedidos de los clientes.
- ❖ Recepción de pedidos de los clientes.
- ❖ Dar información sobre los productos que ofrece la empresa.
- ❖ Archivo de documentos del departamento.
- ❖ Informa a los clientes de los cursos de panificación que la misma presta.
- ❖ Llena boletas de encuestas de los clientes hechas vía telefónica.
- ❖ Redacción de cartas de felicitación por cumpleaños a los clientes.
- ❖ Otras que se requieran.

Autoridad

Ninguna.

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 clientes externos vía telefónica o correo electrónico, según sea el caso.

➤ **Internas**

- ❖ Con el jefe del departamento.
- ❖ Con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS

Educación

- ❖ Poseer título de Secretaria Ejecutiva o Bilingüe.
- ❖ Haber recibido cursos de servicio al cliente y relaciones humanas.

Experiencia

- ❖ Dos años en puesto de atención al cliente.
- ❖ Conocimiento de paquetes de computación.

Habilidades

- ❖ Desarrollar relaciones humanas.
- ❖ Para trabajar en equipo.
- ❖ Aprender, comprender y recibir instrucciones de trabajo.
- ❖ Para responder adecuadamente el teléfono.

Destrezas

- ❖ Operar equipos de oficina y de cómputo.

Otros requisitos

- ❖ Tener conocimientos del idioma Inglés.
- ❖ Manejar paquetes de computación (office, word, excel).

REQUISITOS COMUNES A TODOS LOS PUESTOS

- ❖ Fuerte cultura de servicio.
- ❖ Puntualidad.
- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Presentación personal impecable.
- ❖ Cortesía.
- ❖ Amabilidad.
- ❖ Empatía.
- ❖ Mantenimiento y mejoramiento de relaciones interpersonales.
- ❖ Respeto por los demás.
- ❖ Mantenimiento de equipo de oficina e instalaciones.

ANEXO 2

MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

Co do

- ❖ Introducción
- ❖ Misión
- ❖ Visión
- ❖ Objetivos del manual
- ❖ Tipología de clientes
- ❖ Tipos de clientes por segmentación del mercado
- ❖ Mercado objetivo
- ❖ Tipos de clientes por mercado objetivo
- ❖ Tipos de clientes por sistema de entrega
- ❖ Más efectividad con el cliente
- ❖ Recibimiento de los clientes a la empresa
- ❖ Segmentación del producto
- ❖ Definiciones de producto o servicio
- ❖ Sistema de higiene y seguridad para la elaboración del producto
- ❖ Presentación del producto
- ❖ Procedimiento de entrega
- ❖ Procedimiento actual de recepción de pedidos
- ❖ Los criterios del servicio en el punto de encuentro con los clientes
- ❖ Aproximación hacia un servicio de calidad
- ❖ Entrenamiento de Recursos Humanos
- ❖ Posibles fallas en el servicio
- ❖ Manejo de quejas
- ❖ Como manejar a los clientes molestos
- ❖ Uso de las habilidades para el manejo de las quejas
- ❖ La capacidad para escucha las quejas de los clientes

El presente manual servirá para ayudar a mejorar el proceso de recepción de reclamos que los clientes manifiesta garantizando el seguimiento a su solución.

Misión

- ❖ *Asegurar la calidad e inocuidad de los productos, proporcionando un servicio profesional y de excelencia, optimizando los recursos y promoviendo un ambiente de trabajo seguro que cumpla con los requisitos del sistema de calidad de la empresa, buscando superar las expectativas del consumidor basados en los principios de honestidad, respeto, confianza, credibilidad y apoyo a los clientes.*

Visión

- ❖ *Llegar a ser la empresa líder en brindar el mejor servicio, orientado a cumplir con las expectativas y percepciones de sus clientes internos y externos ofreciendo servicio profesional y de excelencia.*

Política de calidad

Producir y comercializar harinas de trigo que cumplan con los requisitos de calidad y seguridad alimentaria internos y de los clientes, basados en la mejora continua de los procesos de la empresa.

Objetivos del manual

- ❖ *Proporcionar las herramientas adecuadas para la atención a clientes en cuanto a la prestación del servicio y la recepción de reclamos que los mismos manifiesten.*
- ❖ *Lograr que los proveedores brinden un servicio de calidad diferenciado por su profesionalismo.*
- ❖ *Proponer lineamientos para manejar situaciones con clientes molestos o difíciles.*

Tipología de clientes

- ❖ El que todo lo sabe
- ❖ El cauteloso
- ❖ El entendido
- ❖ El comprador fácil
- ❖ El que busca ventajas
- ❖ El indeciso
- ❖ El irritable
- ❖ El silencioso



El cliente que todo lo sabe

Es aquel que se sobrestima. Se niega a recibir información y resiste cualquier ayuda. Su actitud obedece más a vanidad que a conocimientos reales. Lo único que anhela es que le reconozcan su astucia y sagacidad.

Hacerle preguntas que demuestren que sabe, al tiempo de sugerirle sutilmente aspectos de lo que él cree conocer y desconoce. Cuidar que él tenga la impresión de que es quien hace las afirmaciones. Pedirle su opinión y hacerle sugerencias. Con él es necesario el mayor tacto posible. Halagar su vanidad suele dar excelentes resultados.



El cliente cauteloso

Es un cliente que habitualmente está a la defensiva. Ha sido engañado alguna vez o ha pasado por experiencias desagradables en compras anteriores.

No se debe ejercer presión sobre este cliente. El acuerdo debe ser lento. Se debe ganar la confianza con cosas sencillas y comparables. Además, demostrar la ausencia de riesgos. Trato cortés, solícito, buena información y relaciones públicas. Un cauteloso convertido puede ser un excelente cliente.

El cliente entendido

Sabe lo que compra y desea recibir información adicional. Le agrada informarse bien sobre lo que compra y estar seguro de que servirá a sus intereses.



No conviene hacer afirmaciones y darle seguridades que no puedan comprobarse.

Rehusar siempre las discusiones y las afirmaciones inexactas o hipotéticas. Compra, sobre la base de realidades, el contacto experto evitará las exageraciones o hacer recomendaciones dudosas. Si el comprador de este tipo comprueba que se le ha informado con honradez, será un futuro gran aliado.

El cliente comprador fácil

Es gastador por naturaleza. Es compulsivo. No presta atención a la real utilidad de lo que compra. No tiene preferencias muy definidas.



No debe abusarse de él. Si descubre que se le ha cobrado de más, o que le han dado condiciones inferiores a otros pudiéndosele dar mejores, se sentirá resentido y tratará de deshacer el negocio o no volverá.

El cliente buscador de ventajas

Siempre desea descuentos especiales. Le obsesiona la idea de que todo puede ser rebajado. Se cree un hábil comprador y no le importa rebajar su dignidad con tal de obtener un descuento.



Hablarle de calidad es perder el tiempo, si lo ofrecido es para él de utilidad o necesidad debe insistírsele en la pérdida que podría significarle no comprar. Para que sienta que gana, hay que mostrar lo que podría perder.

El cliente indeciso

Difícil convencerle. Su mente está desorganizada por dudas y temores. No quiere elegir, no resuelve en forma definitiva.

Hay que tratarlo con tacto y cuidado. Se depende de él para cerrar el negocio. Debe hablársele de lo que signifique beneficios y facilidades. También de lo que perderá, si no acepta lo que se le propone.



El cliente irritable

Es temperamental, en ocasiones agresivo. Se altera sin motivo y es difícil de controlar.



La única posición ante este cliente debe ser la serenidad. Una posición digna y calma aquietará la irritación de esta persona. Una actitud reactiva no haría más que aumentar su mal humor.

El cliente silencioso

Solamente escucha, no habla, a. Aparenta una esfinge: mira, permanece en silencio y no da su parecer. Puede ser una actitud defensiva o, simplemente, ser de temperamento reservado, pero, en todo caso, provoca desesperación al vendedor u oficial de servicio inexperto.

Al detectar a un cliente de este tipo, se debe provocar su participación en un diálogo. Con sucesivas preguntas abiertas, tales como ¿qué opina acerca del nuevo sistema? ¿qué marca prefiere?, etc. Su silencio puede ser una objeción oculta, que puede manifestarse mediante nuevas preguntas.



Tipos de clientes por segmentación de mercado

Se cuenta con clientes artesanales, semi-artesanales, comerciales e industriales.

Clientes artesanales

Son en su mayoría los que se localizan en los departamentos del país, ellos trabajan todo el proceso de elaboración de pan a mano, y el horno que utilizan es de leña.

Clientes semi-artesanales

Panaderías que al elaborar el pan lo hacen: una parte a mano y otra utilizan equipo industrial, tales como batidora, horno eléctrico o cilindros. Estos clientes, en su mayoría se localizan en los departamentos.

Mercado objetivo

TIPO NEGOCIO	SUB TIPO NEGOCIO	SUB SUB TIPO NEGOCIO
COMERCIO	ALMACÉN	MAYORISTA SEMIMAYORISTA
	DISTRIBUIDOR	ASOCIADO EXTERNO
	SUBPRODUCTO	SUBPRODUCTO
INDUSTRIA	INDUSTRIAL	ALIMENTOS DIVERSOS CONCENTRADOS GALLETERÍA HOTEL Y RESTAURANTES OTROS PANIFICACIÓN PASTAS Y CHAO MEIN PIZZA
	SEMI INDUSTRIAL	PANADERÍA

Tipos de clientes por mercado objetivo

Almacén

Clientes que distribuyen harin de una sola empresa, pero también otros productos.

Distribuidor

Clientes que distribuyen únicamente productos para panificación.

Semi-industrial

Son clientes medianos; en relación con la industria, algunos de ellos utilizan la harina para la elaboración de pan, y otros, para la elaboración de alimentos comestibles, no panificables.

Industrial

Clientes grandes que en su mayoría se dedican a la elaboración de pan, y para el proceso de elaboración del mismo utilizan maquinaria moderna. Ellos producen cantidades mayores que distribuyen en su mayoría en la capital.

Clientes de Sub-producto

Clientes que compran los productos que se obtienen de la cáscara del trigo. *Estos clientes se clasifican en:*

Tradicional:

Es el cliente de compras pequeñas, y regularmente utilizan el producto para alimento de animales.

Grandes:

Algunos de ellos son distribuidores y otros utilizan el producto como materia prima para la elaboración de concentrados para animales.

Tipos de clientes por su entrega

- ❖ Clientes que compran en sacos
- ❖ Clientes que compran a granel
- ❖ Clientes que compran empacado y a granel

Más efectividad con el cliente

- ❖ Mejorar la motivación y entrenamiento del personal de contacto con los clientes.
- ❖ Mantenimiento de buenas relaciones con el cliente.
- ❖ Dirección y entrenamiento de personal.

Recibimiento de los clientes a la empresa

Cuando un cliente se acerca a la empresa, se debe atender empleando los siguientes aspectos:

- ❖ Actitud atenta
- ❖ Confianza
- ❖ Autoridad
- ❖ Buena información
- ❖ Competencia
- ❖ Otros



Segmentación del producto

- ❖ Harinas duras
- ❖ Harinas duras especiales
- ❖ Harinas suaves
- ❖ Harinas suaves especiales
- ❖ Subproductos

Higiene y seguridad que utilizan para la elaboración del producto

Los sistemas de higiene y seguridad que se utilizan en la elaboración de las harinas de trigo están regidos por controles de calidad implementados por el Departamento de Aseguramiento de la Calidad, los cuales se han establecido de acuerdo a los estándares de calidad existentes en el mercado. Tales como aseguramiento de la calidad e inocuidad de la Harina; a través de un Sistema de Calidad que se fundamenta en la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y un Programa de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), para lo cual se mantiene una estrecha relación de calidad con los clientes y proveedores.

En la producción y distribución de harinas de trigo cada actividad y cada empleado son significativos.

Presentación del producto

HARINAS	PRESENTACIONES EN	
<i>HARINAS DURAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Papel 50 libras - Poly 50 Libras - Poly 100 	GRANEL
<i>HARINAS INTEGRALES</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Poly 25 libras - Poly 100 libras 	
<i>HARINAS SUAVES</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Papel 50 libras - Poly 50 Libras - Poly 100 	GRANEL
<i>HARINAS EXTRA SUAVES</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Poly 50 libras - Poly 100 libras 	GRANEL
<i>HARINAS PARA REPOSTERIA</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Poly 50 libras 	

Procedimiento de recepción de pedidos

1. Visitas al cliente por la fuerza de ventas.
2. Vía telefónica al vendedor.
3. Vía telefónica a Recepción de Ventas
4. Ventanilla de la empresa por cliente.

Procedimiento propuesto de entrega

- ✓ Los clientes reciben los pedidos vía transporte terrestre, si el pedido es de más de 20 quintales.
- ✓ Si es por menos de 20 quintales muchos de ellos llegan a ventanilla a recogerlo.
- ✓ Algunos clientes recogen su producto con transporte propio.

NOTA: véase manual de normas y procedimientos en anexo 3

Los criterios del servicio de comunicación directa con los clientes

Cortesía

El respeto total de la acción de un individuo por:

- ✓ Tratar a cada cliente como VIP (Persona muy importante): para que se sienta a gusto con el servicio, se debe atender a cada uno como a cualquiera le gustaría ser tratado cuando le brindan un servicio, para cual es indispensable que el cliente interno muestre el deseo de atender y solucionar las necesidades del cliente en momento de la entrevista con éste.
- ✓ Haciendo un esfuerzo extra: atender y escuchar con atención las necesidades del cliente y ayudarle a establecer una solución a sus inquietudes.
- ✓ Proveyendo alivio emocional y físico: para que el cliente no se fruste en la búsqueda de la solución de lo que desea adquirir, se debe dar la información exacta.
- ✓ Asegurando la participación de todos: trabajando en equipo con todas las unidades involucradas.
- ✓ Haciendo que los recursos estén disponibles a todos: la gerencia entregará los recursos necesarios para el desenvolvimiento en equipo de todo el personal involucrado.
- ✓ Cumpliendo con las necesidades de un individuo: buscar las soluciones pertinentes a cada caso, involucrando a las unidades que correspondan.
- ✓ Proveyendo para la recuperación del servicio: brindando estrategias de uso inmediato en situaciones irregulares.

- ✓ Tratando a compañeros de trabajo como clientes: mantener buena comunicación para la satisfacción de las necesidades que puedan acontecer.

Eficiencia

La operación uniforme de todos los departamentos en respecto a:

- ✓ La capacidad del lugar: esta debe ser suficiente para atender a los clientes de los rangos por los cuales se pueda contar para el servicio y atención personalizada.
- ✓ El estilo de la circulación del cliente: brindando espacio y comodidad para su desenvolvimiento.
- ✓ Prontitud operacional: No hacer que el cliente se desespere esperando ser atendido.
- ✓ Trabajo de equipo: todos en conjunto conscientes de las necesidades del cliente.
- ✓ Velocidad del servicio: la eficiencia como la base fundamental de atención.
- ✓ Utilización del espacio: no permitiendo aglomeramiento que cause inconformidad y malestar.
- ✓ Proveer los recursos apropiados en el tiempo apropiado: tener a mano la información de todo el sistema para agilizar cualquier inquietud o pregunta referente a lo que se pueda servir al cliente.

Seguridad

Velar por el bienestar de los clientes y proveedores, y mantener su tranquilidad a través del uso de:

- ✓ Consideraciones del diseño: en su estructura, color y en la comodidad misma del mobiliario
- ✓ Protección ambiental: sistema de reacción inmediata contra incendios.
- ✓ Servicios de emergencia: señalización de salidas de evacuación.

- ✓ Entrenamiento: capacitación constante y adecuada al cliente interno en la prestación del servicio.

Presentación

La presentación crea una experiencia completa a través del uso de:

- ✓ Apariencia personal: impecabilidad en su vestir y abordar al cliente.
- ✓ Ejecución: resolver con certeza lo prometido lo antes posible.
- ✓ Prestando atención a lo solicitado: no ignorando la necesidad del cliente a la cual a llegado a solicitar.
- ✓ “En el escenario/detrás del escenario.” Mantener el orden y el deseo de resolución a los requerimientos que se presenten en presencia del cliente o en reajuste de complementación información requerida para estar al día en cualquier situación.

Aproximación hacia un servicio de calidad

- ❖ Las expectativas de los clientes sobre un servicio de calidad han aumentado dramáticamente en los últimos años.
- ❖ Los clientes no sólo compran cosas – ellos compran expectativas sobre el servicio y ejecución.
- ❖ Se necesita saber claramente quiénes son los clientes y cuáles son sus expectativas. En orden de brindar un valor agregado.

Entrenamiento de recursos humanos

Con base a cualidades del personal: servicio al cliente, hacer que realicen adecuadamente las habilidades adquiridas:

- ✓ Prestación del servicio: demuestre seguridad y cortesía al abordar a cada uno o cliente que asista a la empresa.
- ✓ Interés personal: interésese por cada una de inquietudes o preguntas que le hagan.
- ✓ Confianza: desarróllela a través del contacto de sus propias habilidades en su relación con el cliente.
- ✓ Indiferencia: aniquile la indiferencia estando en contacto con el producto o servicio que preste.
- ✓ Rudeza: con firmeza y amabilidad hacer sentir lo compenetrado que se está acerca del producto.
- ✓ Eficiencia: utilizar cada uno de los instrumentos (capacitación) en el campo de acción en relación a los clientes.
- ✓ Reacción rápida: alerta a no perder la atención a las demandas del cliente.
- ✓ Cortesía: Transmitir acciones positivas traducidas en amabilidad, comprensión, respeto, educación, tono de voz adecuado y ofrecer una sonrisa o expresión que comunique el deseo de servir y ayudar.
- ✓ Actitud profesional: impecabilidad, orden y profesionalidad en contacto con el cliente.

Posibles fallas en el servicio

Los reclamos se dan con frecuencia diaria, por diversas circunstancias.

Entre ellos se citan los siguientes:

1. Inconformidad del cliente en cuanto al tiempo de entrega de su producto.
2. Pedidos entregados antes de la fecha indicada por el cliente.
3. Pedidos incompletos en cuanto a lo solicitado.
4. Pedidos no enviados por falta de crédito y sin avisarle al cliente por qué no le ha llegado su pedido.
5. Pedidos no enviados por faltar complemento para poder enviarlos cuando éstos son menores de 200 quintales, ya que es lo mínimo que se puede enviar en cada camión de entrega.
6. Clientes que llaman para averiguar el estatus de su pedido cuando estos ya llevan tiempo y aún no han sido entregados.
7. Reclamos por calidad de la harina, el cual se da más con la harina dura.
8. Falta de capacidad de respuesta sobre reclamos diversos del producto y servicio que se presta.
9. Pedidos confundidos en cuanto a los productos que el cliente ha solicitado.
10. Mala manipulación del producto al momento de colocarlo en las instalaciones del cliente, provocando rompimiento de bolsas.
11. Rendimiento de la harina.
12. Producto contaminado por gorgojo.

13. Inconformidad en el servicio de entrega del producto de parte del personal de logística (transportistas, ayudantes).

Manejo de quejas

1. Las quejas deben ser tratadas personalizada, de manera que el cliente sepa que se está haciendo todo lo necesario para que la misma sea enmendada.
2. Se debe llevar una base de datos sobre las quejas que ingresan diariamente a la empresa, con el objetivo de tomarlas de ejemplo para mejorar el servicio que se presta a los clientes.
3. Cada queja será una herramienta para la empresa para mejorar los servicios y productos e innovar nuevos servicios que puedan surgir.
4. El servicio que se brinda a los clientes debe ser constantemente mejorado y debe incluir lo siguiente:

- Amabilidad
- Cortesía
- Manejo de problemas
- Toma de decisiones
- Calidad del producto



5. Investigación de las necesidades del cliente.
6. Enfoque integral del contacto con el cliente.
7. La continuidad de comunicación con el cliente.
8. Usar preguntas que permitan identificar las necesidades de los clientes.
9. Manejar situaciones con clientes molestos.

Como maneja... clientes molestos



1. Enfóquese en el problema
2. Acepte la responsabilidad del problema
3. Discúlpese en nombre de la compañía
4. Ofrezca soluciones o alternativas
5. Solicite ayuda si lo requiere
6. Una disculpa también ayuda

Si no se escuchan los problemas, no se pueden corregir. Si los clientes se quedan insatisfechos no regresan, mientras que los que se quejan dan la oportunidad de retenerlos y de retener su lealtad.

Uso de las habilidades para el manejo de las quejas acompañado con principios

Requiere práctica platicar con un cliente molesto



- ❖ Debemos hablar con nosotros mismos
- ❖ Actuar con clase.
- ❖ Practicar habilidades como:
 - a) Ser cortés
 - b) Escuchar
 - c) Preguntar
 - d) Calmarse
 - e) Resolver
 - f) Discúlpese
 - g) Controlarse
 - h) Agradecer

La capacidad para escuchar las quejas de los clientes

1. Estar relajado mientras el cliente está hablando.
2. Tener confianza en que se puede resolver cualquier problema operativo que se pueda presentar.
3. Saber como se está recibiendo el servicio al cliente.
4. Interesarse en las necesidades y problemas de los clientes.



Definiciones de producto o servicio

Harina de trigo:

Sustancia pulverulenta que se obtiene tras moler de forma muy fina granos de trigo.

La harina contiene entre un 65 y un 70% de almidón, pero su valor nutritivo fundamental está en su contenido, de 9 a un 14% de proteínas; siendo las principales la gliadina y la glutenina, que constituyen aproximadamente un 80% del contenido en gluten. La celulosa, los lípidos y el azúcar representan menos de un 4%.

Harinas duras:

Extraídas de trigos duros importados, de alto contenido proteínico; estas harinas son especialmente producidas para la elaboración de panes que requieren un fuerte manejo de la masa y un buen crecimiento, tales como el pan desabrido, pan francés, pirujos, pan baget, pan de leche y pan sándwich, masa para hojaldre y croissant, lengua, zepelin, brazo gitano, borracho, etc.

Harinas suaves:

Elaboradas con trigos suaves importados, de contenidos proteínicos adecuados para la elaboración de pan dulce tales como el pan de manteca, shecas, pan de yemas, conchas, tortas, galletería, mollete, bigote, cortadas, batida, gusano, volován, milhoja, cuadros de fruta o manjar, empanadas, enrollados o cartuchos, palmeritas, torta chilena o torta salada, etc.

Harina de trigo extra-suave:

Elaborada con trigos importados, especiales para la elaboración de pan tostado, como champurrada, churro, hojaldra, rosca lisa o picada; pececito, hojita, y galletería

Harina para repostería:

Harina refinada especial para formulaciones de pastel, tortas, bizcochos, etc., porque aceptan todo trabajo de batido, así como materiales para darles sabor.

Harina integral rico trigo:

Harina con alto contenido de fibra, para la elaboración de pan integral.

Calidad de la harina:

La empresa tiene el compromiso de planificar, controlar, asegurar y mantener la calidad de la harina. Para este fin ha desarrollado e implementado programas que incluyen una serie de procedimientos y actividades que le permiten cumplir con los requerimientos más avanzados en la molinería. En este sistema juega un papel primordial el laboratorio de la misma, el cual se encarga de controlar y monitorear todas las etapas de elaboración de la harina, desde la recepción del trigo en el puerto, el transporte a sus instalaciones, incluyendo el proceso de molienda, pruebas diarias de panificación, empaque y distribución de la harina, garantizando así el producto final que el cliente recibe.

ANEXO 3

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer el procedimiento de recepción de pedidos y entrega del producto o servicio de la empresa productora y distribuidora de harinas de trigo a sus clientes.

NORMAS GENERALES

Dentro del perímetro de la capital:

1. Pedidos recibidos en horario de 7:30 a 13:00 horas deben ser entregados el mismo día si el cliente así lo solicita.
2. Recibidos de 14:00 a 17:00 horas, deben ser entregados el siguiente día por la mañana o por la tarde según las especificaciones del cliente.

Para entregar en los departamentos: Sacatepéquez, Chimaltenango, Chiquimula, Amatitlán, Escuintla, Santa Rosa y Jutiapa.

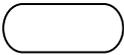
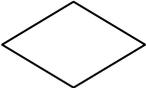
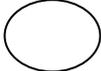
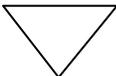
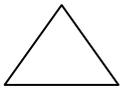
1. Si ingresan en horario de 7:30 a 10:00 de la mañana, pueden ser entregados el mismo día, si así lo requieren.
2. Si ingresan de 10:05 en adelante, deben ser entregados el siguiente día o el día requerido.

Para entregar en el resto de departamentos que atiende la empresa: Santa Rosa (Chiquimulilla), Jalapa, Puerto Barrios, Alta y Baja Verapaz

1. Todos deben entregarse un día después de solicitados.

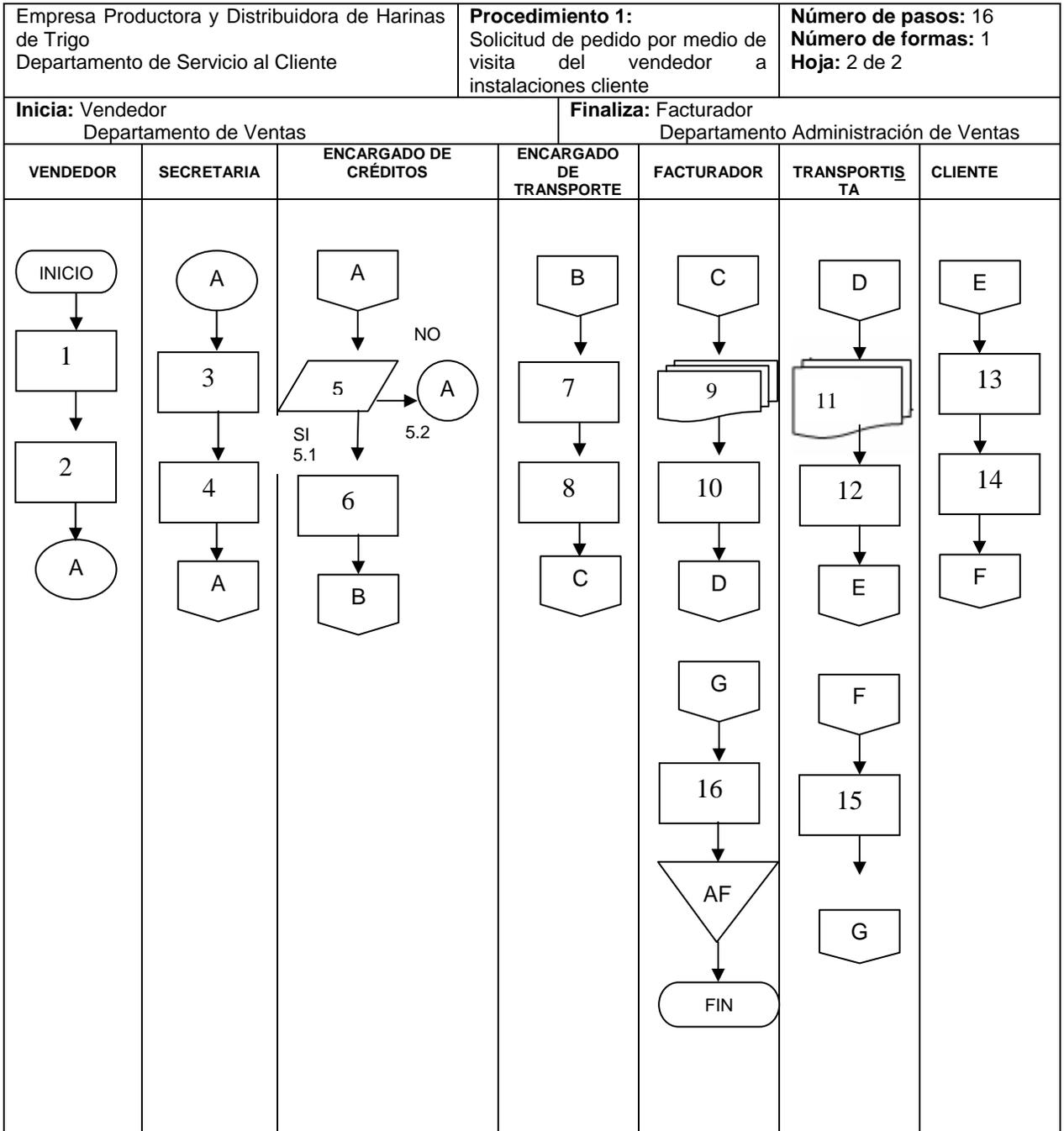
SIMBOLOGÍA

En los flujogramas de los procedimientos se utilizó la simbología ANSI (American National Standard Institute). A continuación se presentan los símbolos con su respectiva descripción, utilizados en la elaboración de los diagramas de flujo:

FIGURA	DESCRIPCIÓN
	Terminal (inicio o fin): indica el inicio o terminación del flujo
	Operación: representa la realización de una actividad u operación relativa a un procedimiento.
	Inspección o revisión: cuando se examinan o comprueba algo del trabajo que se ejecuta.
	Decisión o alternativa: indica que un punto del flujo tiene varias opciones alternas.
	Conector de área o página: para una conexión con otra área administrativa del mismo flujo.
	Conector de actividad: representa un enlace de una parte del diagrama con otra de la misma área o página.
	Archivo final: cuando un archivo es definitivo, se guarda o se detiene totalmente.
	Archivo temporal: cuando una fase del procedimiento para y luego se utilizará en otra acción
	Documento: representa la utilización de formas, folletos, libros y hojas; deben ir antes de la acción.
	Multidocumento: cuando se utilizan varias copias de un documento o diferentes documentos.

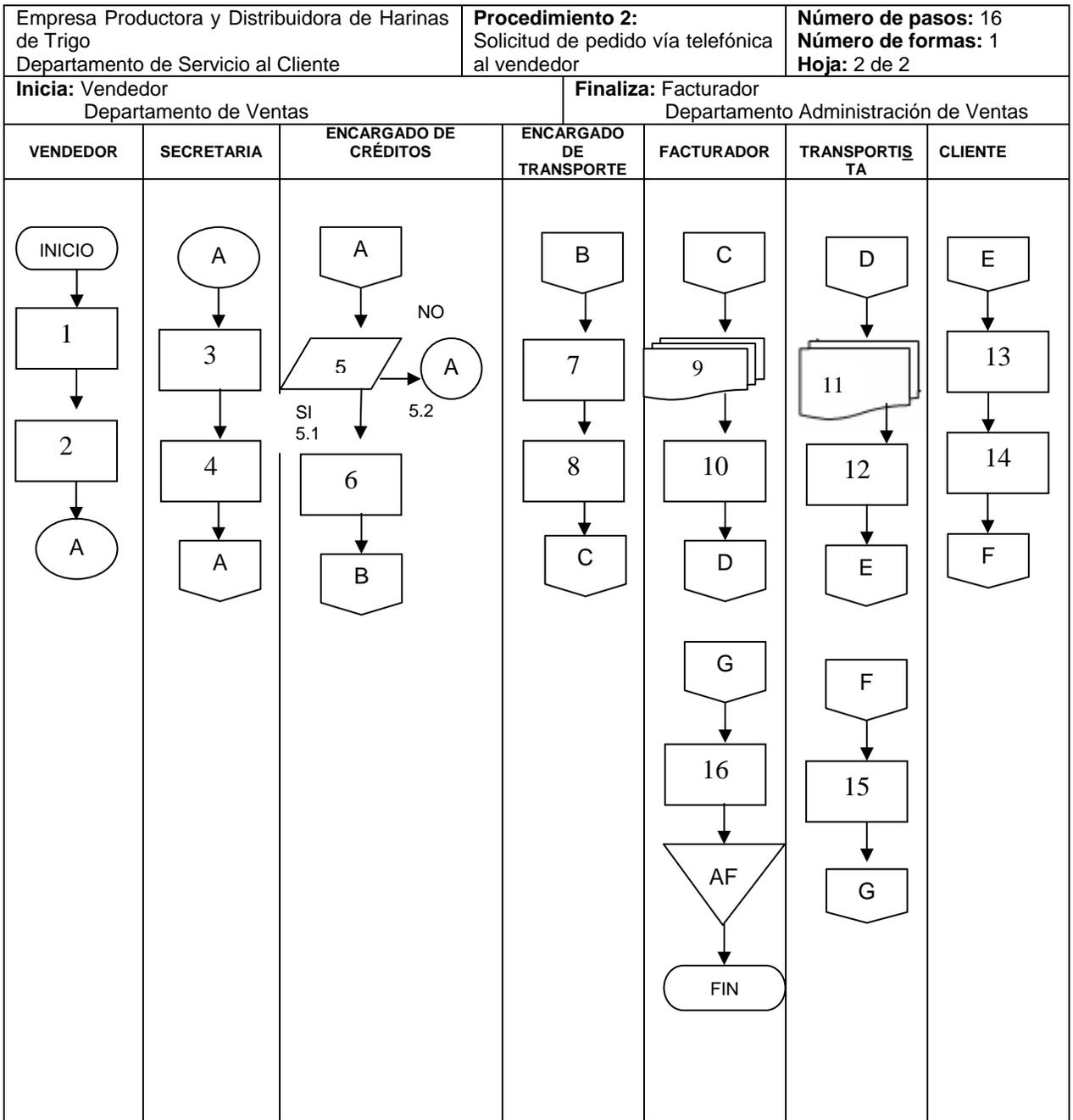
Empresa Productora y Distribuidora de Harinas de Trigo Departamento de Servicio al Cliente		Procedimiento 1: Solicitud de pedido por medio de visita del vendedor a instalaciones cliente		Número de pasos: 16 Número de formas: 1 Hoja: 1 de 2	
Inicia: Vendedor Departamento de Ventas			Termina: Facturador Departamento de Administración de Ventas		
UNIDAD	PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD		
Ventas	Vendedor	1	Visita al cliente y toma pedido		
		2	Traslada pedido a secretaria		
	Secretaria	3	Toma y graba pedido		
		4	Traslada hoja de pedido a encargado de créditos		
Créditos	Encargado de créditos	5	Recibe pedido y verifica límite de crédito 5.1 Si autoriza 5.2 No autoriza: regresa a vendedor para solucionar problema		
		6	Autoriza pedido y traslada a encargado de transporte		
Logística	Encargado de transporte	7	Recibe hoja de pedido y asigna transportista		
		8	Traslada hoja de pedido a facturador		
Admón. de Ventas	Facturador	9	Factura pedido		
		10	Entrega a transportista		
Logística	Transportista	11	Recibe copias de factura y cargan producto en bodega asignada		
		12	Trasladan el producto a instalaciones del cliente y solicitan firma de recibido		
Cliente	Cliente	13	Recibe producto y firma factura		
		14	Entrega factura a transportista		
Logística	Transportista	15	Traslada copia a facturación para su pago		
Admón. De Ventas	Facturador	16	Tramita pago y archiva copia		

NOTA: Si no se autoriza el crédito, el vendedor deberá cobrar por anticipado o solicitar ampliación de crédito, que conforma otro procedimiento que no es propio del Departamento de Servicio al Cliente.



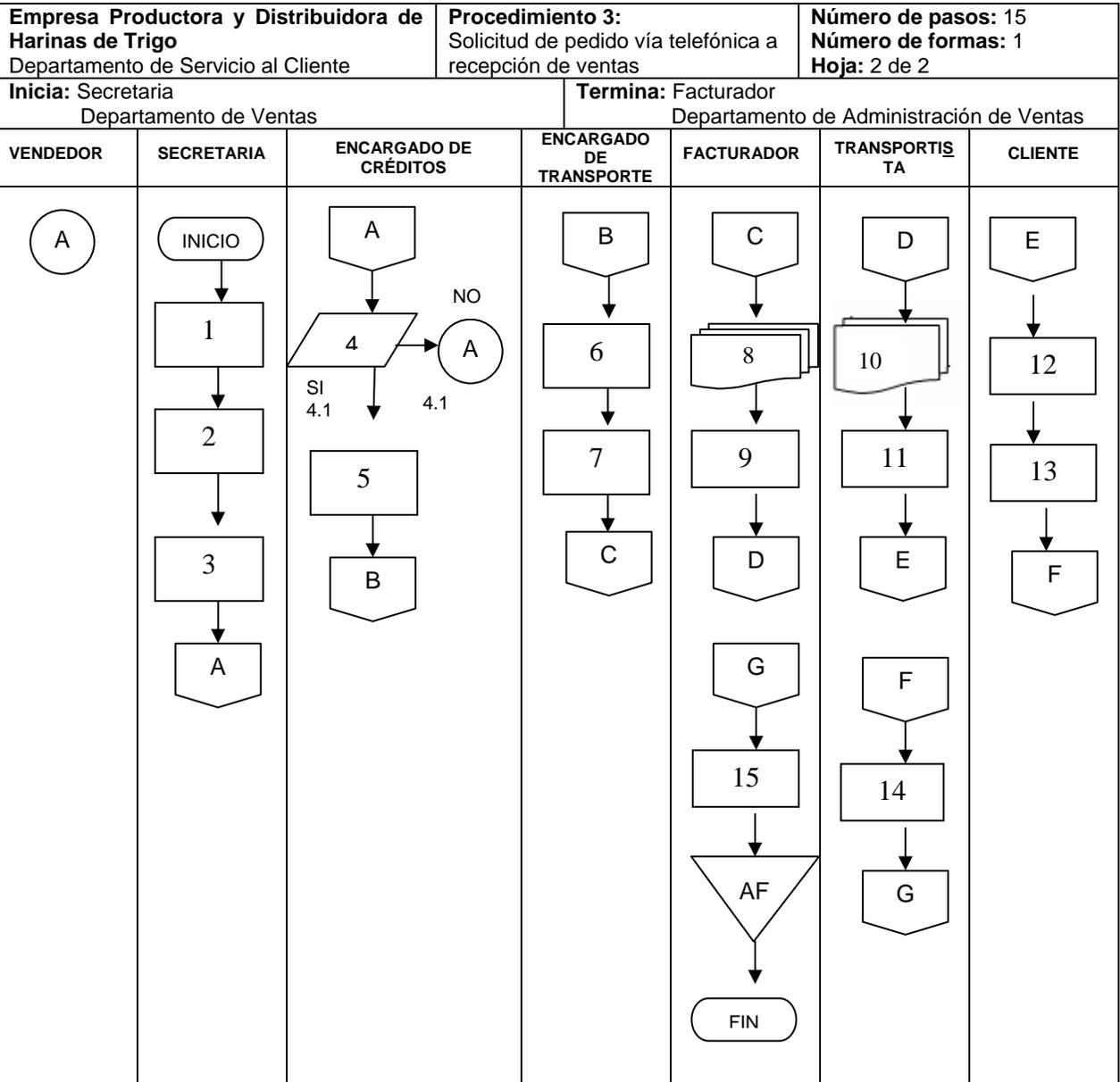
Empresa Productora y Distribuidora de Harinas de Trigo Departamento de Servicio al Cliente		Procedimiento 2: Solicitud de pedido vía telefónica al vendedor		Número de pasos: 16 Número de formas: 1 Hoja: 1 de 2	
Inicia: Vendedor Departamento de Ventas			Termina: Facturador Departamento de Administración de Ventas		
UNIDAD	PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD		
Ventas	Vendedor	1	Recibe llamada del cliente y toma pedido		
		2	Traslada pedido a secretaria		
	Secretaria	3	Toma y graba pedido		
		4	Traslada hoja de pedido a encargado de créditos		
Créditos	Encargado de créditos	5	Recibe pedido y verifica límite de crédito 5.1 Si autoriza 5.2 No autoriza: regresa a vendedor para solucionar problema		
		6	Autoriza pedido y traslada a encargado de transporte		
Logística	Encargado de transporte	7	Recibe hoja de pedido y asigna transportista		
		8	Traslada hoja de pedido a facturador		
Admón. de Ventas	Facturador	9	Factura pedido		
		10	Entrega a transportista		
Logística	Transportista	11	Recibe copias de factura y cargan producto en bodega asignada		
		12	Traslada el producto a instalaciones del cliente y solicitan firma de recibido		
Cliente	Cliente	13	Recibe producto y firma factura		
		14	Entrega factura a transportista		
Logística	Transportista	15	Traslada copia a facturación para su pago		
Admón. De Ventas	Facturador	16	Tramita pago y archiva copia		

NOTA: Si no se autoriza el crédito, el vendedor deberá cobrar por anticipado o solicitar ampliación de crédito, que conforma otro procedimiento que no es propio del Departamento de Servicio al Cliente.

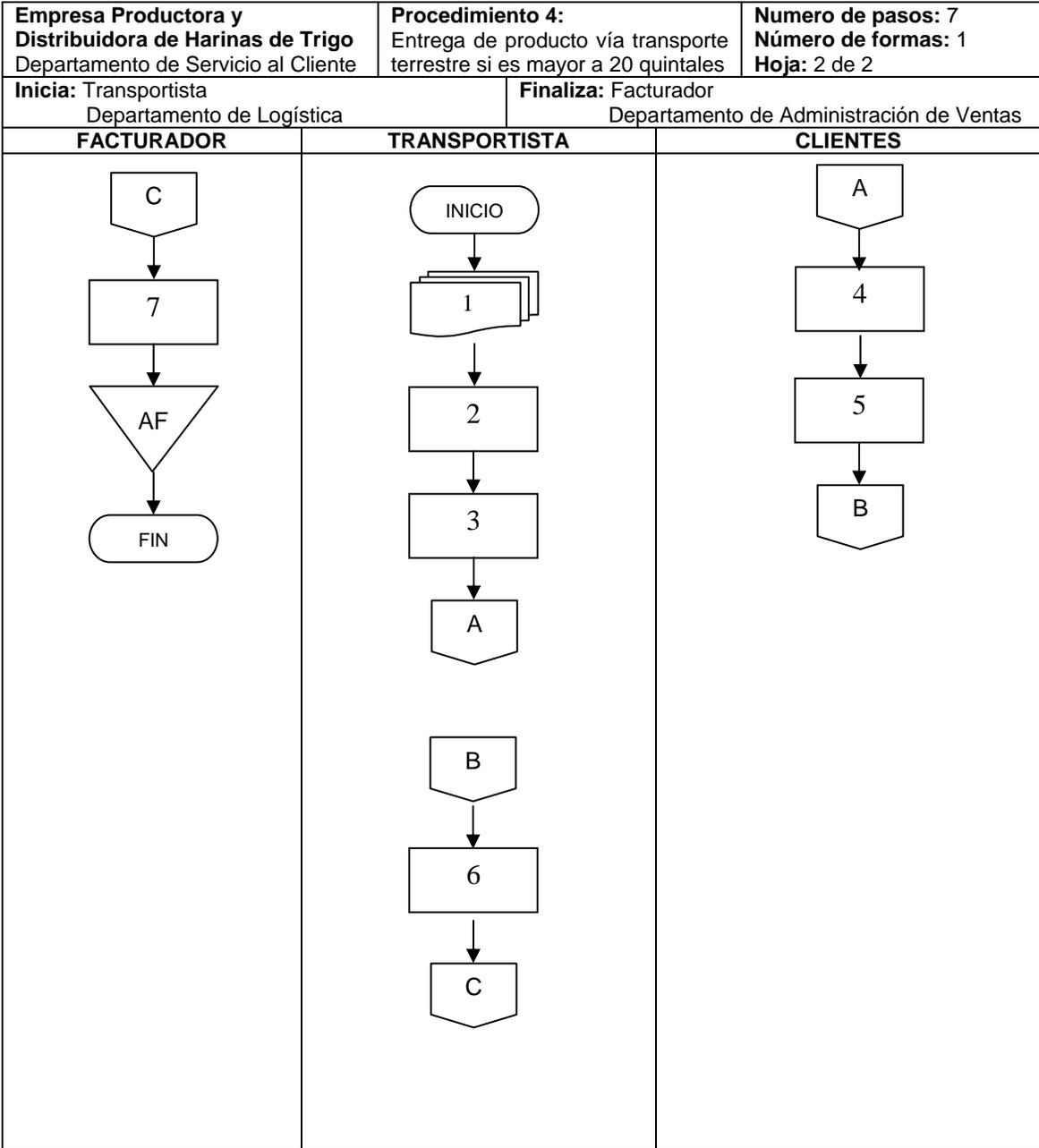


Empresa Productora y Distribuidora de Harinas de Trigo Departamento de Servicio al Cliente		Procedimiento 3: Solicitud de pedido vía telefónica a recepción de ventas		Número de pasos: 15 Número de formas: 1 Hoja: 1 de 2	
Inicia: Secretaria Departamento de Ventas			Termina: Facturador Departamento de Administración de Ventas		
UNIDAD	PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD		
Ventas	Secretaria	1	Recibe llamada del cliente y toma pedido		
		2	Graba pedido		
		3	Traslada hoja de pedido a encargado de créditos		
Créditos	Encargado de créditos	4	Recibe pedido y verifica límite de crédito 4.1 Si autoriza 4.2 No autoriza: regresa a vendedor para solucionar problema		
		5	Autoriza pedido y traslada a encargado de transporte		
Logística	Encargado de transporte	6	Recibe hoja de pedido y asigna transportista		
		7	Traslada hoja de pedido a facturador		
Admón. de Ventas	Facturador	8	Factura pedido		
		9	Entrega a transportista		
Logística	Transportista	10	Recibe copias de factura y cargan producto en bodega asignada		
		11	Trasladan el producto a instalaciones del cliente y solicitan firma de recibido		
Cliente	Cliente	12	Recibe producto y firma factura		
		13	Entrega factura a transportista		
Logística	Transportista	14	Traslada copia a facturación para su pago		
Admón. De Ventas	Facturador	15	Tramita pago y archiva copia		

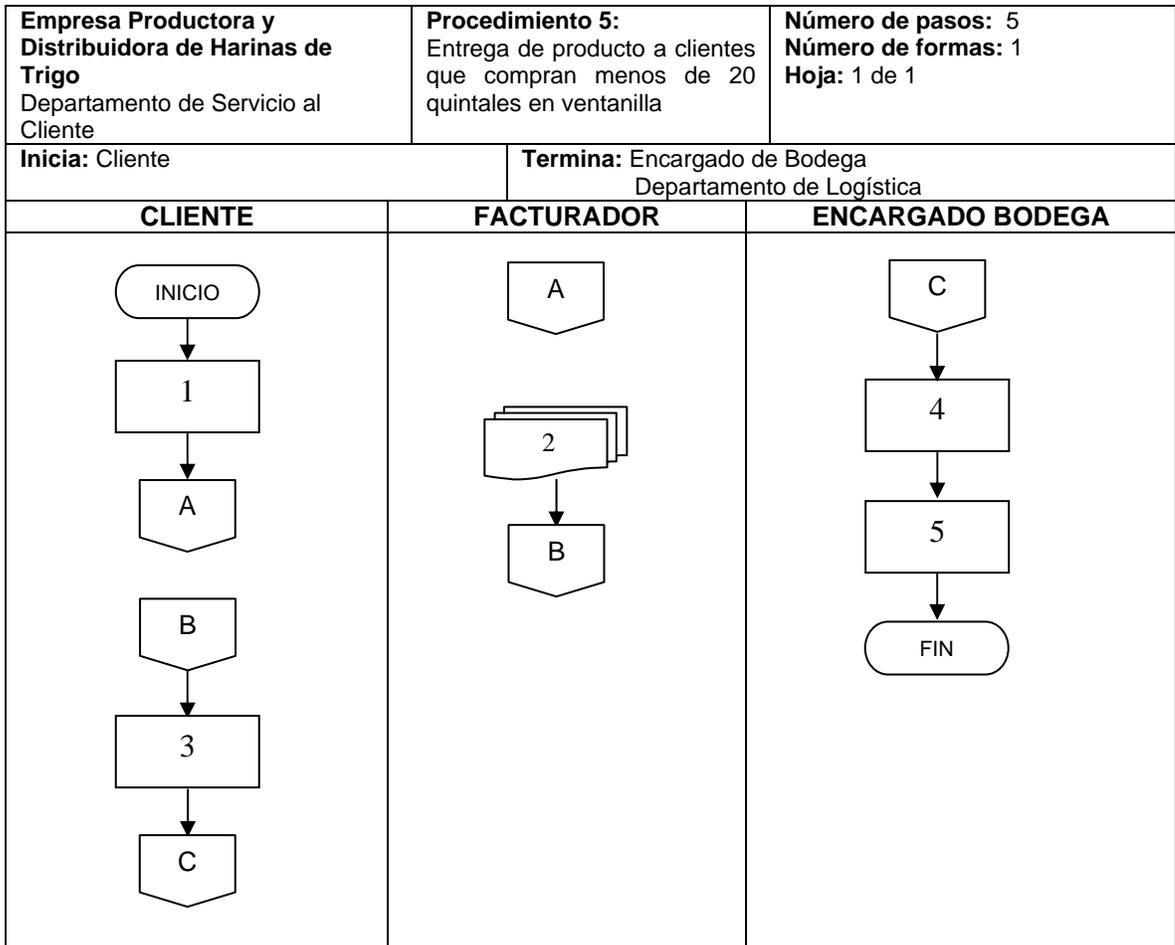
NOTA: Si no se autoriza el crédito, el vendedor deberá cobrar por anticipado o solicitar ampliación de crédito, que conforma otro procedimiento que no es propio del Departamento de Servicio al Cliente.



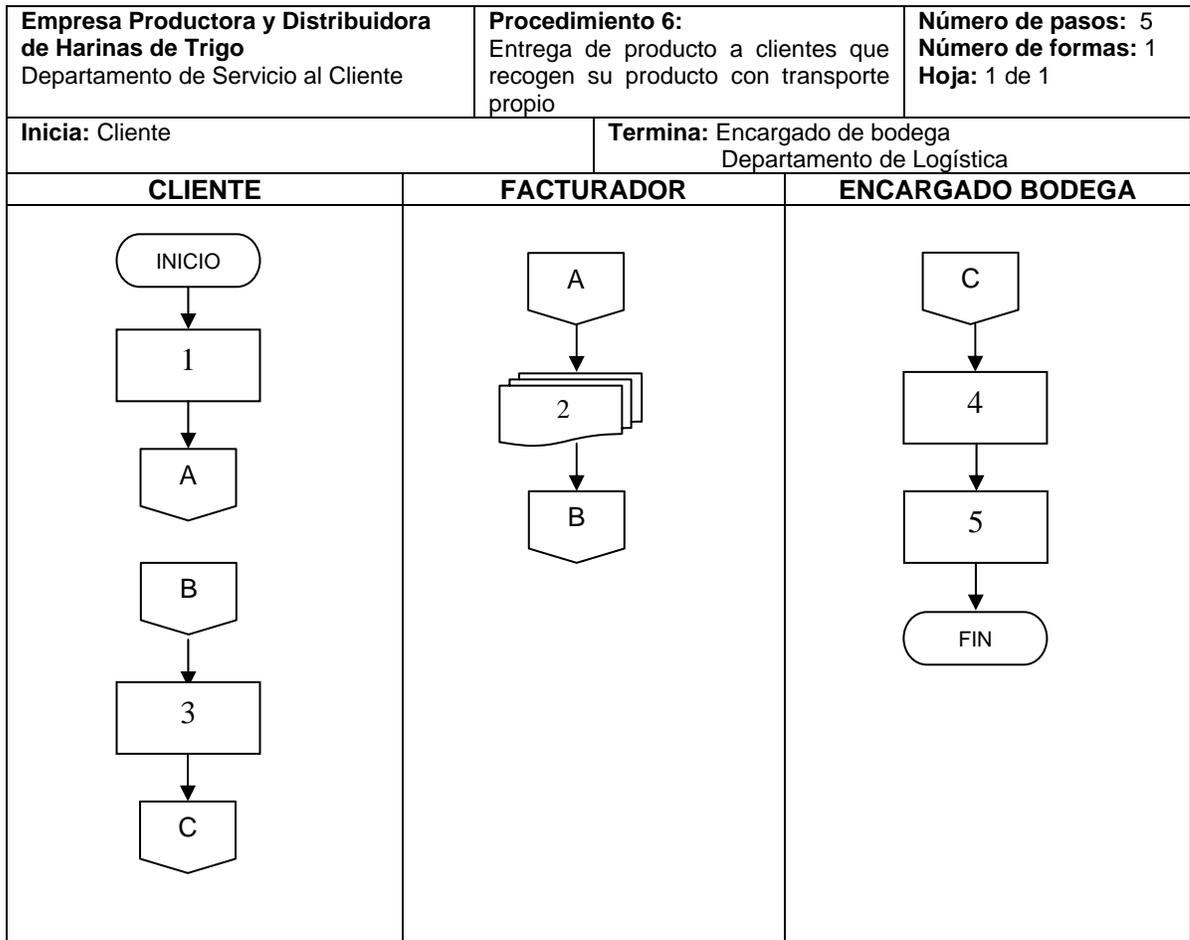
Empresa Productora y Distribuidora de Harinas de Trigo Departamento de Servicio al Cliente		Procedimiento 4: Entrega de producto vía transporte terrestre si es mayor a 20 quintales	Número de pasos: 7 Número de formas: 1 Hoja: 1 de 2
Inicia: Transportista Departamento de Logística		Termina: Facturador Departamento de Administración de Ventas	
UNIDAD	PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD
Logística	Transportistas	1	Recogen facturas en ventanilla
Logística	Transportistas	2	Cargan producto en bodega
Logística	Transportistas	3	Entregan y colocan producto en instalaciones clientes asignados
Cliente	Cliente	4	Recibe producto y firma factura
		5	Entrega factura a transportistas
Logística	Transportistas	6	Traslada copia a facturación para su pago
admón. De Ventas	Facturador	7	Tramita pago y archiva copia



Empresa Productora y Distribuidora de Harinas de Trigo Departamento de Servicio al Cliente		Procedimiento 5: Entrega de producto a clientes que compran menos de 20 quintales en ventanilla	Número de pasos: 5 Número de formas: 1 Hoja: 1 de 1
Inicia: Cliente		Termina: Encargado de bodega Departamento de Logística	
UNIDAD	PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD
Cliente	Cliente	1	Solicita producto en ventanilla
Admón. de Ventas	Facturador	2	Hace factura y la entrega al cliente
Cliente	Cliente	3	Entrega factura en bodega para recibir su producto.
Logística	Encargado de bodega	4	Cargan producto a vehículo cliente
		5	Sella y Firma factura de entregado el producto



Empresa Productora y Distribuidora de Harinas de Trigo Departamento de Servicio al Cliente		Procedimiento 6: Entrega de producto a clientes que recogen su producto con transporte propio		Número de pasos: 5 Número de formas: 1 Hoja: 1 de 1	
Inicia: Cliente			Termina: Encargado de Bodega Departamento de Logística		
UNIDAD	PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD		
Cliente		1	Solicita producto en ventanilla		
admón. de Ventas	Facturador	2	Hace factura y la entrega al cliente		
Cliente		3	Entrega factura en bodega para recibir su producto.		
Logística	Bodegueros	4	Cargan producto a transporte cliente		
Logística	Encargado de bodega	5	Sella y Firma factura de entregado el producto		



ANEXO 4

CUESTIONARIO POST-VENTA

Empresa Productora y Distribuidora de Harinas de Trigo	Fecha / /	Página: 1 de 1
	Área: Servicio al Cliente	Título: Cuestionario Post- Venta

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE POST-VENTA

Nombre del Cliente _____ Código _____ Cantidad en qq _____

Tipo de cliente _____ Nombre del vendedor _____

Entrevistador _____ Pedido tomado por _____

1. Producto

1.1 ¿Recibió el producto en el tiempo solicitado? Sí No → Comentario _____

1.2 ¿El producto le llegó en óptimas condiciones? Sí No → Razones: _____

1.3 ¿Le llegó todo el producto que solicitó? Sí No → Que faltó: _____

1.4 ¿La calidad del producto fue la que esperaba? Sí No → Razones: _____

2. Servicio

El servicio que le brindó el chofer y el ayudante fue: Excelente Bueno Regular Malo

Si se le brindó un mal servicio, le agradecemos nos informe en que consistió. _____

Son tomados a tiempo todos los pedidos: Siempre Rara vez Nunca

PARA USO DEL ENCUESTADOR

Detalle de presentación de queja: _____

Observaciones del encuestador _____

Firma del encuestador: _____ **Fecha encuesta:** _____

FUENTE: creación propia, producto de la investigación.

ANEXO 5

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS UTILIZADOS

- 1. Boleta de encuesta dirigido al cliente externo**
- 2. Boleta de entrevista dirigido al cliente interno**
- 3. Tarjeta No. 2**

BOLETA DE ENCUESTA PARA LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

DIRIGIDO AL CLIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE HARINAS DE TRIGO

Buenos días / tardes, mi nombre es....y, actualmente estoy realizando un estudio de mercado con el objetivo de evaluar el servicio que usted como cliente está recibiendo de parte de la empresa productora y distribuidora de harinas de trigo, por lo que es necesario realizarle algunas preguntas que tomarán unos minutos.

A) DATOS GENERALES

TIPO DE NEGOCIO:

Mayorista	Distribuidor	Panadería	Industria Panificadora	Industria No Panificadora	Otro: _____
1	2	3	4	5	

B) EVALUACIÓN DEL PRODUCTO

1. ¿Cómo calificaría usted la calidad de las harinas de la empresa productora y distribuidora de harinas de trigo?
MOSTRAR TARJETA No. 2

MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
1	2	3	4	5

[*SI EL CLIENTE ES DISTRIBUIDOR O MAYORISTA PASE A PREG. No. 3, DE LO CONTARIO CONTINUE]

2. ¿Por qué razón o razones consume usted estas harinas?

PRECIO	SERVICIO	CALIDAD	ASESORIA TÉCNICA	TRADICIÓN	OTROS
1	2	3	4	5	

C) EVALUACIÓN DEL PRECIO

3. ¿Cómo considera usted estos precios?

ALTOS	ACEPTABLES	BAJOS
1	2	3

D) EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS

4. ¿Puede usted mencionar de que manera realiza actualmente sus pedidos?

ASPECTO	No.
Visita Personalizada	1
Lo llaman para realizar el pedido	2
Usted llama para realizar el pedido	3
Otro:	

5. ¿Por qué razón llama usted para realizar su pedido?

ASPECTO	No.
Porque no le visita un vendedor	1
Así lo requiere	2
Otro:	

15. ¿Puede usted mencionar que tipo(s) de reclamo(s) ha realizado?

RECLAMO	No.
Tiempo de entrega	1
Pedidos Confundidos	2
Harina en mal estado	3
Empaque roto	4
Mala atención	5
Otro especifique:	

16. ¿Cuándo ha realizado algún reclamo, se lo han solucionado?

SI 1 **CONTINUE** **NO** 2 **PASE A PREG. No. 18**

17. ¿Quedó usted satisfecho con la solución de su reclamo?

SI 1 **PASE A PREG. No.19** **NO** 2 **CONTINUE**

18. ¿Porqué razón o razones **NO** quedo usted satisfecho con la solución de su reclamo?

Razón: _____

F) EVALUACIÓN DEL TIEMPO DE ENTREGA Y PERSONAL DE TRANSPORTE

19. ¿Está usted satisfecho con el tiempo de entrega de su producto después de haber realizado su pedido?

SI 1 **PASE A PREG. No. 21** **NO** 2 **CONTINUE**

20. ¿Porqué razón o razones **NO** está usted satisfecho con el tiempo de entrega del producto?

Razón: _____

21. ¿Está usted satisfecho con el servicio que le brindan los transportistas al momento de entregarle su producto?

SI 1 **PASE A PREG. No. 23** **NO** 2 **CONTINUE**

22. ¿Porqué razón o razones **NO** está usted satisfecho con el servicio que le brindan los transportistas?

Razón: _____

Muchas gracias por su colaboración y éxitos en su negocio.

**BOLETA DE ENTREVISTA PARA LA ORGANIZACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE**

**DIRIGIDO AL CLIENTE INTERNO DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y
DISTRIBUIDORA DE HARINAS DE TRIGO**

Instrucciones: Contestar cada una de las preguntas en los espacios que se proporcionan.

1. ¿Qué conocimiento tiene usted sobre lo que es servicio al cliente?

2. ¿Para usted qué es Servicio al Cliente y que importancia tiene?

3. ¿Dentro de las políticas de la empresa está el servicio al cliente?

Sí_____ No_____

Si su respuesta es no, pase a la pregunta No. 5

4. ¿Tiene usted conocimiento de las políticas de la empresa en relación a servicio al cliente?

5. ¿Qué medios utiliza la empresa para medir la satisfacción del cliente?

6. ¿Qué acciones toma la empresa para prestar un buen servicio?

7. ¿Cree usted que el servicio que se le da actualmente a los clientes de la empresa es el adecuado?

Sí _____ No _____

Porque? _____

8. ¿Cuenta su empresa con un manual de servicio al cliente?

Sí _____ No _____

Porque? _____

9. ¿Recibe o ha recibido capacitación en cuanto a la atención al cliente?

Sí _____ No _____

Especifique? _____

10. ¿Considera que la calidad de servicio que se presta al cliente incrementa el volumen de ventas de la empresa?

Sí _____ No _____

Porque? _____

11. ¿Qué aspectos considera usted que debe cubrir un buen servicio al cliente?

12. ¿En cuanto a atención al cliente, qué aspectos considera usted debe mejorar la empresa?

a) _____

b) _____

c) _____

Porque _____

13. ¿Mencione los problemas más frecuentes que manifiestan los clientes a la empresa?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

otros: _____

14. ¿Se le da solución a cada uno de estos problemas de manera satisfactoria?

Sí _____ No _____

Porque? _____

15. ¿Ayuda usted a los clientes a resolverle sus requerimientos, aunque no esté dentro de sus atribuciones, pero si puede hacerlo por ellos?

Sí _____ No _____

Porque? _____

Muchas gracias por su colaboración y éxitos en sus labores.

TARJETA No. 2

MUY BUENA	5
BUENA	4
REGULAR	3
MALA	2
MUY MALA	1